AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

RECURSOS ESTRATÉGICOS EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES

MARCELO FERNANDES PACHECO DIAS; EUGENIO ÁVILA PEDROZO;

UFRGS/CEPAN/AGRONEGÓCIOS

PORTO ALEGRE - RS - BRASIL

marcelo.fernandes@ufrgs.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

Recursos Estratégicos em Propriedades Rurais Familiares

Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão do Agronegócio

Resumo

A agricultura familiar tem papel importante nos agronegócios. A manutenção desses agricultores é uma das preocupações prioritárias dos governos. Também é amplamente conhecido o fato que o desempenho das propriedades familiares varia significativamente. Esse artigo busca contribuir para a explicação do porquê dessa variação de desempenho, através da Teoria Baseado em Recursos (RBV). Nesse sentido, foi desenvolvido um estudo exploratório de 12 propriedades agrícolas familiares que tem seus resultados econômicos dos últimos 6 anos acompanhados pela Empresa de Pesquisa Agropecuária – Epagri. O objetivo central foi identificar as causas que sustentam um desempenho consistentemente e repetitivamente maior ao longo desse período. Os resultados indicam que as vantagens competitivas estão relacionadas ao processo de tomada de decisão do produtor rural na gestão da propriedade. As habilidades diferenciadoras encontradas foram: **seleção adequada de inovações e investimentos**, **implementação das inovações, aprimoramento incremental do sistema de produção, monitoramento técnico e econômico.** Essas habilidades encontradas têm valor estratégico, pois apresentam características de *dependência do caminho* e de *grau de codificação do conhecimento*.

Palavras-chaves: Desempenho, Análise Estratégica, Teoria Baseada em Recursos, Propriedade Familiar.

Abstract

The family farming has an important role in agribusiness. The support of these agriculturists is one of the priority concerns of the governments. It is also widely known

the fact that the performance of family real states varies significantly. This article searches to contribute for the explanation of the reason of this variation in performance, through the Theory Based on Resources (RBV). In this sense, an explanatory study was carried out on 12 family farming real states which had their economical results followed in the last 06 years by EPAGRI – Company of Agriculture and Cattle Breeding Research. The main goal was to identify the causes that sustain a performance consistently and repetitively bigger in the course of this period. These results outpoint that the competitive advantages are related to the process of decision taken by the rural breeder in the real state management. The differential abilities found were: adequate **selection of innovations and investments, implementation of innovations, incremental improvement of the production system, technical and economical tracking**. These abilities found have a strategic value because present characteristics of *dependence of the way and degree of knowledge codification*.
Key words: Performance, Strategy Analysis, Theory Based on Resources, Family Real State.

1. INTRODUÇÃO

A agricultura familiar brasileira desempenha um importante papel nos agronegócios brasileiro. Representa 85,2% dos estabelecimentos agrícolas e ocupa 30,5% do total da área agrícola. Geralmente são pequenos produtores e geram pouca renda. Na safra 95/96, 84,6% dos estabelecimentos geraram renda até R$ 8.000,00 e 92,4% possuíam área menor do que 50 ha. Uma propriedade familiar caracteriza-se pela direção dos trabalhos ser executada pelo produtor rural e a mão-de-obra familiar utilizada é maior que a contratada (BUAINAIN, GUANZIROLI, SOUZA FILHO e BÁNKUTI, 2005).

Para Morgan e Langemeier (2003) o fato do desempenho das propriedades familiares variar significativamente está relacionado à posse de vantagens competitivas. Vantagem competitiva é definida como a presença de desempenho financeiro consistentemente maior do que a média da empresas do seu setor ao longo do tempo (VASCONCELOS e BRITO, 2004). Compreender as vantagens competitivas que afetam a performance das propriedades agrícolas familiares é fundamental para a sobrevivência dessas propriedades, pois podem subsidiar o aprimoramento das causas que afetam o desempenho e pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas.

Os estudos dos fatores que afetam o desempenho de pequenas propriedades agrícolas tem sido estudado na lógica do mercado por vários autores como Nanhou e Duffy (2003); Zilli (2003); Cella (2002); entretanto nenhum deles buscou explicar as causas com uma orientação da Teoria Baseada em Recursos (RBV) das propriedades rurais. Peteraf e Barney (2003) argumentam que essa teoria tem sido muito eficiente para a explicação das diferenças de desempenho.

Nesse sentido, foi realizado um estudo exploratório em 12 propriedades agrícolas familiares produtoras de leite do Sul de Santa Catarina, que têm seus resultados financeiros acompanhados pela Empresa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina – Epagri, com o objetivo de identificar quais as fontes de vantagem competitiva que

sustentam o alto desempenho de um grupo de produtores comparativamente a outro grupo de baixo desempenho.

Inicialmente os produtores foram agrupados, segundo o desempenho econômico, depois foram analisadas as variáveis de receitas e custos de cada grupo, e por fim, foram realizadas observações e entrevistas com os técnicos e locais e produtores para identificar as vantagens competitivas que as diferenciam.

