

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLAUDIR MANOEL SAVI JUNIOR

**APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UMA INDÚSTRIA DE ÁLCOOL DE CEREAIS
LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA

2021

CLAUDIR MANOEL SAVI JUNIOR

**APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UMA INDÚSTRIA DE ÁLCOOL DE CEREAIS
LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me. Wagner Blauth

CRICIÚMA

2021

CLAUDIR MANOEL SAVI JUNIOR

**APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UMA INDÚSTRIA DE ÁLCOOL DE CEREAIS
LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 22 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Wagner Blauth – Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof. Valcir Mantovani - Especialista - (UNESC) - Examinador

Prof. Anderson Benfatto - Mestre - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho a todos familiares,
professores, colegas e amigos.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, que me acompanha desde meu nascimento e são a base de toda felicidade, motivação, conhecimento, carinho e amor da minha vida.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas que tive o prazer de conhecer no decorrer desta caminhada e aos que já me acompanhavam antes dela.

Agradeço a todos os professores que tive neste processo de graduação, em especial ao professor Leonel Luiz Pereira que me orientou durante a disciplina de elaboração de projeto do TCC e também ao professor Wagner Blauth que me orientou nesta fase final para que este estudo fosse concluído.

Agradeço também a instituição de ensino e a todos seus colaboradores que dedicam suas vidas na formação de futuros profissionais.

Por fim, agradeço ao gestor da empresa analisada e todos seus colaboradores que concederam tempo e atenção, disponibilizando as informações necessárias para a realização deste estudo.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.”

Sun Tzu



APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UMA INDÚSTRIA DE ÁLCOOL DE CEREAIS LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE

Claudir Manoel Savi Junior¹

Wagner Blauth²

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo analisar os recursos de uma indústria de álcool de cereais através da ferramenta estratégica VRIO, categorizando o respectivo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização de cada recurso identificado, para que a partir desta análise sejam estabelecidas as implicações competitivas que cada recurso possui. O estudo buscou definir a situação da empresa no mercado pela qual está estabelecida. A pesquisa utiliza o estudo de caso, tendo caráter exploratório e descritivo, contando com uma entrevista realizada com o gestor da empresa e um instrumento de coleta de dados respondido pelos colaboradores, possibilitando a análise pelo modelo VRIO. Após a obtenção dos dados coletados foi possível analisar que a empresa possui em sua maioria recursos com fonte de vantagem competitiva sustentável, o que demonstra aspectos positivos da empresa no mercado, mas que devem continuar sendo explorados pela organização. Constatou-se também fontes de vantagem competitiva temporária, paridade competitiva e desvantagem competitiva, desafios que a empresa deve enfrentar elaborando um planejamento para aumentar sua vantagem competitiva, visando um melhor resultado. Servindo como ponto de partida para auxiliar na elaboração deste diagnóstico estratégico, o estudo levantou os aspectos físicos, humanos, organizacionais e financeiros da empresa, identificando quais apresentam oportunidades para a empresa.

PALAVRAS – CHAVE: Indústria de Álcool de Cereais, Competitividade, Modelo VRIO.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

O planejamento futuro para as organizações se torna cada vez mais frequente, para desempenhar essa função, o planejamento estratégico serve como ferramenta de apoio para a execução do plano a ser seguido pelas empresas que buscam o sucesso no mercado atuante.

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos disponíveis pela organização e, também, as oportunidades que a empresa tem em um mercado que sofre constante mudança no decorrer do tempo. Tem como objetivo geral dar forma aos negócios e produtos para que possibilitem os lucros e o crescimento desejado pela empresa.

¹Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

²Professor Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



Em uma empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2018).

Diante dessa evidência, encontra-se diversos casos de empresas que não adotam o planejamento estratégico e se sentem afetadas no desenvolvimento de suas atividades, enfrentando problemas em sua trajetória e não sabendo lidar com a situação, que poderia ser evitável por meio de um planejamento, que forneceria um leque de alternativas para facilitar na decisão.

Neste contexto, é de extrema importância que as empresas destaquem os pontos fortes que estabelecem sua competitividade na área atuante e reconheçam suas fraquezas como fatores que, conseqüentemente, enfraquecem os pilares da organização em meio ao mercado no qual está estabelecida.

Para mensurar estes fatores, existem ferramentas que possibilitam a análise da situação da organização. Uma destas ferramentas é a análise proporcionada pelo modelo VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, que permite analisar através de uma coleta de informações, a disposição de recursos utilizados pela empresa, classificando se esses recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar e se a organização sabe administra-los para serem fontes de vantagem competitiva.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral elaborar um diagnóstico empresarial em uma indústria de álcool localizada no extremo sul catarinense, com o intuito de evidenciar a situação da empresa no mercado no qual está estabelecida diante das análises elaboradas. Para atingir o objetivo geral da pesquisa foram elencados os seguintes objetivos específicos: i) conhecer os benefícios do planejamento estratégico; ii) diagnosticar a competitividade da empresa com base no modelo VRIO; iii) identificar e categorizar os recursos da empresa quanto o valor, raridade, imitabilidade e organização.

Este estudo se justifica pelo ponto de vista teórico sobre a importância do planejamento estratégico quando implementado pela gestão da empresa, apresentando-se ao longo dos anos como uma ferramenta essencial e necessária para a empresa. Do ponto de vista prático esse estudo busca conhecer sua situação atual, auxiliar a estabelecer metas, projetar o futuro e direcionar suas ações para caminhos que levam ao sucesso organizacional. Do ponto de vista social, este estudo busca contribuir para o desenvolvimento da empresa e das demais que buscam o planejamento estratégico como ferramenta para a evolução de seu negócio.

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho possui abordagem qualitativa e descritiva. Quanto aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa do tipo estudo de caso, realizando entrevistas e questionários na empresa analisada.

A estrutura do presente trabalho inicia-se a partir da introdução, que abordará a contextualização e problematização propostas pelo tema. A segunda seção é composta pela fundamentação teórica, que apresentará o embasamento teórico necessário para a realização da pesquisa. A terceira seção envolve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção apresentará a coleta e análise dos resultados, enquanto a quinta e última seção compreenderá as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



2.1 PLANEJAMENTO

Para Pereira (2010), a palavra “Planejamento” é o processo formalizado de geração de resultados a partir de um sistema integrado de tomada de decisões. Para que exista este sistema de decisões é necessário pensar, criar e moldar o futuro da organização dentro de uma perspectiva estratégica.

Para Bethlem (2009), o planejamento surge da necessidade de tomar decisões quando é encontrado algum problema, procurando nessas decisões alternativas que resolvam este problema, analisando suas consequências e optando pela melhor possibilidade.

