UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIANA CALMON DE BRITO PEDREIRA

RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETITIVIDADE DAS PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO MULTI CASO NA BOVINOCULTURA DE CORTE NO ESTADO DA BAHIA

Salvador
2013

ADRIANA CALMON DE BRITO PEDREIRA

RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETITIVIDADE DAS PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO MULTI CASO NA BOVINOCULTURA DE CORTE NO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2013

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate Internacional Universities.

Pedreira, Adriana Calmon de Brito

Recursos estratégicos e competitividade das propriedades rurais: um estudo multi caso na bovinocultura de corte no estado da Bahia. / Adriana Calmon de Brito Pedreira. – Salvador, 2013.

116 f. : il

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Agropecuária - Bahia. 2. Competitividade. 3. Bovinos. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 636.098142

TERMO DE APROVAÇÃO

ADRIANA CALMON DE BRITO PEDREIRA

RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETITIVIDADE DAS PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO MULTI CASO NA BOVINOCULTURA DE CORTE NO ESTADO DA BAHIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador

Francisco Uchôa Passos _____
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
UNIFACS Universidade Salvador

Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 25 de fevereiro de 2013.

Ao meu marido, Zéu, pelo imenso amor, carinho, dedicação e paciência.
Às minhas filhas, Marianna e Manuela, por serem a razão dos meus dias.
Ao meu pai, Antonio, pelo amor incondicional.
À minha mãe, Anna Maria, pela dedicação, cuidado e eterna compreensão.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo incentivo constante.

Ao meu primeiro orientador, Prof. Mascarenhas, que tanto incentivou-me a fazer o mestrado, sem porém, por forças das circunstâncias me acompanhar até o final da trajetória.

Ao meu orientador, Augusto Monteiro, pela acolhida, pelo carinho e compreensão no momento mais difícil, quando adoeci. Pelo incentivo, por acreditar que eu cumpriria meu prazo e realizaria um bom trabalho. Pelas orientações produtivas e divertidas e ainda pelas trocas de ideias sobre bovinocultura.

Ao Professor Sergio Fialho, tão amável, adorável, carinhoso e compreensível ao longo do meu tratamento de saúde que aconteceu durante a realização desse trabalho.

Aos colegas do mestrado, com quem tanto aprendemos sobre vida, convivência e amizade, em especial Rejane Marcolin e Helder Uzêda, com os quais pude compartilhar seminários e artigos.

À Unifacs, que financiou parte dos custos desse curso.

Aos amigos pecuaristas que com toda paciência e atenção responderam aos questionários e entrevistas para que essa pesquisa pudesse ser realizada.

RESUMO

Esta dissertação buscou efetuar um estudo da competitividade da atividade de bovinocultura de corte na Bahia à luz do modelo da visão de competitividade baseada em recursos (RBV), promovendo uma análise das características gerais do setor, as suas peculiaridades, a capacidade de inovar nos contextos tecnológico, organizacional e mercadológico, apurando de forma efetiva os recursos produtivos tangíveis e intangíveis, a forma como são obtidos e gerenciados além das suas premissas como fonte geradora de diferencial competitivo nas propriedades rurais. Para alcançar tais objetivos tomou-se como base: estratégia, competitividade e competitividade através da visão dos recursos e gestão do agronegócio. A partir desses conceitos, a pesquisa de campo foi desenvolvida em dez propriedades rurais que têm como principal atividade a bovinocultura de corte, objetivando confrontar as teorias propostas com a realidade encontrada nessas organizações. Dessa forma a metodologia adotada foi um estudo multicaso. Ao final da pesquisa, obteve-se uma confirmação parcial das premissas da RBV, a partir do momento que nem todos os recursos que cumpriram as prerrogativas da teoria analisada mostraram-se promotores de maior desempenho no âmbito da pesquisa aplicada, assim como outros que não se mostraram estratégicos perante as premissas da RBV, apresentaram-se como relevantes no contexto da promoção de desempenho superior.

Palavras-chave: Agropecuária. Competitividade. Recurso Baseado em Valor. Bovinocultura de corte na Bahia.

ABSTRACT

This dissertation sought to make a study of the competitiveness of the activity of beef cattle in Bahia to the standard view of the competitiveness of resource-based (RBV), fostering an analysis of the general characteristics of the sector, its peculiarities, the ability to innovate in the contexts technological, organizational and marketing, calculating effectively productive resources tangible and intangible, how they are obtained and managed beyond its premises as a source of competitive advantage in the farms. To achieve these goals we took as basis: strategy, competitiveness and competitiveness through the vision of resources and agribusiness management. From these concepts, field research was conducted in ten farms whose main activity to beef cattle, aiming to confront the theories proposed to the reality found in these organizations. Thus the methodology adopted was a multi-case study. At the end of the study, we obtained a partial confirmation of the assumptions of the RBV, from moments that not all features that met the prerogatives of the theory analyzed, were promoters of higher performance within the applied research, as well as others who were not before the strategic assumptions of RBV, presented themselves as relevant in the context of the promotion of superior performance.

Keywords: Agricultural. Competitiveness. Resource-Based Value. Cattle cutting-Bahia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre a heterogeneidade e a imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável 33

Figura 2 - Fatores Determinantes da competitividade da indústria 35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Análise da Segunda Etapa da Pesquisa 52

Quadro 2 – Fazendas Pesquisadas 55

Quadro 3 – Conclusão da geração de VC através dos recursos avaliados nas condições da RBV para bovinocultura de corte na Bahia 89

Quadro 4 – Demonstração da disponibilidade dos recursos nas propriedades 92

Quadro 5 – Relação dos recursos com o desempenho das propriedades.....96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Custo da arroba em diferentes ganhos médio diário 39

Gráfico 2 - Cotação da arroba do boi gordo no final do mês – Jul/1997 a Jul/2012..59

Gráfico 3 - PIB Pecuária e Pesca do estado da Bahia 2002 a 2011 64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índices zootécnicos médios do rebanho brasileiro em diversos sistemas de produção 44

Tabela 2 – Efetivo Rebanho Brasil, Bahia e outros Estados 2006 e 2010 56

Tabela 3 - Comparativo de produção e consumo de carne bovina na Bahia em 2006 59

Tabela 4 - Cálculo de rentabilidade de venda de animais para abate.....61

Tabela 5 - Crédito Rural na Bahia de 2003 a 2009 63

Tabela 6 – Resultado de Desempenho 91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADAB	Agencia de Defesa Sanitária do Estado da Bahia
AENs	Áreas Estratégicas de Negócios
ASBIA	Associação Brasileira de Inseminação artificial
BM &F	Bolsa de Mercado Futuro
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
CAI	Complexo Agro Industrial
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CT	Custo total
ECIB	Estuda da Competitividade da Indústria Brasileira
ESALQ	Escola de Agricultura Luis de Queiros
FAEB	Federação da Agricultura do Estado da Bahia
FAO	*Food and Agriculture Organizations*
GMD	Ganho Médio Diário
IATF	Inseminação Artificial em Tempo Fixo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEPEC	Instituto de Estudos Pecuários
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCM	Planejamento Comercial e de Marketing
PE	Planejamento Estratégico
PEF	Planejamento Econômico Financeiro

PIB	Produto Interno Bruto
PV	Preço de Venda
RBV	Recurso Baseado em Valor
SEAGRI	Secretaria da Agricultura do Estado da Bahia
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIDRA	Sistema de Recuperação Automática
SWOT	*Strengths, weaknesses, opportunities and threats*
UA	Unidade Animal
VC	Vantagem Competitiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 22
2.1 ESTRATÉGIA - CONCEITO, PROPÓSITO E FORMULAÇÃO 22
2.2 COMPETITIVIDADE 26
2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS – RBV RESOURCE BASED VIEW 28
2.4 ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA 33
2.5 A GESTÃO AGROPECUÁRIA – BOVINOCULTURA DE CORTE 35
2.5.1 Capacidade de gestão 37
2.5.2 Capacidade produtiva e tecnológica 40
2.5.3 Capacidade de inovação 47
3 METODOLOGIA DA PESQUISA 50
4 ANÁLISE DOS DADOS 56
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE PECUÁRIA DE CORTE NA BAHIA 56
4.1.1 Tamanho e Crescimento do setor 56
4.1.2 Indicadores de Produtividade 57
4.1.3 Inovação 61
4.1.4 Oferta e disponibilidade de crédito 62
4.1.5 Condições de competitividade 64
4.2 PRINCIPAIS RECURSOS PRODUTIVOS UTILIZADOS NOS EMPREENDIMENTOS DO SETOR 67
4.3 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS DOS RECURSOS PRODUTIVOS 75
4.3.1 Capacidade de gestão 75
4.3.1.1 Planejamento Estratégico 75
4.3.1.2 Planejamento econômico e financeiro 76
4.3.1.3 Planejamento de marketing e comercial 78
4.3.2 Capacidade Produtiva 79
4.3.2.1 Terra – Nutrição 79
4.3.2.2 Animais – Genética 81
4.3.3 Capacidade de inovação 84
4.3.3.1 Tecnologia 84
4.3.3.2 Recurso Humano 86
4.3.4 Capacidade de Pagamento e investimento 87

4.3.4.1 Disponibilidade Financeira.....88
4.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS.....90
4.5 O DESEMPENHO DAS PROPRIEDADES E SUA VINCULAÇÃO COM A NATUREZA DOS RECURSOS DISPONÍVEIS.....92
4.5.1 Planejamento estratégico.....93
4.5.2 Planejamento econômico financeiro.....93
4.5.3 Planejamento comercial e de marketing.....93
4.5.4 Terra/Nutrição.....94
4.5.5 Animal/ Genética.....94
4.5.6 Tecnologia.....94
4.5.7 Recursos Humanos.....95
4.5.8 Disponibilidade Financeira.....95
4.6 ANÁLISE CONJUNTA DOS RECURSOS.....95
5 CONCLUSÃO.....99
REFERÊNCIAS.....104
APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados – Questionário.....108

1 INTRODUÇÃO

A agropecuária enquanto atividade econômica que tem como elemento principal a terra detém um importante papel no desenvolvimento e na sustentabilidade de uma nação, já que é através dela que a população rural e também a urbana é alimentada e sustentada para o exercício de todas as outras atividades produtivas existentes e necessárias ao país. Esse ponto de vista permite entender não só a importância do setor, denominado até a década de 1950 de setor primário, como também prever que enquanto atividade econômica essencial, ela precisa ser gerida de forma eficiente.

As mudanças econômicas nos últimos 60 anos alteraram a configuração do modelo tradicional das propriedades rurais. Os autores Davis e Goldberg (1957) apresentaram para o mundo o termo *agribusiness*, designando-o como a soma das operações de produção, distribuição, armazenamento, processamento, comercialização de produtos agrícolas e seus derivados. Essa nova concepção transforma a agropecuária num sistema interligado e similar a uma cadeia na qual o elo anterior às propriedades rurais – fazendas - é formado por fornecedores de insumos e matérias primas e todo um conjunto de sistemas chamado de a montante e no elo posterior, o setor denominado a jusante, é composto por todas as indústrias de classificação, industrialização e beneficiamento dos produtos agrícolas.

No final da década de 1960, seguindo a tendência mundial, o Brasil, ao constituir o Complexo Agroindustrial Brasileiro (CAI), formulou políticas especificas para a industrialização da agropecuária, visando não só atender às demandas do país como também às exportações. Paralelo a essas políticas, o avanço tecnológico trouxe a possibilidade de tecnificação para o campo, os meios de comunicação evoluíram e aproximando o campo da cidade e o conjunto de sistemas até então desarticulados que atendiam ao campo passaram a ter de fato uma conotação de cadeia produtiva ou de complexo agroindustrial.

O Brasil, hoje, independente das terras protegidas pelo novo código florestal, é considerado o berço da produção de alimentos para o mundo, justamente por agregar, na amplitude do seu território, um volume grande de regiões, estados ou até micro-regiões com aptidão para estabelecer atividade agropecuária.

O rebanho bovino do Brasil, calculado no censo de 2009, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é de 205 milhões de cabeças, sendo

por tanto o maior rebanho comercial do mundo, o segundo maior produtor de carne (estando atrás apenas dos Estados Unidos) e o maior exportador mundial. Este último constituiu-se um dado importante já que a demanda por alimento, especificamente proteína animal, no mundo é crescente. O consumo *per capta* de carne na China, por exemplo, saltou de 20 Kg em 1995 para 50 Kg em 2006, segundo dados da *Food and Agriculture Organization* (FAO).

Utilizando pastagens naturais e ocupando apenas 150 milhões de hectares que correspondem a menos de 20% do território, o Brasil produz o chamado boi verde que é considerado o boi criado em pastagens, alimentando-se basicamente de forragens ao longo de toda a sua vida, o que o torna muito mais barato e principalmente mais saudável.

Para que a produção agropecuária seja capaz de cumprir esta sua função primordial, como elo central dessa cadeia é importante que os gestores rurais tomem conhecimento das especificidades dessas atividades enquanto empresas rurais, quando comparadas com empresas que atuam no âmbito urbano. Ressalta-se, portanto que as atividades desenvolvidas na zona rural, relacionadas à produção animal e vegetal possuem características específicas e diferentes, tais como a dependência do clima, o tempo de produção maior que o tempo de trabalho, a dependência das condições biológicas, a alta perecibilidade dos produtos, além da terra como fator de produção essencial, como já foi dito.

Inclui-se neste processo e neste âmbito de especificidades que a pecuária é parte integrante da agropecuária e se manifesta como um conjunto de processos técnicos usados na http://pt.wikipedia.org/wiki/Domestica%C3%A7%C3%A3o domesticação e criação de animais com objetivos econômicos específicos, conforme afirma Medeiros Neto (1970). Objetivos esses que estão vinculados à produção de alimentos de origem animal e fornecimento de matéria prima para indústria de transformação, como vestuário e sapatos. A atividade pecuária pode abranger a criação de diversos tipos de animais, como suínos, ovinos, caprinos, bubalinos e bovinos com vocação para produção de leite ou para produção de carne.

Mesmo não estando em seu estado pleno de produção, a pecuária bovina nacional agrega ao Produto Interno Bruto (PIB) o montante de 242 bilhões de reais, conforme dados de 2010 do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), e um volume de 16,5 milhões de trabalhadores registrados, sendo capaz de alimentar milhares de pessoas por ano, tanto no Brasil como no exterior. Além

desses números relevantes, a pecuária brasileira ainda contribui de forma positiva na balança comercial por ter apresentado um volume de exportações de 968,3 milhões de reais até junho de 2011, o que representa 198,3 toneladas de carne, conforme o CEPEA.

O Estado da Bahia, de acordo com os dados do IBGE, na sua extensão territorial de 564.692,67 km² e na perspectiva das suas características geográficas, adéqua-se a atividade pecuária tanto de corte quanto de leite. Desde a década de 1970, quando o estado possuía um contingente bovino de 5,6 milhões de cabeças e ocupava o 6º lugar no ranking dos maiores rebanhos, a Bahia contribui significativamente para a produção de carne do país.

É fato que essa representatividade caiu, ao longo dos anos, em percentual ao rebanho nacional, conforme os dados do IBGE. Nos anos 1970, a Bahia detinha 7,2% do rebanho nacional e, em 2010 (último senso agropecuário realizado pelo IBGE), representou apenas 4,9 %.Essa diminuição no percentual se deu em virtude do crescimento do efetivo rebanho nos estados do Pará, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, nos últimos 20 anos.

Observa-se então que ainda há muito espaço para se crescer na produção de bovinos. Esses espaços estão tanto na extensão (produção), através da expansão do volume de pastagens para esses espaços ainda não explorados, como em produtividade, aumentando a lotação por hectare, ou seja, melhorando a eficácia e produzindo mais animais com melhor qualidade de carne, em menos extensão de terra e com menores custos por Kg de carne produzido.

A pecuária, no âmbito da sua produção, é sustentada numa tríade de operações focadas em manejo, sanidade e nutrição do rebanho, o que implica em variáveis que devem observadas quando se organiza um modelo de negócio, um modelo de gestão, um planejamento estratégico ou ainda um plano de ação em busca das formas mais eficientes e eficazes para o alcance do sucesso empresarial. Essas variáveis totalmente controláveis podem ser chaves do posicionamento estratégico da organização num mercado específico.

Essas bases de produção sustentável interagem na atividade com alguns outros aspectos tais como, clima e topografia da região, índice pluviométrico, oferta de mão de obra, acesso, infraestrutura, rede de fornecedores e mercado consumidor. Esses macro- fatores precisam também ser muito bem equacionados e

bem administrados para se transformarem em aliados, permitindo à empresa rural um destaque no seu contexto setorial.

Essa busca pela eficiência dos recursos torna-se importantíssima já que se trata de um produto *commodity* - no qual o preço de mercado não é diferenciado pela qualidade do produto, em que o sistema econômico é de concorrência quase perfeita, portanto, deve-se atentar tanto aos coeficientes produtivos quanto aos financeiros para que se avaliem os desempenhos.

Portanto, para que as empresas rurais, ou fazendas de pecuária tenham de fato seus objetivos alcançados, elas precisam gerir seus recursos de forma eficiente, contemplando tanto as especificidades próprias de cada uma delas como também observando suas condições conjuntas apropriadas a esses contextos, peculiares da atividade como um todo.

Nessa perspectiva, o objetivo principal deste trabalho é avaliar em que medida o desempenho das dez fazendas produtoras de bovinos de corte na Bahia analisadas neste trabalho, é influenciado pela presença de recursos estratégicos.

Por conseguinte, serão observados nesta pesquisa os seguintes objetivos específicos:

a) Caracterizar o setor da pecuária de corte na Bahia;
b) Identificar os principais recursos produtivos utilizados nos empreendimentos do setor;
c) Analisar os atributos estratégicos dos recursos produtivos por meio do:
    - Estudo da capacidade de gestão dos empreendimentos;
    - Estudo da capacidade produtiva e tecnológica das propriedades
    - Estudo da capacidade de inovação
    - Estudo da capacidade de pagamento e investimento
d) Avaliar o desempenho destas empresas e sua vinculação com a natureza dos recursos disponíveis.

Não faz parte dos objetivos deste trabalho abordar os setores à montante e à jusantes na cadeia produtiva de forma específica no âmbito das suas industrias, assim como envolver na pesquisa empresas que não tenham como produto final bovinos para corte, ou ainda aquelas que envolvam na sua produção, além da bovinocultura de corte, outras criações ou outros objetivos que não a produção de

carne, como, por exemplo a seleção de animais de elite, ou que tenham no âmbito da sua diversificação a pecuária bovina como elemento secundário.

Para responder aos problemas da pesquisa, a presente dissertação está dividida em cinco capítulos. Este é primeiro capítulo, a introdução, que apresenta a ideia central do trabalho, sua justificativa, delimitação e objetivos geral e específicos.

O capitulo dois tratará do referencial teórico do trabalho, no qual será desenvolvida uma revisão de literatura, abrangendo conceitos e contribuições sobre o tema Estratégia como base para o desenvolvimento da competitividade nas organizações, referenciando abordagens defendidas por Ansoff Mintzberg, Hamel e Porter. O tema Competitividade também será detalhado tanto no seu histórico, pontuando as idéias dos autores neoclássicos, assim como Schumpeter além de Nelson e Winter, como também nas suas condicionantes e abrirá espaço para introduzir a abordagem da visão dos recursos (RBV) como fonte de vantagem competitiva, que é o foco principal do trabalho, através das referencias dos principais estudiosos do tema que são Barney e Peteraf. Buscar-se á em tempo uma breve referencia ao Estudo da Competitividade Brasileira (ECIB) dos Professores Luciano Coutinho e Luiz Carlos Ferraz de forma a incorporar outros recursos além dos internos ou sistêmicos apontados pela RBV, no contexto da competitividade. Ainda nesse capitulo, será apresentada a caracterização das organizações rurais enquanto empresas competitivas no mercado e, mais detalhadamente, as empresas produtoras de bovinos de corte, suas formas específicas de gestão em função das peculiaridades apresentadas pela atividade, tais como a perecibilidade e homogeneidade dos produtos, a sazonalidade na oferta, a baixa elasticidade na demanda, dentre outras, através de referencias aos atores Callado, Mariom, Ribenboim, Medeiros Neto, Crepaldi, Jank e Nassar dentre outros..

No capitulo três, o foco será dado para a metodologia aplicada à pesquisa de campo, ao modelo de análise e às variáveis determinísticas para a avaliação do objeto. Será o espaço específico para apresentar, também, as etapas da pesquisa, a caracterização das propriedades a serem pesquisadas, assim como o tempo a ser dispensado na coleta e na análise dos dados.

No capitulo quatro, o estudo fará uma apresentação dos resultados extraídos da pesquisa de campo através dos quais conheceremos a configuração real das propriedades analisadas de forma a confrontá-las com o referencial teórico apontado no capitulo anterior, além disso estabelecerá os objetivos específicos apontados,

assim como o objetivo geral do trabalho. Na sequência, o capítulo cinco trará as conclusões da pesquisa pautada no modelo de análise determinado, esclarecendo, de forma explícita, os resultados encontrados e o grau de vinculação com a teoria da RBV, respondendo às questões que direcionaram todo o trabalho original.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA - CONCEITO, PROPÓSITO E FORMULAÇÃO

Nos últimos anos estudos sobre estratégia organizacional ou empresarial se intensificaram como também se diversificaram tanto no âmbito das ações envolvidas na busca pela competitividade como também na utilização pelas empresas de forma ampla e irrestrita, independente do ramo, do tamanho ou do local onde ela atua.

Ansoff (1977), diz que o interesse crescente pelo estudo da estratégia resulta do entendimento dos gestores de que as empresas precisam atuar em campos definidos e com uma orientação constante para o crescimento. Para que isso aconteça, só os objetivos formalizados não são suficientes, é fundamental um crescimento ordenado e com lucros.

Esse mesmo autor descreve que não trabalhar com estratégia consiste em não ter regras, além da única, óbvia e simples decisão de se obter lucro. Na ausência de estratégia, não há regras que orientem a busca por novas oportunidades internas e externas à organização. Não existem diretrizes para diversificação e total desorientação em relação aos caminhos adequados para trilhar uma proposta de sucesso.

A dispensa de uma estratégia formal produz uma qualidade de decisão inferior e menos consistente do que aquelas tomadas quando há uma proposta oficial do caminho a ser seguido.

Os objetivos organizacionais, segundo Ansoff (1977), determinam os níveis de desempenho, mas não descrevem o campo de atuação da empresa, não demonstram o caminho a ser seguido e nem definem o papel da empresa dentro da sua indústria. Esses atributos são exercidos pela estratégia.

A estratégia deverá sempre ser uma opção inteligente, econômica e viável. Essa será a fórmula para a empresa aperfeiçoar o uso dos recursos, manter-se competitiva e superar a concorrência. Poderá ainda, neste contexto tornar-se apta e disponível para explorar novas oportunidades.

Consenso em relação a um conceito de estratégia não existe, apesar de muitas definições terem pontos de convergência em relação aos objetivos, ficando o conteúdo e os processos para serem determinados de acordo com a forma como os autores concebem a formação das organizações.

Wright, Kroll e Parnell (2000) apud Camargos e Dias, (2003), definem estratégia como planos da alta administração para alcançar resultados coerentes com a missão e os com objetivos gerais da organização.

Mintzberg (1983) refere-se à estratégia como uma forma de pensar o futuro , integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação.

Sabe-se que, coerente com as definições expostas na literatura, a estratégia é inimiga das abordagens determinísticas e mecanicistas, que possam minimizar o espaço de liberdade e de escolha conforme afirmam Camargos e Dias (2003).

Segundo Quinn,(1993), não é apenas uma ideia de como lidar com o inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, conforme é tratada na literatura comum,mas a estratégia envolve também o desempenho de diferentes atividades em relação aos competidores, ou ainda, o próprio desempenho de atividades similares, porém de modo diferente, conforme Porter (1996).

Ansoff (1993), pioneiro na formalização da estratégia e já citado nesse trabalho, iniciou sua aventura nesse campo de estudo entendendo que “a estratégia é uma ideia unificadora que liga as áreas funcionais entre si e todas essas com o ambiente externo”. Este conceito demonstra uma noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que a distingue das demais.