Além dessa introdução, o artigo está organizado da seguinte forma: na Seção 1 foi realizada uma breve revisão sobre a teoria baseada em recursos e os fatores que afetam o desempenho das propriedades agrícolas; na Seção 3 é apresentado o *framework* que subsidiou a análise; na Seção 4 é apresentada a metodologia utilizada; na Seção 5 são apresentados os resultados; e na Seção 6 são apresentadas as considerações finais.

2. BASE TEÓRICA

Nessa seção são apresentados os principais conceitos e o quadro referencial teórico utilizado para a identificação das fontes de vantagens competitivas. Na Seção 2.1 é apresentada uma revisão sobre os principais conceitos relacionados à vantagem competitiva e Teoria Baseada em Recursos (RBV) e na Seção 2.2 é apresentada uma revisão dos fatores que afetam o desempenho das propriedades agrícolas familiares. Na Seção 2.3 é apresentado o *framework* construído a partir desses conceitos e que subsidiou a identificação das vantagens competitivas durante a coleta de dados.

2.1. VANTAGEM COMPETITIVA E TEORIA BASEADA EM RECURSOS

A noção de vantagem competitiva tomou maior força com o surgimento da Teoria Baseada em Recursos (VASCONCELOS e BRITO, 2004). Essa teoria considera a vantagem competitiva oriundo de um conjunto heterogêneo de recursos da empresa (PETERAF, 1993). Esses mesmos autores definem vantagem competitiva como a presença de performances financeiras consistentemente maiores (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

Segundo Vasconcelos e Brito (2004) ao definir vantagem competitiva como o resultado específico dos recursos internos, há necessidade de se considerar a existência de desvantagem competitiva. Nessa lógica, Barney (2002) citado por Vasconcelos e Brito (2004) sugerem os termos vantagem competitiva, paridade competitiva e desvantagem competitiva.

O conceito de RBV não é novo e é objeto dos trabalhos de Wernefelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Grant (1991), Barney (2001), Peteraf (1993), Peteraf e Barney (2003). Umas das questões principais da teoria é a identificação dos recursos que permite o sistemático desempenho superior ao longo do tempo no mercado em que a empresa atua. Esses recursos são definidos como recursos estratégicos.

A classificação dos recursos deve ser o ponto de partida para a identificação dos recursos estratégicos (Grant, 1991). Zahra e Das (1993) classificam os recursos em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis seriam os recursos humanos, financeiros, equipamentos e instalações. Os recursos intangíveis poderiam ser as habilidades administrativas, habilidades tecnológicas, a cultura organizacional, o conhecimento intrínseco e o relacionamento com fornecedores e clientes. Grant (1991) propõe a classificação dos recursos em 6 categorias. Segundo o autor, as seis categorias mais sugeridas são: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais.

Para a identificação dos recursos, Grant (1991) propôs um método que consiste nos seguintes passos: identificar e classificar os recursos da firma; identificar as competências em custo e diferenciação; identificar as fontes de recursos para cada vantagem; avaliar o potencial de geração de renda em termos de sustentação de vantagem competitiva.

Por recurso Grant (1991) define como as entradas para o processo de produção e por competência como a capacidade do conjunto de recursos desempenhar alguma atividade. Os recursos são as fontes das competências. No modelo apresentado pelo autor a combinação do uso dos recursos se transformará em competência de custos e diferenciação.

Para ajudar na compreensão do conceito de competência (Grant, 1991) explica que competências envolvem um complexo padrão de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos. Essa coordenação requer aprendizado através da repetição. Entretanto não há uma função de relacionamento entre recursos e competências e vantagem competitiva só que os tipos e qualidades de recursos implicam no que a empresa pode fazer. Um aspecto importante para que a organização aprimore as competências é a habilidade para coordenação e cooperação entre os grupos da organização. Isto requer que a organização motive e socialize uma maneira que leve para o desenvolvimento de rotinas. Rotinas estão para a organização, assim como as habilidades estão para as pessoas e envolvem um grande componente tácito de conhecimento (GRANT, 1991).

Fensterseifer e Wilk (2005) revisaram os estudiosos da área de recursos sobre as características que deve ter um recurso estratégico para sustentar as vantagens competitivas. Concluíram que para um recurso possibilite uma vantagem competitiva deve ter uma ou mais das seguintes características: complementaridade, dependência de caminho, escassez, grau de codificação do conhecimento, ambigüidade causal, condição de negociabilidade.

Complementaridade: ocorre quando determinados conjuntos de recursos só produzem valor quando utilizados em conjunto, ou seja, pelo efeito sinérgico da atuação conjunta indicando que está condição é uma barreira à transferência ou venda do recurso;

Dependência de Caminho: implica em um recurso em função do aprendizado singular desenvolvido ao longo do tempo;

Condição de Escassez: significa *a* posse de um recurso raro, ou escasso em relação à demanda por seus serviços e heterogeneamente distribuído entre as empresas;

Grau de Codificação do Conhecimento: aquisição de competências e capacitações através de interações entre pessoas, grupos e funções que são difíceis de descrever, imitar ou mesmo documentar. Dessa forma o conhecimento quanto mais tácito ou menos codificado o conhecimento envolvido na exploração de um recurso, mais difícil se torna a sua cópia ou utilização por concorrentes.

