

# O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura

**Daniela Moreira de Carvalho**

Universidade Federal Rural de Pernambuco – Garanhuns/PE, Brasil

**Frédéric Prévot**

Kedge Business School – Marseille, France

**João Armando Dessimon Machado**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre/RS, Brasil

Recebido em 29/janeiro/2013

Aprovado em 12/outubro/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1164

## RESUMO

A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) tem se destacado como uma das mais importantes correntes teóricas da estratégia. O uso da teoria dos recursos mostra-se promissor para a análise das propriedades rurais, permitindo avançar no conhecimento do potencial a ser explorado em torno dos recursos internos. No presente estudo, contribui-se com um levantamento da literatura sobre os principais recursos e/ou fatores-chave determinantes para o desempenho de propriedades rurais por meio da análise de trabalhos que utilizaram a teoria da VBR como base teórica. Com esse levantamento, pretende-se verificar quais recursos foram considerados estratégicos pela literatura da área. A metodologia utilizada foi de revisão sistemática. Os resultados indicaram que o uso da teoria em estudos de empreendimentos agropecuários ainda é incipiente. Foram levantados 14 artigos em fazendas em geral e, dentre esses, três estudos em fazendas produtoras de leite que mostram resultados consistentes quanto ao impacto dos recursos sobre o desempenho. Recursos humanos e organizacionais foram os mais citados como estratégicos e fundamentais para o desempenho. Os recursos físicos foram citados mais vezes em artigos que analisaram o meio rural se comparado à literatura geral do uso da VBR, talvez pela maior dependência de aspectos naturais no desempenho das fazendas em relação aos outros setores da economia. Contudo, devido ao pequeno número de trabalhos encontrados e à diversidade de abordagens em torno da teoria, não é possível realizar inferências, somente concluir que existe um *gap* de conhecimento nessa área que deve ser suprido por meio de novas e amplas pesquisas.

**Palavras-chave:** estratégia, gestão rural, recursos, desempenho, visão baseada em recursos.

*Daniela Moreira de Carvalho*, Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é Professora na Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Garanhuns (CEP 55292-270 – Garanhuns/PE, Brasil), e no Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural em Recife.

E-mail: [dmc@uag.ufrpe.br](mailto:dmc@uag.ufrpe.br)

Endereço:

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Unidade Acadêmica de Garanhuns – UAG

Avenida Bom Pastor, s/n

55292-270 – Garanhuns – PE

*Frédéric Prévot*, Doutor em Gestão pela *Université Aix-Marseille* com habilitação para orientar o Doutorado na *Université Lyon III*, é Professor Associado de Estratégia na *Kedge Business School* (Marseille, França), participa do *International Teachers Program del IMD* em Lausanne, Suíça. E-mail: [frederic.prevot@kedgebs.com](mailto:frederic.prevot@kedgebs.com)

*João Armando Dessimon Machado*, Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Doutor em Economia Agroalimentar pela Universidade de Córdoba, Espanha, é Professor Associado do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90040-000 – Porto Alegre/RS, Brasil). E-mail: [joao.dessimon@ufrgs.br](mailto:joao.dessimon@ufrgs.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Compreender e antecipar a dinâmica do ambiente global do agronegócio será cada vez mais crítico para a gestão e o desempenho das propriedades. Os avanços em referenciais teóricos, ferramentas de diagnóstico e técnicas empíricas para enfrentá-los proveem aos estudiosos do agronegócio ampla oferta de questões, abordagens e motivações para expandir e ampliar a investigação sobre o sistema alimentar global cada vez maior, mais complexo e importante (King, Boehlje, Cook & Sonka, 2010). Os quadros conceituais tradicionais da economia e os elementos de análise empírica fornecem capacidade analítica limitada para compreender as profundas mudanças estruturais do meio agrícola (Boehlje, 1999). As condições de mudança estrutural e social do sistema rural têm sido crescentes e isso leva a implicações na estrutura e no funcionamento das organizações rurais, devido à mudança tecnológica e ao surgimento de novas tensões tanto locais quanto globais. Mudanças nas relações socioeconômicas, remodelação de economias de escopo e escala, aumento dos riscos, introdução de novas interdependências e alianças trazem à tona novos rivais e parceiros em potencial, e ainda, novas preocupações dos consumidores com aspectos ambientais e sociais (Boehlje, 1999; King *et al.*, 2010).

O uso da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR – *Resource Based View* – RBV) pode permitir um novo olhar sobre esse cenário e trazer evidências que permitam melhor compreender a gestão dos empreendimentos agropecuários. Entender em quais recursos as empresas devem basear seu crescimento e sua estratégia, que recursos devem ser desenvolvidos, adquiridos e em que sequência isso deve ocorrer (Wernerfelt, 1984) são resultados importantes para as empresas, incluindo as do setor agropecuário. Castanias e Helfat (2001) destacam, ainda, a necessidade em avançar em estudos empíricos da RBV, considerando aspectos contingenciais como grau de homogeneidade na indústria, suas condições competitivas e o tamanho e a complexidade das empresas. Esses aspectos enquadram-se na realidade das organizações rurais e permitem aportar contribuições nesse campo teórico. Não obstante as diversas críticas que a teoria vem recebendo nos últimos anos (Priem & Butler, 2001; Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010), tanto ao aspecto tautológico quanto à limitação do aspecto preditivo, ou à pouca consideração do mercado, dentre outros, acredita-se que nenhum desses elementos comprometa a contribuição que a teoria possa reportar ao setor estudado. No entanto, isso deve ser averiguado para que o investimento em pesquisa supere os gargalos ou lacunas que a teoria possa permitir.

Outros trabalhos (Barney, Ketchen & Wright, 2011) têm se dedicado a discutir essas críticas e o futuro da perspectiva da RBV. Nessas análises, tem-se reconhecido que grande parte das críticas não é efetiva; outras sugerem alguns tipos de aprofundamento sobre determinadas análises e, especialmente, reconhecem que essas críticas não comprometem os ganhos e as contribuições que os trabalhos empíricos têm conseguido promover.

O desempenho das fazendas de leite está abaixo do esperado diante da grande variedade de produtividade e heterogeneidade entre as propriedades (Hansson, 2007). No Brasil, essa afirmativa toma força se observados os níveis de produtividade, ainda muito aquém da expressiva maioria dos países (Abdalla *et al.*, 1999). A RBV (*Resource Based View*) amolda-se à compreensão do desempenho dessas organizações com sistemas produtivos heterogêneos. Contudo, no setor rural muitos trabalhos são realizados sem um arcabouço teórico consistente (Mugera & Bitsch, 2005), podendo a RBV reconhecida contribuir para o entendimento das organizações do setor agropecuário. Muitos dos trabalhos voltados para o meio rural que utilizam a RBV analisam principalmente o setor agroindustrial e não o elo primário do sistema produtivo que são as propriedades rurais (Malafaia, Barcellos, Poletto & Esteves, 2006; Wilk, 2006; Blume, 2008; Tondolo & Bittencourt, 2008).