A estratégia pode ser observada em um contexto de tanto ser instrumento regulador, facilitador e otimizador das relações da empresa com o ambiente externo, como também influenciar diretamente as decisões internas da organização. Elas podem determinar a estrutura organizacional em termos de qualificações necessárias dos recursos. Andrews, (1971), nesse mesmo contexto descreve um modelo de estratégia corporativa no qual defende a separação efetiva do processo de formulação da estratégia, do processo de implantação da mesma. Isso leva a uma dependência total da estrutura organizacional em relação ao modelo estratégico definido.

Quanto ao modelo estratégico escolhido, é necessário que esteja de acordo com as capacidades e com os objetivos estabelecidos. A estratégia, portanto, tem caráter unificador e deve conseguir reunir os esforços internos para o alcance dos seus objetivos. Essa é a essência da formulação estratégica, como reforça Ansoff (1990) que criou uma abordagem que contribui, de forma efetiva, para análise,

definição e formulação estratégica denominada matriz SWOT. Ela procura diminuir a *gap* de planejamento, que é entendida como uma diferença entre a realidade e a interpretação dos analistas que desenvolveram a estratégia.

A matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) analisa, de um lado os pontos fortes e fracos da organização, ponderando, assim, os seus recursos, habilidades e competências. Do outro lado, avalia as ameaças e oportunidades ofertadas pelo ambiente externo. Essa teia de informações internas e externas forma a base das decisões estratégicas da organização.

Em uma perspectiva de definição e escolha da estratégia a ser adotada é fundamental que ela seja renovável e adaptada às mudanças internas e externas, gerando ajustes indefinidamente ao longo do ciclo de vida organizacional. Ansoff (1990) estabelece que existem dois tipos correlatos de estratégia que caracterizam a direção do desenvolvimento estratégico das empresas.São elas: estratégia de carteira e estratégia competitiva.

A estratégia de carteira define qual é o negócio da empresa, o ramo, a área. Isso não significa que uma empresa esteja presa a uma só área de atuação, mas há, de fato, uma preocupação em definir essas Áreas Estratégicas de Negócios (AENs).

A estratégia competitiva, para o mesmo autor, é definida como o enfoque especial que a empresa dará para ter sucesso em cada uma de suas áreas geográficas.

Ainda na concepção de Ansoff (1990), sobre as estratégias competitivas, o preço é o determinante do sucesso do produto ou do serviço. Nesse contexto, a lógica é de que menores preços habilitam a empresa a maiores vendas e maior domínio na preferência dos clientes. Essa orientação é uma estratégia competitiva de maior participação no mercado.Esse modelo orienta as empresas a um produto padronizado e sem diferenciação.

Quase nunca, os mercados se mantêm fixos e rígidos em relação a preço baixo e pouca diferenciação. Nesse outro contexto, as organizações se veem numa necessidade premente de atender a públicos específicos e com necessidades específicas, desse modo a diferenciação de produtos passa a ser uma estratégia competitiva importante.

Seguindo, Ansoff (1990) defende que não só os produtos precisam ser diferenciados, mas o próprio consumidor, no momento em que sofre influência de

comportamentos sociais e, abre espaço para as organizações diversificarem os mercados, determinando assim, um outro modelo de estratégia competitiva.

Para Hamel (2001), apud Camargo (2002), a origem da estratégia está no âmago da inovação do conceito empresarial, ou do modelo de negócio nos quais se deve encontrar a capacidade de criar novas estratégias que gerem riqueza. Quanto ao modelo estratégico, de como aplicar a estratégia e sua importância para o desenvolvimento, crescimento e sustentabilidade do negócio, o mesmo autor, defende que a estratégia empresarial deve definir a opção quanto à forma de competir, determinando três pontos chaves para o direcionamento ideal. Esses três pontos seriam:

a) Missão: Como ponto de partida, ela vai determinar o objeto geral da estratégia do modelo de negócio. Precisa ser bem distinta de outras empresas. É ela que vai trazer o senso de direção e definir os critérios de mensuração de progresso.

b) Escopo de produto e mercado: Esse ponto esclarece ao gestor quem são os clientes, a área geográfica e o segmento de mercado. Analisa o tamanho desse mercado e a compatibilidade do produto e, finalmente, avalia como e onde pode crescer.

c) Diferenciação: É a forma como serão definidos os critérios diferenciais do, produto em relação à concorrência.

Porter (1976), aponta também a estratégia competitiva como o modelo-chave para alcance do desenvolvimento e sustentabilidade organizacional. Nessa proposta, a matriz SWOT introduzida por Ansoff na década de 60, é resgatada e se torna ferramenta fundamental, pois provoca um teste de consistência. Esse teste pode ser entendido através de três questionamentos essenciais a serem analisados e definidos para a formulação da estratégia. São eles:

a) O que a empresa está realizando no momento?
b) O que está acontecendo no meio ambiente?
c) O que a empresa deveria estar realizando?

Nessa perspectiva teórica, portanto, observa-se que há um consenso entre os principais autores de estratégia sobre a competitividade ou vantagem competitiva como elemento principal e motivador do propósito da formulação estratégica nas organizações. Dentro dessa concepção, entender os conceitos, as fórmulas e a perspectiva da competitividade torna-se uma capitulo importante no contexto deste trabalho.

2.2 COMPETITIVIDADE

A literatura acerca de competitividade é ampla, vasta e já se desenvolve há algumas décadas. Dentro desse contexto, um estudo desenvolvido pela Universidade Federal da Bahia, através do Núcleo de Serviços Tecnológicos, aponta que “as controvérsias acerca do conceito de competitividade podem dificultar um pouco o estabelecimento de procedimentos metodológicos e, consequentemente os indicadores adequados às análises competitivas.” (UFBA-NST, 1992, p. 1).

Os neoclássicos que se debruçaram sobre o tema, nas décadas de 1950 e 1960, definiram a competitividade com base na competição perfeita já que acreditavam que as firmas eram estáveis e homogêneas. Hunt (1997) apud Caldeira (2009) apresenta alguns pressupostos básicos que os neoclássicos sustentavam para a estabilidade do sistema, são eles:

a) O conhecimento tecnológico é unânime e acessível a todos;

b) Os fatores de produção são apenas: capital e trabalho;

c) Diferenças de capacidades administrativa e tecnológica não são representativas;

d) As informações para os agentes e partindo desses mesmos agentes de mercados são perfeitas, verdadeiras e comuns a todos;

e) Processos não se modificam;

f) Indicadores de desempenho se definem em termos de preço, quantidade e emprego.

Nesse contexto, a competitividade assume um caráter estático, o que é contestado por Possas (1987), que defende que “a abordagem predominantemente atemporal, relativa a situações hipotéticas de equilíbrio, é particularmente inadequada para lidar com processos de mudança. Quando muito é capaz de focalizar duas posições distintas sob a ótica da estática comparativa, onde o processo de transição é deixado de lado.”

Schumpeter (1961) também contrapõe-se ao pensamento neoclássico e preconiza que o processo competitivo é maior do que a simples concorrência de preços.Ele enfatiza a heterogeneidade das organizações baseada nas inovações e nas capacidades de investimento já que esses itens envolvem custos e riscos e faz a associação do capitalismo com a competitividade já que ambos buscam melhores

vantagens, maior eficácia e maiores lucros.Ele nos traz o conceito de destruição criativa:

> O sistema é incessantemente revolucionado a partir de dentro, incessantemente destruindo o velho, incessantemente criando o novo [...] esse processo de destruição criativa é o fato essencial do capitalismo: é nele que consiste o capitalismo. (SCHUMPETER, 1961, p.45).

Nessa proposta, Schumpeter aponta que a força motriz do capitalismo é a capacidade endógena (e não mais exógena como defendiam os neoclássicos) de inovação, renovação, substituição e atualização de produtos, tecnologias, processos, insumos e expressões organizacionais. Ele também defende que essa inovação constante é o epicentro da acumulação de capital e que assim é possível associar os aspectos micro e macro da competitividade.

A tecnologia, dentro desse propósito, tem simultaneamente duas funções importantes, uma estrutural e outra estratégica, já que ela tanto age internamente no contexto da elaboração e desenvolvimento interno dos produtos – estrutura – como também na utilização dos produtos pelo mercado, propriedades, características – estratégia. A competitividade depende da administração da produção dentro da empresa.

Ao longo dos anos, alguns enfoques pós Schumpeterianos que buscam analisar modelos de estratégia trazem o tema competitividade analisado sob as mais diversas vertentes e pautados nos mais diversos pilares.

Nelson e Winter (1982), em uma abordagem evolucionista, apontam o alto grau de risco e de desequilíbrio provocado no mercado pelo processo de inovação, tanto antes da introdução no mercado como também após a sua inserção. Esse desequilíbrio determinará ganhadores e perdedores, em que os primeiros sobreviverão, incorporando suas vantagens, e os segundos estarão fadados a descontinuidade. Esses riscos podem ser apontados como:

a) Lucros acima dos normais para os inovadores
b) Tendência à imitação por firmas não pioneiras na inovação
c) Falência de empresas incapazes de acompanhar o processo
d) Criação de barreiras a novos entrantes potenciais
e) Aparecimento de novos produtos similares, substitutos e concorrentes.
f) Novas relações com fornecedores e clientes

Ou seja, as estratégias adotadas pelas organizações influenciarão de forma efetiva e evidente a estrutura competitiva do mercado. Nelson e Winter, 1982 ainda afirmam que “Competitividade é o resultado da seleção das estratégias vencedoras que se desenvolvem no lócus da concorrência”.

Porter (1980), já havia apresentado análises sobre a estrutura de mercado que justamente segue numa linha de pensamento contrária ao pensamento de Nelson & Winter. Ele defende que a estrutura organizacional depende da estratégia adotada e pôs em pauta as chamadas estratégias competitivas que são sustentadas na lógica do processo competitivo.

Esse enfoque apresenta a análise econômica como fator crucial para o estudo da estratégia e da competitividade, pois o autor acredita que as empresas interferem no ambiente externo às organizações. Para isso, ele traz a análise das cinco forças competitivas que ele chama de análise estrutural da indústria e entende como elementos endógenos e exógenos que podem ser estrategicamente influenciados e geridos de forma a promover maior competitividade às organizações.Essas cinco forças são: entrantes potenciais, intensidade da rivalidade entre concorrentes, existência de produtos ou serviços substitutos, clientes e fornecedores.

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS – RBV RESOURCE BASED VIEW

O propósito da aplicação da estratégia é o ganho de vantagem competitiva, afirmam Fensterseifer e Wilk, (2005). Pautado nessa prerrogativa, a Visão Baseada em Recursos surge na década de 90 como um novo paradigma para o campo da gestão estratégica ou, como afirma Peteraf (1993) como uma ampliação da visão tradicional de estratégia.

A nova proposta caracteriza-se como uma visão estratégica que emerge dos aspectos intrínsecos da organização. Barney (2001) ressalta que a teoria do RBV defende que a vantagem competitiva está nas diferenças internas que as firmas apresentam e não necessariamente nos aspectos externos e de posicionamento no mercado como as abordagens da década de 80 pressupunham. O mesmo autor (1991) reforça que, na abordagem da RBV, os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas de determinada indústria, como resultado das diferentes trajetórias experimentadas pelas firmas e que se esses recursos forem de difícil

aquisição, replicação ou substituição, eles determinarão uma fonte de vantagem competitiva.

Cumbrelate, Pascucci e Grave (2008) explicam que a RBV é uma análise de comportamento estratégico que tem como ideia principal que a seleção, obtenção e disposição dos recursos, juntamente com o desenvolvimento de competências únicas resultam em vantagem competitiva.

Penrose (1962), já considerava a organização como uma coleção de recursos produtivos dispostos de diferentes formas ao longo do tempo, o que representa uma dinamicidade e heterogeneidade explícita das organizações no contexto de mercado. Wernerfelt (1984) reforça e amplia essa prerrogativa, afirmando que as organizações devem ser vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente comercializados no mercado, pois, como defendem Nassif, Hanashiro (2003), se esses recursos geram benefícios econômicos e não podem ser copiados, eles geram, efetivamente ,vantagem competitiva.

O cerne da questão estratégica apontada pela RBV, portanto, está na heterogeneidade das organizações em função dos recursos internos, o que não distancia tanto de outros autores que já percebiam que as características internas são relevantes no contexto de formulação estratégica. Andrews, (1971), afirmou que a formulação estratégica se inicia com a avaliação das competências organizacionais que são, de forma ampla os recursos e os pontos fortes – as competências.

Azevedo (2007) apud Tlergarten e Alves (2008), igualmente se coloca contrário à escola do posicionamento, afirmando que as firmas são heterogêneas no mercado a depender dos recursos estratégicos que controlam.Ele ainda reforça que “os recursos que as firmas controlam têm efeito idiossincráticos que elevam a diferenças no seu desempenho.”

A RBV traz, portanto, uma forte contribuição no sentido da duração e sustentabilidade da lucratividade que não podem estar apenas em função das condições de mercado, mas fortemente vinculada às diferentes montagens dos recursos produtivos dentro das organizações. Nesse contexto, Wernerfelt (1984), apud Tlergarten e Alves (2008), define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou competitivo se adquirirem ou desenvolverem condições superiores.” Ele conclui que a organização deve ter como objetivo

principal, portanto, obter e organizar recursos que sejam superiores aos recursos dos seus concorrentes.

O entendimento do que vem a ser, ou seja, da definição e da importância dos recursos é quase que unânime na literatura científica, porém a classificação diverge um pouco entre os autores. Glabreath e Galvin (2004), dividem os recursos em tangíveis e intangíveis, de acordo com a possibilidade deles serem ou não mensuráveis e contabilizados no balanço financeiro.Os tangíveis podem ser quantificados, enquanto os intangíveis não permitem essa valoração expressa.

Grant (1991) também propõe essa categorização baseada na intangibilidade, selecionando assim os recursos humanos, financeiros e físicos como tangíveis e sendo os intangíveis, a cultura, o conhecimento, as habilidades e os relacionamentos organizacionais.

Tlergarten e Alves (2008) definem também as competências distintivas de uma organização como sendo seus recursos e capacidades que podem ser representados por ativos tangíveis e intangíveis. Como exemplo dos tangíveis, os autores acrescentam as patentes, economias de escala e sistemas de distribuição e, no âmbito dos intangíveis, não palpáveis, eles citam desde a reputação da firma, a imagem e a marca, complementando com os recursos humanos e suas competências.

Penrose (1953) tem uma visão mais detalhada e sugere três categorias de recursos que são os físicos, os humanos e os organizacionais, em que os primeiros se referem aos equipamentos, os segundos às pessoas e os terceiros são as rotinas e os processos.

Black e Boal (1994) apud Fensterselfer e Wilk, (2005) sugerem a categorização em recursos sistêmicos e recursos contidos, em que os primeiros representam uma rede social dificilmente identificada, enquanto que os contidos são fatores claramente identificados e quantificáveis.

Peteraf (1993) reforça que, para o modelo da RBV, a sustentabilidade da vantagem competitiva está na natureza da renda e na origem da heterogeneidade. Essa afirmativa revela que existem condições, não vinculadas às categorias mencionadas acima, para que os recursos sejam considerados fontes efetivas de vantagem competitiva para as organizações. Esses atributos, conforme Barney, (1991) são: a) ser valioso no sentido de aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo, b) ser raro, o que significa não estar disponíveis para

os potenciais competidores, c) ser difícil de imitar, já que a imperfeita imitabilidade garante que os concorrentes não possam dispor do mesmo recurso, d) ser insubstituível, o que quer dizer que não haja outro recurso para substituí-lo.

Nessa mesma perspectiva, Peteraf (1993), sugere um modelo de vantagem competitiva baseada no valor dos recursos, independente da sua classificação. Esse modelo tem quatro premissas que sustentam um recurso como gerador de vantagem competitiva para a organização, conforme se explica a seguir:

a) Heterogeneidade: Para Barney (1991), pacotes de recursos e capacidade de produção são fatores heterogêneos nas firmas. Alguns recursos são superiores e mais eficientes, e as empresas que os utilizam produzem com custos mais baixos e atendem melhor os seus clientes. Essa concepção emerge da Teoria Econômica da Renda Ricardiana.

A Teoria da Renda Ricardiana tem como prerrogativa que fatores produtivos superiores existem em quantidade limitada, ou seja, podem ser fixos ou quase fixos a depender da sua capacidade nula ou lenta de expansão (inelasticidade), e também são escassos, pois não são suficientemente ofertados em proporção à demanda. Essa lacuna entre oferta e demanda abre espaço para outras organizações utilizarem recursos substitutos, porém inferiores, produzirem de forma semelhante e assim estabilizarem a relação oferta e demanda. Os preços caem naturalmente, vide a lei da oferta e da demanda. Na sequência, com os preços mais baixos, as firmas que produzem com custo médio superior devido à utilização de recursos inferiores não conseguem se sustentar no mercado, deixando esse livre para aqueles que utilizam recursos superiores e que, por sua vez, produzem a um custo médio inferior.

Por sua vez, a renda de monopólio, prevê a diferenciação dos produtos e serviços pela apropriação monopolista dos recursos ou pela restrição deliberada da produção e não especificamente pela escassez na oferta de recursos. As empresas monopolistas conseguem interferir na demanda de forma a favorecer e ampliar o consumo e, a *posteriore* elas equilibram os níveis de consumo e preço.

b) Limites *Ex Post*: São os limites dados ao competidor e devem promover a sustentabilidade dos recursos superiores.

Heterogeneidade é uma característica que tem curta duração devido à escassez dos recursos, como defende Peteraf (1993) no seu artigo *The Cornerstone*

of Competitive Advantage: A Resource-based View. Contudo, a mesma autora também afirma que se a heterogeneidade é uma prerrogativa para a vantagem competitiva, as organizações precisam encontrar alternativas que as tornem mais sustentáveis e presentes por um tempo maior no seu contexto. Ela ainda defende que existem dois fatores que limitam a concorrência à exclusividade dos recursos que são:

a) Imitabilidade imperfeita;
b) Substituição imperfeita.

Rumelt (1984) denomina esses dois fatores de mecanismos de isolamento e exemplifica-os como: direito à propriedade, assimetria de informação, aprendizagem, pesquisa, reputação e ambiguidade causal.

A ambiguidade causal se reflete na dificuldade que as firmas concorrentes e, muitas vezes a própria, têm em definir qual ou quais os seus recursos valiosos, nem como recriá-los ou defini-los.

A assimetria de informação ou não codificação do conhecimento se reflete na dificuldade em identificar as rotinas organizacionais tácitas que fazem grande diferença nos processos organizacionais.

c) Mobilidade Imperfeita: A este requisito é dada a característica de os recursos serem úteis apenas na empresa na qual está sendo utilizado, naquela situação, e naquele contexto. Peteraf (1993) diz que há uma relação de dependência mútua entre a empresa e o recurso que ela denomina como monopólio bilateral. Teece (1986),defende que esses ativos são co-especializados, pois só funcionam em conjunto.

Rumelt (1987) chama atenção para outra possibilidade dessa condição se apresentar, que é pelo valor do recurso. O autor defende que esse valor é muito superior ao benefício que ele gera na firma, tanto pelo seu valor absoluto ou, como defende Barney, (1991) pela incapacidade de mensuração do valor do recurso, gerando um grau elevado de incerteza para o concorrente.

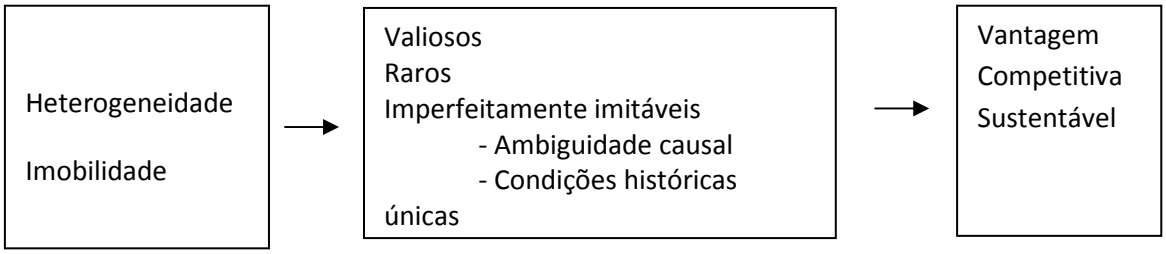
d) Limites *Ex ante*: A competição por recurso começa na apropriação desse recurso, ou na sua aquisição. Peteraf (1993) afirma que para o recurso alcançar uma posição superior, deve existir uma competição limitada por esta posição

diferenciada. Para a autora, se houver concorrência na aquisição do recurso, o preço tende a se elevar prejudicando, assim, o caráter de vantagem no domínio.

Peterfaf,(1993), complementa a defesa dos quatro pilares para a criação da vantagem competitiva, dizendo que a produtividade dos recursos superiores depende da natureza do seu trabalho e da habilidade com que a estratégia é implementada.Spanos e Lioukas, (2001) apud Cumbrelate,Pascucci e Grave,(2008), definem o RBV como “um pacote de recursos únicos”, já que o gestor é quem decide sobre como o pacote será constituído.

Conforme Barney (1991), a relação entre a heterogeneidade, imobilidade dos recursos, os atributos e a vantagem competitiva sustentável, representada pela Figura 1, pode ser aplicada para analisar o potencial dos recursos disponíveis na empresa como fonte de vantagem competitiva.

Figura 1 - Relação entre a heterogeneidade e a imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável



Fonte: Barney (1991, p.112)

2.4 ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

Ainda na década de 90, surge uma nova abordagem, já mencionada neste trabalho, chamada de Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), coordenada pelos Professores Luciano Coutinho e João Carlos Ferraz, na qual é desenvolvido um plano para avaliação dos setores pautado na análise sistêmica, empresarial e estrutural para avaliação das condições competitivas do setor.

Coutinho e Ferraz (1994) definem competitividade como “a capacidade da empresa de formular estratégias concorrenciais que lhes permita conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Os mesmos autores entendem que, no campo acadêmico, alguns teóricos defendem a competitividade como característica da firma e do produto, vinculada ao

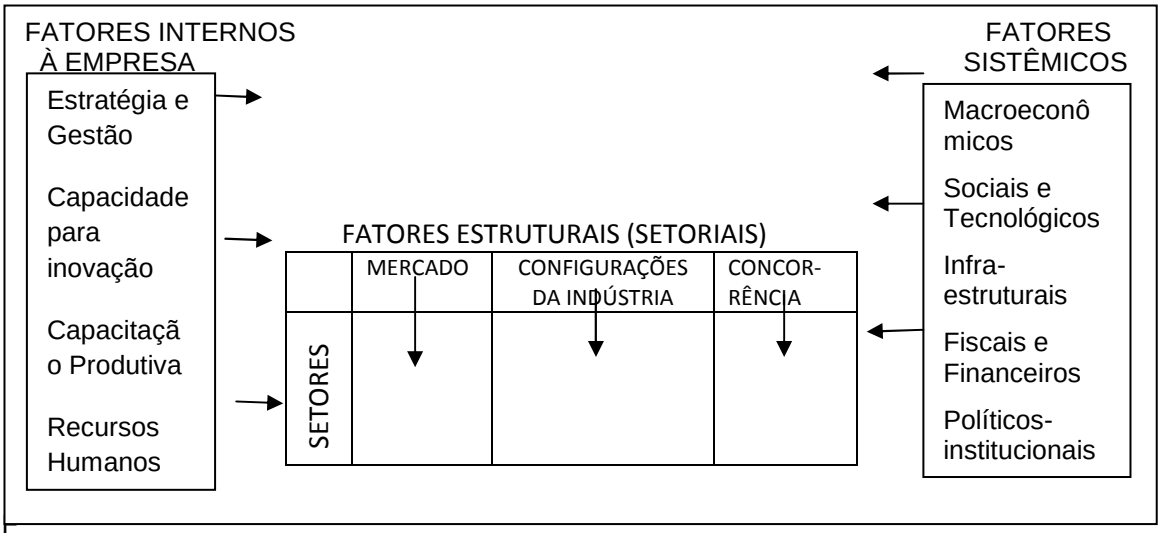
desempenho de mercado ou eficiência técnica, ou ainda ao *market share*. Outros valorizam a eficiência, buscando indicadores técnicos e de produtividade dos fatores como referências – *best practicis*, mas o sucesso competitivo acontece, de fato, através da "criação e renovação das vantagens competitivas". Cada produtor deve buscar diferenciais em custo, preço, qualidade, habilidades, lead time etc.