De acordo com Oliveira (2018), o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas e plano. O planejamento estratégico estabelece medidas que a administração deve tomar quando o futuro é diferente do passado.

Andrade (2012) conceitua o planejamento no contexto organizacional como um processo formal, pois é conscientemente confeccionado e suas atividades são distribuídas organizadamente. Conceitua também como um processo racional pois consiste em uma sequência de etapas organizadas de forma coerente de acordo com os objetivos traçados. Um processo sistêmico, pois suas etapas formam um conjunto de ações interligadas umas às outras. Um processo flexível, pois seu desenvolvimento deve levar em conta sua reavaliação ao decorrer do tempo mediante a alterações sofridas de novas situações que possam surgir. Este conjunto de definições possibilitam que a organização se direcione e alcance seus objetivos.

Padoveze (2013), considera planejar uma técnica que organiza a empresa e cria possibilidades que aumentam suas chances de sucesso no mercado pela qual está estabelecida, sujeito a constantes mudanças.

Para Maximiano (2000), o futuro de qualquer negócio é o resultado das ações que estão sendo realizadas de forma correta, com isso o planejamento dá o suporte necessário para seja construído um futuro promissor para a empresa em um ambiente competitivo, onde a deixará preparada para as mudanças que possam surgir.

Desta forma, observa-se que o planejamento dentro do contexto empresarial possui diversas formas e conceitos, que por sua vez traz diferentes tipos e divisões, agregando ao longo dos anos um leque de conhecimentos que fornecem inúmeras possibilidades de aplicações na prática das organizações.

2.1.1 Tipos de planejamento

Para Oliveira (2018), o planejamento se divide em três diferentes níveis hierárquicos: o planejamento estratégico, o tático e o operacional. O nível estratégico tem como objetivo definir o caminho a ser seguido pela empresa por meio de estratégias estabelecidas para alcançar os resultados desejados. O nível tático tem como objetivo alcançar os resultados esperados em um determinado departamento e não de maneira geral. Enquanto o nível operacional tem a função de executar as decisões e objetivos que foram traçados no planejamento estratégico e no planejamento tático.

Oliveira (2018), ressalta que o planejamento estratégico deve ser único, existindo apenas alguns planos táticos que sintetizam as principais atividades da



empresa e também todos os planejamentos operacionais necessários para maior facilidade de uma boa administração.

Oliveira (2018), classifica os tipos de planejamento de maneira hierárquica em uma pirâmide organizacional, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2018, p. 15).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), não existe separação entre os três níveis de planejamento, o nível estratégico trabalha com oportunidades e ameaças externas encontrando incertezas nesse processo, o nível tático por sua vez funciona como ponte entre o nível estratégico e operacional, enquanto o nível operacional executa as atividades diárias da organização, focando na eficiência destas atividades.

No mesmo contexto, Oliveira (2018) destaca que o planejamento estratégico deve ser único, pois relaciona as atividades da empresa como um todo, o planejamento tático atua algumas vezes para agregar nas grandes atividades da empresa, da mesma forma que o operacional traz maior facilidade para a realização de uma boa administração.

2.1.1.1 Planejamento estratégico

Chiavenato e Sapiro (2004) relatam que os primeiros conceitos de planejamento estratégico tradicional surgiram após a segunda guerra mundial, onde foram transferidos das áreas militares e aplicados no mundo empresarial. Relatam também estatísticas que comprovam a eficácia desta técnica, pois em 1956 apenas 8% das corporações norte-americanas utilizavam esta técnica, enquanto em 1966 este percentual subiu para 85%, tornando-se a forma pela qual as organizações aplicam suas estratégias para concluir seus objetivos.

Segundo Serra, Torres M. e Torres F. (2004), o planejamento estratégico teve seu auge na década de 60, porém por falta de ajustes esteve em declínio na década de 90, mas com o surgimento da internet e o aumento no número de empresas desta época, o planejamento sofreu as alterações necessárias e passou novamente a ser bastante utilizado, entretanto como tarefa diária e não mais de forma periódica.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico é o processo de definir as estratégias das empresas, buscando inserir a organização e sua missão no ambiente pela qual ela está atuando.



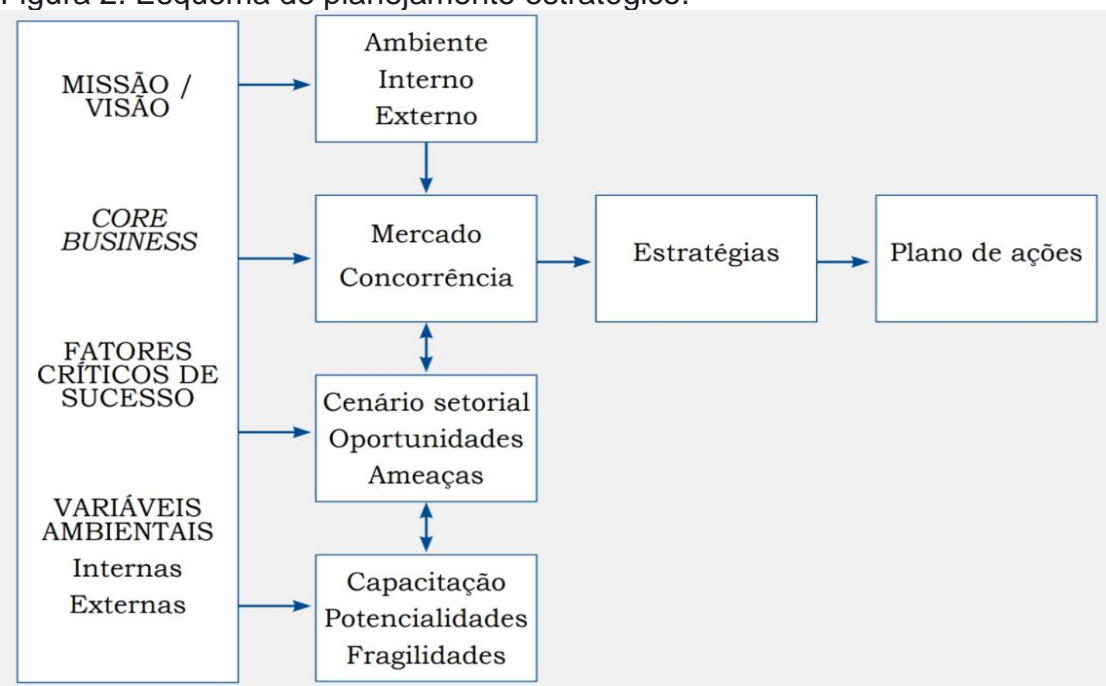
Para Oliveira (2013), o planejamento estratégico é uma metodologia ou ferramenta administrativa que projeta a direção que a empresa deve seguir, visando maior sintonia da empresa com o ambiente ou sua condição empresarial, fator este que não cabe à empresa controlar.