Nesse sentido, no presente trabalho, o objetivo é levantar os recursos considerados estratégicos em propriedades rurais de acordo com a teoria da Visão Baseada em Recurso. Recursos que levam as organizações a adquirir vantagens competitivas pelo conjunto de habilidades e rotinas essenciais. O uso da teoria da RBV permitirá uma releitura criteriosa nos estudos organizacionais no meio rural, subsidiando dados e contribuições teóricas para futuras abordagens, bem como o entendimento de questões ainda pouco exploradas.

## 2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS – RESOURCE BASED VIEW

A corrente teórica da RBV propõe que os recursos internos da organização sejam fontes de vantagens competitivas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; 1991). A unidade fundamental de análise da RBV é constituída pelos recursos e capacidades controlados pela firma, que incluem todos os atributos (sejam eles tangíveis ou intangíveis) que a capacitem a definir e implementar estratégias (Barney & Hesterly, 2004).

Contudo, definir recursos estratégicos não é uma tarefa fácil (Metais, 2004); Penrose (1959) já destacava diversos desafios nesse sentido. Os recursos são importantes pelos serviços que podem prestar, e, em geral, um único recurso pode ser utilizado ou pode prestar um número muito grande de serviços, a depender da maneira como é empregado (Penrose, 1959). Estabelecer os recursos considerados estratégicos não esgota as possibilidades de vantagem competitiva dos empreendimentos, pois a interação dos recursos e seus diversos usos dão margem a infinitas possibilidades. Entretanto, o esforço aqui empreendido é relevante na medida em que procura abarcar, ainda que parcialmente, as possibilidades de obtenção de vantagens competitivas por meio do reconhecimento dos potenciais recursos estratégicos.

Essa abordagem trouxe uma proposta de olhar para dentro das organizações e verificar suas vantagens competitivas a partir dos aspectos, que são fundamentalmente endógenos, mas também podem ser observados por meio da interação da empresa com o ambiente, em elementos tais como reputação, relacionamento,

etc. O que importa é que os recursos sejam atributos de domínio e, preferencialmente, privilégio de determinada organização (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Os gestores muitas vezes falham em reconhecer o conjunto dos recursos como ponto central da competitividade das empresas, por isso atenção indevida é dada à proteção dos ativos para que não sejam imitados (Dierickx & Cool, 1989).

Para Amit e Schoemaker (1993), os ativos são entradas capazes de gerar renda (retorno) sustentável para a empresa. Os recursos da firma podem ser classificados em tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984). Os recursos tangíveis são aqueles de fácil avaliação, pois são visíveis e mais facilmente adquiridos no mercado, alguns deles são equipamentos, estoques, instalações, etc. Os recursos intangíveis são de difícil avaliação, pois abrangem ativos intangíveis da firma, tais como marca, conhecimento tecnológico, aprendizado, reputação, cultura, conhecimento tácito, entre outros. Esses são ativos importantes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, pois são de difícil imitação e mesmo reconhecimento, uma vez que podem ser resultado da trajetória específica da firma (Wernerfelt, 1984).

### 2.1. Recursos e Resource Based View

Na RBV, a análise interna é seu objeto de interesse, os recursos são unidades de análise que permitem a compreensão, ao nível da empresa, das vantagens competitivas sustentáveis individuais. Nem todos os recursos da organização são necessariamente estratégicos; a condição estratégica é atingida quando os recursos passam a ser portadores de diferenciais qualitativos positivos em relação ao uso dos concorrentes (Blume, 2008). A condição estratégica é atingida quando os recursos, aparentemente comuns, são arranjados e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da organização, transformando-os em ativos específicos (Grant, 1991; Barney, 1991). Essa capacidade de manter o recurso faz com que algumas firmas desempenhem suas ações de maneira mais eficaz do que seus potenciais competidores.

Para Barney (1991), os recursos de uma firma consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e controlados por ela e que lhe permitem agregar valor a seus produtos e serviços. Ele cita três categorias principais de recursos: os **físicos**, os **humanos** e os **organizacionais**. Grant (1991) inclui ainda os recursos **tecnológicos**, **financeiros** e **reputacionais**. Os recursos atribuem à empresa força para criar barreiras de entrada necessárias à manutenção do poder de mercado. Essas barreiras ocorrem devido às imperfeições naturais no mercado de recursos (Barney, 1986). Somente por meio de fontes de recursos estratégicos, as barreiras passam a existir, seja por economias de escala, patentes, reputação da marca, etc., seja por recursos que conferem à empresa vantagens competitivas que novos entrantes não têm e podem obter apenas lentamente e/ou por meio de altos custos (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991) — são os conhecidos mecanismos de isolamento (Rumelt, 1984).

Para que haja um desempenho sustentável das firmas, os recursos devem ter características especiais. Eles devem ser **valiosos**, ou seja, devem prover à firma condições de explorar oportunidades e/ou reduzir/neutralizar ameaças; **raros**, ou seja, escassos entre os concorrentes atuais e potenciais; terem alto custo de imitação ou serem **inimitáveis**; e ainda **insubstituíveis** ou que não haja substitutos estratégicos próximos (Barney, 1991).

Na Figura 1, incluem-se alguns trabalhos e a descrição dos tipos de recursos em cada um dos seis grandes grupos definidos na literatura geral de trabalhos voltados para empreendimentos urbano-industriais que são o foco central das publicações que utilizam a teoria dos recursos. Na Figura 1 é possível visualizar os recursos que têm sido mais destacados como estratégicos.

O valor potencial de rendimento de um recurso depende, muitas vezes, da combinação entre eles e em quais configurações são implantados. Isso permite concluir que recursos valiosos, raros, podem permanecer inativos, a menos que sejam postos em interação com outros recursos, mesmo os mais comuns. Quando acompanhados por melhorias deliberadas em capital humano, recursos em tecnologia da informação estão associados com desempenho superior, e essa relação é ainda mais forte em setores muito competitivos (Branzei & Thornhill, 2006; Fink & Neumann, 2009); contudo, sem a associação desses recursos, as melhorias não são significativas. E, ainda assim, Aragon-Correa, Garcia-Morales e Cordon-Pozo (2007) destacam que, mesmo que se assuma a inovação como um recurso fundamental para o desempenho, ela não está diretamente disponível a todas as organizações em todos os momentos, mas apenas a empresas com características adequadas no momento certo.