Estes autores entenderam, assim como Schumpeter (1961) que a inovação é o combustível para o desenvolvimento das empresas. Eles, porém, acrescentam a necessidade de se associar permanentemente inovação não só a produtos, mas também a processos e a modelos de gestão. Apontam também a necessidade de investimentos em infra-estrutura, pesquisa e desenvolvimento (P&D), políticas de incentivo e educação da população.

O Estudo tem uma visão dinâmica e defende que todos os modelos avaliados por eles, fazem uma análise estática, na qual os indicadores apontam para uma situação no momento. A visão dinâmica proposta refere-se ao fato de o entendimento do Estudo estar determinado na necessidade das firmas em conquistar e conservar essa posição competitiva – tornarem-se sustentáveis- e serem referenciais para os padrões internacionais. Eles afirmam que "o sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas." Eles afirmam que existem três fatores que determinam a competitividade. São eles:

a) Fatores sistêmicos
b) Fatores estruturais
c) Fatores internos

Figura 2 - Fatores Determinantes da competitividade da indústria



Fonte: Coutinho e Ferraz (1995, p.19).

Os fatores sistêmicos são aqueles sobre os quais a empresa não exerce nenhum tipo de domínio e que interferem fortemente na competitividade nacional: São políticas institucionais regulatórias, elementos macro-econômicos, infra-estrutura.

Os fatores estruturais são aqueles que compõem o ambiente competitivo e estão sob parcial controle das firmas: mercado, configuração da indústria e concorrência.

Já os fatores internos, intrínsecos estão sob a esfera da empresa e através deles a firma se distingue efetivamente das concorrentes: estratégias de gestão, capacidade de inovação, capacidade produtiva e recursos humanos.

2.5 A GESTÃO AGROPECUÁRIA – BOVINOCULTURA DE CORTE

Callado (2011) afirma que o administrador de empresas rurais, além de exercer o seu principal papel de planejar, controlar, decidir, avaliar resultados visando à maximização dos lucros e fomentar a permanente motivação da equipe e bem estar dos empregados, enfrenta também o desafio de atenuar ou remediar a irregularidade natural do curso do trabalho vinculado a atividades agropecuárias.

A gestão das empresas agropecuárias requer que seus gestores tenham domínio das peculiaridades da atividade, já que suas características específicas, segundo Marion (2000) envolvem a exploração da capacidade produtiva do solo

através do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas, tudo isso com o propósito de obter renda e lucro. Mas, ao mesmo tempo, ela não difere muito das indústrias já que a administração rural também envolve quatro aspectos principais: pessoas, processos, produtos e lucros. O processo produtivo se desenvolve internamente, enquanto que as atividades comerciais representam ações vinculadas ao ambiente externo às organizações.

A terra é o fator de produção mais importante para essas empresas, já que, como afirma Barros (2011) é nela que se aplicam os recursos e se executam os trabalhos a fim de obter a produção desejada. É conveniente que este recurso seja trabalhado, semeado e adubado para que os produtos introduzidos sejam de qualidade e que se justifique a aplicação de capital.

O capital é outro fator interno envolvido no processo produtivo e fundamental na vida das empresas rurais, como afirma Marion (2000). O capital que a empresa dispõe é formado por: benfeitorias, animais, máquinas e implementos, insumos (adubos, sementes, fungicidas, inseticidas etc.).

Valle (1985) afirma que, no agronegócio, de uma forma geral, e na bovinocultura de corte também, sobre as atividades internas na escolha do modo de execução das operações, existem aspectos essencialmente técnicos, mas as suas repercussões influenciam nas decisões administrativas, que devem basear-se nas considerações de natureza econômica.

Crepaldi (1998) reconhece que gerar informações que auxiliem a tomada de decisão dos gestores ainda não é uma realidade rotineira nas organizações rurais, pois muitas empresas ainda não desenvolveram habilidades administrativas que favoreçam ações internas e externas que promovam maior competitividade do negócio.

Jank e Nassar (2000), defendem que a competitividade das organizações rurais está intimamente vinculada a fatores internos, tal qual mencionaram Coutinho e Ferraz no ECIB e Peteraf na RBV, que podem ser divididos em três blocos:

a) Capacidade de gestão: referente à capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações que viabilizem estratégias competitivas, tais como inovação de produto, processo, diferenciação ou segmentação, efetuar controles que permitam reagir com eficiência e rapidez às demandas do ambiente.

b) Capacidade produtiva e tecnológica: relacionada com as vantagens de custos que expressam a produtividade dos fatores de produção.

c) Capacidade de inovação: vinculada a investimentos em ciência, tecnologia e formação de capital humano.

2.5.1 Capacidade de gestão

Ao abordar esse tópico, observa-se que a globalização e as dinâmicas atuais de mercado têm exigido das organizações do agronegócio brasileiro, a introdução de novos paradigmas e desafios, entre eles a capacidade de identificar eventuais ameaças e/ou oportunidades que estejam surgindo no contexto do seu sistema para que seja possível a elaboração de um plano estratégico alternativo e contextualizado.

Mazzali (2000) reforça o surgimento dessas novas condicionantes ocorridas na década de 80 que refletiram no comportamento dos agentes envolvidos na pecuária brasileira. Nante e Scarpelli (2000), referenciados por Callado e Moraes Filho (2011), reafirmam que os empreendimentos agroindustriais do Brasil se caracterizaram, nas ultimas décadas, pelo equilíbrio entre capacidade gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico.

Quando se revela que o desempenho econômico deve fazer parte desse equilíbrio, entende-se que o planejamento e a avaliação dos desempenhos financeiro, econômico e fiscal devam ser monitorados e acompanhados pelos produtores ou gestores.

Porém, sobre a realidade do controle de custos, Crepaldi (1998), revela que, em relação à contabilidade rural, essa ainda é uma ferramenta gerencial pouco utilizada pelos produtores rurais brasileiros e que, quando praticada, tem a finalidade fiscal em maior evidência que a gerencial.

Santos, Marion e Segatti (2002) definem o sistema de custos como provedores de informações para que a gerência possa tomar decisões as mais corretas possíveis, permitindo principalmente identificar gastos que estejam reduzindo a lucratividade da exploração.

Marion (2000) defende a importância da utilização de um sistema de custos como ferramenta básica para a agropecuária, “cujos espaços de tempo entre produção e venda, ou seja, entre custos e receitas, fogem à simplicidade de outros

tipos de negócio”. Crepaldi (1998) afirma que um sistema contábil eficiente, aliado ao bom senso do gestor, proporciona um diagnóstico realista que identifica pontos fortes e fracos de cada atividade produtiva e da organização de forma geral.

Além dessas vantagens, a apuração precisa dos custos permite, também, segundo Medeiros Neto (2008):

a) Analisar a rentabilidade da atividade;
b) Reduzir os custos controláveis;
c) Determinar o preço de venda compatível com o mercado que atua;
d) Identificar a rentabilidade do produto;
e) Identificar o ponto de equilíbrio do sistema de produção.

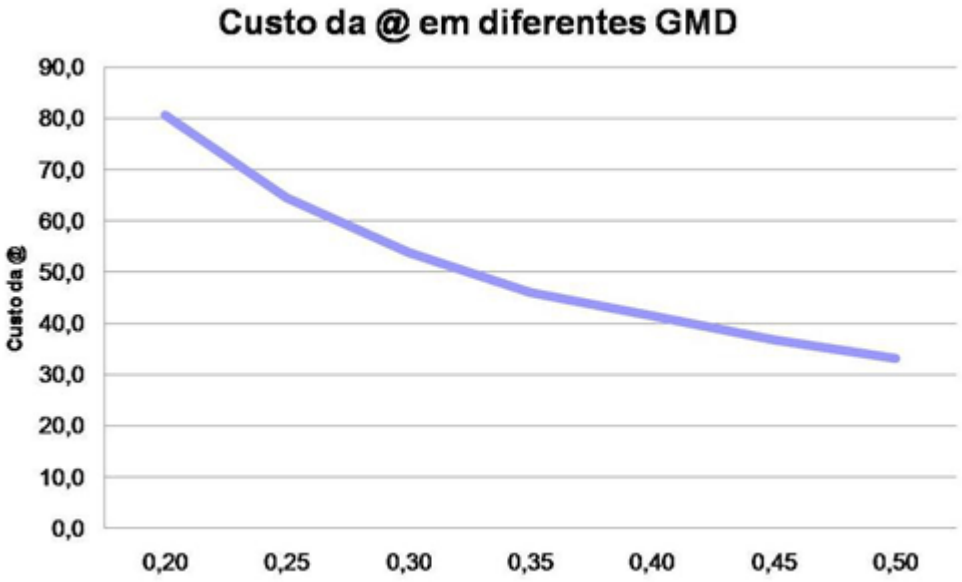
Para a precisão dessa apuração, o entendimento acerca dos componentes dos custos fixos e variáveis é fundamental, já que, segundo Medeiros Neto (2008), quando os custos fixos (salários dos mensalistas, energia elétrica, contador e despesas administrativas) são superiores aos custos variáveis (suplementação mineral, vacinas, vermífugos, e outros ligados ao volume do rebanho), provavelmente a propriedade está trabalhando abaixo da sua lotação ideal. Esse fato é de suma importância visto que ainda, conforme Medeiros Neto (2008), um dos três pilares para a pecuária rentável é a lotação, além do ganho médio diário (GMD) – calculado em @/ha - e a margem sobre a venda – Preço de venda (PV) / custo total (CT).

Ainda referenciando Medeiros Neto (2008), que considera os custos de produção de uma propriedade como uma impressão digital do negócio, observa-se que os recursos em si e principalmente a forma como são utilizados e adquiridos podem promover uma diferenciação na rentabilidade de propriedades que, a principio, são bastante semelhantes. Assim torna-se um tanto evidente que a melhor forma de se garantir rentabilidade na pecuária é através do aumento da produtividade e não necessariamente pela diminuição dos custos. Os índices mínimos para os três pilares identificados são:

a) Lotação = 1,2UA/ha
b) GMD > 4,7 Kg/dia
c) Margem sobre venda > 35%

Segundo o Instituto de Estudos Pecuários (IEPEC), a elevação da produtividade gera redução no custo de produção conforme o Gráfico 1, apresentado a seguir.

Gráfico 1 - Custo da arroba em diferentes ganhos médio diário



Fonte: IEPEC

Mesmo diante das evidências quanto à importância da adoção de um sistema de custos, várias objeções ainda têm sido colocadas sobre a adoção de planejamento de custos nas empresas rurais, Callado e Callado (2011), destacam dentre elas, a extensão das operações rurais e a ignorância do homem do campo.

Mas não só as informações dos custos são importantes no contexto da gestão, como também o retrato da posição patrimonial da empresa, ou da propriedade pessoa física em um determinado momento – momento esse vinculado ao calendário contábil e não ao calendário agrícola. Esse retrato é chamado de Balanço Patrimonial, como afirma Vinhas (2007). Ele reforça que esse balanço mostra os bens e direitos, as obrigações e o patrimônio liquido e tem como finalidade principal demonstrar a estrutura do capital que constitui a empresa.

Ainda referenciando Vinhas (2007) os indicadores financeiros do balanço patrimonial mais relevantes são os índices de solvência ou liquidez, como são mais comumente chamados a capacidade de pagamento. Importa também a participação de capital de terceiros que representa o endividamento da empresa.

Retomando as premissas apontadas por Callado e Callado (2011), os próprios autores defendem que a contabilidade pública é bem mais extensa que a

rural e aquela acontece efetivamente. No que se refere à segunda objeção, eles alegam que a ciência contábil é largamente difundida, e que o gestor que não a conhece deve buscar conhecê-las, pois a complexidade de um negócio deve acompanhar a competência dos seus recursos humanos.

Observa-se, portanto, que as pessoas são definitivamente importantes em qualquer ramo de atividade, não sendo diferente no agronegócio, principalmente nas ultimas três décadas a partir de quando mudanças tecnológicas, novos processos produtivos, novos concorrentes e novos mercados demandam pessoas qualificadas para atuarem nos processos.

Amorim (2011) afirma que “embora para alguns, as pessoas não sejam parte dos recursos de produção, elas são parte substancial para o exercício da produção.” Por isso prover as organizações rurais de colaboradores capazes de atender às necessidades organizacionais, motivadas e com excelente desempenho, propicia resultados favoráveis aos investimentos realizados.

O agronegócio é um grande demandador de mão de obra tanto qualificada, quanto semi qualificada ou, ainda, sem qualificação. Quanto mais afastado dos centros urbanos, mais difícil se torna a obtenção de pessoas qualificadas o que representa uma dificuldade maior, assim como um custo maior para as empresas. Por isso, Amorim (2011), descreve que olhar a equipe e permitir identificar pessoas que possam assumir novas responsabilidades e outras tarefas é muito importante no contexto da bovinocultura, em que a escassez de qualificação e de preparo para atividades inovadoras é representativa.

Essa escassez obriga aos gestores ofertarem uma maior flexibilidade no recrutamento, mas, por outro lado, incentiva o desenvolvimento de aprendizado interno através de capacitação, orientação, cursos e, sem duvida, recursos para reter esses talentos formados internamente.

2.5.2 Capacidade produtiva e tecnológica

Não só o planejamento e o controle de custos das organizações rurais são fundamentais para o seu bom desempenho, mas também o planejamento e o controle produtivo do rebanho, que, de forma específica na bovinocultura de corte, envolvem, segundo Lazzarini Neto (1994):

a) Planejamento nutricional

b) Planejamento reprodutivo

c) Planejamento sanitário

d) Planejamento de infraestrutura

e) Planejamento zootécnico

Barbosa e Souza (2007) defendem avaliação da capacidade produtiva do negócio, promovendo metas e avaliando resultados de acordo com os níveis de investimento tecnológico implantado, com os níveis de disponibilidade financeira apresentado, a infraestrutura disponível, a capacidade da mão de obra ofertada, o mercado e algumas particularidades regionais.

O Planejamento reprodutivo na propriedade, como parte integrante do planejamento produtivo, é de fundamental importância para o aumento da eficiência reprodutiva de bovinos e possui impacto direto sobre a saúde financeira da empresa rural, também afirmam Barbosa e Souza (2007). Este planejamento deve estar interligado aos planejamentos nutricional, sanitário e zootécnico.

A otimização do desempenho reprodutivo e da eficiência produtiva do rebanho pode ser obtida por meio algumas práticas de manejo definidas por Pires (2010), tais como: escolha pelo uso, época e duração da estação de monta, avaliação ginecológica das fêmeas e andrológicas dos machos, controle sanitário, monitoramento da condição corporal, sincronização de cio, etc.

Todas essas ações estratégicas visam reduzir custos totais através de maior concentração de investimentos em animais sadios e em condições de reproduzir, elevando, assim a taxa de natalidade, produzindo animais saudáveis e diminuindo os riscos de perdas.

Quando aborda o planejamento nutricional, Pires (2010), declara que os custos envolvidos com alimentação na produção do gado de corte variam entre 70 e 90% dos custos operacionais totais. Isso quer dizer que ser eficiente e buscar adotar medidas racionais de manejo alimentar geram um impacto econômico grande nos sistemas de produção de carne.

Como foi dito na introdução deste trabalho, a produção de carne no Brasil tem uma característica peculiar de estar baseada em pastagens recobertas por forragens tropicais o que impacta numa necessidade de gerir ou manejar, com grande eficiência, os campos, de forma a preservar a terra e sustentar o rebanho.

Nessas condições deve-se levar em conta que o clima interfere de forma acentuada na qualidade e na quantidade de oferta de alimentos, o que pode gerar

uma necessidade de se ofertarem alternativas sustentáveis para manter o equilíbrio nutricional do rebanho, como preconizam Barbosa e Souza (2007), ao prever a possibilidade de se produzirem animais em sistemas semi-extensivos, semi-confinados ou totalmente confinados, com oferta de alimentos em cocho e restrição de espaço para pastoreio.

Essas não seriam as únicas causas da opção por sistemas intensivos, extensivos ou semi-intensivos, já que, além da própria rotatividade, a aceleração do processo produtivo pode ser um dos motivos, como acusa Pires (2010).

Outras técnicas, além das mencionadas, que envolvem o planejamento nutricional de uma propriedade de pecuária de corte são, segundo Barbosa e Souza (2007), rotação de pastagens, irrigação e adubação de pastagens, que já são utilizadas em larga escala.

Ainda segundo Barbosa e Souza (2007), seguindo na análise dos planejamentos produtivos que são de extrema importância nas empresas de pecuária de corte, um dos maiores desafios na produção de carne é conciliar a produtividade com boas práticas na gestão da sanidade animal, bem como as questões ambientais, trabalhistas e de bem estar animal. O planejamento sanitário tem impactos relevantes na produtividade do rebanho como também, conforme Pires (2010), no acesso a mercados.

O surgimento de qualquer foco de febre aftosa, por exemplo, pode gerar um embargo a importações que podem trazer consequências graves ao desempenho organizacional através da falta ou da restrição de mercado consumidor, ou ainda pela perda total ou parcial do plantel,do estoque de produtos acabados ou ainda em produção. O impacto negativo é imediato e de longa duração, na maioria dos casos.

O planejamento zootécnico, conforme Souza e Barbosa (2007) permite tanto programar as atividades sanitárias (vacinas, medicamentos, operações sanitárias de manejo, exames laboratoriais), como também acompanhá-las e avaliar os índices encontrados (mortalidade, prevalência e reincidência de doenças, causas de mortalidade, etc.). Com o histórico da propriedade, em médio prazo, têm-se as taxas sanitárias que servirão para avaliar os pontos críticos da criação e comparar o planejado com o realizado.

A infraestrutura de um empreendimento define o seu tamanho, portanto, como define Barbosa e Souza (2007), quanto maior o nível de intensificação maior a necessidade de investimento e, normalmente, maior o nível de produção por área.

O planejamento da infraestrutura depende totalmente dos projetos e dos planos que a propriedade tem em termos de modelo de produção de animais para corte. Acesso, instalações, equipamentos, máquinas, aguadas, divisões, cochos etc., serão distribuídos, adquiridos, alugados a depender do modelo operacional adotado, das condições financeiras e da capacidade da mão de obra. Pires (2010) relata que a intensificação da produção exige uma maior infraestrutura e, consequentemente, um maior planejamento e acompanhamento, porém resulta num menor investimento por bovino produzido.

Para que as empresas rurais produtoras de bovinos para corte possam avaliar o seu desempenho operacional e financeiro perante as expectativas ou perante os índices que os seus concorrentes alcançam na média, é fundamental que trabalhem com planejamento técnico, que conforme descrevem Barbosa e Souza (2007), envolve os coeficientes que são determinados como metas produtivas e que são calculados baseados nas condições internas da organização.

O mais importante na aferição desses resultados é compará-los com as metas programadas, com os índices médios alcançados nos últimos anos e com os índices apontados como ideais pelos órgãos de pesquisa, consultoria e ainda pelos concorrentes.

A Tabela 1 apresenta os principais índices produtivos com suas respectivas médias alcançadas por propriedades com níveis tecnológicos diferenciados demonstrando as evidencias no que tange à inserção de tecnologia nos processos produtivos das atividades de pecuária de corte.

Tabela 1 – Índices zootécnicos médios do rebanho brasileiro em diversos sistemas de produção

Índices	Média Brasileira	Sistema Melhorado	Sistema com Tecnologia Avançada
Natalidade	60%	70% - 80%	80% - 95%
Taxa de prenhez	55%	60% a 75%	80% a 95%
Mortalidade até a desmama	8%	4% - 6%	2% - 4%
Taxa de desmama	54%	65%	75%
Mortalidade pós-desmama	4%	3%	2%
Idade à primeira cria	48 meses	24 – 36 meses	18 – 24 meses
Intervalo de partos	21 meses	16 - 20 meses	14 - 16 meses
Idade de abate[1]	4 anos	3 anos	2,5 anos
Taxa de desfrute	17%	20%	22%
Lotação	1 UA /ha	1,2 UA/ha	1,5 UA/ha
Produção kg/ha/ano	100 a 150	150 a 200	200 a 250

Fonte: Adaptado Falesi et al. (2009) citando Teixeira Neto e Costa (2006) e adaptado pela autora.

No atual contexto do agronegócio brasileiro, que sofre constantes desafios das mais diversas naturezas, entre elas a econômica, a social e a ambiental, representa um recurso importante dentro do contexto de competitividade e sustentabilidade no mercado, as informações que ajudam a melhorar os índices de produtividade, como também gerenciar com eficiência a produtividade colhida. Essas informações são fornecidas pelo processo e devem ser absorvidas, avaliadas, coordenadas e organizadas por aquelas equipes competentes dentro do contexto da organização.

Essas equipes precisam estar preparadas para atuar num tipo de produção que possua atributos especiais e que torne, portanto a gestão das empresas rurais específicas e relativamente diferentes das formas tradicionais ou comuns de gerir empresas do setor urbano.

Essas especificidades estão relacionadas não só a questões internas da organização, como também a questões do ambiente externo, aquele sobre o qual o gestor não exerce domínio e tem limitações no poder de influenciar. Amorim (2011), relaciona esses atributos:

a) Perecibilidade: Os produtos agrícolas não podem ser estocados por muito tempo sob o risco de estragarem.

[1] Taxa de desfrute: mede a capacidade do rebanho de produzir animais excedentes para venda, sem comprometer seu efetivo básico. O excedente é constituído de novilhos em idade de abate, de touros e vacas descartados do rebanho e das novilhas não reservadas para reprodução.

b) Homogeneidade: Produtos agrícolas são genuinamente homogêneos e por isso são considerados *commodity*.

c) Sazonalidade na oferta: Os produtos oriundos das empresas rurais sofrem sazonalidade devido à dependência do clima e das condições naturais do ambiente.

d) Riscos climáticos: Os produtos agrícolas sofrem grandes influência do excesso de frio, calor, chuva, estiagem etc.

e) Baixa elasticidade demanda: As alterações no preço dos produtos não interferem de forma direta no consumo dos mesmos. Isso quer dizer que mesmo que o preço da carne aumente, a diminuição na demanda e no consumo não será representativa e nem proporcional.

f) Rigidez na oferta: A oferta é inelástica tanto por conta dos custos fixos que são altamente representativos na composição dos custos totais dos produtos agrícolas, como também pelo próprio planejamento das safras que é feito com bastante antecedência.

g) Variabilidade de preços: Sabendo que a oferta é rígida e que a demanda é inelástica, acrescentando a programação antecipada da produção, qualquer alteração intercorrente que aumente os preços não interferirá na maior oferta de produto.

Um dos fatores que influenciam os preços agrícolas está vinculado paradoxalmente ao avanço tecnológico que tem sido mais acelerado que o avanço no contingente populacional, consumidor de alimento e as suas respectivas rendas. Ribemboim (2011), atesta que “o resultado dessas dinâmicas desiguais é um ponto de equilíbrio de mercado situado a preços mais baixos que antes”.

Essa realidade de mudança no ponto de equilíbrio das organizações rurais tem uma causa exógena e comum a todas as organizações, mas que acarreta uma necessidade de reação endógena, portanto específica e heterogênea, de forma a promover e sustentar a competitividade da empresa rural no mercado e essa reação pode estar justamente na capacidade produtiva e tecnológica.

A produção no campo, nas ultimas décadas, está cada vez mais diversificada, alcançando a indústria e os serviços, não estando, assim mais restrita à produção de alimentos, apesar de ser esta a sua prioridade. O beneficiamento de produtos, por exemplo, já faz parte do contexto rural e, de certa forma, abriu espaço para alcançar novas fronteiras e novos mercados.

Essa expansão se deve, basicamente, conforme Ribemboim (2011), aos avanços tecnológicos que permitiram superar as dificuldades em relação àqueles atributos referenciados por Amorim (2011). Ele também afirma que, nas economias atuais, os mercados para produtos agrícolas são tão vastos e competitivos quanto para qualquer outro tipo de mercadoria.

Paiva Junior (2011), diz que a competitividade brasileira no setor agropecuário vem atraindo a atenção mundial e oferecendo oportunidades. Ele também reforça que, para sustentar essa posição, é necessário ampliar o acesso a mercados nacionais e internacionais, investir na qualidade dos produtos e buscar redução no protecionismo internacional.