Ambigüidade Causal: está presente quando os concorrentes não conseguem identificar qual é o recurso valioso ou como recriá-lo ou defini-lo.

Condição de Negociabilidade: determinados recursos estão configurados de tal forma que se torna difícil, tanto para o vendedor quanto para o comprador, analisá-los e determinar o seu custo e o seu valor.

2.2. FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO DA PROPRIEDADE AGRÍCOLA FAMILIAR

As propriedades familiares caracterizam-se pelos proprietários normalmente viverem nelas e pelo fato da propriedade não ser vista somente como um fator produtivo para geração de renda. Isso tem implicações para a avaliação do desempenho, já que pode caracterizar vários objetivos. Um dos objetivos pode ser a subsistência, que significa vender somente o excedente; outro objetivo pode ser a complementação de renda, principalmente para os mais idosos; e o terceiro objetivo busca administrar a propriedade como um negócio e que se caracteriza pela busca de resultados financeiros (VILCKAS e NANTES, 2005; NANHOU e DUFFY, 2002).

As propriedades agrícolas que se caracterizam predominantemente como um negócio e buscam resultados financeiros são o alvo dessa pesquisa. Aprimorar as causas que podem afetar o desempenho é fundamental para o aprimoramento econômico dessas propriedades e pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e privadas.

Entre as medidas de sucesso, a lucratividade é um indicador conveniente, pois é observável e não está sujeito a interpretação (NANHOU e DUFFY, 2002). A alta performance das propriedades agrícolas tem sido atribuída a fatores internos e externos. São citados com fatores internos: economia de escala, idade, dedicação na propriedade, eficiência do uso das máquinas, produtividade das terras, uso de tecnologia gerencial (NANHOU e DUFFY, 2002), localização próxima aos mercados consumidores, agroindústrias e prestadores de serviço, condições naturais, como a terra, a qualidade do solo, relevo, condições climáticas, a possibilidade de inserção da produção no mercado (articulação a jusante), a capacidade de obter recursos extras advindos do trabalho urbano, aposentadorias (SOUSA FILHO e BATALHA, 2005). Outras variáveis internas que podem afetar o desempenho das propriedades agrícolas são produtividade, gastos com mitigação ambiental, escala de produção, experiência na atividade, escolaridade, e dedicação (ZILLI, 2003).

Com o objetivo de identificar fatores que descrevem um produtor rural bem sucedido, Cella (2002) realizou uma pesquisa junto a dois grupos focais de produtores rurais e identificou os seguintes atributos: competência dada pelo domínio do conhecimento, pela habilidade de conduzir as atividades de produção e comercialização e por atitudes em conformidade com os valores do grupo; constante procura por

informações; participação em eventos; disposição e habilidade em promover parcerias; habilidade em diversificar sua produção; disposição em adotar novas idéias; habilidade em organizar a produção e a propriedade rural; existência de sistemas de controles; planejamento das atividades; liberdade em fixar seus próprios horários; envolvimento direto da família; promoção de um bom padrão de vida para a família; envolvimento em assuntos comunitários.

Em relação aos fatores de sucesso externos, que podem gerar externalidades positivas na propriedade rural, Sousa Filho e Batalha (2005) citam: infra-estrutura física oferecida, como energia, transportes e armazenamento; infra-estrutura de ciência e tecnologia, como universidades, institutos de pesquisas, centros de tecnologia, serviços de educação básica.

2.3. *FRAMEWORK* PROPOSTO

Com base no referencial teórico da RBV foi elaborado um *framework* (Figura 1) para identificação das vantagens competitivas.

O primeiro passo consiste em **identificar e classificar os recursos**. Para executar essa etapa foi elaborado o Quadro 1. Nesse quadro são associados os fatores competitivos aos recursos. Esse referencial foi construído com o objetivo de subsidiar a realização das entrevistas e para a análise direta nas propriedades agrícolas. A construção foi somente para os recursos internos, pois o objetivo da pesquisa é identificar os recursos internos que diferenciam o desempenho das propriedades.

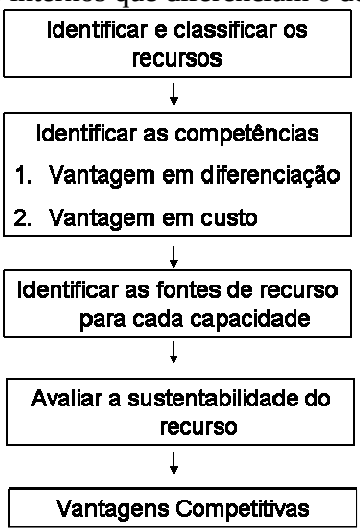

Figura 1 – *Framework* para identificação das vantagens competitivas
Fonte: Adaptado de Grant (1991).