### 2.2. Aplicação da teoria dos recursos nas propriedades rurais

Para a RBV, os recursos são a base que permite a diferenciação entre empresas e a vantagem de algumas sobre outras em termos de desempenho e crescimento, tendo como base a heterogeneidade organizacional. Tentar entender por que algumas empresas têm desempenho melhor que outras é uma questão que pode auxiliar na compreensão do potencial existente no setor rural.

## 3. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Neste estudo, foi realizada uma revisão sistemática qualitativa da literatura que consiste em uma forma de síntese dos resultados de pesquisas relacionados a um problema específico, analisando as contribuições em determinada área ou setor. Foi verificada a literatura que utiliza a teoria da RBV em estudos voltados à análise de propriedades rurais. Realizaram-se buscas com as seguintes palavras e termos de referências: **resource based view** ou **resource based theory** ou **resource based e farm e agric\***, **rural**. As bases de dados buscadas foram: Web of Science, Emerald, Scencedirect, Scopus, Elsevier, Oxford Journals, Revue.org, Sage, Cairn, Persee, além da base Scielo.br e teses nas bases de dados de universidades brasileiras com os termos em português.

Recursos	Autores	Fink e Neumann (2009)	Ghemawat e Del Sol (1998)	Branzei e Thornhill (2006)	Castanias e Helfat (2001)	Griffith, Noble e Chen (2006)	Maes, Sels e Roodhooft (2005)	Benítez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010)	Aragon-Correa, Garcia-Morales e Cordon-Pozo (2007)
<b>Físicos</b>									
Equipamentos			X						
Tamanho/ escala			X						
Localização									
<b>Humanos</b>									
Treinamento				X	X				
Competência	X		X		X				
Conhecimento tácito					X	X			X
Empreendedorismo	X					X		X	X
Envolvimento e estilo gerencial					X			X	X
Capital social					X	X			X
Incentivos					X				
<b>Organizacionais</b>									
Gestão e uso de Tecnologia de Informação	X	X	X			X	X	X	
Propaganda/ Marketing									
Qualidade							X		
Processos internos/ rotinas					X	X	X		
Flexibilidade para mudança	X							X	X
Relacionamento com o meio					X	X			
Cultura organizacional						X		X	X
Planejamento							X		
<b>Tecnológicos</b>									
Sistemas de controle e coordenação					X		X		
Patentes			X						
Inovações						X		X	X
Investimento em tecnologia				X					
<b>Financeiros</b>									
Capital									
Orçamento / controle de ganhos e custos							X		
Tipos de crédito							X		
<b>Reputacionais</b>									
Marca			X						
Relação com os clientes					X		X		
Imagem/ Reputação									

**Figura 1: Recursos Levantados como Estratégicos em Trabalhos que Utilizaram a RBV**

A partir dessa busca, foram analisados os trabalhos que trouxeram contribuições na indicação de recursos essenciais ao desempenho de propriedades rurais. Estudos com perspectivas exclusivamente técnicas (genética, bem-estar animal, solos, recursos naturais, etc.), com foco em agroindústrias (sem ligação com a gestão da propriedade rural) e/ou outras estruturas da cadeia (integrações, alianças, etc.) foram descartados da revisão sistemática quando não ofereceram contribuições adequadas ao objetivo proposto. Em alguns trabalhos analisados, coletaram-se dados em agroindústrias e em fazendas, em outros, apenas em agroindústrias; mas, se seus resultados implicam o conhecimento de recursos que impactam na gestão das propriedades rurais, estes foram considerados.

Existe uma grande diversidade de nomenclatura quanto aos recursos. Nesta análise, foram feitos ajustes quanto às denominações a fim de manter os recursos propostos por Barney (1991) e Grant (1991): recursos físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais. Esse ajuste foi necessário para evitar a sobreposição de recursos com o mesmo sentido e na tentativa de prover um resultado mais bem estruturado e mais claro.

Inicialmente foi realizada uma discussão sobre as peculiaridades do uso da RBV no meio rural, a fim de estimular a reflexão, tanto para o uso da teoria dos recursos no meio rural quanto para os cuidados e as diferenças que devem compor as análises do uso da teoria nesse campo de conhecimento. Em seguida, discutiu-se a revisão de literatura e foram levantados 17 artigos (Figura 2) que utilizam a teoria dos recursos em propriedades rurais e aportam alguma contribuição em termos de recursos estratégicos para o desempenho dessas organizações. Depois, foi realizada uma análise aprofundada desses trabalhos em que se identificaram os recursos estratégicos e seus indicadores (Figura 3).

#### 4. APLICAÇÃO DA RBV NO CONTEXTO RURAL

O mercado de venda de grande parte dos produtos agropecuários *in natura* para o setor agroindustrial é reconhecido como uma estrutura aproximada ao mercado de concorrência perfeita (considerado como atomizado, tomador de preço, com acesso pleno a insumos e informações pelos agentes, etc.). Em mercados perfeitamente competitivos, como nos modelos econômicos neoclássicos, todas as firmas chegariam no longo prazo a uma situação de simetria de desempenho, e as eventuais diferenças não passariam de fenômenos transientes, logo corrigidos pelos mecanismos de mercado (Brito & Vasconcellos, 2004).

Essa situação, entretanto, não é constatada na realidade, pois as organizações apresentam importantes diferenças de desempenho. A realidade mostra que outros elementos precisam ser considerados, tais como racionalidade limitada dos indivíduos, acesso assimétrico à informação, diferença de volume, diferentes formas de percepção, cognição, dentre outras características que tornam o desempenho entre empresas heterogêneo e complexo.

Quanto mais complexo e incerto o ambiente, mais as organizações passam a copiar a ação de outras. Como no meio rural as

incertezas são muitas, esse **contágio** de comportamento padrão pode ser um meio de limitar o avanço no sentido de desempenho superior. A incerteza, dessa forma, constitui, por vezes, uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, quando as metas são ambíguas ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo (Dimaggio & Powell, 1983; Gimenez, Hayashi Júnior & Grave, 2007). No entanto, fazendas que rompem com a **bolha** isomórfica muitas vezes alcançam a heterogeneidade em direção a uma vantagem competitiva sustentável.

Quando são considerados os atributos necessários para sustentação da vantagem, algumas questões emergem: Propriedades rurais produtoras de leite, por exemplo, têm recursos raros, escassos e dificilmente imitáveis pelos concorrentes? Quem são seus reais concorrentes? Elas têm ações no sentido de garantir o segredo ou o domínio no uso desses recursos? Ou eles são abertos e disponibilizados pelos próprios produtores por meio de dias de campo e outras situações de demonstração? Para o produtor seu ganho se dá pelo domínio único de algum recurso em detrimento dos outros produtores?