As novas tecnologias, nos processos de produção, desenvolvimento, acondicionamento, armazenamento, transporte, resfriamento e congelamento possibilitam a revisão de alguns conceitos como o da indústria fragmentada, definido por Porter (1976), o qual se caracteriza por um número tão grande de ofertantes e demandantes que nenhum deles tem o poder de interferir no mercado ao ponto de alterar os preços e as quantidades, deixando os produtores como "*price takers*" apenas.

Alguns produtores, apoiados nessas novas tecnologias, conseguem criar rótulos, marcas ou denominações de origens que permitem diferenciar os produtos e encaixá-los não mais num mercado de concorrência quase perfeita, mas, agora sim na concorrência monopolista em que a concorrência, segundo Ribemboim (2011), se dá por meio de marcas e *griffes,* ou seja, o produto é semelhante e diferenciado.

Não só a fuga de uma estrutura de mercado de tomador de preço pode ser considerada como a vantagem da capacidade produtiva e tecnológica diferenciada, mas também a oferta mais constante dos produtos agropecuários que permite uma produção mais elevada e um hábito de consumo mais uniforme e a possibilidade de obter lucros adicionais no período da entressafra.

Algumas das tecnologias adotadas no sistema produtivo agropecuário nas últimas décadas que vêm possibilitando um homogeneidade de oferta, uma rapidez no giro dos estoques e uma maior eficiência no uso dos recursos, podem ser identificadas e descritas como:

a) Cruzamento industrial
b) Precocidade
c) Inseminação artificial

d) Transferência de embriões
e) Suplementação alimentar
f) Confinamento
g) Adubação
h) Partejo rotacionado
i) Cercas elétricas
j) Calendário sanitário anual

2.5.3 Capacidade de inovação

Todas essas técnicas envolvem pesquisa e desenvolvimento, que é o terceiro aspecto abordado por Amorim (2011), no contexto dos fatores internos vinculados à competitividade das empresas agropecuárias - a capacidade de inovação. As empresas devem perceber que mudar de patamar competitivo, ou seja, melhorar a sua competitividade depende também de uma mudança no patamar tecnológico dos seus procedimentos e processos. Schumpeter (1985), afirma que a inovação tem papel fundamental na estrutura capitalista, a partir do momento em que ela é o grande motor para as novas experiências motivadas pelo desequilíbrio interno das organizações que ele entende como sendo regra e não como ocasional.

Tigre (2006), define inovação como a efetiva aplicação comercial de uma invenção. No âmbito do agronegócio, as inovações tecnológicas vêm de fato assumindo rapidamente o contexto comercial e evoluem , aprimoram e difundem-se de forma rápida, tornando-se de fácil acesso. As tecnologias envolvem muitas técnicas de manejo que não dependem necessariamente de recursos financeiros elevados, pois dependem de mudanças nos padrões das rotinas produtivas.

Pelo Manual de Oslo (2005) a inovação pode acontecer tanto no produto quanto no processo e ainda no marketing e na organização. Essa consideração ajuda a reforçar o descompasso que as organizações rurais atravessam no sentido das inovações em produto e processo estarem muito mais avançadas que as inovações organizacionais – modelos de gestão - e no marketing.

O produto comercializado, apesar de ser o mesmo há décadas, vem melhorando a sua qualidade através de inovação em processos que permitem garantir a manutenção das características organolépticas da carne que são entendidas, segundo Felício (1999), como atributos que impressionam os órgãos

dos sentidos de maneira mais ou menos apetecível e que não podem ser medidos por instrumentos. Algumas dessas características são: frescor, firmeza e palatabilidade. Algumas inovações que permitem avaliar outras características da carne atribuindo-lhe algum requisito de qualidade imediatamente após o abate e que podem ser utilizadas amplamente pelos pecuaristas são:

a) Rastreabilidade;
b) Tipificação de carcaça;
c) Estudos sobre o bem estar animal

Cavalcanti (2005), no artigo intitulado "*Marketing* agressivo é essencial à pecuária", afirma que o *marketing* da carne bovina deve estudar novos produtos, que sejam adequados às novas demandas e aos estilos de vida dos consumidores atuais valorizando esse enorme ativo: a preferência nacional pela carne bovina.

Ainda referenciando Cavalcanti (2005), ele toma a cadeia da carne como exemplo para esclarecer que os produtos agropecuários - e este em especial -, precisa inovar através da descoberta de novos pontos de venda, de novas embalagens e acondicionamentos, da divulgação dos benefícios no consumo e da criação de um canal de comunicação direto com o consumidor para ouvir as suas demandas e sugestões. Essa é uma demanda fora do âmbito da organização rural padrão no Brasil, com níveis de verticalização baixos e de horizontalização elevada.

Na perspectiva de inovar, também na forma de comercialização da produção, Carmona (2011), defende a utilização do mercado futuro como uma ferramenta inovadora no contexto da segurança em relação aos preços a serem comercializados no futuro pelos *commodities* agrícolas, entre elas os bovinos, sejam eles bezerros apartados ou animais prontos para o abate – boi gordo.

O mercado futuro, segundo Carmona (2011), proporciona a fixação de preços de produtos por meio de uma negociação de contratos que são liquidados em data futura. "Ao comprar ou vender esses contratos nos pregões da bolsa, as partes se comprometem a comprar (pagar) ou vender (entregar) a mercadoria negociada na data do vencimento do contrato."

As operações de mercado futuro são realizadas no Brasil através da Bolsa de Mercados Futuros (BM&F) que, por sua vez, está vinculada à Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e, como principais características que interferem na gestão das organizações elas facilitam a transferência de riscos e a formação de preços, estabelecendo assim uma operação de proteção.

Carmona (2011), referencia o *Futures Industry Institute*, 1998, afirmando que muitos motivos levam os produtores de carne a optarem pelo mercado futuro, entre eles proteger as margens de lucro e estabilizar fluxos de caixa além de melhorar a liquidez do produto.

Nessa perspectiva de inovação, Budzynky (2005), afirma que para a pecuária bovina crescer são necessárias não só as inovações radicais,mas também incrementar as habilidades já desenvolvidas. Essa via de crescimento do setor, por sua vez, só acontecerá através do aumento no acesso a mercados internacionais, renovação nos sistemas sanitários e de certificações, modernização das infraestruturas e crescimento da economia.

Budzynky (2005), reforça que os impactos que essas medidas setoriais acarretam no contexto interno das organizações envolvem desde atualização, renovação e incremento na relação com o cliente, seja ele consumidor final ou intermediário, liderança e manutenção da preferência brasileira pelo consumo da proteína animal e de origem bovina, desenvolvimento de práticas de gestão, produção que promova excelência operacional, como também foco na identificação e implementação de sistemas sanitários efetivos que assegurem qualidade e segurança da carne.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Rodrigues (2007), define pesquisa como uma procura de respostas para indagações propostas com o objetivo de, através dos conhecimentos adquiridos, utilizá-los de forma prática para solucionar problemas concretos. Gil (2002), defende que a pesquisa é requerida quando não se encontram informações suficientes para responder ao problema, ou então quando as informações disponíveis estão em tal estado de desordem que impossibilitam a adequada relação com o problema.

A metodologia adotada define a implementação da pesquisa, os métodos e as técnicas a serem utilizadas. Gil (2002) salienta o cuidado que se deve ter na escolha de todos esses procedimentos e reforça a importância do planejamento das ações ao longo do processo da pesquisa.

Nesse sentido, este capítulo determinou toda a metodologia empenhada no desenvolvimento desta pesquisa, definindo o roteiro, o cronograma e as etapas. O principal foco do trabalho está na área de gestão de recursos produtivos, estratégia empresarial, competitividade e bovinocultura de corte e responde à seguinte pergunta:

- Em que medida o desempenho das propriedades rurais produtoras de bovinos de cortes é determinado por recursos heterogêneos, imperfeitamente moveis e sujeitos a limites *ex-ante* e *ex-post* ?

Para elucidar essa questão, a pesquisa desenvolvida se caracterizou como sendo uma pesquisa empírica e aplicada, com objetivos descritivos e explicativos, que utilizou nos seus procedimentos de campo tanto a fonte oral, através da aplicação de questionário e entrevistas, da fonte impressa ou fontes de papel, conforme define Rodrigues, (2007) como sendo fontes que veiculam informações escritas por meio de caracteres, imagens ou desenhos; são, portanto documentos. Ainda foi necessário utilizar a fonte virtual através de consultas e pesquisa a dados estatísticos do setor disponíveis em sites, objetivando uma análise qualitativa dos resultados.

Para desenvolver a pesquisa empírica foi necessário um modelo operativo ou um delineamento (*design*) e para isso foi escolhida a metodologia de trabalho científico intitulada estudo de caso, o qual conforme Gil (2002) se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de um determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo e, até mesmo, estabelece bases para

futuras investigações. No entanto, a proposta dessa pesquisa não se limitará ao estudo de uma única empresa de pecuária bovina de corte, mas de um conjunto de dez empresas selecionadas que será a base do estudo, proporcionando à pesquisa uma acurácia maior em relação ao todo, principalmente em se tratando de um universo grande do ponto de vista quantitativo.

A pesquisa foi composta por três etapas, nas quais a primeira se encarregou de alcançar as respostas propostas pelo primeiro objetivo específico deste trabalho, que é fazer a caracterização do setor de pecuária de corte da Bahia. Essas informações ofereceram parâmetros que permitiram desenvolver todos os outros objetivos específicos através da compreensão e da avaliação dos resultados obtidos nas propriedades localizadas no Estado da Bahia no que se refere às suas capacidades produtivas como também comerciais e à infra-estrutura necessária para ganhos competitivos. As informações estão vinculadas ao volume do rebanho e, à sua distribuição nos municípios, dados estes disponibilizados pelo Anuário Estatístico da Bahia publicado pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) em 2010 e disponível para *download* no site http://www.sei.ba.gov.br.

Índices de desfrute e de ocupação das áreas de pastagens, números em reais e em toneladas comercializadas anualmente e representação no PIB do Estado foram informações obtidas através do censo agropecuário disponível no site do IBGE.

Para alcançar os três seguintes objetivos específicos, a segunda etapa da pesquisa foi a fonte das respostas. Essa etapa foi desenvolvida de acordo com o Quadro 1 que representa o modelo de análise para esses requisitos. Ainda para essa etapa da pesquisa foram aplicados questionários (Apêndice A) aos gestores das propriedades rurais selecionadas.

As dimensões do modelo de análise – Capacidade de Gestão, Capacidade Produtiva e Tecnológica e Capacidade de Inovação - foram definidas de acordo com as prerrogativas de Jank e Nassar, (2000) em relação aos fatores internos conforme referenciado no capítulo 2. Foi necessário fazer um desdobramento em relação à capacidade de gestão e suas variáveis ao separar o recurso capital numa dimensão denominada Capacidade de Investimento para uma análise em separado e mais detalhada devido à sua importância para a atividade como foi evidenciado no referencial teórico e mais especificamente para o contexto desta pesquisa.

Também foi acrescentada uma quinta dimensão, denominada Desempenho, que se tornou fundamental para a conclusão e alcance do quarto objetivo específico.

As variáveis vinculadas às dimensões foram definidas de acordo com as prerrogativas de cada uma das capacidades aplicadas conforme foi descrito também no capítulo dois.

Os índices foram determinados de acordo com padrões pré-estabelecidos por autores da área de zootecnia conforme está descrito na Tabela 1, assim como pelo Manual de Oslo 2005, e pelo IEPEC em relação aos índices financeiros padrões. Além desses os outros índices foram determinados pela própria interpretação das necessidades apontadas pelos autores citados no referencial teórico.

Quadro 1 - Modelo de Análise da Segunda Etapa da Pesquisa

DIMENSÕES	AUTORES	VARIÁVEIS	ÍNDICES
1.**Capacidade de Gestão**	• Ansoff	• Planejamento Estratégico	• Tem missão, visão e objetivos pré-definidos? • Utiliza análise da matriz SWOT? • Acompanha o planejamento fazendo os ajustes periódicos?
	• Crepaldi • Marion	• Planejamento Econômico Financeiro	• Orçamentos anuais • Fluxo de caixa • Comparativo previsto x realizado • Avaliação de retorno do capital investido.
	• Amorim • Cavalcanti • Hamel • Paiva Jr • Ribemboim	• Planejamento de Marketing e Comercial	• Conhece área demográfica de atuação? • Conhece o segmento de mercado que atinge? • Conhece o perfil do cliente? • Tem produto diferenciado com rótulo de certificação?
2. Capacidade Produtiva e Tecnológica – produtividade	• Barros • Neto	• Terra - Nutrição	• GMD – Ganho médio diário • Lotação UA/ha[2]
	• Barbosa e Souza	• Animal-Genética	• Índice de natalidade • Idade de apartação

[2] UA é uma convenção denominada Unidade Animal. Uma UA = 450 kg

DIMENSÕES	AUTORES	VARIÁVEIS	ÍNDICES
dos fatores de produção.	• Neto		• Índice de prenhes • Idade de abate • Taxa de desfrute
3. Capacidade de Inovação	• Carmona • Cavalcanti • Coutinho e Ferraz • Nelson & Winter • Ribemboim • Schumpeter • Tigre	• Em tecnologia	• Melhoria no produto final • Melhoria nos processos e procedimentos • Melhoria na forma de comercialização
	• Amorim	• Em formação do capital humano	• Mudanças no modelo de gestão • Incremento na capacitação dos recursos humanos.
4. Capacidade de Pagamento e investimento	• Barbosa e Souza • Marion • Vinhas	• Disponibilidade Financeira	• Liquidez • Quociente de participação de Capital de terceiros / Recursos Totais
5. Desempenho	• Crepaldi • Marion • Neto • Valle	• Financeiro	• Margem sobre venda =Preço de venda/custo total • Custo médio R$/cab= CT/Total rebanho • Retorno do Capital investido = Lucro/capital investido

Desta forma, portanto, o segundo objetivo específico do trabalho que, de forma ampla pretendeu identificar os principais recursos produtivos utilizados pelos empreendimentos estudados, puderam ser alcançado através das questões 3,7,28,38,46,52, do questionário de pesquisa (Apêndice A) que permitiram avaliar a

importância dos recursos já mencionados de forma direta neste trabalho e no quadro de referência. A questão 66 abriu espaço para a identificação de outros recursos que não foram diretamente mencionados, mas puderam ser referenciados na pesquisa de campo.

O objetivo específico de número três foi subdividido em quatro sub-tópicos sendo que o primeiro deles que é estudar os modelos de gestão dos empreendimentos do setor, foi alcançado através das questões de número um até a de número vinte e sete, inclusive. Essas questões envolveram a análise dos planejamentos e estratégias utilizadas nos três setores avaliados na primeira dimensão - capacidade de gestão - que são estratégico, financeira e comercial.

Para alcançar o tópico 3.2 que visa identificar a produtividade dos fatores de produção como fator determinante do desempenho do negócio, as perguntas de número vinte e oito a quarenta e cinco do questionário (Apêndice A) cumpriram cumprir fielmente o papel de apuração.

Já o tópico 3.3 que propõe avaliar a intensidade e a interferência da inovação nas empresas do setor, foi desenvolvido através das respostas dadas no questionário aplicado aos entrevistados no contexto das questões de número quarenta e seis até sessenta e dois.

As respostas dadas às perguntas de número sessenta e três até a sessenta e oito permitiram alcançar o objetivo específico do tópico 3.4 que demonstrou a importância que a disponibilidade de capital representa como vantagem competitiva na propriedade.

As cinco últimas perguntas do questionário possibilitaram avaliar o desempenho das empresas e compará-lo com a disponibilidade dos recursos identificados que são, na essência, o objetivo específico de número quatro.

Nesse contexto o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado estabelecendo-se a relação entre o desempenho, os recursos utilizados e as prerrogativas apontadas pela teoria de RBV para que esses recursos sejam fontes de vantagem competitiva e de melhor desempenho.

Quanto às fazendas analisadas, elas foram definidas em função do seu tamanho, pois propriedades muito pequenas tendem a ter maior informalidade com os seus controles, e a falta de escrituração poderia comprometer a veracidade as informações; quanto ao volume de animais, quanto à diversidade nas localizações,

de forma a permitir uma avaliação de diversas micro-regiões; e quanto à acessibilidade do pesquisador.

Essas propriedades tiveram o município identificado assim como suas características básicas sem que houvesse necessidade de identificar os seus proprietários. Elas foram identificadas pelas letras de A até J, grafadas em maiúsculas, no lugar dos seus nomes, e pelos municípios de localização, como segue no quadro abaixo.

Quadro 2 – Fazendas Pesquisadas

Nome	**Município**	**Ciclo de Atividade**
A	Macajuba	Recria e engorda
B	Mundo Novo	Recria e engorda
C	Eunápolis	Cria
D	Medeiros Neto	Cria
E	Itagiba	Recria e engorda
F	Irajuba	Cria, recria e engorda
G	Potiraguá	Recria e engorda
H	Ruy Barbosa	Recria e engorda
I	Itanagra	Cria, recria e engorda
J	Sapeaçu	Cria, recria e engorda

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE PECUÁRIA DE CORTE NA BAHIA

Tendo em vista caracterizar o setor de pecuária de corte no Estado da Bahia, o IBGE é o órgão que traz maiores detalhes para essa caracterização. Nesse contexto a pesquisa permitiu constatar, que na Bahia, 1846 fazendas foram identificadas no censo agropecuário de 2006 como estabelecimentos com forragens específicas para corte, pertencentes a produtores particulares e que atuam há mais de 10 anos na propriedade, que, por sua vez, varia de 500 a 2500 ha em extensão total. Essa informação serviu de base para a análise das outras características setoriais devido à delimitação do campo de atuação da pesquisa.

4.1.1 Tamanho e Crescimento do setor

O efetivo rebanho bovino baiano em dezembro de 2010 foi 1% menor que em 2006 conforme se pode observar na Tabela 2. Para efeito de comparação, observou-se que o rebanho nacional cresceu 3,36%, além do crescimento em outros estados considerados importantes na produção de bovinos por ocuparem colação de destaque no *ranking* dos maiores produtores nacionais. Esse dado mostra que a queda específica no Estado da Bahia, não correspondeu a uma situação generalizada no país.

Tabela 2 – Efetivo Rebanho Brasil, Bahia e outros Estados 2006 e 2010

ANO	BRASIL	MATO GROSSO SUL	MATO GROSSO	MINAS GERAIS	GOIÁS	PARÁ	BAHIA
2006	205.886.244	23.726.290	26.064.332	22.203.154	20.646.560	17.501.678	10.764.857
2011	212.797.824	21.553.851	29.265.718	23.907.915	21.744.650	18.262.547	10.667.903
Crescimento /decréscimo 06/11	3,36%	-9,15%	12,28%	7,67%	4,34%	4,34%	-1%

Fonte: IBGE – Pesquisa pecuária municipal.

Pode-se pensar que um percentual em torno de 1%, não seja tão representativo, porém acompanhando todo o movimento dos outros importantes estados produtores de bovinos (Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Pará e Minas Gerais representam 70% do rebanho Nacional), observa-se que os únicos estados que tiveram decréscimo foram a Bahia e o Mato Grosso do Sul. Esse último, devido ao foco de febre aftosa, identificado em 2005, que determinou o abate de representativo volume de animais, como também pela perda da possibilidade de comercializar animais para fora do país (que era um dos principais mercados).

Decrescer um pouco ou não crescer, quando todo o movimento do setor em nível nacional é de desenvolvimento, sugere que há problemas específicos na atividade e que podem ser de ordem interna, sistêmica ou estrutural, de acordo com o modelo do ECIB já apresentado neste trabalho.

O relatório do Plano de Ações Estratégicas para o desenvolvimento da cadeia produtiva da carne bovina no estado da Bahia, produzido pelo Sistema FAEB/SENAR em 2009 identificou que - “a falta de estímulo à produção desencadeada pelos graves problemas de coordenação da cadeia produtiva da carne bovina decorrente da cultura amadora dos produtores rurais em relação aos seus negócios pecuários, também pela desarticulação da indústria frigorífica, dos limites no cumprimento da legislação sanitária, na capacidade de intervenção dos órgãos de fiscalização sanitária, nas diferenças tecnológicas e econômicas das diversas regiões do Estado que deveriam ser tratadas de forma específica assim como por suas peculiaridades (climáticas, topográficas etc.) e por fim pela carência de profissionalização do setor”, contribuem de forma veemente para que o setor da bovinocultura de corte na Bahia apresente problemas em relação aos fatores determinantes da competitividade do setor.

4.1.2 Indicadores de Produtividade

Detalhando esses elementos identificados pelo Sistema FAEB/SENAR, observou-se que o Plano de Ação registrou um comprometimento no material genético do plantel baiano que no âmbito dos fatores internos à empresa (capacidade produtiva), conforme ainda o modelo do ECIB, desfavorece o aumento do efetivo rebanho devido aos baixos índices médios de fertilidades alcançados em relação a sistemas melhorados, assim como diminui a produtividade.

Esses índices médios na Bahia variam entre 57,8% e 60,7%, de acordo com o relatório de junho de 2010, sobre o mercado da pecuária de corte na Bahia, produzido pela Desenbahia (Unidade de Estudos Econômicos e Pesquisa). Índices dessa qualidade estão de fato de acordo com a média brasileira, como já foi visto na Tabela 1 deste trabalho, mas nessa mesma fonte, observa-se que sistemas melhorados e com ganhos de produtividade superiores alcançam índices de 70% a 80% e aqueles com tecnologia avançada entre 80 e 95%.

Ainda no âmbito dos fatores internos, a taxa de abate do rebanho bovino baiano em 2006 foi de 8,6%, o que representa um baixíssimo desfrute do plantel comparado com a média brasileira de 17%, apresentada na Tabela 1. Baixos índices de desfrute diminuem a produtividade, pois quanto menor essa taxa, menor o giro do rebanho, menor o volume comercializado e maior o volume de capital imobilizado, promovendo, então, uma baixa rentabilidade devido ao elevado custo de produção por animal, como foi mencionado no capítulo 2, referenciando o IEPEC na avaliação sobre capacidade de gestão das empresas agropecuárias.

A pesquisa também mostrou que pode ser feita uma análise complementar para esclarecer a baixa taxa de abate no Estado da Bahia. Ao se confrontarem os dados das taxas de abate com o consumo per capta de carne na Bahia que, segundo os dados do IBGE de 2006, é de 12 kg/ano, observa-se que há uma defasagem de 65 milhões de kg de carne, conforme a tabela 3. Nesse contexto cabe, portanto, um questionamento sobre de onde provém essa carne consumida.

O Estado da Bahia não apresenta, segundo dados do IBGE, da Secretaria da Agricultura e da Secretaria da Fazenda, registros acerca da importação de carne bovina de outros Estados da Federação nem de outros países que pudessem suprir essa defasagem. Porém dados da Seagri-Ba, da FAEB e da ADAB apontam que o suprimento desse déficit é promovido pelo abate clandestino, que pode representar até 45% do abate baiano. Isto quer dizer que há um volume de animais abatidos que representam oferta de carne ao mercado e que não foram computados nos registros oficiais do Estado, por acontecerem em recintos não cadastrados e autorizados pelos órgãos competentes, tanto do ponto de vista fiscal quanto sanitário.

Tabela 3 - Comparativo de produção e consumo de carne bovina na Bahia em 2006

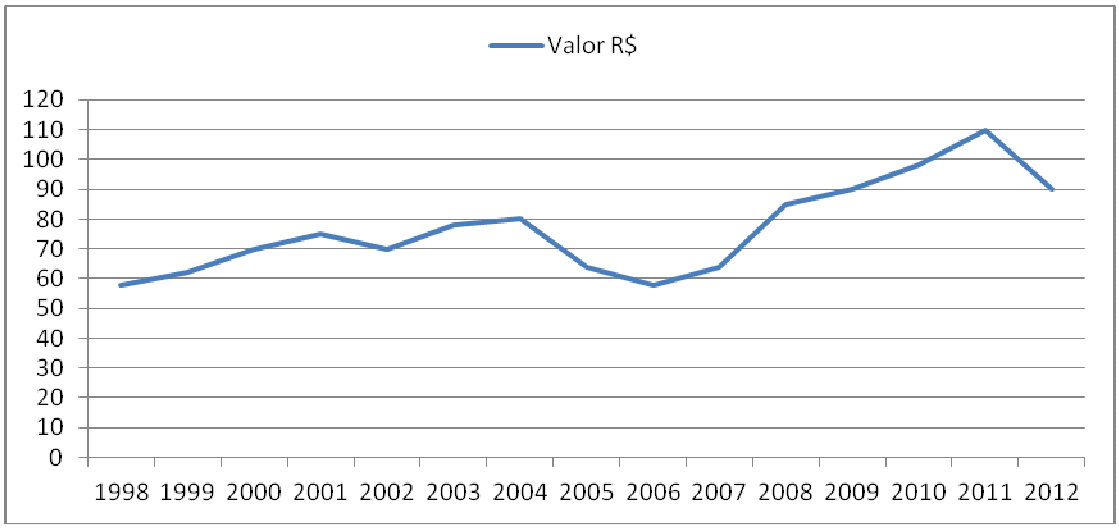
População Milhões	Consumo Kg/ano	Consumo total Kg/ano (população X consumo per capta)	Abate anual kg	Defasagem (consumo – abate)
14	12	168 milhões	102,8 milhões	65,2 milhões

Fonte: Elaboração da autora com dados do IBGE /SIDRA.