No mesmo contexto Müller (2014) diz que, o planejamento estratégico auxilia as empresas a traçarem os objetivos desejados para que sejam alcançados futuramente, em conjunto esses objetivos trazem ações necessárias para que seja realizada sua implementação na empresa, tentando ao máximo prevenir incertezas que possam surgir com o decorrer do tempo.

Oliveira (2018) ainda afirma que o planejamento estratégico é um processo contínuo, uma forma de exercício mental executado pela empresa, esse processo é independente da vontade específica de cada um dos seus executivos, sendo que este fator impede as empresas de terem um planejamento estratégico estruturado, mas que ainda assim apresentam ações “planejadas”.

Para Kuzaqui (2015), o planejamento estratégico pode ser realizado informalmente e sem controles mais rígidos quando não envolve grandes riscos e valores, entretanto quando há maiores responsabilidades, envolvendo outras pessoas ou empresas, existe a necessidade da aplicação mais formal do planejamento estratégico, baseando-se em fatos concretos e projeções que possibilitem que a empresa possa tomar a melhor decisão. Essa aplicação envolve uma visão sistêmica, como podemos observar na Figura 2.

Figura 2. Esquema de planejamento estratégico.



Fonte: Kuzaqui (2015, p. 9).

Como observa-se na Figura 2, o planejamento estratégico passa por uma série de processos e análises até que seja decidido seu plano de ação. Inicia-se por fatores que são de origem da empresa e de controle parcial, logo após fatores que cabem a organização traçar estratégias para conseguir resolver o máximo de problemas existentes, potencializando seu objetivo principal.



Oliveira (2018), explica que o planejamento tático é elaborado pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como objetivo principal utilizar de maneira eficiente os recursos disponíveis pela empresa para alcançar as metas e objetivos estabelecidos de acordo com a estratégia predeterminada, orientando o processo de tomada de decisão da organização.

2.1.1.3 Planejamento operacional

De acordo com Oliveira (2018, p. 19), o “planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.

Para Kuzaqui (2015), o planejamento operacional envolve o desenvolvimento de atividades formais que possibilitam a conclusão dos objetivos gerenciais, pois cada departamento envolve uma série de processos a serem desenvolvidos. Em resumo, Kuzaqui (2015) descreve que o planejamento operacional envolve o êxito de atividades relacionadas aos processos básicos de uma empresa.

Segundo Cruz (2017, p. 83), “o plano operacional baseia-se em suportar, gerenciar, apoiar a execução das operações no dia a dia da organização. Por isso está sob a responsabilidade da baixa administração, que geralmente são os coordenadores e supervisores”.

Andrade (2016) diz que, o planejamento operacional tem como principal responsabilidade a execução de rotinas e tarefas, utilizando como ferramenta para essa execução o recurso humano, pois as decisões tomadas no planejamento dizem a respeito da realização das várias rotinas e tarefas, como a elaboração da folha de pagamento, atendimento a clientes, efetivação das vendas etc.

Segundo Kuzaqui (2015, p. 20):

A eficiência está relacionada ao nível operacional e avalia o rendimento individual dos elementos que compõem o sistema e a respectiva otimização de recursos. Um empregado da área de produção pode chegar e sair nos horários e desempenhar bem suas funções. É fazer corretamente o que deve ser feito.

Para Guazzelli (2018) o planejamento operacional é focado nas atividades diárias da empresa, sendo realizado a curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores que englobam os métodos práticos, trazendo baixa intensidade e menores riscos com relação aos planos de ação.

Guazzelli (2018), completa diferenciando o planejamento estratégico do planejamento operacional, dizendo que o planejamento estratégico oferece uma visão mais ampla de atuação da empresa, se projetando a longo prazo e se multiplicando para níveis gerenciais, dando direcionamento e planos de ação a serem executados, enquanto o planejamento operacional coloca esses planos em prática diariamente em sua rotina de trabalho.

2.2 O MODELO VRIO



A Visão Baseada em Recursos (VRB), é uma perspectiva de desempenho que se concentra nos recursos e capacidades que são administradas pela empresa para gerar vantagem competitiva. (BARNEY E HESTERLY, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla, podendo ser utilizado para criar e implementar estratégias, enquanto as capacidades que também são definidas como ativos tangíveis e intangíveis, são uma subclasse dos recursos, permitindo que a empresa faça pleno uso dos outros recursos que controla.

Impulsionado pelo embasamento teórico que a Visão Baseada em Recursos proporciona, é possível desenvolver um conjunto de ferramentas de análise para todos os diferentes tipos de recursos e capacidades que a empresa possui, da mesma forma que a partir desta análise é possível extrair o máximo de potencial de cada recurso, para obter vantagem competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Barney e Hesterly (2007), a principal ferramenta utilizada para a realização da análise interna em uma empresa é o modelo VRIO. A sigla VRIO é formada pelas palavras: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, que representam quatro questões atribuídas ao recurso a serem administradas para determinar seu potencial competitivo.

Barney e Hesterly (2007) demonstram as implicações de vantagem competitiva na figura 4:

Figura 4: O Modelo VRIO.

Um recurso ou capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	—	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↕	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p.80)

A figura 4 verifica implicações competitivas baseando-se no valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos ou capacidades identificados na empresa, estas implicações são categorizadas por Barney e Hesterly (2007), da seguinte forma:

- **Desvantagem competitiva:** Quando um recurso ou capacidade apresenta menor valor econômico em comparação a seus concorrentes.
- **Paridade competitiva:** Quando um recurso ou capacidade apresenta o mesmo valor econômico que seus concorrentes.
- **Vantagem competitiva temporária:** Quando um recurso ou capacidade apresenta maior valor econômico que seus concorrentes, porém, duram pouco tempo.
- **Vantagem competitiva sustentável:** Quando um recurso ou capacidade apresenta maior valor econômico que seus concorrentes e duram muito tempo.

2.2.1 Valor

Segundo Barney (1991), os recursos são considerados como valiosos quando permitem que a empresa desenvolva estratégias que melhorem sua eficácia. Para



conduzir uma análise baseada em recursos, Barney e Hesterly (2007) realizam a seguinte questão de valor: “O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?” (BARNEY; HESTERLY, p. 66, 2007).

Identificar esses recursos e capacidades com clareza, permitem que a empresa explore as oportunidades e elimine suas ameaças, mas muitas vezes para esta identificação são necessárias informações operacionais ou até mesmo não serem reconhecidas por um determinado tempo. (BARNEY E HESTERLY, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), uma maneira de identificar os recursos e capacidades da organização em suas oportunidades e ameaças é examinar o impacto de seu uso nas receitas e nos custos. Em regra, as empresas que usam os recursos e capacidades para explorar as oportunidades e eliminar ameaças obterão aumento de suas receitas e uma redução em seu custo líquido, em comparação das receitas e custos que não eram utilizados dessa maneira.