Nas propriedades rurais, em sua maioria as informações são livremente disponibilizadas, não há grande preocupação na criação de barreiras e, quando elas existem, são fruto de características intrínsecas ao recurso e não de um esforço organizacional por parte dos produtores rurais, de maneira geral. Outro aspecto a ser considerado é que o desempenho superior entre os pares ou concorrentes na produção agropecuária não é encarado como um risco ligado à concorrência.

A afirmação de Barney e Hesterly (2004, p. 160) de que

se outras firmas puderem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou seu substituto, do mesmo modo que a firma que já o possui, e puderem, ainda, fazê-lo pelo mesmo custo, então os recursos não podem ser fonte de vantagem competitiva para nenhuma delas.

Essa exclusividade no uso de recursos existe em fazendas, especialmente se considerarem-se mais as vias naturais (ou intrínsecas) de inimitabilidade, como ambiguidade causal, dependência de caminho e complexidade social (Lippman & Rumelt, 1982; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Bingham & Eisenhardt, 2008), do que um esforço organizacional por parte dos produtores. A exclusividade no uso dos recursos é uma exigência muito alta para qualquer empreendimento alcançar e, de fato, poucos empreendimentos na agricultura poderão conduzir ao sucesso das empresas no longo prazo (Gray, Boehlje, Amanor-Boadu & Fulton, 2004).

##### 4.1. O levantamento dos recursos estratégicos em propriedades rurais

Enquanto existem inúmeros trabalhos que utilizam a RBV em empresas urbanas, a produção bibliográfica em empreendimentos

Autores	Objetivo Geral do Trabalho ou Ideia Central	Método
Boehlje (1999)	Avaliação de quais correntes teóricas podem contribuir para a mudança estrutural no meio rural.	Revisão teórica.
Kajanus (2000)	Proposição de um modelo para promover a inovação.	Estudo de caso.
Alsos, Ljunggren e Pettersen (2003)	Identificação das razões que levam os produtores rurais a começar atividades complementares.	Entrevista em profundidade com 16 produtores em duas regiões na Noruega.
Gray <i>et al.</i> (2004)	Proposição de um <i>framework</i> para avaliar o potencial comercial da inovação na agricultura.	Revisão teórica.
Mugera e Bitsch (2005)	Análise do desempenho dos recursos humanos utilizando a RBV em fazendas produtoras de leite.	Seis estudos de caso com uso de grupo focal.
Gafsi (2006)	Análise da relação entre a exploração agrícola e o desenvolvimento sustentável.	Reflexão teórica confrontada com análise empírica a partir de questionários com 70 produtores.
Stup, Hyde e Holden (2006)	Análise da relação entre fazendas que têm gestão de recursos humanos e seu desempenho.	<i>Survey</i> com 250 indivíduos representativos.
Saes (2008)	Verificação das estratégias de criação de atributos de diferenciação no segmento rural.	Revisão teórica, entrevistas com atores da cadeia do café e 124 entrevistas com produtores, resultando em alguns estudos empíricos.
Behera, Yates, Kebreab e France (2008)	Análise de uma metodologia de sistemas agrícolas para desenvolver a gestão mais eficiente.	Revisão teórica, desenvolvimento de modelos de programação linear de sistemas agrícolas integrados e simulação do uso.
Galdeano-Gómez, Céspedes-Lorente e Martínez-Del-Río (2008)	Análise do desempenho ambiental e do efeito <i>spillover</i> * na produtividade dos empreendimentos hortícolas.	Análise baseada nos dados dos relatórios financeiros de 56 empresas de comercialização agrícola.
Galdeano-Gómez (2008)	Análise da relação entre o desempenho ambiental e desempenho econômico nas empresas do setor agrícola (horticultura e frutas frescas).	Análise baseada nos dados de 56 relatórios financeiros de empresas de comercialização agrícola.
Dias e Pedrozo (2008)	Análise dos recursos estratégicos em propriedades familiares.	Entrevistas com técnicos e produtores e observação em três propriedades.
Inderhees e Theuvsen (2009)	Análise das estratégias de orientação das fazendas em condições estratégicas similares.	<i>Survey</i> com questionários analisados de 292 fazendas.
Debruyne (2010)	Análise da complementaridade dos instrumentos de medida de gestão/desempenho.	Análise de um método ( <i>Data Envelopment Analysis – DEA</i> ) com dados de 178 explorações de 1994 a 2001.
Grande, Madsen e Borch (2011)	Análise da relação entre empreendedorismo, recursos e desempenho no curto e no longo prazo.	<i>Survey</i> realizado em 2003 e, em 2006, novo contato com 168 respostas válidas.
Grande (2011)	Análise dos recursos críticos e capacidades para atividades de diversificação.	Três estudos de caso (em profundidade e longitudinais).
Vial, Aubert, e Perrier-Comet (2011)	Avaliação das escolhas organizacionais no contexto da produção familiar (equitação de lazer).	<i>Survey</i> com 229 proprietários de centros de equitação nas diversas regiões da França.

Nota: (\*) O extravasamento de conhecimentos e tecnologias no ambiente é denominado efeito *spillover* (efeitos colaterais).

**Figura 2: Autores, Objetivo e Metodologia dos Artigos que Utilizam a Resource Based View em Empreendimentos Agropecuários**

rurais (fazendas) é relativamente pequena. Isso indica um *gap* de conhecimento que deve ser superado considerando-se as contribuições que tal teoria pode oferecer a esse setor econômico. Os artigos analisados (Figura 2) têm grande diversidade de objetivos e abordagens metodológicas.

A exploração agrícola é complexa e multidimensional (Gafsi, 2006). Gafsi (2006) destaca a importância dos recursos nas propriedades rurais, tanto por seu papel diante da sustentabilidade como pelo papel multifuncional que o empreendimento rural deve exercer na sociedade. É necessário reconhecer que, além de uma empresa, a propriedade é, em muitos casos, uma célula familiar com um centro de decisão da família. A adoção de práticas compatíveis com o ambiente tem uma influência positiva sobre as oportunidades das empresas e as habilidades no setor agrícola, e conduz a relações mais estreitas entre variáveis de desempenho (Galdeano-Gómez, 2008).

Apesar de sua diversidade de objetivos, os trabalhos revisados foram agrupados no sentido de indicar as convergências nas discussões existentes e as possibilidades latentes de uso da RBV no meio rural. Contudo, é importante considerar que alguns trabalhos tinham focos particulares, como verificar o impacto dos recursos humanos nas fazendas (Mugera & Bitsch, 2005; Stup *et al.*, 2006), o impacto dos recursos no desempenho de curto e longo prazos (Grande *et al.*, 2011), validar mecanismos de análises de

desempenho (Debruyne, 2010), diversificação (Grande, 2011) e, ainda, alguns com análise em agroindústria indicaram recursos estratégicos para propriedades rurais (Galdeano-Gómez, 2008; Galdeano-Gómez *et al.*, 2008; Saes, 2008). Na Figura 3, compilam-se as principais contribuições dos autores no estabelecimento de indicadores de recursos estratégicos em fazendas.