O segundo passo consiste em **identificar as competências**, ou seja, identificar comparativamente aos concorrentes se a empresa tem vantagens em custo ou diferenciação.

O terceiro passo consiste em relacionar as capacidades aos recursos.

O quarto passo prevê a verificação se os recursos que proporcionam uma vantagem competitiva são estratégicos ou não. Para essa etapa prevê-se a avaliação do recurso através das características propostas por Fensterseifer e Wilk (2005).

Recursos			Fatores
Tangíveis	Físico	Localização	Proximidade aos clientes Proximidade aos beneficiadores
		Máquinas e Equipamentos	Permite diferenciação de produtos Permite variedade de produtos Adequada à escala de produção
		Condições Naturais	Quantidade de terra Relevo Fertilidade do solo Micro-clima Disponibilidade de Água
	Financeiros	Caixa	Disponibilidades para investimentos
	Humanos	Pessoas da Família	Custo Nível de educação
		Pessoas Contratadas	Custo
	Organizacionais	Sistema de Gestão	Sistema de planejamento Sistema de custos
		Marketing e Vendas	Acesso consolidado aos canais de vendas
Intangíveis	Humanos	Habilidades do agricultor	Habilidade de conduzir as atividades de produção e comercialização Atitudes em conformidade com os valores do grupo Constante procura por informações Participação em eventos Disposição e habilidade em promover parcerias Habilidade em diversificar sua produção Disposição em adotar novas idéias Habilidade em organizar a produção e a propriedade rural Planejamento das atividades; Envolvimento em assuntos comunitários Pró-atividade à tecnologia Conhecimento da necessidade do mercado Experiência Dedicação ao negócio

Quadro 1 – Classificação dos Recursos,Competências e Fatores Competitivos
Fonte: Baseado em Zahra e Das (1993); Grant (1991); Nanhou e Duffy (2002); Cella (2002); Zilli (2003).

3. METODOLOGIA

A abordagem utilizada para essa pesquisa foi exploratória, pois tem por objetivo prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Este tipo de pesquisa se caracteriza por flexibilidade e versatilidade com relação aos métodos (MALHOTRA, 2001).

Para a realização da pesquisa foram desenvolvidas as seguintes etapas:

1. classificação e agrupamento das propriedades segundo o desempenho financeiro;
2. Identificação das capacidades dos grupos de propriedades;
3. entrevistas semi-estruturadas com *experts e* produtores rurais e observação direta nas propriedades agrícolas com o objetivo de identificar quais as fontes de recursos que proporcionam uma vantagem competitiva a determinados produtores;
4. Análise dos resultados.

Os objetos de estudo foram 12 propriedades agrícolas familiares, localizadas no Sul de Santa Catarina, microregião de Tubarão, que se caracterizam pela atividade principal ser a produção de leite e ter objetivo comercial na atividade.

A classificação das 12 propriedades agrícolas familiares produtoras foi baseada nos resultados financeiros dos 6 últimos anos apurados pelo sistema Contagri, atualizados pelo Índice de Preço ao Consumidor da Fundação de Pesquisas Econômicas – IPC FIPE. O CONTAGRI é um sistema informatizado de contabilidade agrícola, desenvolvido pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri para fins de gerenciamento de propriedades rurais. Destina-se, prioritariamente, a extensionistas, agentes de assistência técnica e pesquisadores que necessitam obter um diagnóstico da gestão do negócio agrícola ou aqüícola para fornecer ao pequeno e médio agricultor aconselhamentos técnico-gerenciais eficientes. Também pode ser usado pelos agricultores em geral como um instrumento de administração rural.

A classificação dos produtores foi realizada através do método de análise de variância, com erro aceitável de 5%, aplicado na variável "Margem de Contribuição sobre a Superfície Forrageira Principal (M.C/SFP)". Essa variável é a renda obtida descontado custos variáveis da atividade leiteira, dividido pela área disponibilizada pelo agricultor para a atividade. Optou-se por essa variável, pois indica a eficiência financeira no uso a terra, recurso escasso na propriedade agrícola familiar. Não se utilizou de indicadores de lucratividade, porque não foram disponibilizados. As propriedades foram classificadas em categorias: "vantagem competitiva", "paridade competitiva" e "desvantagem competitiva".

Para a caracterização dos grupos de produtores, fez-se a identificação das diferenças de desempenho das variáveis de receitas e custos através do "teste t" de separação de médias, com erro aceitável de 5%. Todas as análises estatísticas foram realizadas com o *software Sphinx.*

As entrevistas semi-estruturadas e a observação direta foram orientadas pelas seguintes questões: quais recursos conduzem a um desempenho superior das propriedades com "vantagem competitiva" comparativamente as de "desvantagem competitiva"? Esses recursos têm características estratégicas? As entrevistas e observação direta foram subsidiadas pelo quadro desenvolvido no item 2.3. Optou-se por comparar os grupos de maior e menor desempenho, com vistas evidenciar mais facilmente as vantagens competitivas.