Segundo o relatório do Sistema FAEB/SENAR, os abates clandestinos comprometem a estrutura da cadeia produtiva quando interferem de forma negativa no preço de mercado da arroba, gerando aos produtores legais, menor retorno financeiro, visto que há oferta de carne a preços mais baixos, retraindo assim os preços médios praticados.

Essa situação já envolve fatores setoriais ou estruturais relacionados à configuração da indústria de acordo com os determinantes da competitividade da cadeia conforme o modelo de Coutinho e Ferraz (1995). Normalmente, num mercado de *commodity* em que o preço não é determinado pelo produtor, mas sim pelo sistema e em que o modelo competitivo é baseado em concorrência perfeita, decréscimos no preço podem influenciar bastante a rentabilidade do negócio.

Gráfico 2 - Cotação da arroba do boi gordo no final do mês – Jul/1997 a Jul/2012



Fonte: CEPEA-ESALQ.

A interferência dos preços menos favoráveis no mercado, (identificados entre os períodos de meados de 2003 até meados de 2008) exige do produtor uma melhor

gestão de custos e melhor desempenho operacional, porém os dados fornecidos pelo relatório do Plano de Ação do Sistema FAEB /SENAR também apontam que essa é uma das principais carências do mercado pecuário baiano como foi dito no inicio deste capitulo. Estratégias internas e sistêmicas precisam ser acionadas para superar essa conjuntura.

Dentre as ações no plano interno das organizações, buscar eficiência operacional é fundamental para sustentar os períodos de crise. Como nem sempre há planejamento, conforme resultado do questionário aplicado na pesquisa que identificou que 70% dos entrevistados não fazem nenhum tipo de planejamento, quando o preço da arroba (@) está abaixo do esperado há uma forte tendência dos produtores para abaterem um volume superior de animais a fim de suprir a necessidade de caixa. O problema esta em que, na maioria das vezes, esses animais ou estão fora do peso adequado ou fazem parte do plantel imobilizado do rebanho – vacas matrizes reprodutoras. Essa situação ocorreu recentemente no período de 2004 a 2008.

Quando há um abate antecipado de animais, ou seja, com peso inferior àquele que é considerado como ponto de equilíbrio para a produtividade, há uma perda de rentabilidade devido à perda da eficiência operacional (vide exemplo na Tabela 4). Da mesma forma, o abate de matrizes gera um volume inferior de futuros nascimentos que prejudicarão o estoque do rebanho nos anos seguintes, o capital de giro e a capacidade produtiva dos empreendimentos. No caso da Bahia, no período referido, foi identificado, na pesquisa, um elevado abate de fêmeas, conforme dados da Scoth Consultoria (2005).

> Nos últimos meses, os frigoríficos do estado da Bahia têm abatido muito mais fêmeas que machos - alguns com índices de 70% -, o que tende a reduzir o plantel. Um estudo da Scot Consultoria mostra que o nível de segurança é 42% - acima disto, há decréscimo no rebanho e, abaixo, crescimento. (SCOTH CONSULTORIA, 2008).

Tabela 4 - Cálculo de rentabilidade de venda de animais para abate

	Custo manutenção mensal	Custo manutenção período	Custo de compra 5@ x R$100,00	Valor de venda R$ 90,00/@	Lucro = Venda – Custo compra - custo período
Venda com 18 meses e 17 @	R$ 40,00	R$ 720,00	R$ 500,00	R$ 1.530,00	R$ 310,00
Venda com 12 meses e 12 @	R$ 40,00	R$ 480,00	R$ 500,00	R$ 1.080,00	R$ 100,00

Fonte: Elaboração pela própria autora.

Mantendo ainda a análise do ponto de vista interno das organizações aliada a essa conjuntura de mercado, a pesquisa mostrou, conforme relatórios do Desenbahia, que a taxa de natalidade na Bahia esteve em 2006 num patamar médio de 60%, a mortalidade de animais adultos foi computada em 3%, a idade média de desmama em 8 meses e a idade para primeira cria acima dos 36 meses.Todos esses índices estão numa classificação próxima da média brasileira, conforme a Tabela 1, porém observa-se que os sistemas que obtêm esses índices são sistemas sem nenhum tipo de melhoria ou inovação tecnológica, que são elementos internos, considerados pelo modelo do ECIB como determinantes para competitividade do setor.

4.1.3 Inovação

A inovação tecnológica na pecuária pode ser representada pela utilização de recursos que tanto tragam melhorias no produto quanto no processo, como foi apontado no Manual de Oslo, referenciado no capitulo dois, página 41 deste trabalho. A mecanização no trato das terras, por exemplo, promove uma melhoria nas pastagens permitindo um maior e melhor uso das mesmas e melhorando, assim, a lotação das propriedades. Ou seja, dispor de maior volume de animais num mesmo espaço de terra sem comprometer o ganho de peso.

Observa-se, através de dados do SIDRA/IBGE, que houve um aumento no número de estabelecimentos de pecuária a disporem de mecanização (16135 estabelecimentos no ano de 1996 e 17738 no ano de 2006) através de um número maior de tratores (25.443 em 1996 e 26.263 em 2006) locados em propriedades

dessa natureza. Observou-se também que a resposta a essa mecanização pôde ser observada na lotação das pastagens que cresceu de 0,60 cabeças/ha em 1995 para 0,82 cabeças/ha em 2006, independente de o efetivo rebanho ter sido inferior o que mostra que as propriedades que utilizaram tecnologia puderam de fato melhorar seu desempenho.

No mesmo período e ainda em relação à inovação tecnológica, pôde-se observar um volume crescente de investimento em tecnologias de produção, envolvendo os três pilares da produção animal conforme Medeiros Neto (2008):

a) Melhoramento genético. A inseminação artificial, considerada uma das maiores, melhores e mais rápidas técnicas para melhoramento genético dos rebanhos, cresceu no Brasil 75,79 % no período de 2000 a 2004 conforme relatório anual da Associação Brasileira de Inseminação Artificial (ASBIA).
b) Nutrição animal. O aumento na capacidade de lotação e o volume de animais confinados que cresceu em 11% de 1995 para 2006.
c) Técnicas de manejo. Utilização de defensivos, cercas elétricas, estação de monta e outras estratégias de manejo demonstram preocupação e foco na inovação, conforme entrevistas aplicadas que apontam a inovação tecnológica como elemento prioritário no desenvolvimento da atividade, por parte de 40% dos produtores e moderado para os outros 60%.

4.1.4 Oferta e disponibilidade de crédito

Além dos fatores internos e setoriais já apontados, o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira ainda prevê que existem fatores sistêmicos que interferem nesse contexto, dentre eles fatores macroeconômicos, políticas fiscais e financeiras que podem ajudar a alavancar o setor quando favoráveis, mas também podem reprimir quando são mais contidas. Como são fatores que fogem totalmente ao domínio das organizações, elas precisam se adaptar e mover seus esforços internos conforme as orientações e determinações apresentadas.

O credito rural, por exemplo, no período de 2006/2008, conforme se verifica na Tabela 5 teve uma diminuição em valores reais no montante de 2%, e em número de contratos na ordem de 62%, justificada pelo aumento das taxas de juros praticadas no período (a taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia – Selic,

em 2006 variou de 17,98 a 13,18). Esse aumento na taxa de juros determina outros fatores que podem comprometer as propriedades e que corroboram para um período de resultados mais retraídos no setor, tais como: redução de investimentos, aumento do endividamento e até mesmo transferência de recursos para atividades mais rentáveis.

Observa-se, também, que a diminuição do montante de contratos é bem superior a diminuição no volume ofertado em reais, o que leva a perceber uma concentração de oferta de crédito a um grupo extremamente restrito. Confrontando-se com dados obtidos nas entrevistas, percebe-se que houve efetivamente, nesse período, um critério mais apurado para a disponibilidade de crédito, tornando o processo de concessão mais lento, mais burocrático, exigindo maiores garantias.

Já no ano de 2009, observou-se um crescimento expressivo no volume ofertado em reais, mas ainda pouco relevante no volume de contratos. Esse aumento referencia a um movimento de elevação de preços da arroba, estabilidade climática e tentativa de retomada dos investimentos.

Tabela 5 - Crédito Rural na Bahia de 2003 a 2009

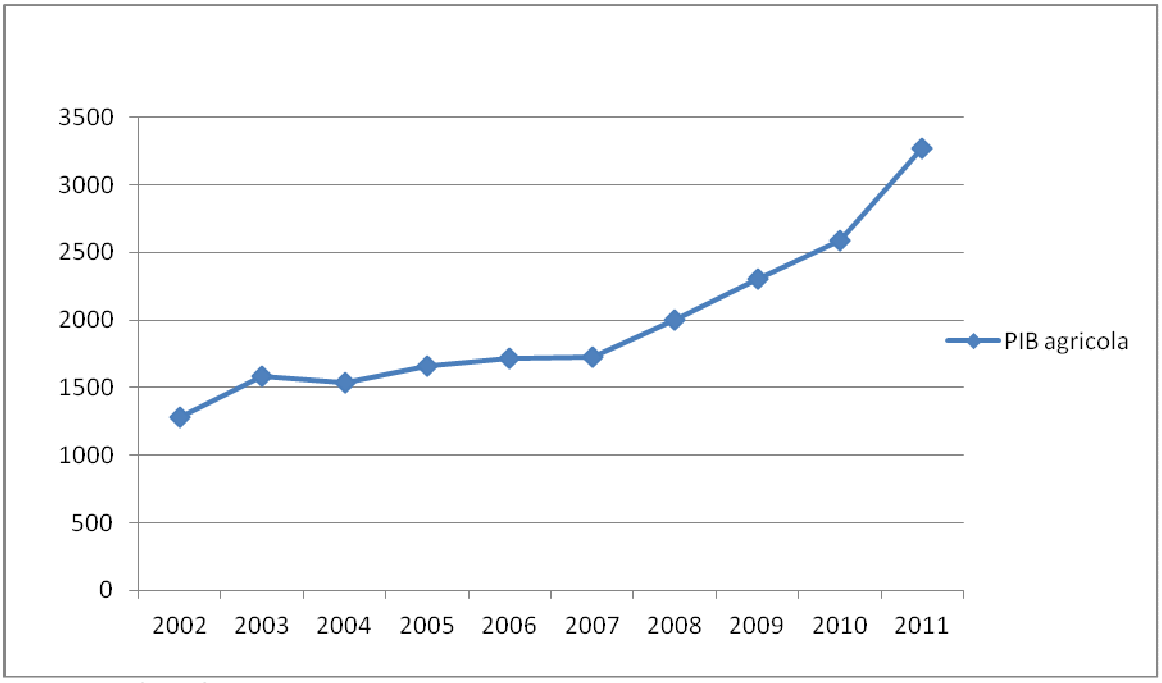
Ano	Total Geral (R$)	Nº de contratos
2003	168.465.745,30	57.939
2004	317.430.659,87	130.039
2005	357.718.693,41	183437
2006	425.859.180,09	255.758
2007	407.782.452,08	172.744
2008	417.861.669,50	96.553
2009	515.355.872,56	107.551

Fonte: Anuário Estatístico da Bahia (2010, p. 515).

4.1.5 Condições de competitividade

Os itens observados apontam, na sua maioria, para uma situação competitiva desfavorável para o setor, no âmbito do Estado da Bahia, ao se analisarem os fatores determinantes da competitividade do setor na perspectiva do ECIB, no período analisado. Segundo dados da Seagri-Ba (Relatório de Informe conjuntural de 2007 na página 13), a atividade contribuiu para o PIB Estadual em 2006, com 2,5 bilhões de reais. Em 2007, esse volume caiu 4,5%, e a pecuária participou com 18% no PIB do Estado, perdendo, inclusive, para outras atividades agrícolas, como o algodão que de uma produção de 132 mil toneladas em 2000 passou a produzir 704 mil toneladas em 2004.

Gráfico 3 - PIB Pecuária e Pesca do estado da Bahia 2002 a 2011



Fonte: SEI (2011).

Analisando do ponto de vista organizacional, apesar da atividade não ter um alto grau de competitividade, ela é considerada pelos empreendedores do ramo como uma atividade segura, visto que, conforme foi apresentada no tópico 2.5 deste trabalho, a terra é o fator de produção mais importante nessa atividade, e ela tem valorização garantida conforme afirmam os produtores rurais entrevistados. Para 100% deles, a valorização da terra ainda é um atrativo para a atividade.

Como o consumo de carne na Bahia ainda é muito baixo (12kg *per capita*), comparado a outros países como a China que é de 50Kg *per capita*, a interferência que os

concorrentes exercem no mercado e nas as organizações entre si também é pequeno, visto que nenhum dos produtores entrevistados encara outros produtores como concorrentes ou como ameaças ao seu negócio, principalmente pelo fato do produto ainda não ser diferenciado e ser tratado como *commodity*.Tem espaço para todos e ainda permite tanto um crescimento horizontal das propriedades – no sentido de ampliar o volume de terra - quanto vertical, transformando e avançando para ciclo completo no caso das propriedades que atuam com ciclos interrompidos.Dessa forma , sem perceber a rivalidade presente, a primeira força competitiva de Porter (1976), tem caráter positivo no contexto da pecuária de corte.

Como a atividade é de baixa concorrência, ela se torna atrativa, porém requer um elevado investimento de capital e ganhos em escala o que se torna de difícil acesso para muitos empreendedores, tornando-se assim uma barreira a novos entrantes, pois, devido ao alto grau de investimento, poucos podem se aventurar nessa atividade. Assim, a segunda força competitiva definida por Porter como sendo a entrada de novos concorrentes na atividade, apresenta, no contexto do setor de bovinocultura na Bahia como uma força representativa que gera barreiras a este acesso.

Quando se trata de avaliar o poder de barganha com os clientes, como a terceira força do modelo de Porter observa-se que o sistema econômico no qual a bovinocultura baiana opera desfavorece totalmente ao produtor em obter barganha. A carne é uma *commodity,* como já foi dito neste capitulo, e os movimentos para um produto diferenciado ainda são infinitamente pequenos, justamente pela falta de frigoríficos estruturados que, em 2009 somavam-se em apenas 6 unidades sob inspeção federal e 17 sob inspeção estadual, como explicam os empreendedores entrevistados e como constatado no relatório da FAEB. Alie-se a esse fato a carência de ações de marketing que possam conquistar o consumidor final quanto ao consumo de uma carne diferenciada como também foi pronunciado por Cavalcanti (2009).

Já no relacionamento com fornecedores, que seria a quarta força do modelo, a pesquisa observou que há uma insatisfação por parte de 100% dos produtores por se sentirem em condições comerciais desfavoráveis aos fornecedores, que trabalham com preços elevados e não acompanham a situação oscilante do mercado. Deve-se registrar que nenhum dos fornecedores é exclusivo ou único para qualquer um dos itens mencionados, e que a quantidade de empresas que fornecem insumos, suprimentos e recursos para a atividade bovina é muito grande, o que determina um poder de barganha baixo perante os produtores, diferentemente do que eles alegam.

Quando se avalia a quinta força competitiva no modelo de Porter analisando a existência de produtos substitutos para a carne bovina, é observado que, mesmo com consumo baixo na Bahia, esse produto ainda tem um consumo médio per capta superior a

outros tipos de proteína animal como o frango (8,9 kg), suíno (0,808 kg) e ovinos (0,645kg), conforme dados do IBGE identificados na Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008/2009, na análise do consumo alimentar [3]. Comparando-se com os dados de 2002/2003[4], observa-se que o consumo de frango era superior chegando a 11,5 Kg *per capita,* a suína 3,12 Kg . Já a ovina era inferior, chegando ao máximo de 0,4 Kg *per capita* e a bovina estando no mesmo patamar dos 12 Kg *per capita.* O ideal é que esse consumo cresça e este deve ser o esforço dos produtores.

A estatística também mostra, ainda, conforme os dados do IBGE sobre orçamento familiar, que a relação da renda com o consumo de carne é totalmente elástica, o que provoca que, ao aumentar a renda do consumidor, aumenta também o consumo de gordura e proteína, sendo a de origem bovina a mais apreciada e consumida pela população.

Dentro dessa análise, ao caracterizar o setor de bovinocultura de corte na Bahia, observou-se uma dualidade expressiva entre os tipos de propriedades em que algumas operam com ganhos em eficiência, pois desenvolvem um trabalho tecnificado, com economia de escala e com índices produtivos apreciados, como foi identificado nas entrevistas, e outras – num volume bem maior- que atuam com menor produtividade, com menor eficiência, menor tecnificação e índices inferiores como é observado nos dados estatísticos do IBGE.

Observa-se também que os desafios peculiares à atividade pecuária, tais como a dependência do clima, o tempo de produção maior que o tempo de trabalho e a dependência de condições biológicas sugerem uma atenção diferente ao setor em relação a outras atividades produtivas.

Essa condição especial ou peculiar não se mostra como uma inviabilidade ou desestímulo ao setor, pois outras condições, tais como o mercado em ascensão (devido ao crescimento na renda da população, o consumo pode crescer), a baixa concorrência entre produtores, tecnologia de produção disponível, concorrência baixa em relação a produtos substitutos e volume expressivo de fornecedores demonstram um caminho favorável ao setor quando analisada pela ótica das cinco forças de Porter dependendo, porém, de gestão eficiente por parte dos gestores que, em muitos casos, não estão preparados ou não têm essa atividade como principal fonte de renda.

---

[3] http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009_aquisicao/tabelas_pdf/tab13.pdf

[4] http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002aquisicao/tab13.pdf

4.2 PRINCIPAIS RECURSOS PRODUTIVOS UTILIZADOS NOS EMPREENDIMENTOS DO SETOR

Nas propriedades rurais produtoras de bovino de corte, foram identificados os principais recursos produtivos, como: planejamento estratégico, planejamento econômico financeiro e planejamento de marketing comercial vinculados à dimensão capacidade de gestão. Terra e genética animal, vinculados à dimensão capacidade produtiva. Tecnologia e recursos humanos vinculados à capacidade de inovação e, finalmente, o capital vinculado à capacidade de pagamento e investimento. Essa etapa, portanto, visa definir se esses recursos são de fato de grande importância na prática da atividade.

a) Capacidade de Gestão:

    a. Planejamento estratégico:

Setenta por cento dos entrevistados apontaram não desenvolver planejamento estratégico formalizado, mas 80% destes consideram que ter esse tipo de planejamento é de extrema importância no contexto da gestão eficiente da organização.

Numa perspectiva mais ampla, observa-se que todos os entrevistados têm objetivos definidos, mas não necessariamente tratados de forma a determinar metas, prazos e principalmente compartilhar esses objetivos com a equipe de forma a permitir uniformidade nas decisões. Observou-se essa qualidade em apenas 20% dos produtores

As entrevistas permitiram concluir também que os produtores não praticam avaliação de ameaças e oportunidades que o ambiente ou o setor oferecem, pois nenhum trabalha formalmente com a análise *SWOT* e com revisões periódicas de forma a desenvolverem planos estratégicos alternativos e contextualizados de acordo com os pontos fortes e pontos fracos dos seus empreendimentos, como Mazzali (2000), afirmou ser de extrema importância para o equilíbrio entre a capacidade gerencial, a adequação tecnológica e o desempenho econômico.

A falta desse tipo de planejamento decorre, na maioria das vezes, conforme foi identificado nas entrevistas, pelo fato de desconhecerem as técnicas para essa prática de gestão assim como pela informalidade na lida com a atividade já que, em 90% dos casos, essa não é a atividade principal do empresário, apesar de representar um expressivo volume de investimento em 100% dos casos analisados. Essa constatação foge ao que presume Hamel (2001), apud Camargo (2002), citado nesse trabalho como defensor da inovação do modelo de negócio pautada na missão da empresa, na definição de escopo do produto e na diferenciação do mesmo.

b. Planejamento econômico financeiro

Esse segundo item da dimensão capacidade de gestão visa avaliar se, independente do planejamento estratégico acontecer ou não na organização rural, os gestores desenvolvem e executam planejamento econômico e financeiro para os seus empreendimentos.

Cinquenta por cento dos entrevistados não trabalham com orçamentos anuais, o que é perfeitamente coerente com a falta de planejamento estratégico apontada no item acima, porém, de acordo com Santos, Marion e Segatti (2002), o sistema planejamento financeiro visa prover os gestores de informações importantes para a tomada de decisão mais correta possível.

Cem por cento dos entrevistados preocupam-se com caixa, ou seja, acompanham mensalmente os gastos e as receitas, mas acompanhar não significa planejar, já que a comparação entre o previsto e o realizado é que permite adquirir informações que possibilitem, além da tomada de decisão mais adequada, a análise da rentabilidade da atividade, a redução dos custos controláveis, a identificação do preço de venda compatível e do ponto de equilíbrio da atividade conforme Medeiros Neto (2008).

Assim, observa-se através desses dados que os bovinocultores não fazem, na sua maioria (70%), planejamento econômico e financeiro e nem acompanham o retorno do capital que foi investido no negócio, confirmando e corroborando os dados fornecidos pelo Plano de Ação, criado pelo Sistema Faeb/Senar apontados anteriormente e que demonstram a falta de profissionalismo e planejamento do setor. Essa constatação também havia sido feita por Crepaldi (1998), ao afirmar que a contabilidade rural é utilizada pelos produtores rurais muito mais para efeito fiscal do que para efeito gerencial.

A falta de planejamento econômico e financeiro põe em risco o sistema, conforme foi observado no item 4.1 desse capítulo, pois impede o produtor de avaliar, de forma precisa, um dos três pilares da bovinocultura de corte que é a margem sobre as vendas, de acordo com Medeiros Neto (2008), . Nesse processo, identificar custos fixos e variáveis, diretos e indiretos é indispensável, porém essa prática não foi identificada de forma comum nos questionários aplicados aos entrevistados. Sendo assim, observa-se uma lacuna representativa na gestão das organizações rurais.

c. Planejamento de marketing e comercial

Cem por cento dos entrevistados declararam que a área geográfica na qual atuam comercialmente são os arredores do município. Aqueles que comercializam boi gordo apontam que seus principais clientes são os abatedores locais e alguns frigoríficos. Já para aqueles que comercializam bezerros apartados, os maiores clientes são os invernistas,

que podem estar nos arredores do município, mas, a depender da oferta, nos municípios vizinhos, podendo ser de outras partes do Estado.

Essa verificação permite observar que a principal relação dos pecuaristas não acontece com a ponta consumidora do produto “carne”, mas sim com os vários intermediários que compõem a cadeia produtiva. Mesmo aqueles que mantêm uma relação comercial próxima com esses intermediários, que permita discutir a qualidade do produto, não há uma certeza de que a qualidade do produto “boi” que o intermediário considera ideal, seja a mesma que o consumidor do produto “carne” almeja, até por se tratar de um produto não diferenciado, o consumidor ainda não exige uma qualidade aprimorada.

Dessa forma, observa-se certo distanciamento entre o produtor e o consumidor final, dificultando assim, o desenvolvimento de planos de marketing que possam envolver uma melhoria e a adequação do produto, variação e melhores condições de preço, além de incentivos a um maior consumo, como já foi identificado no item 4.1, como sendo uma estratégia viável e necessária para intervir.

Nenhum dos entrevistados possui clientes exclusivos, como também não podem definir o preço da sua mercadoria, já que boi ou carne é *commodity* com preços regulados pelo mercado. Nesse contexto, eles também possuem certa dificuldade no planejamento comercial, principalmente quando se trata de boi gordo. Isso se deve a fatores peculiares que envolvem essa atividade. Manter animais na propriedade, em épocas de baixo preço, nem sempre é um opção viável, visto que a vulnerabilidade do rebanho em função do clima e das condições biológicas é um risco bastante elevado, sendo mais seguro, na maior parte das vezes, comercializar o produto independente do preço de forma a permitir um giro financeiro mais veloz ou prejuízos maiores.