Pequenos empresários devem aprender a valorizar recursos não monetários, tais como a marca e o capital social, para deles usufruírem de maneira mais ampla e positiva (Runyan, Huddleston & Swinney, 2007). Gray *et al.* (2004) estabelecem que a capacidade cognitiva explica por que duas empresas podem reagir de maneira diferente quando confrontadas com as mesmas informações sobre as condições do mercado iminente.

Outras pesquisas trouxeram contribuições interessantes nessa área, sem conseguir, no entanto, ser conclusivas quanto ao estabelecimento de recursos estratégicos — algumas vezes por não ser esse o objetivo, outras porque os resultados não foram significativos. Marshall e Standifird (2005) analisaram a influência da certificação orgânica em três tipos de empresas no ganho de vantagens competitivas dos recursos; contudo, os resultados não foram conclusivos, impedindo realizar inferências quanto aos recursos competitivos. Vial *et al.* (2011) avaliaram as escolhas organizacionais no contexto da produção familiar (equitação de lazer), utilizando

Recursos	Características e Indicadores	Autores
Recursos Físicos	<p>Interação no uso dos recursos físicos: uso de subprodutos, reciclagem de recursos (ex. esterco para usina de biogás) e integração entre agricultura e pecuária.</p> <p>Condições naturais: pedoclimático (destacando solo e água), e a biodiversidade.</p> <p>Localização com facilidade na possibilidade de expansão e fácil acesso a suprimentos e centros urbanos.</p> <p>Tamanho da propriedade.</p>	<p>Gafsi (2006)</p> <p>Behera <i>et al.</i> (2008)</p> <p>Inderhees e Theuvsen (2009)</p> <p>Grande (2011)</p> <p>Grande <i>et al.</i> (2011)</p> <p>Vial <i>et al.</i> (2011)</p>
Recursos Humanos	<p>Nível educacional e experiência de trabalho não agrícola (podem aumentar a geração de ideias e, assim, o desempenho de empresas agrícolas). Conhecimento diferenciado.</p> <p>Conhecimento da atividade: base do conhecimento formal e, sobretudo, saber fazer. Formação continuada (participação em treinamentos).</p> <p>Capital social considerando “quem você conhece”: rede de relacionamentos, laços fracos, laços fortes, confiança. Relações informais positivas entre grupos na empresa ou dimensões humanas e interpessoais.</p> <p>Cognição ou habilidade cognitiva: reconhecer e antecipar mudanças. Conhecimento tácito.</p> <p>Equipe interdisciplinar.</p> <p>Habilidades pessoais do produtor rural e sua família: criatividade e iniciativa, capacidade empreendedora e proativa.</p> <p>O prazer e o envolvimento do produtor e sua família em atuar na atividade.</p>	<p>Boehlje (1999)</p> <p>Kajanus (2000)</p> <p>Alsos <i>et al.</i> (2003)</p> <p>Gray <i>et al.</i> (2004)</p> <p>Gafsi (2006)</p> <p>Mugera e Bitsch (2005)</p> <p>Stup <i>et al.</i> (2006)</p> <p>Dias e Pedrozo (2008)</p> <p>Inderhees e Theuvsen (2009)</p> <p>Grande (2011)</p> <p>Grande <i>et al.</i> (2011)</p>

Continua...

**Figura 3: Recursos Organizacionais, suas Características e Indicadores e a Sustentação Teórica**

...Continuação

Recursos	Características e Indicadores	Autores
Recursos Organizacionais	<p>Ampla <i>network</i>. Relações informais entre a empresa e seu meio. Capacidade de construir uma rede adequada (aliança estratégica, redes, etc.). Vizinhança com alto nível de produtividade e eficiência.</p> <p>A sinergia entre os componentes da interação dos sistemas agrícolas deve ser explorada (redução de risco, aumento da renda, etc.).</p> <p>Afastamento do mercado commoditizado, diferenciação.</p> <p>Acesso à política de extensão rural. Contato com universidades e instituições locais.</p> <p>Visão holística. Realinhamentos do uso dos recursos de acordo com mudanças ocorridas.</p> <p>Participação em feiras e eventos em geral.</p> <p>Definição de missão, visão e expectativas futuras.</p> <p>Gestão coordenada.</p> <p>Sistema de controle e coordenação. Monitoramento técnico e econômico.</p> <p>Conhecimento: utilização de TI.</p> <p>Comunicação (fluxo de informação, estrutura formal e informal) e planejamento. Conhecimento da empresa por parte dos colaboradores (informações como política, missão, objetivos, etc.).</p> <p>Cultura organizacional.</p> <p>Gestão de recursos humanos: baixo <i>turnover</i> voluntário, missão clara e compreendida pela equipe. Realização de treinamento contínuo. Bons salários e benefícios.</p> <p>Possibilidade de ascensão no cargo.</p> <p>Mecanismos de análise e avaliação de desempenho integrados ligando aspectos técnicos (produtividade e afins) e econômicos (medidas de desempenho e rentabilidade).</p> <p>Padronização reconhecida no mercado internacional; conhecimento de mercado; capacidade de explorar economias de escala e escopo.</p>	<p>Boehlje (1999)</p> <p>Kajanus (2000)</p> <p>Gray <i>et al.</i> (2004)</p> <p>Mugera e Bitsch (2005)</p> <p>Gafsi (2006)</p> <p>Behera <i>et al.</i> (2008)</p> <p>Dias e Pedrozo (2008)</p> <p>Galdeano-Gómez (2008)</p> <p>Galdeano-Gomez <i>et al.</i> (2008)</p> <p>Saes (2008)</p> <p>Debruyne (2010)</p> <p>Grande (2011)</p> <p>Vial <i>et al.</i> (2011)</p>
Recursos Tecnológicos	<p>Investimento em tecnologias ambientais.</p> <p>Fazendas com equipamentos agrícolas modernos e de alta qualidade. Investimento continuado em tecnologia ou aprimoramento incremental do sistema de produção.</p> <p>Seleção adequada de inovação, processos flexíveis.</p>	<p>Dias e Pedrozo (2008)</p> <p>Galdeano-Gómez <i>et al.</i> (2008)</p> <p>Inderhees e Theuvsen (2009)</p>
Recursos Financeiros	<p>Seleção adequada de investimentos. Fazendas com altos investimentos, com forte orientação competitiva e maior aceitação de riscos.</p> <p>Capacidade financeira com impacto significativo sobre o desempenho de longo prazo dessas empresas.</p>	<p>Dias e Pedrozo (2008)</p> <p>Inderhees e Theuvsen (2009)</p> <p>Grande <i>et al.</i> (2011)</p>
Recursos Reputacionais	<p>Boa imagem junto aos <i>stakeholders</i>.</p> <p>Transparência quanto a questões sociais e ambientais.</p> <p>Investimento em aspectos ambientais.</p> <p>Bom e amplo <i>network</i>.</p>	<p>Gafsi (2006)</p> <p>Galdeano-Gómez (2008)</p> <p>Saes (2008)</p> <p>Grande <i>et al.</i> (2011)</p>