Para Barney e Hesterly (2007), se a empresa identificar os recursos ou capacidades como valiosos podem ser considerados como forças da empresa, caso contrário seus recursos e capacidades são consideradas fraquezas, mas estes recursos ou capacidades, apenas são considerados valiosos na medida em que contribuem para a empresa adquirir vantagem competitiva, pois os mesmos recursos que representam forças, podem representar fraquezas em outro tipo de mercado.

2.2.2 Raridade

Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos e capacidades são considerados raros quando apenas um pequeno número de concorrentes possui o controle de recursos e capacidades valiosos, se tornando fonte de vantagem competitiva. Diante desta teoria surge a seguinte questão: “Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e capacidades valiosos?” (BARNEY; HESTERLY, p. 72, 2007).

Para Barney e Hesterly (2007), a maioria das empresas não possuem recursos e capacidades raros (difíceis de encontrar) e nem necessitam disso. O que geralmente encontramos são empresas com recursos e capacidades valiosos, mas comuns, o que não agrega fontes de vantagem competitiva, porém são essenciais para obter paridade competitiva, aumentando suas chances de sobrevivência no mercado atuante.

Para gerar uma fonte de vantagem competitiva, o número de empresas que possuem determinado recurso ou capacidade valioso, deve ser menor do que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor, sendo considerado este um recurso raro. (BARNEY E HESTERLY, 2007).

2.2.3 Imitabilidade

Segundo Barney e Hesterly (1991), os recursos e capacidades são considerados inimitáveis quando seus concorrentes não o dispõem ou possuem dificuldades para obtê-los ou desenvolvê-los, podendo também tornar-se imperfeitamente imitável. A questão imposta por Barney e Hesterly (2007) é: “As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma



desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem?” (BARNEY; HESTERLY, p. 73, 2007).

Barney e Hesterly (2007, p.75), dividem as fontes de imitação custosa da seguinte forma:

Condições históricas únicas: Quando uma empresa ganha um acesso barato a recursos devido à sua posição no tempo e no espaço, outras empresas podem achar esses recursos caros para serem imitados. Tanto a vantagem do pioneirismo quanto a dependência de caminho podem criar condições históricas únicas.

Ambiguidade causal: Quando concorrentes não podem saber com certeza o que permite que uma empresa obtenha uma vantagem, essa vantagem pode ser difícil de imitar. Fontes de ambiguidade causal incluem situações em que vantagens competitivas são baseadas em recursos e capacidades ‘dados como certos’, quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre por que uma empresa tem uma vantagem competitiva e quando as vantagens de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas.

Complexidade social: Quando os recursos e capacidades que uma empresa utiliza para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo.

Patentes: Uma fonte de vantagem competitiva sustentável em apenas alguns setores, incluindo o farmacêutico e o de químicos especializados.

2.2.4 Organização

Para Barney e Hesterly (2007), a empresa não depende apenas do valor, raridade e imitabilidade de seus recursos e capacidades para obter vantagem competitiva, para utilizar totalmente o potencial desses recursos ela necessita de uma excelente organização para explorá-los da melhor maneira. Diante desta teoria surgem a seguinte questão sobre a organização: “A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades?” (BARNEY; HESTERLY, p. 78, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), existem diversos componentes que são relevantes para que haja uma organização adequada para empresa, os principais deles são a estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Esses componentes da organização corporativa são frequentemente chamados de recursos e capacidades suplementares, pois sozinhos possuem uma capacidade limitada de gerar vantagem competitiva, no entanto, quando combinados com outros recursos e capacidades, permitem que a empresa utilize todo o seu potencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a elaboração deste trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa por seu caráter exploratório para se aproximar das questões propostas através dos dados coletados.



Segundo Michel (2015, p. 40), “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, especial contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo; ambos pertencem a mesma realidade e se confundem”.

Em relação ao objetivo da pesquisa, pode ser enquadrado como pesquisa descritiva, com o intuito de entender como ocorrem os problemas, fatos ou fenômenos na empresa.

Michel (2015, p. 54) afirma que:

A pesquisa descritiva verifica, descreve e explica problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com precisão possível, observando e fazendo relações e conexões, considerando a influência que o ambiente exerce sobre elas e está diretamente relacionada com a pesquisa qualitativa.

Quanto aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa do tipo estudo de caso, buscando alinhar a teoria pesquisada com os dados coletados.

Segundo Beuren (2006), a principal característica da pesquisa do tipo estudo de caso é que está concentrada em um único caso. Este tipo de estudo tem como objetivo aprofundar a compreensão de casos específicos, oportunizando verificar *in loco* os fenômenos pesquisados, o que trará um valor considerável quando utilizado de maneira correta.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas realizadas com um dos dois gestores que compõem a empresa, buscando identificar os recursos que a organização possui. Após, aplicou-se um questionário à dez dos vinte colaboradores que atuam na empresa, para verificar como são avaliados estes recursos, observando o nível de concordância de cada um dos recursos identificados.

Bauren (2006, p. 131 e 132), conceitua a entrevista da seguinte forma:

É a técnica de obtenção de informações em que o investigador se apresenta pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objeto de obter dados necessários para responder à questão estudada, funciona como uma forma de diálogo em que um dos elementos busca coletar dados e o outro é a fonte pesquisada.

A empresa objeto de estudo é uma indústria de álcool localizada no extremo sul catarinense, onde atua no ramo desde 2007 fabricando álcool de cereais, gases industriais e outros coprodutos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A indústria de álcool de cereais atua no ramo há 14 anos, iniciando suas atividades com o objetivo de produzir álcool através do arroz. Ao decorrer do tempo surgiram novos investimentos que possibilitaram a recuperação de dióxido de carbono (CO₂) proveniente da etapa de fermentação do álcool, atualmente sendo vendido como matéria-prima para a fabricação de bebidas e abastecimento de extintores de



incêndio. Anos após, surgiu um novo investimento que se tornaria seu principal produto, a vodka, que é vendida a granel para que outras empresas possam embalar e distribuir o produto, até chegar nas prateleiras para o consumidor final.

Atualmente, encontra-se em processo de implementação um investimento para o reaproveitamento da proteína derivada da vinhaça, resíduo da etapa de destilação do etanol. Para a obtenção desta proteína, o resíduo passa por alguns processos até por fim ser desidratado, resultando em um produto em pó, vendido como matéria-prima para a fabricação de ração animal. A empresa aguarda regulamentação intermediada pelo Ministério da Agricultura para que no futuro seja possível a fabricação de sua própria ração, agregando mais um produto ao seu portfólio.