Quanto à situação de preço elevado, 60% declararam que de fato comercializam os animais ou na forma que estão, ou tentam acelerar o ganho de peso para garantir essa rentabilidade.

O fato de 50% dos entrevistados não compararem o preço de venda do produto com os custos de produção reforça a falta de planejamento e de acompanhamento dos custos, já apontado no objetivo específico anterior.

b) Capacidade Produtiva e tecnológica:

a. Terra - Nutrição

Sessenta por cento dos entrevistados indicaram a terra como sendo um recurso produtivo com grau de importância prioritário no contexto da produção de bovinos de corte. Os outros 40% consideraram esse recurso com grau de importância moderado, ressalvando que a tecnologia disponível para melhorar a qualidade da terra, ou para suplementar os animais em caráter nutricional pode, se bem utilizada, suprir as carências

ou desvantagens de uma terra com qualidade inferior. Também 60% fazem uma avaliação anual de kg/ha ganhos para avaliar a capacidade nutricional da propriedade.

Como afirmou Barros (2011), a terra é o fator de produção mais importante para essas empresas já que, além de ser fonte de nutrição animal, ela é o local onde toda a atividade é desenvolvida. Ele também afirma que a terra precisa ser cuidada e tratada para que possa desempenhar bem o seu papel e para justificar o investimento aplicado nela.

Nesse contexto, os produtores rurais têm total clareza sobre a importância e os cuidados que devem ser tomados em relação à manutenção e sustentabilidade do recurso, visto que todos eles têm o pasto como elemento nutricional mais utilizado na propriedade. Técnicas como semi confinamento ainda têm sido pouco utilizadas pelos produtores (representados por 30% dos entrevistados) e, quando acontecem justificam-se pelos períodos de baixa oferta de pastagem, devido a fatores climáticos (30% desses entrevistados têm decisão baseada em manejo) ou, em alguns casos, para gerenciar a oferta de bovinos e a lotação da propriedade (70% têm a decisão baseada em ganho de peso).

Apenas 20% dos produtores entrevistados fazem correção de solo e adubação para manutenção dos nutrientes ofertados no solo. Todos os outros optam por um manejo de menor lotação por hectare, preocupado basicamente com a nutrição baseada em custos, sem se preocupar com a valorização ou otimização do recurso.

Nessa perspectiva de avaliar custos, capacidade de lotação e rentabilidade, 50% dos entrevistados responderam que suas propriedades conseguem garantir até uma lotação de 1UA/ha até 180kg/ha/ano. 20% nunca fizeram essa medição e 30% superam esse ganho por hectare, alcançando índices entre 180 e 230 Kg/ha/ano.

Esses dados representam uma situação entre a média brasileira e os sistemas melhorados, conforme Tabela 1, o que permite comprovar que houve, de fato, um aumento na média baiana em relação à capacidade de lotação e de ganho de peso nos últimos anos identificados pelo IBGE no Censo de 2006 gerada pela utilização de alternativas nutricionais, tais como semi-confinamento e melhoramento genético para, pelo menos, 10% dos entrevistados.

Para os outros 30% que estão acima da média, a justificativa para ganhos superiores passa pelo investimento em genética, como será visto adiante, e pela baixa lotação que possibilita uma menor concorrência entre os animais em relação à oferta de pastagem.

Quanto ao segundo pilar, para aumento da produtividade, referenciado por Medeiros Neto (2008), que é a lotação de 1,2 UA/ha, podemos dizer que 100% dos entrevistados ainda não alcançaram esse patamar, mas identificam que estão em busca desse ganho.Essa constatação leva à conclusão de a terra, apesar de ser um recurso primordial, ainda pode viabilizar ganhos superiores, se melhor trabalhada.

b. Animal - Genética

Na concepção da importância da qualidade dos animais, expressa pela genética, houve um maior consenso em relação aos produtores, pois 100% consideraram a genética um recurso prioritário no contexto do desempenho da atividade, já que todos também concordaram que dispor de animais geneticamente diferenciados ou melhorados traz vantagens para o empreendimento do ponto de vista de rentabilidade, expressa em ganho de peso, fertilidade e precocidade dos animais.

Em relação ao ganho de peso, o item anterior já constatou e avaliou os índices encontrados. Quanto à precocidade em ganho de peso observou-se nesta pesquisa que dos 80% que fizeram ciclo de engorda, portanto comercializaram animais para abate, 32% abateram seus animais antes dos 36 meses, enquanto que 68% abateram entre 36 e 48 meses.

Os dados acima não podem ser avaliados de forma estática, pois as variáveis que interferem nesta precocidade não são meramente genéticas (animais geneticamente melhorados são mais exigentes nutricionalmente), porém, como observamos, a idade de abate compatível com sistemas melhorados é de 3 anos e de 2,5 anos em sistemas com tecnologia avançada. Sendo assim, observamos que se esses animais não estão tão geneticamente melhorados quanto à importância dada pelos produtores ao recurso, pois, caso o fossem, os ganhos seriam ainda maiores pelo acúmulo das vantagens apresentadas.

Da mesma forma, ao se avaliarem a genética e suas contribuições sob a ótica da fertilidade – taxa de prenhes e índice de natalidade – observou-se que 40% das propriedades entrevistas praticam o ciclo de cria, sendo que apenas 25% dessas apresentam índice de prenhes e de natalidade acima dos 80%. As outras apresentam índices de natalidade em média de 70% e índices de prenhes entre 66 e 80%, que correspondem a índices de propriedades em sistemas melhorados.

Os dados apresentados acima não corroboram os dados do Plano de Ações Estratégicas (FAEB/SENAR), que constatou um comprometimento no material genético do plantel baiano de uma forma geral, dificultando o desenvolvimento do setor, tanto no âmbito da rentabilidade em ganho de peso quanto em fertilidade do rebanho.

As entrevistas e os questionários apontam que 100% dos bovinocultores que fazem investimento no ciclo de cria, no sentido de terem animais geneticamente melhorados utilizam técnicas como Inseminação Artificial ou utilização de touros melhorados e avaliados por programas genéticos, assim como escolhem raças que valorizem o ganho de peso e a conversão alimentar.

Há, também, nessa mesma perspectiva, uma demanda por parte dos bovinocultores de recria e engorda, por animais geneticamente melhorados que, de certa forma, estimula a produção desse produto por parte dos criadores.

Os produtores não são unânimes em relação a uma oferta de animais melhorados compatível com a demanda, principalmente no que se refere à distribuição desses animais. Regiões como o sul, sudoeste e o oeste da Bahia apresentam uma oferta de animais de melhor qualidade. As outras regiões disponibilizam uma quantidade menor de animais melhorados.

c) Capacidade de inovação:

a. Tecnologia

As especificidades do setor agropecuário, relacionadas por Amorim (2011), não estão, única e exclusivamente, relacionadas aos fatores internos das organizações rurais, mas as tecnologias atuais têm permitido uma melhor gestão dessas peculiaridades. Isso é o que 100% dos pecuaristas responderam no que se refere aos benefícios no uso de tecnologias. Eles entendem que utilizar maior volume tecnológico traz benefícios à empresa rural, mesmo sabendo que esta não é uma prioridade, mas tem importância moderada no contexto de todos os outros recursos.

Dispor de tecnologias que dispersem ou evitem a sazonalidade dos produtos, permitindo uma oferta mais constante, um preço mais estável e um consumo mais equilibrado ao longo do ano, ou que possam superar os entraves climáticos e prorroguem os prazos de validade ou durabilidade carecem de estratégias específicas conforme 100% dos entrevistados. Essa constatação aliada aos dados de consumo oferecidos pelo IBGE contrapõem a afirmativa de Ribenboim (2011), que acredita que a oferta de alimentos está mais acelerada que o crescimento do contingente populacional e que por isso os preços estão mais baixos.

Com o objetivo de melhorar a qualidade do produto final ofertado, seja ele boi gordo ou bezerros apartados, técnicas como a inseminação artificial são utilizadas em 100% das propriedades selecionadas, cujos proprietários praticam a atividade de cria, incluindo, planejamento sanitário e mineralização, que também são utilizados nas propriedades onde se trabalham com ciclo de recria e engorda. Foi observado que esse produto é melhorado ainda sob a ótica do produtor e não sob a ótica do consumidor, como já foi observado na análise sobre a comercialização dos animais.

Porter (1976), caracterizou a atividade agropecuária como uma indústria fragmentada, e as novas tecnologias ainda não avançaram o suficiente para permitir que os pecuaristas deixem de ser "*price takers*" de forma ampla, mas já

surgem algumas casas de carne específicas, na capital, que ofertam um produto melhorado e com rótulo de denominação de origem. Dez por cento dos entrevistados ofertam carne nessas condições como foi sugerido por Cavalcante (2009).

A rastreabilidade dos animais, que permite uma denominação de origem e caracterização profunda do produto, ainda não é uma realidade na Bahia, comprovada pelos 100% dos entrevistados que não utilizam esse recurso.

Já no intuito de melhorar processos no desenvolvimento das atividades internas da organização, os gestores adotaram a estação de monta e a inseminação artificial em tempo fixo – IATF- (100% dos que praticam ciclo de cria), o pastejo rotacionado (por 60% dos entrevistados).Essas técnicas, segundo os produtores facilitam e reduzem o manejo, organizam melhor as atividades diárias e as rotinas da propriedade permitindo um melhor gerenciamento das atividades operacionais.

b. Formação de Capital Humano

É possível afirmar que 100% dos entrevistados alegam que a mão de obra é um entrave no uso das tecnologias devido à qualidade intelectual e nível de escolaridade que ainda é muito baixo. Foi identificado que 100% dos funcionários de campo não alcançaram o nível médio de ensino, tendo apenas cumprido o ensino fundamental.

As equipes disponíveis nas propriedades são em 80% dos casos totalmente operacionais e sem nenhum tipo de interferência no planejamento das ações. Para as outras propriedades que usufruem de equipe administrativa, 10% fizeram cursos técnicos e 10% curso superior, sendo que esses que fizeram curso superior são os próprios proprietários que se consideraram equipes de escritório.

O investimento na formação desse capital ainda aguarda disponibilidade e oferta de cursos que venham agregar condições técnicas e administrativas a essas equipes. 80% dos entrevistados financiariam cursos profissionalizantes para suas equipes caso houvesse disponibilidade. As escolas técnicas oferecem mão de obra pouco qualificada e numa proporção descompassada com a demanda dos pecuaristas.

d) Capacidade de pagamento e investimento:

a. Disponibilidade financeira

Apenas 10% dos entrevistados consideraram a importância da disponibilidade de capital como moderada, porém 90% alegaram que esse recurso é prioritário devido ao tamanho do negócio. Deve-se lembrar que a pesquisa delimita um perfil de propriedades acima de 500 ha.

Segundo Marion (2000), toda essa infraestrutura é grandiosa devido à necessidade de ganhos em escala o que faz com que o volume de investimentos seja sempre grande como a infraestrutura física de curral, depósito, casa para trabalhadores, animais de trabalho, insumos etc.

Mesmo sendo um recurso prioritário e volumoso, apenas 10% dos entrevistados utilizam recursos de terceiros, como alternativa para maior disponibilidade de capital. Todos os outros explicam que os processos são burocráticos, as garantias precisam ser elevadas e os riscos inerentes das incertezas da atividade não os deixam seguros para essa tomada de decisão.

Observando a utilização dos outros recursos, a falta dos planejamentos estratégico, econômico e financeiro, assim como o comercial, traduz essa insegurança, pois os produtores não conhecem, de fato, a sua rentabilidade e nem a sua capacidade de pagamento. Essa afirmativa é reforçada pelo fato de nenhum dos entrevistados se utilizarem de analises, como balanço patrimonial, que permitam uma avaliação da capacidade de pagamento.

Mesmo não desenvolvendo planos econômicos e financeiros, como já foi verificado, 40% dos pecuaristas entrevistados acusaram ter uma capacidade de pagamento 50% superior aos seu passivo circulante, demonstrando, portanto, uma liquidez representativa e uma capacidade de investimento elevada.É importante ressaltar que 75% desses empresários desenvolvem ciclo de recria e engorda.

Para 10% dos entrevistados, não há nenhuma informação acerca da liquidez, pois não é feita nenhuma análise nesse sentido.

Cinquenta por cento dos entrevistados afirmam que a capacidade de pagamento está em torno de 1, mostrando que as contas fecham bem ajustadas e que a liquidez ainda pode ser um entrave no desenvolvimento da atividade.

Como apenas 10% utilizam capital de terceiros, o nível de endividamento é abaixo de 1 ou zero para todos os entrevistados.

Dispor de capital circulante, ou em caixa, ainda é uma das prioridades consideradas pelos 100% dos entrevistados, pelo fato deles entenderam que os imprevistos relacionados às peculiaridades do negócio são muito grandes e não podem pegar o produtor desprevenido. Variações climáticas, preços dos insumos que variam com safras e moedas estrangeiras, pragas etc. são exemplos de imprevistos que podem acontecer a qualquer tempo.

4.3 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS DOS RECURSOS PRODUTIVOS

4.3.1 Capacidade de gestão

4.3.1.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Tlergarten e Alves (2008), que explicam como que os recursos podem ser representados por ativos tangíveis e intangíveis, e com Penrose (1953), que sugere três categorias de recursos (físicos, humanos e organizacionais), podemos classificar o Planejamento Estratégico (PE) como um recurso organizacional (já que está relacionado aos processos organizacionais) e intangível (já que não é efetivamente mensurável). Barney (1991), defende que para um recurso ser fonte de vantagem competitiva, ele precisa de algumas prerrogativas, tais como: ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível.

Nesse contexto, observou-se na pesquisa, que o Planejamento Estratégico é um recurso valioso já que 100% dos entrevistados, mesmo aqueles 70% que não se utilizam do recurso, identificam que praticar o Planejamento Estratégico pode promover melhor desempenho para as propriedades.

Quanto à raridade, constatou-se que não é um recurso raro, pois esse recurso está ao alcance de qualquer empresa e pode ser aplicado por qualquer gestor desde que conheça os princípios da elaboração de um PE. Ele se torna pouco usado pela falta de profissionalização do setor, já que, na sua maioria, 90% dos entrevistados não possuem a atividade pecuária como sua principal atividade laboral e fonte de renda, não encarando a propriedade como uma empresa formal (muitas são pessoa física e não jurídica), descuidando assim de determinados princípios que regem uma eficiente gestão organizacional.

De forma contrária, o PE não pode ser considerado um recurso difícil de imitar, pois o seu conteúdo varia entre as organizações, mas o princípio que o rege é semelhante. Quanto a ser insubstituível deve-se observar que os 70% que não praticam o PE também não praticam outra forma de planejamento, mas têm seus objetivos firmados o que leva a perceber que não utilizá-lo não representa algo irrecuperável.

Pode-se observar que, como a maioria não utiliza o PE, esse recurso não promove heterogeneidade, pois, pelo fato de não ser necessariamente raro e por

não existir numa quantidade limitada (é intangível), ele não interfere de forma mensurável no custo de produção da organização.

Quanto à avaliação dos limites *ex-post*, ao analisar os fatores limitantes à sustentação da heterogeneidade do recurso, reforça-se que, pelo fato do recurso PE não ser heterogêneo, esses fatores limitantes (imitabilidade imperfeita e substituição imperfeita) ficam comprometidos. Ressalta-se que o recurso pode ser imitado por qualquer organização. O que pode ser observado nesse caso é a ambiguidade causal, pois, como o recurso é intangível e seus benefícios são indiretos, os concorrentes não identificam como ele pode estar gerando algum processo diferenciado que traga maior competitividade.

Da mesma forma, o segundo fator limitante à heterogeneidade – mobilidade imperfeita – fica comprometido, pois não há uma relação de dependência mútua da empresa em relação ao recurso, principalmente partindo do princípio que apenas 30% utilizam e desses, 10% informalmente.

Quanto ao terceiro fator limitante que são os limites *ex-ante*, observa-se que não há competição para adquirir o recurso, pois ele não é raro.

O recurso Planejamento Estratégico não promove diferencial competitivo no contexto das organizações do setor de bovinocultura na Bahia, apesar de identificarmos a ambiguidade causal como uma prerrogativa existente no contexto. Pode-se ressaltar, portanto que, como a ausência do recurso é generalizada, ele pode ser difícil de ser avaliado do ponto de vista competitivo, ficando para o próximo capítulo a comparação da utilização com o desempenho financeiro das propriedades.

4.3.1.2 Planejamento econômico e financeiro

Da mesma forma como foi classificado o PE perante as prerrogativas dos autores mencionados neste trabalho, pode-se classificar o Planejamento Econômico Financeiro (PEF) como um recurso (ativo) organizacional e intangível, pelos mesmos motivos apontados no caso do PE.

Para avaliar, segundo as prerrogativas de Barney (1991), o Planejamento Econômico Financeiro também não é um recurso raro, pelos mesmos motivos apontados para o planejamento estratégico, mas é considerado valioso como ferramenta para tomada de decisão e utilizado, na sua totalidade, por 50% dos entrevistados, envolvendo desde

planejamento a acompanhamento e ajustes, e por 100% de forma parcial ao desenvolverem acompanhamento mensal das receitas e despesas. Não é um recurso difícil de imitar pais apesar de envolver decisões internas, pautadas em características particulares, ele tem modelo e informações próprias.

Pode ser considerado insubstituível, pois planejar os gastos, acompanhar o desenvolvimento e ajustar, ao longo do trajeto, são tarefas que não podem ser feitas de outra forma, ou por outro recurso. Como afirmam Santos, Marion e Segatti (2002), a principal função do planejamento e do controle financeiro é identificar e evitar gastos que estejam reduzindo a lucratividade da exploração.

Esse recurso, do ponto de vista da heterogeneidade, como prerrogativa para o recurso gerar vantagem competitiva, conforme Peteraf (1993), não pode ser considerado heterogêneo já que sua oferta no mercado não é limitada ao ponto de interferir nos custos diretos de produção. Essa interferência pode ocorrer de forma não mensurável através das informações obtidas no acompanhamento dos gastos e das receitas, ao longo do ano.

Para avaliar o recurso do ponto de vista dos limites *ex-post*, observa-se que os modelos de planejamento e acompanhamento financeiro e econômico das propriedades podem ser facilmente imitados. Essa situação atribui-se ao fator não caracterizar vantagem competitiva, apesar de, da mesma forma como foi observado no PE, também foi identificada a ambiguidade causal para esse recurso, pela mesma situação do recurso anterior – a intangibilidade dos benefícios do recurso.

A mobilidade imperfeita também não pareceu promover, de forma real, vantagem competitiva através desse recurso, visto que não há uma dependência mútua entre os recursos. O PEF pode se adequar a qualquer propriedade.

Quanto aos limites *ex-ante*, também não foi verificada procedência para vantagem competitiva do recurso Planejamento Econômico Financeiro, já que a aquisição desse recurso não acontece através de nenhum tipo de competição entre concorrentes.

Assim conclui-se que esse recurso não promove vantagem competitiva para as organizações de acordo com as prerrogativas da RBV.

4.3.1.3 Planejamento de marketing e comercial

Para analisar a última variável da dimensão Capacidade de Gestão quanto às prerrogativas de Peteraf (1993), inicia-se mais uma vez, classificando o recurso. O Planejamento de Marketing e Comercial (PMC) é um recurso organizacional e intangível.

De acordo com os fatores determinantes apontados por Barney (1991), pode-se considerar o PMC como um recurso valioso, pois permite aos produtores organizarem suas vendas nos períodos considerados de preços mais elevados, proporcionando maior rentabilidade, conforme foi verificado em 60% dos entrevistados.O foco principal é na área comercial (vendas) e não há registros de ações de marketing nas entrevistas.

Quanto à raridade do recurso, pode-se observar que não é um recurso limitado e que está disponível para qualquer produtor que queira adotá-lo como técnica para melhoria da gestão do seu empreendimento, tal como sugere Cavalcanti (2005), ao esclarecer que os produtores agropecuários precisam inovar em sua forma de comercialização através da descoberta de novos pontos de venda, de novas embalagens e acondicionamentos, divulgação dos benefícios no consumo e criação um canal de comunicação direto com o consumidor para ouvir as suas demandas e sugestões.

O recurso pode ser imitado por qualquer organização em virtude do modelo de aplicação ser simples e de fácil acesso. As informações e a montagem do planejamento ficam a cargo das empresas, que podem utilizar, inclusive, o mercado futuro como alternativa, conforme afirma Carmona (2011). Quanto à substituição do recurso, não foi observada outra forma de atuar com Planejamento Comercial e de Marketing.

A heterogeneidade defendida por Peteraf (1993), como requisito para vantagem competitiva, quando o recurso produz custos mais baixos e atende melhor aos clientes, poderia ser observada neste recurso, mesmo que ele não seja raro, nem difícil de imitar, mas pela característica de ser insubstituível e valioso, porém ele não é largamente utilizado pelos entrevistados, o que não permite afirmar que seja efetivamente heterogêneo.

Ao se avaliar o recurso do ponto de vista dos limites *ex-post*, percebe-se que o recurso não apresenta nenhum item de exclusividade tais como imitabilidade

imperfeita, ou substituição imperfeita já que não há nada que promova o resguardo das ações perante outras empresas concorrentes, exceto a ambiguidade causal, que também pode ser evidenciada nesse recurso, pois também é intangível. Ou seja, a concorrência não mensura exatamente quanto ele pode interferir na vantagem competitiva daquela organização.

Quanto à mobilidade imperfeita, também não se observou nada que resguardasse a utilização desse recurso de forma exclusiva e vantajosa perante os seus concorrentes. Ainda para os limites *ex-ante*, a análise se assemelha às duas anteriores, nas quais não há nenhum tipo de disputa na aquisição ou implantação desse recurso na propriedade rural.

Assim, após analisar os quatro elementos sugeridos por Peteraf, mais uma vez, o recurso em análise não demonstra vantagem competitiva para as organizações rurais visto que não cumpre as premissas da teoria da RBV.

4.3.2 Capacidade Produtiva

4.3.2.1 Terra – Nutrição

O recurso terra é a base da Teoria Ricardiana que serviu como um dos principais alicerces para a Teoria da RBV. Esse recurso é o principal elemento para o desenvolvimento da bovinocultura, conforme explica Barros (2011), ao justificar que é nela que toda a atividade se desenvolve. Partindo desse entendimento e para melhor caracterizá-la, observou-se que é um recurso físico, já que se relaciona à infraestrutura, e tangível, por ter seu valor facilmente mensurável. É importante ressaltar que é possível também avaliar a terra para a bovinocultura de corte, não só pelo espaço onde se desenvolvem as operações, mas como fonte de nutrição dos animais que estão sendo criados no seu seio, conforme 100% dos entrevistados afirmaram ao apontarem que dispõem do pasto como principal recurso nutricional.

Ainda na proposta de identificar atributos que possam trazer conclusões acerca das prerrogativas da RBV para os recursos, buscou-se identificar se os atributos determinados por Barney (1991) são evidentes para tal recurso. Nesse contexto, foi observado que a terra é um recurso valioso, já que é o recurso principal para a atividade.

Quanto à raridade, que é considerada como um atributo de disponibilidade do recurso para o concorrente, entende-se que a terra é de fato um recurso raro, visto que, devido ao seu alto custo, ela não se torna disponível a qualquer investidor.Não só o custo torna a terra rara, mas as suas características, que são totalmente variáveis entre as organizações. Isso fica totalmente evidente ao interpretarem-se as entrevistas e observar-se que 100% dos entrevistados consideram que terra de boa qualidade não está disponível a todo e qualquer produtor.

No que tange à dificuldade ou facilidade dos concorrentes em imitarem as características do recurso, a terra é totalmente inimitável, partindo do principio que, como foi já dito, suas características físicas, químicas e topográficas nunca são iguais entre os concorrentes. Imagina-se que existam recursos que possam suprir essas diferenças, mas a sua utilização requererá maiores custos.

Já em relação a ser substituível, a terra é soberana neste contexto, pois não há como desenvolver a atividade de bovinocultura independente do uso da terra. Mesmo nos casos onde os animais são confinados, a oferta de volumoso (capim) é indispensável e só pode ser suprida através do uso da terra para plantar as forragens.