**Figura 3: Recursos Organizacionais, suas Características e Indicadores e a Sustentação Teórica**

as teorias de Economia dos Custos de Transação (ECT) e a RBV. Os autores observaram que a opção pela atividade e por sua estrutura está condicionada aos recursos disponíveis na propriedade e na região (que lhes seja acessível) e considera fortemente o impacto das incertezas ambientais nas escolhas e decisões organizacionais. Dias e Pedrozo (2008) verificaram que as principais habilidades administrativas que distinguem o desempenho dos produtores foram: seleção adequada de inovações e investimentos, implementação das inovações, aprimoramento incremental do sistema de produção, monitoramento técnico e econômico.

Stup *et al.* (2006) verificaram que uma gestão de recursos humanos formalizada não necessariamente leva à melhoria de desempenho, apenas o treinamento continuado foi significativo na relação. Outro aspecto importante que os autores observaram é que rentabilidade e produtividade não parecem ser fatores importantes nas decisões dos produtores para o uso ou não de práticas de gestão de recursos humanos. O empreendedor tem o potencial para desenvolver um

sistema de recursos humanos próprios como uma fonte de vantagem competitiva sustentada. Por outro lado, a prática de gestão inadequada ou trabalho inconsistente podem levar a uma considerável desvantagem competitiva para a fazenda (Mugera & Bitsch, 2005).

#### 4.2. Principais recursos verificados na literatura de Resource Based View e propriedades rurais

Os trabalhos no setor agropecuário surgem a partir de 1999, mas são encontrados, em sua maioria, apenas a partir de 2003. Isso indica a inserção relativamente recente da teoria em propriedades rurais. Recursos físicos e financeiros foram os menos citados na literatura geral (não ligada a empreendimentos agropecuários) como determinantes no desempenho superior das firmas. Já na literatura do setor rural (conforme Figura 4), os recursos financeiros e tecnológicos foram os menos observados.

Autores/Recursos	Físicos	Humanos	Organizacionais	Tecnológicos	Financeiros	Reputacionais
Gafsi (2006)	X	X	X			X
Galdeano-Gómez (2008)			X			X
Stup <i>et al.</i> (2006)		X				
Behera <i>et al.</i> (2008)	X		X			
Galdeano-Gómez <i>et al.</i> (2008)			X	X		
Boehlje (1999)		X	X			
Gray <i>et al.</i> (2004)		X	X			
Alsos <i>et al.</i> (2003)		X				
Kajanus (2000)		X	X			
Mugera e Bitsch (2005)		X	X			
Dias e Pedrozo (2008)		X	X	X	X	
Inderhees e Theuvsen (2009)	X	X		X	X	
Vial <i>et al.</i> (2011)	X		X			
Saes (2008)			X			X
Debryne (2010)			X			
Grande <i>et al.</i> (2011)	X	X			X	X
Grande (2011)	X	X	X			

Figura 4: Síntese da Quantidade de Indicações dos Recursos Estratégicos para as Propriedades Rurais

Os recursos mais citados como estratégicos foram os organizacionais (13); logo em seguida vieram os humanos (11). Os recursos organizacionais e humanos, por vezes, são difíceis de ser separados, afinal muitas das ações organizacionais são humanas e estão diretamente relacionadas à postura dos empresários nas organizações e da política organizacional para com os funcionários. Os recursos físicos são bastante citados (6) na área rural em relação a outros setores pela dependência muito maior do setor produtivo em relação às características específicas de aspectos ambientais e físicos.

Os recursos tecnológicos e financeiros foram os menos citados (3). Em outros setores, o impacto dos recursos tecnológicos, em função da importância da inovação, tem se mostrado fundamental em ambientes competitivos. Como empresas rurais têm menor empenho no desenvolvimento de tecnologias ou Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em relação a empresas urbano-industriais, esse resultado pode ser explicado. Os recursos financeiros são também pouco citados, tanto por não ser um recurso *a priori* determinante no desempenho superior, como pela dificuldade de estabelecer indicadores que possam abarcar as características necessárias para que esse recurso se caracterize como superior.

Dessa forma, é possível considerar que os recursos centrais (Figura 5) são os organizacionais e os humanos. Assim, na Figura 5, procura-se representar o alvo que as propriedades rurais devem buscar atingir, representados na figura como os eixos mais largos por serem os mais citados na literatura. No caso dos recursos humanos e organizacionais, os limites entre eles (pontilhado) indicam a proximidade e o envolvimento que um recurso tem com o outro. As empresas devem avançar em aspectos tais como organização da informação, processos e rotinas internas, cultura organizacional, relacionamento entre funcionários e a direção, desenvolvimento de competências e treinamento dos funcionários, visão empreendedora, dentre outros elementos que compõem esses recursos e concedem vantagem competitiva à organização.

É interessante observar o grau de dificuldade em obter esses recursos. Os principais recursos levantados são intangíveis, ou seja,

difíceis de quantificar (ou até mesmo reconhecer) e, especialmente, difíceis de imitar. Os recursos financeiros, tecnológicos e reputacionais foram os menos citados, ficam, portanto, mais distantes do alvo, embora possam ser adquiridos com relativa facilidade. Eles aparentemente cumprem sua função de prover melhor desempenho na medida em que os recursos humanos e organizacionais estão preparados e em condições de gerenciá-lo corretamente.

## 5. CONCLUSÃO

A heterogeneidade dos sistemas produtivos rurais indica uma grande possibilidade de investigação do desempenho das firmas agropecuária pela RBV. A literatura revisada mostra que os recursos estratégicos para propriedades rurais são destacadamente os intangíveis, mais presentes nos recursos organizacionais e humanos, confirmando algumas das premissas necessárias para configurar recursos estratégicos, que sejam valiosos, raros e insubstituíveis. Eles são recursos interligados entre si, merecendo, portanto, grande envolvimento dos gerentes e acadêmicos. Esses recursos têm a capacidade de prover condições de melhor usufruir dos outros recursos (físicos, tecnológicos, financeiros e reputacionais), promovendo a sinergia e maiores ganhos nas organizações.