A empresa possui uma carteira de aproximadamente 8 clientes que compram em quantidade significativa, não havendo a necessidade de estoque a pronta entrega, pois tudo que é produzido pela empresa é imediatamente distribuído a seus clientes. Essa produção não está atendendo a demanda solicitada, fator ocasionado pela falta de oferta e disponibilidade da matéria-prima para a fabricação de seus produtos.

A principal matéria-prima utilizada para a produção da indústria é o resíduo de arroz, chamado quirera, que é obtido através das cerealistas de arroz da região. Porém, segundo a Conab (2021), o preço do arroz sofreu aumento de 69,19% com relação ao ano anterior em território catarinense, passando de R\$52,48 em abril de 2020 para R\$88,79 em abril de 2021, sendo este o preço da saca para o agricultor. Segundo dados coletados na empresa, ela teria capacidade de processamento média de cerca de 500 toneladas de quirera por mês, quantia suficiente para atender a demanda produtiva relacionada ao etanol.

Existem duas variações desta matéria-prima que impactam diretamente no resultado final do produto, o arroz parboilizado que apresenta menor rendimento após realizada a fermentação e o arroz branco, que apresenta maior rendimento após o mesmo processo.

Atualmente a indústria produz cerca de 380 litros de álcool por tonelada de arroz, porém há um investimento planejado pela empresa para alterar o sistema de moagem, cozimento e fermentação. A existência de enzimas mais modernas no mercado do que as já utilizadas pela indústria alterariam o processo produtivo, tornando o processo atual, de cozimento por batelada, para um processo contínuo, cujo objetivo é diminuir a contaminação na etapa de fermentação. Este investimento permitirá que a produtividade de álcool por tonelada de arroz cresça cerca de 16% com relação a produtividade atual, que passará de 380 litros por tonelada de arroz para cerca de 440 litros.

A empresa está localizada no extremo sul catarinense, região que comporta aproximadamente 39% de toda a área produtiva do grão no estado (EPAGRI, 2018). A importância desta localização se dá pela diminuição do custo com o transporte da matéria-prima.

Não há concorrentes diretos na fabricação de álcool de cereais derivado de arroz produzido em escala industrial no Brasil. Os concorrentes indiretos são as indústrias que utilizam matérias-primas amiláceas em seu processo produtivo, como principalmente o milho, ou mandioca.

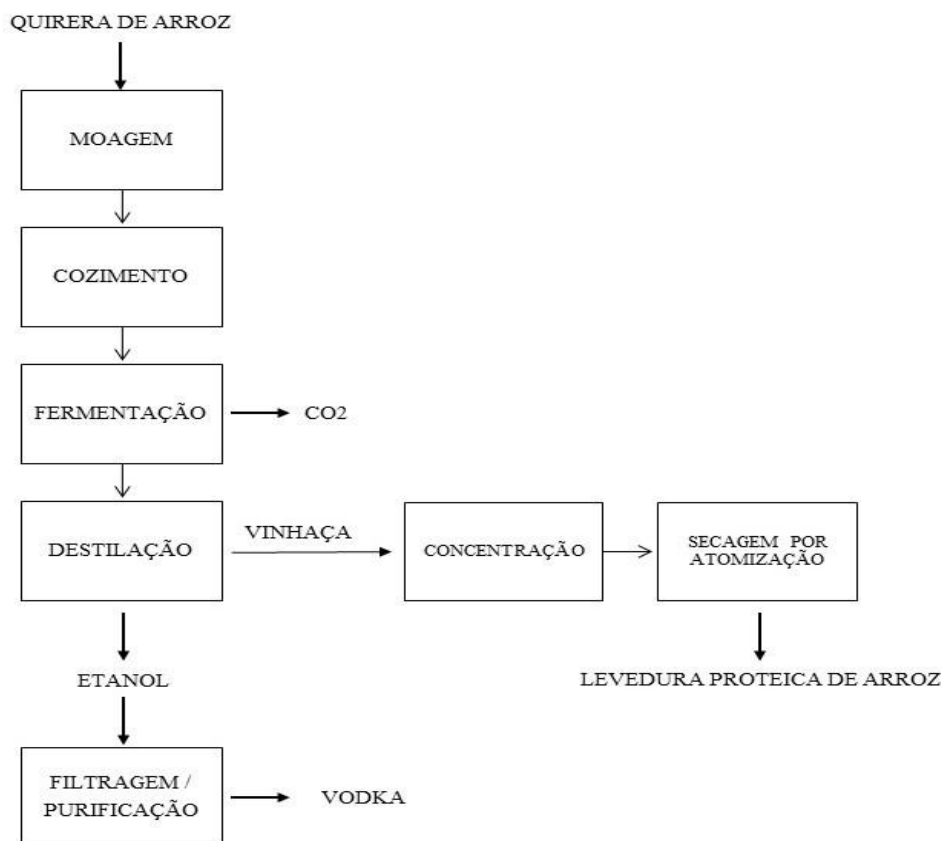
Atualmente, a empresa conta com cerca de 20 colaboradores, sendo dois sócios proprietários responsáveis pelas funções administrativas, um contador e uma secretária que conduzem a parte financeira e fiscal da empresa. Além disso, a



empresa conta também com um engenheiro químico responsável pelo acompanhamento e controle de qualidade de toda a produção. Os demais colaboradores exercem suas atividades na produção da indústria, orientados e supervisionados pelo chefe de produção.

Após a matéria-prima ser aprovada, passa pelo processo de industrialização demonstrado na Figura 5.

Figura 5. Fluxograma de industrialização.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Inicialmente é realizada a moagem da quirera de arroz, após passa por uma etapa de cozimento, na qual o amido é convertido em açúcar. Na fermentação a ação de leveduras resulta em um dos coprodutos comercializados pela empresa, chamado dióxido carbônico (CO₂). O produto fermentado proveniente, segue para a etapa de destilação, resultando em bioetanol que passa por uma purificação e filtragem que resultará em vodka. O principal resíduo deste processo é a vinhaça, que após o último investimento realizado pela empresa, a vinhaça residual passa por um processo de concentração e secagem por atomização para só então formar seu último produto, a levedura integral seca, matéria-prima para fabricação de ração animal. Este último investimento realizado pela empresa surge com o objetivo principal de tornar seu processo produtivo ambientalmente sustentável, dispensando a necessidade de descarte, além de proporcionar maior viabilidade econômica para a empresa.