Assim, é perfeitamente perceptível, através dessa pesquisa, assim como já havia sido identificado por Penrose (1962), que a terra é um recurso heterogêneo. Ao buscarmos avaliá-la através das prerrogativas apontadas por Peteraf (1993), para referenciar a teoria do RBV, essa heterogeneidade está explicita na pesquisa quando observamos que 60% dos entrevistados apontam a terra como recurso prioritário e 40% como recurso moderado,ressalvando, mais uma vez, que esses 40% alegam que a tecnologia pode suprir carências da terra. Corroborando os argumentos de Peteraf (1993), 100% acreditam que a terra é um recurso que, se superior, pode gerar produção a custos mais baixos.

Quanto aos limites *ex-post* que definem a sustentabilidade da heterogeneidade do fator de produção, entendemos que a terra é caracterizada por imitabilidade e substituição imperfeitas, tal como foi explicado acima assim como a ambiguidade causal, que, para esse recurso, também não se aplica devido à possível mensuração dos benefícios que a terra de melhor qualidade pode oferecer, conforme 100% dos entrevistados apontaram, ao afirmarem que dispor de uma terra de melhor qualidade gera vantagem competitiva em relação aos concorrentes, assim como ressaltam a necessidade de cuidar da terra da forma como foi previsto por

Barros (2011), ao dizer que é conveniente que este recurso seja trabalhado, semeado e adubado, para que os produtos introduzidos sejam de qualidade e que se justifique a aplicação de capital.

Ao analisar a mobilidade imperfeita do recurso, observou-se que, apesar de não ser identificado um monopólio bilateral, conforme prevê Peteraf (1993), no qual há uma dependência mútua entre o recurso e a organização, nem a incerteza do valor do recurso para os concorrentes, a terra tem imobilidade devido não só ao seu alto valor absoluto, conforme defende Rumelt (1987), como também pelo aspecto cultural que envolve as propriedades rurais do ponto de vista afetivo a partir do momento que é um bem tangível e imóvel que, muitas vezes, já atravessou gerações, ficando portanto um vínculo difícil de ser desfeito, independente dos resultados econômicos e financeiros.

Como os recursos para alcançarem competição precisam ser adquiridos em condições favoráveis, ou melhor, sem disputa entre concorrentes, de forma que não eleve o seu valor, de acordo com as prerrogativas de Peteraf (1993), a terra cumpre esta função em relação aos limites *ex-ante*, já que, se adquirida em condições de competição, o retorno do capital investido poderá ser mais longo, assim como a disponibilidade do capital para outros recursos poderá se tornar limitada.

Nesse contexto, observa-se que a terra gera vantagem competitiva para as organizações rurais de bovinocultura de corte, segundo os princípios regidos pela Teoria da RBV e os pré-requisitos de Margareth Peteraf para tal.

4.3.2.2 Animais – Genética

Esse segundo recurso da dimensão Capacidade Produtiva e Tecnológica diz respeito aos bovinos que podem ter duas finalidades distintas na propriedade a depender do ciclo produtivo adotado. Dispõem-se daqueles que produzem estoque (bezerros) para comercialização, no caso das fazendas de cria, onde se utilizam vacas matrizes e touros reprodutores que funcionam como “máquinas de produzir bezerros”, ou os próprios animais, quando são criados, engordados e comercializados pelas fazendas especializadas na recria e engorda.

Os animais são caracterizados, de acordo com os conceitos apontados neste trabalho, como um recurso físico e tangível já que são palpáveis e mensuráveis. Ao ampliar a classificação, de acordo com os requisitos propostos por Barney (1991),

entende-se que os animais são um recurso valioso a partir do momento que, se detentores de genética diferenciada, podem efetivamente neutralizar as ameaças apresentadas e vinculadas, por exemplo, a: conversão alimentar, ganho de peso, resistência climática, resistência a doenças, qualidade de carcaça, maciez da carne, conforme afirma Pires (2010), quando se refere à importância da eficiência produtiva do rebanho. Essa constatação pode ser evidenciada na pesquisa, visto que 100% dos entrevistados deram importância prioritária à qualidade genética dos animais, ressaltando que a disponibilidade de animais geneticamente melhorados traz ganhos efetivos de produtividade.

Continuando na classificação de Barney (1991), não se avalia o recurso animal (genética) como um recurso raro, visto que as tecnologias que permitem uma qualidade genética diferenciada, tais como inseminação artificial ou aquisição de touros melhorados, estão disponíveis para qualquer produtor, a partir do momento em que não haja nenhum tipo de reserva técnica, patente ou restrição (que não estrutural e interna) que impeça o produtor bovinocultor de buscar melhoria genética do plantel. Conforme afirmam Barbosa e Souza (2007), ao defenderem que a capacidade produtiva do negócio varia de acordo com os níveis de investimento tecnológico implantado, com os níveis de disponibilidade financeira apresentado, com a infraestrutura disponível e com a capacidade da mão de obra ofertada fica explícito que a genética tem grande importância no contexto produtivo da propriedade.

Ainda segundo a classificação de Barney (1991), os animais e a sua genética são considerados recursos difíceis de imitar, justamente pelo caráter peculiar da dependência biológica que o produto tem, ou seja, pode haver uma variabilidade entre os animais, mesmo que eles procedam dos mesmos pais e mães. Dessa forma, não há garantias de que os concorrentes possam dispor de genética igual.

Quanto a ser insubstituível, abordando assim a última característica proposta por Barney (1991), os animais e sua carga genética são, de fato, insubstituíveis. Para bovinocultores da fase de cria, dispor de animais geneticamente melhorados para gerarem bezerros é imperativo. Já no caso dos bovinocultores que adotam a fase de recria e engorda e, portanto utilizam-se dos animais como produto, a análise não se justifica.

Dando continuidade, passa-se a analisar as prerrogativas de Peteraf (1993), para que os recursos sejam fonte de vantagem competitiva. A heterogeneidade, por

exemplo, é de fato uma prerrogativa do recurso animal e genética a partir do momento que, conforme a mesma autora esclarece, ele gera um menor custo e um atendimento melhor aos clientes, já que animais melhorados trazem melhor conversão alimentar, maior rapidez no ganho de peso (menor custo) e ainda oferecem ao mercado uma carne de melhor qualidade.

Analisando os limites *ex-post,* que, segundo Peteraf (1993), dão sustentabilidade à heterogeneidade, pode-se observar que o recurso em questão também promove uma situação de imitabilidade imperfeita, conforme está explicito acima, no argumento da difícil imitação de Barney (1991), como também de substituição imperfeita (também justificada acima). Ao se tratar da ambiguidade causal, não se observou na pesquisa nenhum tipo de dúvida acerca dos benefícios produtivos e econômicos gerados pela genética dos animais à produtividade da organização.

Para a mobilidade imperfeita, como a terceira prerrogativa a ser analisada, não foi observada uma dependência mútua do recurso em relação à organização e vice-versa. O recurso instalado em outra propriedade pode gerar benefícios reais a essa outra empresa, porém a propriedade, efetivamente, depende da qualidade desse recurso. Ressalva-se que existem condições para que um animal geneticamente melhorado responda ao seu potencial que é a oferta de alimento tanto em quantidade quanto em qualidade.

Para finalizar a análise desse recurso, observam-se os limites *ex-ante,* que definem a forma de apropriação do recurso como uma prerrogativa para a efetiva fonte de vantagem competitiva do recurso. Nesse caso, obter animais, ou sêmen ou ainda embriões, em condições favoráveis (sem competição) de fato melhoram os custos de produção. Essa viabilidade de aquisição sem competição é totalmente real e viável nos últimos anos visto que a oferta de animais geneticamente melhorados aumentou, e as condições de compra também,conforme afirmam 60% dos entrevistados. Os produtores têm dado preferência a vender seus animais nas próprias fazendas e não mais em leilões que, apesar de ainda serem uma forma habitual de comercio, vêm diminuído seu volume. Por outro lado, as empresas que comercializam sêmen também dispõem de material melhorado, sem restrições em termos de preço e de volume ofertado, conforme dados da ASBIA que, como já foi dito neste trabalho, tem dados de aumento crescente dos volumes comercializados nos últimos anos.

Nesse contexto, observa-se que os animais e a sua genética melhorada atendem a uma vantagem competitiva para as organizações, segundo a análise dos requisitos baseada no modelo da RBV definidos por Peteraf (1993).

4.3.3 Capacidade de inovação

A capacidade tecnológica e de inovação envolve tanto os itens vinculados a técnicas, equipamentos, instrumentos e processos, como também à adaptação dos recursos humanos a esses atributos. Este capítulo irá analisar a tecnologia e as pessoas no contexto da bovinocultura de corte na Bahia e sua identidade com a teoria da RBV e seus pré-requisitos.

4.3.3.1 Tecnologia

A tecnologia na bovinocultura, no âmbito dos seus produtos e dos seus processos permite uma melhor *performance* por parte dos produtores rurais, conforme foi identificado por 80% dos entrevistados que declararam não só dispor, mas dispor em “primeira mão”, traz efetivamente benefícios financeiros para o negócio, conforme havia sido afirmado por Wernerfelt (1984), que define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou competitivo se adquirirem ou desenvolverem condições superiores.”

Penrose (1953), classificaria a tecnologia como um recurso físico quando envolver máquinas, equipamentos e instrumentos; e organizacional quando envolver as rotinas e os processos organizacionais. Tlergarten e Alves (2008), no seu modelo de classificação, determinam que é tangível quando envolve produto e intangível ao envolver processos.

Conforme os atributos condicionantes propostos por Barney (1991), a tecnologia é um recurso valioso visto que pode neutralizar as ações ameaçadoras do ambiente externo, conforme declarado pelos 80% dos entrevistados.

Quanto ao recurso ser raro, que significa não estar disponível para os competidores, pode-se observar que a tecnologia não é um recurso raro, partindo do princípio que nenhum dos entrevistados se utiliza de alguma tecnologia exclusiva, ou com algum tipo de isolamento. Inseminação artificial, estação de monta, semi-confinamento, mineralização e planejamento sanitário são tecnologias disponíveis e utilizadas pela maior parte dos entrevistados.

Já no que tange à dificuldade em ter o recurso imitado pelos concorrentes, pode-se dizer que não há nada que impeça o concorrente de imitar o uso das tecnologias desde que ele disponha dos mesmos pré-requisitos possuídos pelo produtor inovador, como foi observado por 60% dos entrevistados. Nesse contexto, a tecnologia não foi considerada um recurso inimitável.

Quanto a ser insubstituível, a tecnologia de fato é insubstituível, conforme os entrevistados reconhecem em 100% dos casos. Níveis mais avançados e de médio uso de tecnologia, de fato, trazem resultados produtivos melhorados para as propriedades de bovinocultura, independente do ciclo produtivo adotado, conforme observado na Tabela 1. O que vale ressaltar é que sua utilização em volume e intensidade é opcional e condicionada aos objetivos propostos pelo negócio.

Dando prosseguimento à análise do recurso, porém abordando os requisitos de Peteraf (1993), observou-se que a tecnologia é um recurso heterogêneo a partir do momento que permite produzir em maior escala, com custos médios inferiores e atendendo melhor aos clientes, do ponto de vista de disponibilidade e qualidade.

Ao se observarem os limites *ex post*, conclui-se que não há limites dados aos concorrentes já que as técnicas são processos intangíveis e fáceis de copiar e as máquinas são comercializadas sem restrição de patentes ou mecanismos de isolamento.

Em relação à Mobilidade Imperfeita, observou-se que não há uma dependência mútua do recurso em relação à organização, a partir do momento que todas as propriedades se utilizam de algum tipo das tecnologias apresentadas.

Ao avaliar as premissas apresentadas pelos limites *ex ante*, observou-se que como as tecnologias estão disponíveis no mercado em oferta suficiente e livres de disputa,não se impõe essa prerrogativa para sustentar a heterogeneidade dos recursos.Não foi identificada na pesquisa nenhuma tecnologia de produto ou de processo inovadora,criada ou patenteada, ou ainda exclusiva de apenas um produtor.

Observando a análise feita, percebe-se que as evidências encontradas sobre a tecnologia não a definem como um recurso que promova vantagem competitiva para as organizações, de acordo com as premissas sustentadas por Margareth Peteraf (1993).

4.3.3.2 Recurso Humano

O segundo recurso a ser analisado dentro da dimensão Capacidade de Inovação é o recurso humano que, conforme afirma Amorim (2011), “embora para alguns, as pessoas não sejam parte dos recursos de produção, elas são parte substancial para o exercício da produção.”

Nesse contexto, já se pode observar que o recurso humano é um recurso valioso, de acordo com as prerrogativas de Barney (1991), que defendem que o recurso valioso promove melhor desempenho, aproveita as oportunidades e neutraliza as ameaças do ambiente externo, como também pelas evidências da pesquisa na qual 100% dos entrevistados apontam que ter uma equipe diferenciada gera vantagem para o negócio.

Quanto a ser um recurso raro, que segundo Barney (1991), é um recurso que não está disponível para a concorrência, a pesquisa mostra que 100% dos entrevistados não estão satisfeitos em relação à capacidade técnica dos seus empregados, mas todos concordam que a capacidade humana, confiabilidade e honestidade do homem do campo ainda são virtudes que prevalecem no contexto das relações. Dessa forma entende-se que o recurso é raro.

Analisando a prerrogativa da dificuldade em imitar o recurso, defendida por Barney (1993), para garantir a vantagem competitiva gerada pelo mesmo, observa-se que não há como imitar pessoas. É possível treiná-las ou capacitá-las, como foi observado por 100% dos entrevistados que concordaram que, estando disponíveis cursos profissionalizantes, eles teriam interesse e iniciativa em promover a capacitação do seu corpo técnico.

Quanto a substituição, Barney (1993), defende que, para um recurso gerar vantagem competitiva, ele precisa ser insubstituível e, nesse contexto, observa-se que no campo a substituição do homem por outro recurso vem crescendo nos últimos anos, vide os dados do IBGE apontados no sub capítulo 4.1 desse trabalho, mas esse fato só pode acontecer em poucos setores. A lida com os animais, por exemplo, ainda depende 100% dos humanos e de animais de trabalho, para 100% dos entrevistados. Portanto o recurso é considerado insubstituível.

Analisando as prerrogativas de Peteraf (1993), para a teoria do RBV, observa-se que o recurso humano nas organizações é considerado heterogêneo, já que, se superiores, produzem com mais eficiência.

Para sustentar, por um tempo mais longo, a prerrogativa acima, Peteraf (1993), sugere que existam os limites *ex post*, que se pode exemplificar como mecanismos de isolamento, tais como imitabilidade imperfeita e/ou substituição imperfeita. Rumelt (1984), sugere a aprendizagem e a assimetria de informação como elementos dessa composição. No caso dos recursos humanos, observou-se que a aprendizagem é bastante relevante no contexto da atividade de bovinocultura, devido à escassez de treinamento, como também pela baixa escolaridade dos funcionários como foi identificada na pesquisa, através da qual se observou que 90% dos entrevistados têm funcionários com apenas ensino fundamental completo.

Em relação à assimetria de informação, podemos também considerar como item existente no contexto da análise dos recursos humanos, pois, muitas vezes, as rotinas organizacionais tácitas fazem grande diferença, mas não são plenamente identificadas pelos concorrentes.

Ao analisar o terceiro elemento da prerrogativa de Peteraf (1993), para a sustentabilidade da heterogeneidade como mobilidade imperfeita, observa-se que não foi observado monopólio bilateral entre o recurso e a organização e que as propriedades podem alterar suas equipes, ou seu pessoal por outros e continuar obtendo vantagens e até mesmo superá-las.

Por fim, analisar os limites *ex ante*, como quarta premissa para obtenção de vantagem competitiva segundo modelo do RBV, observou-se que como a mão de obra tem baixa qualificação, há disponibilidade no mercado, e a oferta de remuneração e benefícios é equivalente entre os entrevistados, não há disputa para obter esse recurso, não representando, portanto, um limite *ex ante*.

Sendo assim, podemos identificar o recurso humano como um recurso que atende, na sua maioria, as premissas apontadas para garantir a vantagem competitiva, segundo o modelo do RBV.

4.3.4 Capacidade de Pagamento e investimento

Capacidade de pagamento e investimento é a última dimensão a ser analisada, dentro do modelo de análise proposto na metodologia deste trabalho. Dentre os recursos selecionados, a disponibilidade financeira, ou disponibilidade de caixa, ou ainda o capital de giro é o último recurso a ser avaliado perante as

prerrogativas de Barney (1991), e Peteraf (1993), para a configuração de fonte de vantagem competitiva segundo a teoria da RBV.

4.3.4.1 Disponibilidade Financeira

De acordo com Barney (1993), observar -se que a disponibilidade financeira é um recurso valioso no contexto da gestão das propriedades rurais já que são identificadas as premissas para isso, pois ela promove melhor desempenho do negócio,responde bem às oportunidades assim como neutraliza as ameaças do ambiente externo.Isso pode ser comprovado pelo fato de 80% dos entrevistados considerarem a disponibilidade de capital um recurso prioritário, e 20% considerarem moderado.

Quanto a ser um recurso raro, ainda avaliando as premissas de Barney (1991), podemos identificar que o recurso preenche a prerrogativa, visto que 70% dos entrevistados têm sua capacidade de pagamento (resultado da relação entre ativo circulante e passivo circulante), menor do que 1. Isso quer dizer que o bovinocultor está carente de capital.

Para avaliar a terceira premissas de Barney (1991), como a dificuldade em imitar, o recurso disponibilidade de capital é totalmente particular, intrínseco, próprio e não comum de ser compartilhado, gerando, assim, uma dificuldade total em ser imitado pelos concorrentes.

Quanto a ser um recurso insubstituível, entende-se que ele também preenche as prerrogativas, pois as empresas e as pessoas, dentro do sistema capitalista de produção, dependem do capital para movimentar e fazer a empresa funcionar.

Partindo para as premissas de Peteraf (1993), para concluir esse sub capitulo, entendemos que o recurso capital de giro é um recurso heterogêneo, pois estando disponível nas organizações rurais, pode permitir uma produção eficiente, com menores custos e capaz de atender muito bem aos clientes.

No que tange aos limites *ex post*, apresentados no contexto da sustentabilidade da heterogeneidade do recurso, o capital de giro exerce essa premissa a partir do momento que não pode ser imitado e nem substituído. Ou a empresa dispõe dele ou não dispõe.

Partindo para a análise da mobilidade imperfeita, como terceira prerrogativa apontada por Peterf (1993), pode-se observar não há uma dependência mútua entre

a organização e o capital, pois este se adéqua e pode ser utilizado em qualquer organização, e os benefícios gerados são tangíveis.

Por fim, os limites *ex-ante,* apontados por Peteraf (1993), como quarto elemento, pré-requisito para a geração de vantagem competitiva por parte dos recursos, observou-se que obter capital livre de disputa, ou seja, para aqueles poucos casos em que há fonte de terceiros na composição do caixa da empresa, quando se obtém esse recurso, em momentos favoráveis do ponto de vista de taxa de juros, garantias etc., permite-se um melhor desempenho do recurso no contexto da gestão organizacional e maior vantagem perante os concorrentes. Essa situação pode ser comprovada pela dificuldade que muitos produtores têm em obter crédito, quando de fato têm essa necessidade, já que 70% têm seu índice de liquidez inferior a 1 e grau de endividamento maior que 1.

Portanto, no contexto das observações e das análises feitas nas entrevistas, pode-se classificar a disponibilidade financeira ou o capital de giro como um recurso que promove vantagem competitiva para as organizações, pautada nas premissas impostas pela teoria do RBV.

Assim, observa-se que, na analise dos atributos estratégicos dos recursos produtivos, a pesquisa identificou que nem todos os recursos em discussão neste trabalho apontam para uma geração de vantagem competitiva nas condições supostas na pesquisa. O Quadro 3 faz uma síntese gráfica das conclusões.

Quadro 3 – Conclusão da geração de VC através dos recursos avaliados nas condições da RBV para bovinocultura de corte na Bahia

DIMENSÃO	VARIÁVEL	VANTAGEM COMPETITIVA
Capacidade de gestão	Planejamento estratégico	Não
	Planejamento Econ. e Financeiro	Não
	Planejamento Mkt. e Comercial	Não
Capacidade produtiva	Terra - Nutrição	Sim
	Animal - Genética	Sim
Capacidade tecnológica e de inovação	Tecnologia	Não
	Recursos Humanos	Sim
Capacidade de pagamento	Capital	Sim

4.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS

A pesquisa irá focar, nesta seção, a análise de três índices relativos a desempenho para que, nas próximas seções, seja possível comparar esses resultados com os recursos avaliados na seção 4.3.

A tabela 6 aponta que três das propriedades analisadas foram consideradas de alto desempenho, quatro de médio desempenho e três de desempenho inferior. Essas conclusões foram pautadas, em primeira instância, pelo índice de retorno do capital investido, que identificou apenas duas propriedades com retorno acima de 26% e uma com retorno entre 16 e 20%, que foram considerados os maiores retornos dentre as dez propriedades estudadas e significativamente superiores às outras sete.

Apesar de Barros (2011), considerar a terra o recurso mais importante para essa atividade, vale ressaltar que nenhuma das três propriedades de alto desempenho, assim como as outras sete, inclui o valor da terra como investimento, já que todos os proprietários consideram que, pelo fato de terem recebido a terra como herança e não terem desembolsado capital para adquiri-las, não há capital a ser amortizado. Os proprietários avaliam apenas e informalmente os custos de oportunidade dos valores imobilizados no recurso e embutem no custo do produto um valor representando o uso da terra.

Em segunda instância, para firmar o *ranking* das propriedades, em função do desempenho geral, optou-se pelo índice margem sobre vendas que, conforme Medeiros Neto (2008), é considerado um dos três pilares para o bom desempenho das organizações rurais. Observa-se, nesse contexto que as duas primeiras colocadas obtiveram as margens mais elevadas do grupo, corroborando para a importância da comercialização no resultado financeiro final da organização. Vale ressaltar que nenhuma delas alcançou o valor mínimo de 35% defendido por Medeiros Neto (2008), para garantir a rentabilidade da pecuária.

O custo de produção foi a terceira instância a ser considerada para definição do *ranking* das propriedades em relação ao desempenho. Ele é um índice que serve como suporte para os outros dois, mas é muito utilizado como parâmetro para definir a “impressão digital” do negócio como afirma Medeiros Neto (2008). Os custos de produção podem ser inferiores nos ganhos em escala, tanto em quantidade de

animais quanto em conversão alimentar – ganho de peso diário superior, como foi identificado pelo IEPEC e apresentado através do Gráfico 1.

Porém, esses custos podem até ser superiores em relação à média, mas desde que haja compensações no preço de venda pode-se obter um resultado, ou uma margem mais compensadora. Exatamente por isso muitas propriedades que comercializam com preços superiores conseguiram obter margens também superiores como foi o caso das propriedades C, E e H (todas com alto desempenho) que trabalham com produção de animais melhorados e investimento superior em genética e nutrição, conseguindo assim uma espécie de rótulo, que de forma efetiva acontece pela preferência dos abatedores por aquele plantel,mas não necessariamente pela identificação da carne vinculada a uma marca.

Tabela 6 – Resultado de Desempenho

Propriedade	Município	Custo de produção por animal	Margem sobre vendas	Retorno do capital investido	Ranking do desempenho
		ALTO	**DESEMPENHO**		
E	Itagiba	R$ 250,00 a R$ 270,00	30% a 35%	Acima de 26%	1º
C	Eunápolis	R$ 291,00 a R$ 300,00	25% e 30%	Acima de 26%	2º
H	Ruy Barbosa	R$ 291,00 a R$ 300,00	25% e 30%	16% a 20%	3º
		MÉDIO	**DESEMPENHO**		
D	Medeiros Neto	R$ 291,00 a R$ 300,00	15% a 20%	11% a 15%	4º
F	Irajuba	Acima de R$ 300,00	15% a 20%	11% a 15%	5º
A	Macajuba	R$ 250,00 a R$ 270,00	NI	6% a 10%	6º
I	Itanagra	Acima de R$ 300,00	15% a 20%	6% a 10%	7º
		BAIXO	**DESEMPENHO**		
B	Mundo Novo	R$ 250,00 a R$ 270,00	15% a 20%	Até 5%	8º
G	Potiraguá	R$ 250,00 a R$ 270,00	15% a 20%	Até 5%	8º
J	Sapeaçu	R$ 291,00 a R$ 300,00	MENOR QUE 10%	Até 5%	10º

Fonte: Elaborado pela própria autora.