O reduzido número de trabalhos encontrados demonstra um *gap* que deve ser explorado a partir da interlocução entre teoria dos recursos, consagrada no estudo da estratégia, e pesquisas em empreendimentos agropecuários. Além de uma forma de entender o desempenho das fazendas, pesquisas futuras, que venham a utilizar a RBV, terão uma indicação de revisão teórica para aplicação nos diversos setores agropecuários (produção de café, leite, laranja, carne, soja e tantos outros), bem como a possibilidade de articular outras teorias que ampliem o poder de compreensão dos diferentes desempenhos no campo. Para tal, o avanço inicial na RBV deve começar a difundir-se e esta revisão pretende não apenas subsidiar informações, mas motivar os estudiosos a dialogar entre teorias administrativas e a gestão de empreendimentos agropecuários. ◆

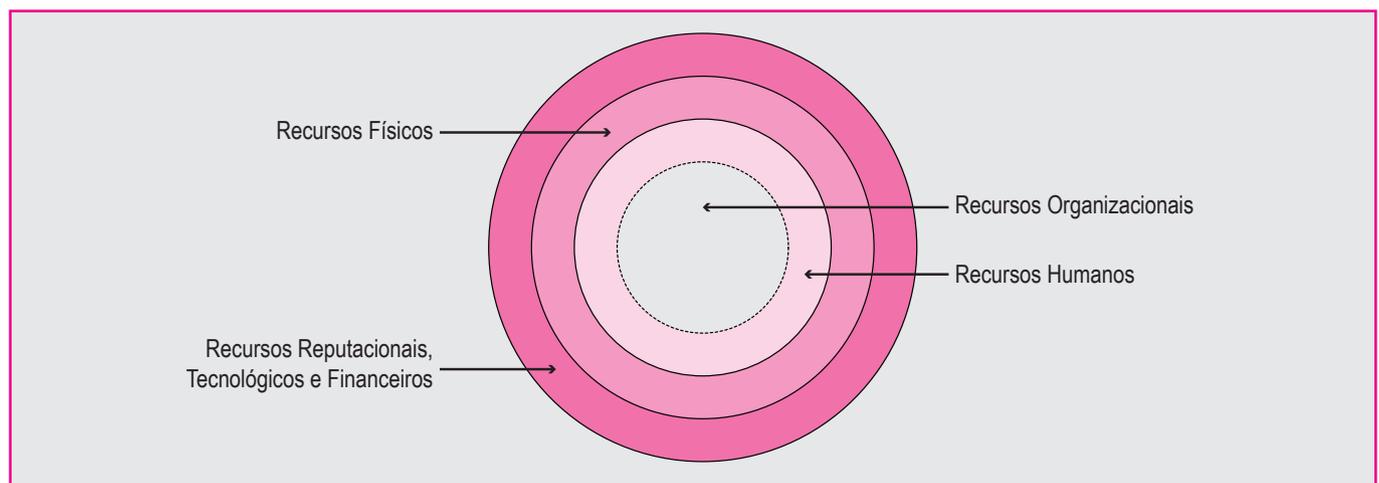


Figura 5: Nível de Importância dos Recursos nas Organizações

- Abdalla, A. L., Louvandini, H., Bueno, I. C. S., Vitti, D. M. S. S.; Meirelles, C. F., & Gennari, S. M. (1999). Constraints to milk production in grazing dairy cows in Brazil and management strategies for improving their productivity. *Preventive Veterinary Medicine*, 38(2-3), 217-230. DOI: 10.1016/S0167-5877(98)00127-5
- Alsos, G. A., Ljunggren, E., & Pettersen, L. T. (2003). Farm-based entrepreneurs: what triggers the start-up of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 435-443. DOI: 10.1108/14626000310504747
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 22-46. DOI: 10.1002/smj.4250140105
- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. DOI: 10.1287/mnsc.32.10.1231
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas.
- Barney, J. B., Ketchen Jr., D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. DOI: 10.1177/0149206310391805
- Behera, U. K., Yates, C. M., Kebreab, E., & France, J. (2008). Farming systems methodology for efficient resource management at the farm level : a review from an Indian perspective. *Journal of Agricultural Science*, 146(5), 493-505. DOI: 10.1017/S0021859608007995
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Perez-Arostegui, M. N. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566. DOI: 10.1108/02635571011039025
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2008). Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 241-256. DOI: 10.1002/mde.1386
- Blume, R. (2008). *Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Boehlje, M. (1999). Structural changes in the agricultural industries: how do we measure, analyze and understand them? *American Journal of Agricultural Economics*, 81(5), 1028-1041. DOI: 10.2307/1244080
- Branzei, O., & Thornhill, S. (2006). From ordinary resources to extraordinary performance: environmental moderators of competitive advantage. *Strategic Organization*, 4(1), 11-41. DOI: 10.1177/1476127006061029
- Brito, J., & Vasconcellos, F. C. (2004, julho/dezembro). Performance of Brazilian companies: year effects, line of business and individual firms. *Brazilian Administration Review – BAR*, 1(1), 1-15. DOI: 10.1590/S1807-76922004000100002
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661-678. DOI: 10.1016/S0149-2063(01)00117-9 DOI: 10.1177/014920630102700604
- Debruyne, M. (2010). Valeur, performance et efficacité productive de l'entreprise agricole. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 3(243-244), 89-102. DOI: 10.1051/larsg/2010030
- Dias, M. F. P., & Pedrozo, E. A. (2008, julho). Recursos estratégicos em propriedades familiares. *Anais Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – Sober*, 46, Rio Branco, AC, Brasil.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. DOI: 10.1287/mnsc.35.12.1504
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983, April). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. DOI: 10.2307/2095101
- Fink, L., & Neumann, S. (2009). Exploring the perceived business value of the flexibility enabled by information technology infrastructure. *Information & Management*, 46(2), 90-99. DOI: 10.1016/j.im.2008.11.007
- Gafsi, M. (2006). Exploitation agricole et agriculture durable. *Cahiers Agricultures*, 15(6), 491-497.
- Galdeano-Gómez, E. (2008). Does an endogenous relationship exist between environmental and economic performance? A resource-based view on the horticultural sector. *Environ Resource Economic*, 40(1), 73-89. DOI: 10.1007/s10640-007-9141-4