As entrevistas foram realizadas com 05 técnicos locais das cidades de Tubarão (3), Rio Fortuna (1) e Armazém (1). Foram observadas 3 propriedades, uma de cada categoria.

As entrevistas foram transcritas e depois analisadas pelo método de análise do conteúdo. Com base na leitura foram identificados os recursos que distinguem os grupos de propriedades.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados e analisados os resultados obtidos. Na Seção 4.1 são apresentados os resultados da classificação dos produtores em grupos, segundo o desempenho econômico. Na Seção 4.2 são caracterizadas as competências dos grupos de produtores e relacionados aos recursos. Na Seção 4.3 são apresentadas as vantagens competitivas que diferenciam os grupos de produtores.

4.1. CLASSIFICAÇÃO DAS PROPRIEDADES

A análise da Tabela 1 indica que a margem de contribuição por superfície forrageira principal (MC/SFP) média das propriedades, dos 6 anos pesquisados, é de R$ 2.685,85. Aplicando a análise de variância para identificar quais propriedades possuem e mantém um desempenho superior ao longo dos anos, ou vantagens competitivas (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

Constata-se 3 grupos de propriedades. Os grupos de propriedades foram classificadas segundo a proposta de Barney (2002) citado por Vasconcelos e Brito (2004) que sugeriram os termos vantagem competitiva, paridade competitiva e desvantagem competitiva.

As propriedades 172.013 e 185.003 podem ser classificadas como “possuidoras de vantagens competitivas” já que possuem desempenho superior à média (sublinhado). Outro aspecto considerado foi o fato dessas propriedades sustentarem essa vantagem ao longo do período analisado. A propriedade 185.003 não manteve a superioridade no ano de 2001, entretanto classificou-se nesse grupo, pois a partir de 2001, obteve 5 anos de desempenho acima da média consecutivos. Esses dois aspectos indicam que há atributos estratégicos nessas propriedades que garantem o diferencial em relação às demais propriedades.

Tabela 1 – Análise das médias para a Variável MC/SFP

Propriedade	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Média	Classificação
171.506	*1.402,48*	*1.996,88*	*2.159,87*	3.161,27	-	2.688,00	**2.281,70**	**Paridade**
172.003	5.866,72	4.997,57	6004,52	10.662,49	4.472,00	5.892,00	6.315,88	**Vantagem**
172.013	-	-	2.937,93	7.532,46	2.551,00	.878,00	**3.974,85**	**Paridade**
172.102	*915,43*	*1.287,62*	*1.364,88*	*1.492,47*	*803,00*	*589,00*	***1.075,40***	**Desvantagem**
174.002	698,62	-	3.529,09	4.656,35	1.404,00	2.49,00	**2.549,41**	**Paridade**
183.039	3.035,78	*1.533,51*	*2.192,54*	3.325,49	2.684,00	1.896,00	**2.444,55**	**Paridade**
183.060	2.347,64	2.224,29	3.544,62	5.246,48	2.886,00	4.361,00	**3.435,01**	**Paridade**
183.501	*792,74*	*1.093,50*	*1.230,63*	*1371,37*	*742,00*	*1.114,00*	***1.057,37***	**Desvantagem**
184.001	*112,23*	*1.246,17*	*1.661,83*	*1.884,00*	*950,00*	*1.625,00*	***1.246,54***	**Desvantagem**
184.500	*895,23*	*1.427,81*	*1.804,30*	2.630,00	*1.147,00*	*1.998,00*	***1.650,39***	**Desvantagem**

185.003	3.036,44	5.561,79	5.184,35	7.472,00	4.331,00	5.383,00	**5.161,43**	**Vantagem**
186.002	*618,19*		*1.188,33*	*1.562,00*	*970,00*	*1.239,00*	***1.115,50***	**Desvantagem**
Média	**1.792,86**	**2.374,35**	**2.733,57**	**4.249,70**	**2.085,45**	**2.676,83**	**2.685,85**	

As propriedades 171.506, 172.013, 174.002, 183.039, 183.060 foram classificadas como "paridade competitiva", pois apresentam desempenho significativamente igual a média das propriedades e não sustentam regularidade num desempenho superior ao longo dos anos (sem nenhum destaque nos números da tabela 1).

As propriedades 186.002, 184.500, 184.001, 183.501 e 172.102 foram classificadas como possuidoras de "desvantagens competitivas", pois apresentaram média significativamente menor do que a média e em nenhum ano obtiveram desempenho superior a média (em itálico).