Com os dados obtidos através da entrevista realizada com um dos gestores foi possível identificar os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros da



organização, possibilitando através desta identificação a elaboração de um questionário aplicado aos colaboradores. As tabelas que serão apresentadas a seguir, demonstram o nível de concordância dos colaboradores com relação aos recursos identificados. Com os níveis de concordância obtidos, foram calculadas as médias de cada recurso entre os 10 colaboradores participantes do questionário.

O quadro 1 apresentado abaixo, demonstram as médias obtidas dos recursos de capital físico.

Quadro 1. Recursos de Capital Físico

RECURSOS FÍSICOS	QT1	QT2	QT3	QT4	QT5	QT6	QT7	QT8	QT9	QT10	MÉDIA
1. Os produtos fabricados pela empresa são diferenciados em relação a concorrência.	10	10	9	9	9	10	10	8	10	8	9,30
2. O processo produtivo atende a demanda solicitada.	8	10	8	10	4	10	2	9	10	8	7,90
3. Os equipamentos da empresa possuem tecnologia avançada.	8	7	8	9	5	10	8	3	10	6	7,40
4. Os investimentos planejados para a empresa agregam valor ao negócio.	8	9	5	10	8	10	5	9	10	8	8,20
5. As matérias primas utilizadas oferecem um diferencial de qualidade ao produto final.	8	10	9	10	9	8	9	10	10	8	9,10
6. A empresa é sustentável do ponto de vista socioambiental.	8	8	8	10	6	10	5	7	10	5	7,70
7. A localização da empresa é um diferencial.	8	7	10	10	9	7	8	10	10	7	8,60

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A segunda maior média geral encontrada entre os recursos e capacidades da empresa, foram os recursos de capital físico, obtendo média 8,31.

Entre os recursos de capital físico é possível identificar os produtos fabricados pela empresa, considerados raros e valiosos, tendo em vista a falta de concorrência na região pesquisada. O processo produtivo possui alta capacidade, mas não atende a demanda solicitada por conta da falta de oferta e disponibilidade da matéria-prima utilizada, algo considerado valioso. A empresa sempre busca novas alternativas utilizando seus próprios recursos para aumentar seu portfólio de produtos, mas depende da queda do preço de sua principal matéria-prima para possibilitar sua viabilidade econômica.

Existem novas tecnologias sendo utilizadas para a fabricação de outros produtos, recursos que demonstram valor, raridade e imitabilidade. A organização explora bem estes recursos, uma vez que mesmo sendo a destilação um procedimento milenar, a empresa sempre busca novas alternativas de aumentar sua produtividade, reduzindo assim seu custo.

Apesar da matéria-prima utilizada oferecer um diferencial, sua oferta e demanda é um fator externo e não cabe à organização alterar seu valor e raridade. A única medida interna optada pela empresa é dar preferência a quireira de arroz branco



no momento da compra, por apresentar maior rendimento em comparação a de arroz parboilizado.

O principal problema socioambiental que afetava a empresa era o resíduo remanescente do processo de industrialização, a vinhaça. No entanto, após a implementação da extração da proteína encontrada neste resíduo através de sua secagem, a empresa contribuiu para que este resíduo não prejudique o meio ambiente e ainda origina um novo produto que possui valor e é raro, mas imitável, tendo em vista que esta proteína pode ser originada de produtos semelhantes, como a soja e o milho.

A localização da indústria mostra-se um ponto estratégico para reduzir os custos com transporte de matéria-prima e facilita a logística de distribuição dos produtos a seus clientes.

O quadro 2, apresentado abaixo, demonstra as médias obtidas dos recursos de capital humano observados na entrevista e avaliação dos colaboradores.

Quadro 2. Recursos de Capital Humano

RECURSOS HUMANOS	QT1	QT2	QT3	QT4	QT5	QT6	QT7	QT8	QT9	QT10	MÉDIA
1. O número de funcionários é suficiente para o desenvolvimento das atividades.	4	7	10	10	9	10	9	2	10	7	7,80
2. Os profissionais são especializados em suas funções.	6	7	8	10	5	10	10	5	10	6	7,70
3. Os funcionários recebem treinamentos específicos para atuar em sua área.	6	7	9	10	5	10	7	3	10	5	7,20
4. O processo de fabricação é constantemente melhorado.	9	8	8	10	7	10	1	10	10	7	8,00
5. Há uma boa comunicação entre os funcionários.	9	7	7	10	6	10	8	8	10	7	8,20
6. Salários e benefícios são compatíveis com o mercado.	8	7	8	10	9	10	9	5	10	7	8,30
7. Saúde e segurança do trabalhador são preocupações da empresa.	6	7	8	10	8	10	7	10	10	9	8,50
8. O ambiente para a atividade dos funcionários é bom.	8	7	6	10	9	10	10	10	10	8	8,80

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A terceira maior média geral encontrada, foram os recursos de capital humano, obtendo média 8,06.

Nos indicadores de recursos humanos é possível identificar que a quantidade de colaboradores atende a necessidade criada pelo volume de produção. A empresa possui processo produtivo quase totalmente automatizado e contínuo, e seus colaboradores são responsáveis cada um por seu setor e revezam os turnos para a produção não ser interrompida.

Os colaboradores são especializados para o exercício de atividades específicas e a empresa promove a capacitação necessária. Alguns setores, como



manutenção, supervisão de caldeiras, operação de máquinas, entre outras, apresentam necessidade de curso para capacitação que ocorrem dentro da empresa ou em empresas contratadas.

Segundo o gestor entrevistado, a empresa busca sempre pela automação para reduzir gastos e facilitar a mão de obra. Como por exemplo um investimento planejado para automatizar as colunas de destilação, fazendo com que seja necessário apenas a supervisão do funcionário para abastecer a coluna e manter a temperatura correta de trabalho, medida que evitará desperdício.

Para os colaboradores, há boa comunicação entre si, o que se mostra imprescindível para que a empresa trabalhe em um processo contínuo. O gerente de produção organiza as escalas para que não haja desfalque em algum setor.

De acordo com o gestor da empresa, os funcionários recebem todos seus direitos trabalhistas e possuem salários são compatíveis com média da região. Todas as Normas Regulamentadoras da segurança e medicina do trabalho são respeitadas e aplicadas, o ambiente de trabalho dispõe de refeitório e banheiros higienizados diariamente.

O quadro 3 apresentado abaixo, demonstram as médias obtidas dos recursos de capital organizacional observados na entrevista e avaliado pelos colaboradores.