- Galdeano-Gómez, E., Céspedes-Lorente, J., & Martínez-Del-Río, J. (2008). Environmental performance and spillover effects on productivity: evidence from horticultural firms. *Journal of Environmental Management*, 88(4), 1552-1561. DOI: 10.1016/j.jenvman.2007.07.028
- Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Commitment versus flexibility. *California Management Review*, 40(4), 26-42. DOI: 10.2307/41165963
- Gimenez, F. A. P., Hayashi Júnior, P., & Grave, P. S. (2007). Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 8(4), 35-59.
- Grande, J. (2011). New venture creation in the farm sector – critical resources and capabilities. *Journal of Rural Studies*, 27(2), 220-233. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2011.02.003
- Grande, J., Madsen, E. L., & Borch, O. J. (2011). The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(3-4), 89-111. DOI: 10.1080/08985620903183710
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. DOI: 10.2307/41166664
- Gray, A., Boehlje, M., Amanor-Boadu, V. & Fulton, J. (2004). Agricultural innovation and new ventures: assessing the commercial potential. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1322-1329. DOI: 10.1111/j.0002-9092.2004.00684.x
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: a dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Hansson, H. (2007). Strategy factors as drivers and restraints on dairy farm performance: evidence from Sweden. *Agricultural Systems*, 94(3), 726-737. DOI: 10.1016/j.agsy.2007.03.002
- Inderhees, P. G., & Theuvsen, L. (2009). Farmers' strategies in globalizing markets: empirical results from Germany. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 21(4), 253-268.
- Kajanus, M. (2000). A model for creating innovative strategies for an enterprise and its application to a rural enterprise. *Management Decision*, 38(10), 711-722. DOI: 10.1108/00251740010379759
- King, R. P., Boehlje, M., Cook, M. L., & Sonka, S. T. (2010, April). Agribusiness economics and management. *American Journal of Agricultural Economics*, 92(2), 554-570. DOI: 10.1093/ajae/aaq009
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. DOI: 10.1177/0149206309350775
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438. DOI: 10.2307/3003464
- Maes, J., Sels, L., & Roodhooft, F. (2005). Modelling the link between management practices and financial performance. Evidence from small construction companies. *Small Business Economics*, 25(1), 17-34. DOI: 10.1007/s11187-005-4255-y
- Malafaia, G. C., Barcellos, J. O. J., Poletto, D. B., & Esteves, T. (2006). As convenções de qualidade como suporte à configuração de arranjos produtivos sustentáveis na pecuária de corte. *Anais da Jornada Técnica em Sistemas de Produção de Bovinos de Corte e Cadeia Produtiva: Tecnologia, Gestão e Mercado*, Porto Alegre, RS, Brasil, 1.
- Marshall, R. S., & Standifird, S. S. (2005, September). Organizational resource bundles and institutional change in the U.S. organic food and agricultural. *Organization Environment*, 18(3), 265-286. DOI: 10.1177/1086026605279460
- Metais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise*. Paris: Economica.
- Mugera, A. W., & Bitsch, V. (2005). Managing labor on dairy farms: a resource-based perspective with evidence from case studies. *International Food and Agribusiness Management Review*, 8(3), pp. 79-98.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. DOI: 10.1002/smj.4250140303
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implication of externally determined resource value. *Academy of Management Review*, 26(1), 31-61.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. L. (2007). A resource-based view of the small firm: using a qualitative approach to uncover small firm resources. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 390-402. DOI: 10.1108/13522750710819720
- Saes, M. S. M. (2008). *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. Tese de Livre-docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Stup, R. E., Hyde, J., & Holden, L. A. (2006). Relationships between selected human resource management practices and dairy farm performance. *Journal of Dairy Science*, 89(3), 1116-1120. DOI: 10.3168/jds.S0022-0302(06)72180-4

REFERÊNCIAS

Tondolo, V. A. G., & Bittencourt, C. C. (2008, janeiro/junho). Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. *Revista de Administração – RAE-eletrônica*, 7(1).

Vial, C., Aubert, M. & Perrier-Cornet, P. (2011). Les choix organisationnels des propriétaires de chevaux de loisir dans les espaces ruraux. *Économie rurale*, (321), 42-57.

Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207

Wilk, E. de O. (2006). *A relação entre estratégia, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

ABSTRACT

**The use of the resource based view theory based in rural properties: a systematic review of the literature**

The theory of the resource based view (RBV) has been one of the most important theoretical current of strategy. The use of this theory has been promising to the analysis of rural properties and has allowed the knowledge development of the potential which is going to be explored concerning internal resources. This work aims at contributing with a survey of the literature about the main resources and/or main reasons which are determinants to the performance of rural properties through the analysis of the work which used the resource based view theory as theoretical basis. The survey aims at verifying which resources were considered strategic by the literature of the area. The methodology used the systematic review. The results showed that the use of the theory in agriculture enterprises is still very incipient. Fourteen articles were reviewed and among these three studies in farms which are milk producer the results were consistent concerning the impact of the resources over performance. Human and Organizational Resources were the most referred ones as being strategic and fundamental to performance. The physical resources were more referred in articles which analyzed the rural area if we take into consideration the general literature of the RBV use. May be this happened because of a greater dependence of natural aspects in the performance of the farms in relation to other economy sectors. But due to the small number of work found and due to the diversity of approaches concerning this theory it is not possible to make inferences yet conclude that there is a knowledge gap in this area which must be supplied through new researches.

**Keywords:** strategy, rural management, resources, performance, view based on resources.

RESUMEN

**El uso de la teoría de la visión basada en recursos en propiedades rurales: una revisión sistemática de la literatura**

La teoría de la visión basada en recursos (VBR) se ha destacado como una de las más importantes corrientes teóricas de la estrategia. El uso de la teoría de los recursos se muestra adecuado para el análisis de las propiedades rurales, dado que permite avanzar en el conocimiento potencial en lo que se refiere a recursos internos. Este trabajo contribuye con un estudio de la literatura sobre los principales recursos y/o factores claves determinantes del desempeño de propiedades rurales, por medio del análisis de trabajos en que la teoría de la visión basada en recurso es la base teórica. Se pretende verificar cuáles recursos fueron considerados estratégicos en la literatura del área. La metodología utilizada fue la de revisión sistemática. Los resultados indicaron que el uso de la teoría en estudios de empresas agropecuarias es todavía incipiente. Se analizaron 14 artículos en que se estudiaron haciendas en general y, entre estos, tres estudios de haciendas productoras de leche que demostraron resultados consistentes en cuanto al impacto de los recursos sobre el desempeño. Los recursos humanos y organizacionales fueron los más citados como estratégicos y fundamentales para el desempeño. Los recursos físicos fueron citados más veces en artículos que analizaron el medio rural, en comparación con la literatura general del uso de la VBR, tal vez por una mayor dependencia de aspectos naturales en el desempeño de las haciendas en relación con los otros sectores de la economía. Sin embargo, debido al pequeño número de trabajos encontrados y a la diversidad de enfoques sobre la teoría, no es posible realizar inferencias, pero puede concluirse que existe una laguna de conocimiento en esa área que debe ser rellenada por medio de nuevos estudios.

**Palabras clave:** estrategia, gestión rural, recursos, desempeño, visión basada en recursos.