4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS GRUPOS DE PROPRIEDADES E DESCRIÇÃO DO RELACIONAMENTO COM OS RECURSOS

As Tabelas 2, 3 e 4 apresentam um conjunto de variáveis que caracterizam e avaliam as competências dos grupos de produtores. Para a identificação de diferenças estatísticas foi utilizado o "teste t", com margem de erro de 5%. Os números em itálico indicam que os valores são menores do que a média. Os números em preto são iguais e os azuis maiores do que a média.

Tabela 2 – Médias de área e efetivo de vacas por grupo de produtores

Grupo	SFP (ha)	Efetivo médio de vacas	Vacas/ SFP (há)
Vantagem Competitiva	*9,89*	34,19	3,42
Paridade Competitiva	*10,40*	24,53	2,38
Desvantagem Competitiva	15,70	23,02	1,51
Média	*12,60*	25,61	2,19

A análise da Tabela 2 indica que, em relação a área destinada a atividade (SFP), há diferenças significativas. A área média destinada como superfície forrageira principal pelo grupo com "vantagem competitiva" é de 9,89 ha enquanto que os produtores com "desvantagem competitiva" destinam 15,70 ha, entretanto o efetivo médio de vacas é menor (23,02 animais) para os produtores com "desvantagem competitiva". O produtores com "vantagem competitiva" possuem um efetivo de vacas médio de 34,19 animais. Isso indica a que os produtores com maior desempenho aproveitam melhor a área.

Isso pode ser evidenciado melhor na variável Vacas/SFP, onde os esses produtores conseguem uma relação de 3,42 vacas/ha contra 1,51 vacas/ha dos produtores com "desvantagem competitiva". Essa variável foi relacionada ao melhor desempenho das pastagens, a adoção do sistema de divisão das pastagens (piqueteamento), e melhor desempenho da alimentação dos animais no estábulo.

Analisando a Tabela 3, verifica-se também que há diferenças significativas para a renda/SFP. Os produtores com "vantagem competitiva" conseguem renda de R$ 9.494,31/SFP, enquanto que os produtores com "desvantagem competitiva" faturam R$ 2.397,47. Essa maior renda não tem origem no preço recebido, pois se pode verificar que o grupo de produtores com "vantagem competitiva" obtém o mesmo preço (Preço/1000L) que os demais grupos. O preço médio corrigido dos últimos 6 anos ficou em R$ 534,37/1000L contra R$ 518,00 dos produtores classificados com tendo "desvantagem competitiva". Isso demonstra que não há diferenciação de produtos entre os grupos. Uma explicação para a diferença encontrada está nas quantidades vendidas. Isso pode se evidenciado na variável Leite/SFP. As propriedades com "vantagem competitiva" produzem 14.986,58 L/SFP enquanto as propriedades com "desvantagem competitiva" produzem só 4.234,83 L/SFP. Outro fator contribui para a explicação da diferença encontrada na renda é a variável OutrasRendas/SFP. Os produtores com "vantagem competitiva" obtiveram um valor de R$ 3.192,06 enquanto as propriedades com "desvantagem competitiva" somente R$ 555,50.

A receita maior em Outras Rendas/SFP é oriunda da venda de vacas e de bois com maior valor genético dos seus animais. Os produtores com maior desempenho foram os inovadores no processo de melhoramento genético, ao longo do tempo foram minuciosos na seleção de características e mantém controles técnicos dos resultados obtidos.

Tabela 3 - Características das Receitas por Grupo de Produtores

Grupo	Receitas (R$) /SFP (ha)	Preço R$/ 1000L	Leite (L) /SFP (ha)	Outras Receitas (R$) /SFP (há)
Vantagem Competitiva	9.494,31	534,37	14.956	3.192,06
Paridade Competitiva	5.115,95	519,04	9.582	762,07
Desvantagem Competitiva	*2.397,47*	518,00	*4.234*	*555,40*
Média	4.723,48	521,30	8235	1.107,84

A análise da variável Custos Variáveis /SFP na Tabela 4 indica que os produtores com "vantagem competitiva" gastam mais por unidade de SFP. O grupo com "vantagem competitiva" gasta em média R$ 3.755,65/SFP enquanto que os produtores com "desvantagem competitiva" gastam R$ 1.164,51. Esses gastos são maiores tanto na alimentação quando em outros custos, como por exemplo, em gastos em sanidade e inseminação. Os custos com alimentos/SFP para os produtores com "vantagem competitiva" foram de R$ 2.528,82 enquanto para os produtores com "desvantagem competitiva" foram de R$ 779,83. Para Outros Custos/SFP o valor foi de R$ 1.437,57 contra R$ 384,69 para os produtores com "desvantagem competitiva".

Isso indica que maiores gastos com os animais, tanto em alimentação, quanto em outros custos, do grupo "vantagem competitiva" tem proporcionado maiores retornos. Os produtores com "vantagem competitiva" buscam controlar os rendimentos em função da alimentação fornecida, controlam os custos e avaliam os resultados.