Quadro 3. Recursos de Capital Organizacional

RECURSOS ORGANIZACIONAIS	QT1	QT2	QT3	QT4	QT5	QT6	QT7	QT8	QT9	QT10	MÉDIA
1. Os clientes demonstram satisfação ao obterem os produtos que a empresa oferece.	9	8	10	10	10	10	9	10	10	8	9,40
2. Os clientes recebem instruções sobre o manuseio do produto.	8	7	9	10	8	10	8	8	10	8	8,60
3. Há pesquisas para inovação e ampliação do portfólio de produtos.	4	8	8	10	10	9	4	9	10	8	8,00
4. Os gestores são acessíveis.	9	8	9	10	8	10	9	10	10	8	9,10
5. Os produtos são de boa qualidade.	10	9	10	10	9	10	10	10	10	8	9,60
6. O atendimento aos clientes é bom.	9	8	10	10	9	10	10	10	10	8	9,40

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A maior média geral encontrada nos questionários, foram os recursos de capital organizacionais, que obteve 9,02.

Entre os recursos de capital organizacional, verifica-se que há satisfação dos clientes com relação aos produtos que a empresa oferece. Segundo um dos gestores entrevistado, seus clientes já se tornaram amigos de muitos anos e possuem a confiança de que estão adquirindo um álcool neutro, 100% de arroz.

Com relação a instruções sobre o manuseio de seus produtos, toda a carga acompanha um documento obrigatório por lei, com as instruções sobre o manuseio e, também, um laudo assinado pelo engenheiro químico responsável. Os clientes já atuam no ramo a anos, já tendo experiência acerca do manuseio de sua matéria-prima.



Quanto a pesquisa para ampliação do portfólio de produtos, está sendo implementada a fabricação de ração animal a partir da proteína extraída da vinhaça, mas aguarda regulamentação.

Segundo um entrevistado, ambos gestores realizam o acompanhamento próximo a produção, o que possibilita maior supervisão da atividade industrial e fazendo com que a qualidade dos produtos apresente o nível esperado. Os gestores realizam eventuais visitas para acompanhamento de seus clientes, embora usualmente o atendimento de vendas seja realizado via telefone.

O quadro 4 apresentado abaixo, demonstra as médias obtidas dos recursos de capital financeiro, observados na entrevista e avaliado pelos colaboradores.

Quadro 4. Recursos de Capital Financeiro

RECURSOS FINANCEIROS	QT1	QT2	QT3	QT4	QT5	QT6	QT7	QT8	QT9	QT10	MÉDIA
1. O negócio é lucrativo.	9	8	10	9	8	10	10	10	10	8	9,20
2. A empresa se mantém em períodos de baixa demanda.	9	7	5	10	8	8	8	9	10	7	8,10
3. As metas de faturamento são alcançadas.	8	6	7	10	7	10	3	8	10	8	7,70
4. A empresa investe em equipamentos e infraestrutura.	8	7	7	8	7	10	5	10	10	7	7,90
5. A empresa destina um percentual do lucro para melhoria na qualidade de seus produtos e processos.	7	7	8	7	8	9	9	10	10	7	8,20
6. São realizados investimentos para a obra.	4	7	4	8	6	10	7	8	10	5	6,90

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A menor média geral encontradas nos questionários, foram dos recursos financeiros, obtendo média 8,00.

Com relação aos recursos de capital financeiro, foi identificada a atual lucratividade do negócio, embora a empresa já tenha passado por períodos em que solicitou empréstimos bancários para cumprir com suas obrigações, conforme seu gestor. Estes empréstimos mantiveram a empresa no mercado até o momento, porém, com a produção da ração própria, existem expectativas de melhora nos resultados obtidos.

A empresa tem dificuldades em monitorar e atingir as metas de faturamento, pois, a falta de matéria-prima está atingindo diretamente o nível de produção da indústria. Segundo o gestor, só existe uma projeção para quando a oferta e disponibilidade da matéria-prima atender a capacidade da empresa, pois os custos fixos são os mesmos com ou sem a matéria-prima, o que, conseqüentemente, pode acarretar em meses de prejuízos.

De acordo com o gestor, a infraestrutura da empresa nunca apresentou problemas para a organização. O investimento prioritário da empresa é em novos equipamentos, inclusive em equipamentos reservas para a possível substituição emergencial, de forma que o processo produto não demande parada não programada.



A manutenção e revisão dos equipamentos próprios é programada e realizada constantemente.

Os investimentos com relação a qualidade dos produtos e processos são realizados conforme a necessidade da empresa, observando suas prioridades, enquanto os treinamentos para a capacitação da mão de obra são frequentemente realizados.

Por meio do modelo VRIO proposto pelos autores Barney e Hesterly (2007), foi possível identificar se os recursos encontrados possuem valor, raridade, dificuldade de serem imitados e se é explorado pela empresa. Abastecido por estas quatro informações, o modelo VRIO nos fornece as implicações competitivas, sendo categorizadas por quatro níveis; Paridade Competitiva (PC), Vantagem Competitiva temporária (VCT) e a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). De acordo com os dados coletados na empresa pesquisada, o quadro 5 apresenta como foram categorizados os recursos.

Quadro 5. Modelo VRIO

Recursos Físicos	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela empresa	Implicações competitivas
Produtos fabricados pela empresa	X	X	X	X	VCS
Capacidade do processo produtivo	X	X	X		VCS
Tecnologias utilizadas na produção	X	X	X	X	VCS
Investimentos planejados	X	X	X	X	VCS
Matéria-prima utilizada	X	X	X	X	VCS
Cuidados com o meio ambiente	X	X	X	X	VCS
Localização da empresa	X	X	X	X	VCS
Recursos Humanos	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela empresa	Implicações competitivas
Capacidade de colaboradores	X	X		X	VCT
Especialização dos funcionários	X	X		X	VCT
Treinamentos para mão de obra qualificada	X	X		X	VCT
Melhoria no processo de fabricação	X	X	X	X	VCS
Boa comunicação entre funcionários	X	X		X	VCT
Salários compatíveis com o mercado	X	X		X	VCT
Segurança do trabalhador	X	X		X	VCT
Ambiente de trabalho	X	X		X	VCT
Recursos Organizacionais	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela empresa	Implicações competitivas
Satisfação dos clientes	X	X	X	X	VCS

(Continua)



(Conclusão)

Recursos Organizacionais	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela empresa	Implicações competitivas
Instruções sobre o manuseio dos produtos	X	X		X	VCT
Pesquisas de inovação e ampliação do portfólio de produtos	X	X	X	X	VCS
Acesso aos gestores da empresa	X	X	X	X	VCS
Qualidade dos produtos	X	X	X	X	VCS
Atendimento aos clientes	X	X	X	X	VCS
Recursos Financeiro	Valioso	Raro	Custoso de imitar	Explorado pela empresa	Implicações competitivas
Lucratividade do negócio	X	X	X	X	VCS
Sobrevivência em momentos de baixa demanda	X	X		X	VCT
Metas de faturamento	X	X		X	VCT
Investimentos em equipamentos e infraestrutura	X	X		X	VCT
Investimentos na qualidade dos produtos e processos	X	X	X	X	VCS
Investimentos com treinamento da mão de obra	X			X	PC

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com os dados obtidos por meio do modelo VRIO, é possível identificar quais recursos a empresa deve explorar seu potencial e neutralizar suas ameaças, para que exista maiores vantagens competitivas entre eles.

Podemos analisar que entre os recursos de capital físico, todos os indicadores apresentaram vantagens competitivas sustentáveis, entretanto, no indicador referente a capacidade produtiva da empresa, podemos observar que este indicador não é totalmente explorado pela organização, dado o fato da ausência de oferta e disponibilidade da matéria prima utilizada, impossibilitando que esta capacidade seja 100% utilizada, fatores externos, não controláveis pela organização, mas que internamente demonstram vantagem competitiva sustentável, considerando sua alta capacidade produtiva, suficiente para atender a demanda solicitada.

Entre recursos de capital humano analisados, o indicador de melhoria no processo de fabricação apresenta vantagem competitiva sustentável, demonstrados através da evolução dos processos utilizados pela organização. Os demais indicadores deste recurso, apresentaram vantagem competitiva temporária, sendo a capacidade dos funcionários que atende a necessidade da empresa, as especializações propostas pela empresa aos funcionários, assim como o treinamento com mão de obra qualificada, a boa comunicação entre os funcionários, a segurança que a empresa fornece a eles, cumprindo todas as normas regulamentadoras, os salários que atendem a média da região e o bom ambiente de trabalho fornecido.

Quanto aos recursos de capital organizacional, cinco indicadores demonstraram fontes de vantagem competitiva sustentável, enquanto apenas um



indicador apresentou vantagem competitiva temporária. Um indicador deste recurso importante de destacar, mas que não foi identificado na empresa pesquisada, foram as ações de marketing. A empresa não necessita momentaneamente da ampliação de sua carteira de clientes, tendo em vista que não está atendendo a demanda solicitada por eles. Este recurso pode ser bem explorado futuramente pela empresa, quando a oferta e disponibilidade de sua principal matéria prima atender a capacidade produtiva, aumentando sua visibilidade para novos clientes que possam surgir.

Entre os recursos de capital financeiro, a lucratividade do negócio e os investimentos na qualidade dos produtos e processos apresentaram vantagem competitiva sustentável, outros três indicadores vantagem competitiva temporária enquanto os investimentos com mão de obra demonstram paridade competitiva conforme a média encontrada nos questionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi elaborar uma análise a partir da aplicação do modelo VRIO em uma indústria de álcool de cereais e, a partir do diagnóstico situacional da empresa, auxiliar na análise de seus recursos internos, servindo como contribuição para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico.

O estudo iniciou-se a partir de pesquisas bibliográficas, fundamentando os conceitos do planejamento estratégico e da ferramenta VRIO, objetivando o conhecimento sobre o benefício gerado por sua aplicação. Após a coleta de dados, foi diagnosticado a competitividade da empresa através desta ferramenta, identificando e categorizando os recursos e capacidades que a empresa possui, com base em seu valor, raridade, imitabilidade e organização.

Com os dados coletados e devidamente apresentados, foi possível observar as semelhanças entre as médias encontradas nos questionários que foram direcionados aos colaboradores, com relação as implicações competitivas obtidas através do modelo VRIO. Este modelo auxiliou para definir o mercado no qual a indústria está estabelecida, trazendo contribuições para que a empresa identifique os recursos internos a serem explorados.

O mercado apresenta poucos concorrentes, mas passa por tempos difíceis causados pela alta do preço e baixa disponibilidade de sua principal matéria prima, porém, a empresa inovou transformando 100% de sua matéria prima em produtos, não ocasionando o descarte inapropriado do resíduo do processo de industrialização, contribuindo para sustentabilidade, tanto ambiental quanto financeira.

A pesquisa identificou um total de quinze recursos com fontes de vantagens competitivas sustentáveis, que demonstram ser bem explorados e administrados pela empresa. Constatou-se também onze fontes de vantagem competitiva temporária e uma paridade competitiva. A empresa deve ter estes recursos como desafios a serem enfrentados, tendo como alternativa a elaboração de um planejamento estratégico para aumentar sua competitividade.

A principal limitação encontrada ao decorrer da realização desta pesquisa, foi a falta de concorrência direta, que impossibilita obter parâmetros de comparação na área pesquisada. No entanto, a contribuição deste estudo se dá provendo informações sobre a gestão do setor de industrialização etílica, levando em conta a carência de pesquisas relacionadas a gestão empresarial deste setor, além de auxiliar a empresa



pesquisada na realização de seu planejamento estratégico, uma vez que identificados os recursos a serem otimizados ou preservados.

Propõe-se que sejam realizados novos estudos acerca da competitividade da empresa levando em consideração a visão de fornecedores e clientes sobre o desempenho da organização, contribuindo, desta forma, para um diagnóstico mais preciso das potencialidades a serem desenvolvidas.



REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, 1991.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2006.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.
- COLTRO, Alex. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. **Caderno Profissional de Administração**, UNIMEP, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44006/o-papel-do-planejamento-estrategicoem-uma-organizacao>. Acesso em: 29 nov. 2020.
- CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2017.
- EPAGRI. **Epagri conclui mapeamento da área de arroz por imagens de satélite**. 31 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/2020/07/31/epagri-conclui-mapeamento-por-imagens-de-satelite-da-area-de-cultivo-de-arroz/#:~:text=Santa%20Catarina%20%C3%A9%20o%20segundo,catarinenses%20dependem%20economicamente%20desta%20atividade>. Acesso em: 26/05/2021
- GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.



KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: *Cengage Learning* Brasil, 2015.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

MORAIS, Felipe. **Planejamento estratégico digital**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Longo Prazo: Criação de Valor com Sustentabilidade Financeira**. 1 ed. São Paulo; Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORESCO, Marcielly Cristina. **Pensamento Estratégico E Planejamento Estratégico: Possíveis Inter-Relações**. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, 2017.

Disponível

em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30362/pensamentoestrategico-e-planejamento-estrategico--possiveis-inter-relacoes>. Acesso em 28 nov. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**, 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, e práticas**. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.



OLIVEIRA, Pricila de. Análise de SWOT e visão baseada em recursos como suporte á formulação do planejamento estratégico: um estudo no mercadão municipal de Naviraí – MS . **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, Mato Grosso do Sul, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50222/analise-swot-e-visaobaseada-em-recursos-como-suporte-a-formulacao-do-planejamento-estrategico--umestudo-no-mercadao-municipal-de-navirai-ms>. Acesso em: 29 nov. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos** (V.1). São Paulo: Atlas, 2010.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.