Para variável leite/SFP as propriedades com "vantagem competitiva" obtiveram média de 14.986,58 L/SFP enquanto as propriedades com "desvantagem competitiva" conseguiram 4.234,83 L/SFP. A maior produção de leite/SFP é sustentada por uma

melhor relação de vacas/SFP (Tabela 2) e maior quantidade de litros de L/vaca. Os produtores com "vantagem competitiva" obtém uma média de vacas/SFP de 3,42 vacas contra 1,51 vacas das propriedades com "desvantagem competitiva". Para a relação L/vaca o grupo com "vantagem competitiva" 4.367 L/vaca contra 2.833, 97 L/vaca.

O maior desempenho nessas variáveis está relacionado ao manejo das pastagens. Esses produtores atuam mais tempo no melhoramento das pastagens nativas, buscam o aprimoramento constante, avaliam o resultado obtido. Outro recurso que contribui para um maior desempenho é o piqueteamento. Muitos dos produtores com "desvantagens competitivas" ainda não implementaram essa técnica. A técnica possibilita também reduzir a mão-de-obra por animal e aumentar o número de animais por área.

Tabela 4 - Características dos Custos por Grupo de Produtores

Grupo	C.V (R$) /SFP (ha)	Custos alimentos(R$) / SFP (ha)	Outros Custos (R$) / SFP (ha)	Litros Leite / Vaca
Vantagem Competitiva	3.755,65	2.528,82	1.437,57	4.367
Paridade Competitiva	2.218,55	1.578,31	700,95	4.200
Desvantagem Competitiva	*1.164,51*	*779,83*	*384,69*	*2.833*
Média	2.037,63	1.382,92	695,99	3.638

4.3. INTERPRETAÇÃO DOS RECURSOS E COMPETÊNCIAS QUE DISTINGUEM OS GRUPOS DE PROPRIEDADES

Através da análise das competências identificadas dos grupos de produtores analisados com os fatores que sustentam a vantagem competitiva, constata-se que as diferenças estão relacionadas ao processo de tomada de decisão do produtor rural na gestão da propriedade.

As principais habilidades administrativas encontradas que distinguem o desempenho entre os grupos de produtores são: **seleção adequada de Inovações e investimentos**, **implementação das inovações, aprimoramento incremental do sistema de produção, monitoramento técnico e econômico.**

Seleção adequada de Inovações e Investimentos: os produtores com "vantagem competitiva" escolhem as inovações e investimentos buscando vários objetivos, como produtividade por vaca, aumento da qualidade, redução do tempo e otimização da área. A diferença desses produtores está na habilidade de conciliar os dois últimos objetivos mais eficientemente. O tempo das pessoas é limitante na propriedade familiar e não há pessoas especializadas que possam ser contratadas para desenvolver o trabalho. Com a redução do tempo é possível executar melhor as atividades previstas e também fazê-las no tempo certo. As propriedades familiares possuem área restrita e há dificuldades para adquirir novas áreas. Os produtores com "vantagem competitiva" buscam maximizar o ganho por área (Vacas/SFP, Leite/SFP) através da adoção de inovações e investimentos que contribuam para isso.

Implementação das Inovações: os produtores com "vantagem competitiva" são bastante inovadores, por exemplo, foram os primeiros a iniciar o processo de melhoramento genético das vacas (20 atrás); foram os primeiros a iniciar o

piqueteamento e melhoramento das pastagens, ou seja, implementaram tecnologias diferentes do *status quo* da região. Estão em constante busca, em cursos e seminários, por inovações para aplicar na propriedade. O nível de excelência que alcançam nas inovações aplicadas a atividade leitera, reflete na produtividade alcançada por área (L/SFP) e na produtividade por vaca (L/vaca). O reconhecimento do nível de excelência alcançado também pode ser visto no diferencial que esses produtores têm com outras receitas na atividade (Outras receitas/SFP). O nível de qualidade que os animais alcançam é reconhecido pelos demais produtores, de tal forma que conseguem valorizar seus animais na venda de matrizes e também receber mais pelos animais machos vendidos aos frigoríficos.

Aprimoramento incremental do sistema de produção: Os produtores com "vantagem competitiva", buscam desenvolver melhorias incrementais no sistema de produção. Desenvolvem testes, trocam experiências, discutem os resultados com diversos agentes. Participam de cursos e eventos para com o objetivo de identificar aprimoramentos. Foi relatado inclusive que esses produtores discutem em bom nível com os engenheiros agrônomos e veterinários.

Monitoramento Técnico e Econômico: os produtores com "vantagem competitiva" mantêm registros das atividades técnicas desenvolvidas e dos gastos com a atividade. Não se trata de registros bem elaborados, entretanto constatou-se que varias decisões são tomadas com base nesses registros.

Sobre os recursos tangíveis, não se identificou nenhum recurso que pudesse explicar as diferenças de desempenho encontradas entre os grupos de propriedades.

Essas habilidades encontradas têm valor estratégico, pois apresentam características de *dependência do caminho,* já que foram oriundos de um aprendizado singular desenvolvido ao longo do tempo e também têm características de *grau de codificação do conhecimento,* já que a aquisição dessas habilidades se deu através de interações entre pessoas, grupos que são difíceis de descrever, imitar ou mesmo documentar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo buscou identificar os recursos estratégicos que sustentam o desempenho superior consistentemente ao longo de 6 anos, dentro de um grupo de 12 propriedades agrícolas familiares. As propriedades pesquisadas têm seu desempenho econômico acompanhado pela Empresa de Pesquisa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina – Epagri através do sistema de contabilidade Contagri. Essas 12 propriedades foram classificadas em "vantagem competitiva" "paridade competitiva" e "desvantagem competitiva" através de uma análise de variância, segundo o desempenho econômico.

O referencial teórico utilizado foi a Teoria Baseada em Recursos (RBV), que tem sido considerada muito eficaz para esse tipo de análise. Foi também feita uma revisão dos principais fatores que afetam o desempenho das propriedades agrícolas. Com esses dois referencias teóricos foi construído um *framework* que orientou a realização do estudo.

Por se tratar de análises estratégicas, optou-se pela metodologia de estudo de multi-casos, pois nesse tipo de estudo a compreensão do contexto é muito importante.

Os resultados indicam que as diferenças principais entre os grupos de propriedades estão relacionadas no processo de tomada de decisão do produtor rural na gestão da propriedade.

As principais habilidades administrativas encontradas que distinguem o desempenho entre os grupos de produtores são: **seleção adequada de inovações e investimentos**, **implementação das inovações, aprimoramento incremental do sistema de produção, monitoramento técnico e econômico.** Essas habilidades encontradas têm valor estratégico, pois apresentam características que foram oriundos de um aprendizado singular desenvolvido ao longo do tempo (dependência do caminho) e também porque a aquisição dessas habilidades se deu através de interações entre pessoas, grupos que são difíceis de descrever, imitar ou mesmo documentar (grau de codificação do conhecimento).

Sobre os recursos tangíveis, não se identificou nenhum recurso que pudesse explicar as diferenças de desempenho encontradas entre os grupos de propriedades.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, não se pode extrapolar os resultados encontrados. Como recomendação de pesquisa sugere-se ampliar a amostragem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120, 2001.

BUAINAIN, Antônio Marcio; GUANZIROLI, Carlos; SOUSA FILHO, Hildo Meireles de; BÁNKUTI, Ferenc Istuan. Peculiaridades Regonais da Agricultura Familiar Brasileira. In SOUSA FILHO, Hildo Meireles de; BATALHA, Mario Otávio (Organizadores). **Gestão Integrada da Propriedade Familiar.** São Carlos:UFSCAR, 2005.

CELLA, Daltro. Caracterização dos Fatores Relacionados ao Sucesso de Um Empreendedor Rural. Dissertação. Universidade de São Paulo, Escola Superior Luiz de Queiroz, 2002.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage.**Management Science**, V. 35, p. 1504-1514, 1989.

DUFFY, Michael; NANHOU, Virginie. Factors in the Sucess of Farms and the Relationship Between Financial Sucess and Perceived Sucess. **Staff General Research Papers,** 2003.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; WILK, Eduardo de Oliveira. Visão Baseada em Recursos, *Clusters* e Performance: Um estudo no setor Vitivinícola do RS. In: **Anais do XXIX ENANPAD**, ANPAD, Brasília , Setembro 2005. CD-ROM.

GRANT, Robert. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, V. 33, No. 3, p. 114-135, 1991.

LANGEMEIER, Michael R, MORGAN, Jeffery D. Impact o Farm Size and Type on Competitive Advantage. In: **Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting**, Mobile, February, 2003.

MALHOTRA, N**. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

PETEFAF, Margaret A; BAREY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decisions Economics,** 24, 309-323, 2003.

PETERAF, Margaret. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, V. 14, p. 179-191, 1993.

SOUSA FILHO, Hildo Meireles de; BATALHA, Mario Otávio (Organizadores). **Gestão Integrada da Propriedade Familiar.** São Carlos:UFSCAR, 2005.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva: O Constructo e a Métrica. **Revista de Administração de Empresas,** v. 44, n.2, abr./jun., 2004.

VILCKAS, Mariângela; Nantes, José Flávio Diniz. Planejamento das Atividades Produtivas na Agricultura Familiar. In SOUSA FILHO, Hildo Meireles de; BATALHA, Mario Otávio (Organizadores). **Gestão Integrada da Propriedade Familiar.** São Carlos:UFSCAR, 2005.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**,V. 5, p. 171-180, 1984.
ZAHRA, Shaker; DAS, Sidharta. Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources. **Long Range Planning**, v. 26, n. 2, p. 90-100, 1993.

ZILLI, Jucemar Bruno. **Os Fatores Determinantes para a Eficiência Econômica dos Produtores de Frango de Corte: Uma Análise Estocástica.** Piracicaba, 2003. 139 p. Dissertação (Mestrado em Ciências – Economia Aplicada) Escola Superior Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.