4.5 O DESEMPENHO DAS PROPRIEDADES E SUA VINCULAÇÃO COM A NATUREZA DOS RECURSOS DISPONÍVEIS

Esta seção fará uma avaliação da relação entre os desempenhos definidos na seção anterior e a disponibilidade dos recursos estudados na seção 4.3 desta pesquisa.

O Quadro 4, abaixo, traz uma demonstração da disponibilidade dos recursos que, juntamente com a Tabela 6 permitiram que fosse desenvolvida a análise e vinculação proposta para esta seção.

Quadro 4 – Demonstração da disponibilidade dos recursos nas propriedades

Propriedade	**Município**	**Ranking**	Capacidade de gestão			Capacidade produtiva e tecnológica		Capacidade de inovação		Capacidade de pagamento e investimentos
			Planejamento Estratégico	Planejamento Econômico - financeiro	Planejamento Comercial e de marketing	Terra	Animais	Tecnologia	Recursos Humanos	Capital
ALTO DESEMPNHO										
E	Itagiba	1º	N	N	S	S	S	N	S	S
C	Eunápolis	2º	N	S	S	S	S	S	S	S
H	Ruy Barbosa	3º	N	S	S	S	S	S	N	S
MÉDIO DESEMPENHO										
D	Medeiros Neto	4º	N	N	N	S	S	S	S	N
F	Irajuba	5º	N	S	S	N	S	S	N	S
A	Macajuba	6º	S	N	N	S	S	N	S	N
I	Itanagra	7º	S	S	S	N	S	S	S	S
BAIXO DESEMPENHO										
B	Mundo Novo	8º	N	N	N	S	S	N	N	S
G	Potiraguá	8º	N	N	N	S	N	S	N	S
J	Sapeaçu	10º	N	N	N	S	S	S	N	N

Fonte: Elaborado pela própria autora.

4.5.1 Planejamento estratégico

As propriedades que foram identificadas com desempenho superior (E, C e H) não desenvolvem planejamento estratégico, enquanto que as propriedades que declaram utilizar esse recurso foram classificadas como propriedade de médio desempenho (A, D, F e I). As propriedades de baixo desempenho também não utilizam o recurso, o que permite afirmar que o planejamento estratégico não trouxe melhorias significativas no contexto da gestão e do desempenho das organizações, mostrando-se, portanto, um recurso não relevante.

4.5.2 Planejamento econômico financeiro

Dentre as propriedades com desempenho superior (C, E e H), duas delas utilizam o planejamento econômico financeiro, são elas C e H. Dentre as quatro propriedades identificadas com médio desempenho, duas (F e I) também utilizam esse tipo de planejamento. Já as três propriedades com baixo desempenho, nenhuma utiliza o recurso.

O planejamento econômico financeiro, de acordo com as evidências de campo, é um recurso relevante já que promoveu um diferencial no desempenho das propriedades que o utilizaram, a partir do momento que aquelas que utilizam o recurso estão, em média, mais bem posicionadas em relação ao desempenho das que não o utilizam.

4.5.3 Planejamento comercial e de marketing

Observou-se que, das cinco propriedades que utilizam o planejamento comercial, três são as consideradas de alto desempenho. As outras duas são de médio desempenho e, coincidentemente, as mesmas que desenvolvem planejamento financeiro.

Nessa perspectiva, observa-se que a pesquisa aplicada demonstra que o planejamento comercial exerce uma influência no desempenho das organizações rurais analisadas pela pesquisa, ficando ele classificado como um recurso relevante nesse contexto.

4.5.4 Terra/Nutrição

Identificou-se nesta etapa, que as propriedades de desempenho superior dispõem do recurso terra numa condição superior, como também as propriedades de médio e inferior desempenho.

Dessa forma, a pesquisa de campo aponta para a terra como um recurso não promotor de vantagem competitiva e, consequentemente, de melhor desempenho já que mesmo as propriedades de baixo desempenho dispõem desse recurso. Ela se apresenta, portanto como um recurso não relevante para o desempenho superior das organizações rurais analisadas.

4.5.5 Animal/ Genética

Para esse recurso apenas uma das propriedades não identificou o seu plantel como detentor de uma qualidade genética diferenciada. Foi a propriedade G, 8ª no ranking do desempenho. Todas as outras apontaram dispor desse recurso.

Nessa condição, de quase unanimidade na posse do recurso, a pesquisa não permite diferenciar as propriedades com melhor desempenho em relação à posse ou não do recurso, deixando, portanto a evidência de que a genética animal não é um recurso relevante para desempenho superior para esse grupo de propriedades analisadas.

4.5.6 Tecnologia

Na perspectiva de avaliar a relação do recurso com o desempenho da propriedade, a tecnologia esta disponível em sete das dez propriedades avaliadas, sendo que uma das três que não dispõe desse recurso é a propriedade primeira no ranking. As outras duas de alto desempenho utilizam o recurso assim como três das quatro com médio desempenho e duas das de desempenho inferior.

Essa constatação permite afirmar que para essas dez propriedades, o recurso é classificado como não relevante do ponto de vista competitivo, afinal mesmo aquelas propriedades com baixo desempenho dispõem desse recurso, ao mesmo tempo em que a de maior desempenho não dispõe.

4.5.7 Recursos Humanos

Das três propriedades que obtiveram desempenho superior, apenas uma delas (H) não dispõe de recursos humanos superiores no seu contexto. As outras duas propriedades afirmam que dispõem. Na mesma perspectiva de análise, as três propriedades que apresentaram desempenho inferior não dispõem desse recurso em condições superiores, contribuindo ainda mais para a constatação da efetiva relação entre o recurso e o desempenho através da VC.

Das propriedades com desempenho médio, apenas uma não dispõe desse recurso. Então, pode-se constatar que os recursos humanos são efetivamente relevantes em relação ao desempenho relativo das propriedades.

4.5.8 Disponibilidade Financeira

Para esse último recurso, ao relacioná-lo com o desempenho das propriedades pode-se observar que as propriedades de alto desempenho dispõem do recurso assim como as de médio desempenho, exceto as propriedades A e G que reconhecem não ter a disponibilidade do recurso em caráter superior e diferenciado.Da mesma forma, propriedades de baixo desempenho também dispõem do recurso. Portanto, fica evidenciada que a aderência do capital à realidade de melhor desempenho não é efetiva de forma a definir o capital como relevante ou não no contexto do grupo de empresas avaliadas.

4.6 ANÁLISE CONJUNTA DOS RECURSOS

Essa seção traz no Quadro 5 a relação entre os recursos e o desempenho das propriedades, confrontando com as constatações de Barney (1991) e Peteraf (1993).

Quadro 5 – Relação dos recursos com o desempenho das propriedades

Recurso	Planej. Estratégico	Planej. Econômico - financeiro	Planej. Comercial e de marketing	Terra	Animais	Tecnolo-gia	Recursos Humanos	Capital
Pesquisa Aplicada	Não relevante	Relevante	Relevante	Não conclusivo	Não relevante	Não relevante	Relevante	Não relevante
RBV	Não estratégico	Não estratégico	Não estratégico	Estratégico	Estratégico	Não estratégico	Estratégico	Estratégico
Comparação	Coerente	Não coerente	Não coerente	Não coerente	Não coerente	Coerente	Coerente	Não coerente

Fonte: Elaborado pela própria autora

Observa-se que nem todos os recursos se mostraram similares quanto à promoção da vantagem competitiva em relação à pesquisa aplicada e à teoria da RBV. Isso demonstra que, na gestão dessas dez organizações rurais, a teoria da RBV se mostra com aplicabilidade restrita e não ampla.

Os recursos “planejamento estratégico”, “tecnologia”, “recursos humanos” e “capital” se mostraram coerentes em relação à pesquisa de campo e à teoria da RBV. “Tecnologia” e “Planejamento estratégico” se mostraram, ambos, não relevantes e não estratégicos assim como “Recursos Humanos” e recurso “Disponibilidade financeira” se mostraram, ambos, relevantes e estratégicos apontando para a mesma direção tanto a teoria como a prática da utilização dos recursos e demonstração ou não de VC.

Já os outros recursos avaliados obtiveram resultados diferentes entre as premissas da RBV e a pesquisa aplicada, ou melhor, a avaliação desses recursos em relação às constatações, da teoria da RBV para promoção de VC, gerou uma divergência da situação constatada na pesquisa de campo em relação ao desempenho das propriedades.

O **planejamento econômico financeiro**, que, de acordo com a RBV, mostrou-se não estratégico pelas suas incompatibilidades com as premissas impostas pela teoria da RBV, foi um dos recursos que se mostrou, na pesquisa aplicada, como gerador de diferencial competitivo em relação ao desempenho das organizações. Mesmo com custos superiores, aquelas propriedades que dispõem desse recurso conseguem obter um retorno do capital investido superior ao das outras, conhecendo melhor seu desempenho e podendo ajustar seus fluxos, despesas e investimentos, como preconizam Santos, Marion e Segatti,(2002).

No mesmo contexto o **planejamento comercial e de marketing** se apresentou divergente entre as constatações da RBV, que definiu o recurso como não estratégico, e a pesquisa aplicada que demonstrou que, por conta da dependência do preço de mercado de *comoditties,* aquelas propriedades que conseguem dispor de animais prontos para comercialização em épocas de alta de preço, conseguem aumentar suas margens,mesmo que tenham custos superiores, gerando assim um melhor desempenho.

A **terra/nutrição** foi outro recurso que apresentou divergência entre os pré-requisitos da RBV e a pesquisa aplicada, a partir do momento que foi identificada como recurso competitivo na RBV, mas não confirmou essa condição na pesquisa aplicada, já que dispor de uma terra de melhor qualidade não foi um pré-requisito para o bom desempenho, visto que apenas duas das 10 propriedades avaliadas não apresentaram dispor de terra de boa qualidade (ambas de médio desempenho), enquanto que todas as outras, inclusive as de baixo desempenho, também dispõem do recurso.

A tecnologia disponível para suprir a baixa qualidade da terra é amplamente utilizada pelas propriedades F e I, ambas de médio desempenho e que não dispõem do recurso em grau superior.

A **genética animal** foi outro recurso que mostrou divergência entre a conclusão acerca da importância estratégica perante as premissas da teoria da RBV e a vinculação com o desempenho superior verificado na pesquisa aplicada, já que os pré-requisitos cumpridos em relação à teoria apontaram para uma situação de vantagem estratégica, enquanto que, na pesquisa aplicada, essa afirmativa não pôde ser confirmada já que apenas uma propriedade se posicionou como não detentora desse recurso, demonstrando que ele por si só não melhorou o desempenho daquelas propriedades.Normalmente animais geneticamente superiores são mais exigentes nutricionalmente e sanitariamente, o que implica outros recursos disponíveis, como tecnologia e recursos humanos .

A pesquisa confirma, em parte, e refuta, em parte, a aplicabilidade da teoria da RBV na gestão estratégica dos recursos nas organizações produtoras de bovino de corte analisadas a partir do momento em que alguns recursos, perante as premissas determinadas pela RBV, foram classificados como estratégicos, na pesquisa de campo, não conseguiram obter a mesma condição de promoção de vantagem competitiva e consequente desempenho superior em relação aos

concorrentes. Da mesma forma que outros que não se mostraram estratégicos em relação às premissas da RBV foram considerados relevantes para obtenção de desempenho diferenciado, quando avaliados na pesquisa empírica.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi elaborada sob um contexto em que o setor de pecuária de corte da Bahia apresenta inúmeros problemas relativos à competitividade da cadeia produtiva. Problemas esses relacionados não só com as articulações dentro do setor, como também nas próprias unidades produtoras de bovinos, que são o foco principal deste trabalho. Da mesma maneira, a cultura amadora dos produtores rurais em relação aos seus negócios pecuários, a desarticulação da indústria, o baixo consumo e a não diferenciação dos produtos elevam as dificuldades do setor. Os índices de produtividade (taxa de natalidade, taxa de desfrute ou de abate) estiveram compatíveis com a média brasileira,quando poderiam estar próximos aos índices compatíveis com organizações melhoradas, ou aos índices obtidos por organizações que utilizam tecnologia avançada, a partir do momento em que a Bahia já foi bastante representativa no setor de pecuária nacional, com uma trajetória de bom desempenho até a década de 70. Perdendo agora em volume de rebanho e em competitividade.

Conforme demonstrado na pesquisa, alguns recursos foram identificados e analisados enquanto promotores de vantagem competitiva para aquelas organizações rurais à luz da teoria da RBV. Observou-se que nem sempre as premissas que determinam a importância do recurso no contexto da competitividade das organizações foram efetivas, na medida em que nem todos os recursos que cumpriram seus pré-requisitos, ou condicionantes na RBV, foram determinantes para um desempenho financeiro superior ao das organizações avaliadas na pesquisa de campo. Da mesma forma, na situação oposta, quando alguns recursos que não cumpriram os pré-requisitos da teoria da RBV, se mostrando- se não estratégicos em relação à vantagem competitiva, foram considerados relevantes, quando avaliados na pesquisa de campo em relação ao desempenho superior das propriedades.

Os recursos que mostraram convergência entre os resultados encontrados na pesquisa teórica e os observados na pesquisa empírica foram: “planejamento estratégico”, “tecnologia” e “recursos humanos”. Dentre esses apenas os “recursos humanos” foram estratégicos cumprindo as premissas da RBV, e relevantes ao sustentarem um desempenho superior para as organizações rurais analisadas que dispunham do recurso. Os outros dois itens tiveram, nas análises teórica e empírica,

uma resposta não positiva enquanto recursos promotores de VC, no âmbito e na proposta estudada neste trabalho.

Esses recursos, quando analisados na pesquisa de campo, sustentaram a teoria defendida por Barney (1991), e Peteraff (1993), que definem condicionantes para que um recurso seja efetivamente promotor de vantagem competitiva, ou seja, aqueles que não cumpriram as premissas determinadas também não geraram VC na prática, ao passo em que os que cumpriram os pré-requisitos foram promotores de desempenho superior, quando avaliados no contexto das propriedades estudadas.

Da mesma forma, esses recursos também reforçam a visão de Cumbrelate, Pascucci e Grave (2008), que explicam que a RBV é uma análise de comportamento estratégico cuja ideia principal determina que a seleção, obtenção e disposição dos recursos, juntamente com o desenvolvimento de competências únicas resultam em vantagem competitiva. Essa condição de obtenção de recurso e desenvolvimento de competências é comprovada pela pesquisa empírica quando ao analisar as organizações rurais e identificar ao menos um dos recursos disponíveis, ainda não se torna possível elegê-la como uma organização de desempenho superior. Essa constatação dependerá da junção e da coordenação desses recursos junto com as competências individuais desenvolvidas e pelos resultados financeiros obtidos.

Já em relação aos recursos que não tiveram uma convergência entre resultados da pesquisa teórica e os da pesquisa empírica, destacamos o “planejamento econômico financeiro”, “planejamento comercial e de marketing”, “terra-nutrição”, “animal-genética” e “disponibilidade financeira”. Os dois tipos de planejamento avaliados não cumpriram as premissa da RBV, mas foram relevantes para um desempenho superior quando avaliados na pesquisa de campo. Já os outros três recursos seguiram na linha inversa, pois foram classificados de acordo com as premissas da RBV como estratégicos, mas não foram capazes de, efetivamente, promover resultado superior para as organizações estudadas.

Essa constatação demonstra que, ao confrontar a aplicação das premissas da RBV com as evidências encontradas no cotidiano e nos resultados das propriedades rurais vinculadas a este trabalho, observou-se que os atributos determinados por Barney (1991), (valioso, raro, difícil de imitar, e insubstituível) assim como os de Peterf (1993), (heterogêneo,limites *ex-post*, limites *ex-ante*, mobilidade imperfeita), podem não estar contemplando situações atípicas que envolva produtos gerados

numa indústria fragmentada. Ao utilizar tais recursos, as empresas melhoraram seus índices produtivos, evoluíram em produção, mas continuaram com desempenho similar aos concorrentes, sem obter desempenho superior.

Nesse contexto, trazendo à tona o pensamento de Schumpeter (1961), que aponta a força motriz do capitalismo como sendo a capacidade endógena (inovação, renovação, substituição e atualização de produtos, tecnologias, processos, insumos e expressões organizacionais), a pesquisa constatou que acumular capital na bovinocultura independe, muitas vezes, da competitividade,mas sim da eficiência em gerir os recursos de forma a obter custos menores em função do tipo de mercado no qual o produto é comercializado (mercado de *commodity*). Não foi observada uma concorrência acirrada, nem mesmo uma disputa de mercado, mas sim um setor com possibilidades efetivas de aumentar o número de empresas participantes, visto que a demanda pela carne bovina ainda é maior que a produção disponível. Sendo assim nota-se que não foram observadas barreiras a novos entrantes, conforme prevê Porter (1980), no sistema das cinco forças competitivas. Da mesma forma, não se observou, tal como sugerido por Nelson e Winter (1982), que as estratégias adotadas pelas organizações influenciaram de forma efetiva e evidente a estrutura competitiva do mercado que não é disputado entre concorrentes, mas as organizações se empenharam em melhorar os índices de produtividade e lucratividade individuais em relação aos próprios índices alcançados em períodos anteriores e não em relação aos concorrentes.

As peculiaridades inerentes às empresas de bovinocultura de corte apontadas por Amorim (2011), tais como perecibilidade, homogeneidade, sazonalidade na oferta, riscos climáticos, baixa elasticidade de demanda, rigidez na oferta e variabilidade de preços também contribuíram na justificativa das divergências encontradas entre a pesquisa teórica e a pesquisa de campo, pois além de todas essas situações, o produto em questão é uma *commodity,* produzido num mercado de concorrência quase perfeita, em que as motivações empresariais vão além do interesse financeiro, ao envolver questões familiares e de apego à terra recebida por herança.

O recurso “terra-nutrição” foi surpreendente ao ser identificado na pesquisa empírica como um recurso não relevante na promoção de vantagem competitiva. Esse recurso é a base da Teoria Econômica da Renda Ricardiana, que por sua vez, é um dos pilares de sustentação da heterogeneidade dos recursos para Barney

(1991), e Peteraf (1993), que baseados nela, definiram que alguns recursos são superiores e mais eficientes, e que as empresas que os utilizam produzem com custos mais baixos e atendem melhor aos seus clientes.Porém, como as tecnologias disponíveis para suprir as carências de uma terra de qualidade inferior são inúmeras, observou-se essa condição.

Dessa forma, a tecnologia deveria ter se apresentado como um recurso promotor de VC por ser um elemento que traz melhorias produtivas, como defendeu Schumpeter ao expor que a tecnologia teria duas funções importantes, uma estrutural e outra estratégica, já que ela tanto age internamente no contexto da elaboração e no desenvolvimento interno dos produtos – estrutura – como também na utilização dos produtos pelo mercado, propriedades, características – estratégia- , mas não o foi. Nesse caso, entende-se que as tecnologias estão disponíveis para todos, sem que haja nenhuma reserva, nenhuma patente, não se apresentando como um recurso raro e que, por isso, mesmo conseguindo promover ganhos produtivos para todo o setor, não necessariamente consegue impor desempenho superior de uma propriedade em relação à outra.

Nessa perspectiva, abre-se espaço para futuros estudos que envolvam propriedades com baixa intensidade no uso de tecnologias, para que se possa fazer um retrato mais fiel das conseqüências do não uso de tecnologias nas propriedades produtoras de bovinos de corte.

Da mesma forma, o resultado encontrado na pesquisa de campo em relação à disponibilidade financeira surpreendeu visto que, como afirma Marion (2000), o capital é um fator interno envolvido no processo produtivo e fundamental na vida das empresas rurais. Imaginava-se que as evidências seriam de um recurso promotor de VC, porém ele não apresentou uma consequente obtenção de desempenho superior, não desmerecendo porém a sua importância no contexto da gestão.A diferença está no fato de todos os entrevistados afirmarem ter disponibilidade financeira suficiente para desenvolver a atividade, criando uma condição uniforme que não sustentou nenhum diferencial.

Assim, conclui-se com essa pesquisa, que as premissas sugeridas pela Teoria da RBV evidenciadas pelos principais autores apresentados neste trabalho, Barney (1991), e Peteraf (1993), para determinar um recurso como estratégico, promotor de vantagem competitiva e fator de desempenho superior das organizações que deles dispõem, não podem ser comprovadas na sua totalidade no

setor de bovinocultura de corte do estado da Bahia. Alguns recursos cumpriram os requisitos teóricos de relevância estratégica e mostraram-se presentes nos empreendimentos de melhor desempenho corroborando os argumentos destes autores; outros refutaram esses mesmos argumentos ao contemplarem os requisitos teóricos, mas não se mostraram presentes nos empreendimentos de melhor desempenho, ou ainda outros que contribuíram claramente para o desempenho superior sem no entanto preencherem os requisitos conceituais.

Sugere-se, portanto, que outros trabalhos sejam desenvolvidos tanto no âmbito do setor de bovinocultura de corte, abordando requisitos aqui não analisados tais como criação de animais de seleção genética ou propriedades com níveis tecnológicos altamente avançados, ou ainda propriedades de bovinocultura de leite, de forma a trazer outras perspectivas relativas à teoria da RBV. Cabe, também, nessa mesma proposta de sugerir novas pesquisas, visando avaliar propriedades rurais voltadas para a agricultura, em que a mecanização é maior e, as áreas sejam maiores e a influência das peculiaridades dos recursos se apresentam com maior evidencia.

Por fim é interessante o desenvolvimento de pesquisa similar, em outras regiões do Brasil, como forma de se verificarem as interferências locais no contexto da gestão estratégica em busca de competitividade.

REFERÊNCIAS

AGRONEGÓCIO baiano. **Informe Conjuntural** [on-ine]. jan. 2007. Disponível em: <http://www.seagri.ba.gov.br/informe_conjuntural2.pdf> Acesso em: 16 jun. 2011.

ALDAY,H.E.C. Estratégias Empresariais. **Revista da FAE,** v.3, n.2, p.9 -16, maio /ago. 2000.

AMORIM.T.N.G.F. Gestão de Pessoas no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. São Paulo:: Atlas, 2011.

ANDRADE, J. G. **Introdução a administração rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ANDREWS, K. R.O Conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL; Irwin, 1971.

ANPEC. **Dinâmica industrial e cumulativa tecnológica:** o modelo Nelson Winter. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2003/artigos/D27.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2011.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**.São Paulo: Atlas, 1977.

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**.São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.

ANSOFF, Igor H; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo:: Atlas, 1993.

ARAUJO, M. J. **Fundamentos do agronegócio.**São Paulo: Atlas, 2003.

ASBIA. [Portal institucional]: Disponível em: <http://www. http://www.asbia.org.br>. Acesso em: 7 nov. 2012.

BARBOSA F. A. ; SOUZA R. C. **Planejamento na bovinocultura de corte**. In: ADMINISTRAÇÃO de fazendas de bovinos. [S. l.]: Aprenda Fácil, 2007

BARNEY, J. ; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resourced based view of the firm:Ten years after 1991.**Journal of Management**, Greenwich, v. 27, p. 625-641, 2001.

BUDZYNKI, Jim. Para crescer, pecuária precisa incrementar habilidades. **Revista Visão Agrícola. USP. ESALQ**, Ano 2, jan./jun. 2005.

CALDEIRA, A. ; SIQUEIRA, M. **Competitividade e desenvolvimento sustentável na visão de gestores**. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewFile/935/900>. Acesso em: 20 nov. 2012.

CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMARGOS, M. A. ; DIAS, A. T. Estratégia, Administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, 1, jan./mar. 2003.

CAVALCANTI, Miguel da Rocha. Marketing agressivo é essencial à pecuária. **Revista Visão Agrícola. USP. ESALQ**, Ano 2, jan./jun. 2005.

CEPEA. [Portal institucional]: Disponível em: < http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 22 set. 2012.

COPTEC - COOPERATIVA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TECNICOS. [Portal institucional]: Disponível em: <http://www.coptec.org.br/Acesso em: 22 set. 2012.

COUTINHO, L. ; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da cadeia industrial brasileira** .3. ed. Campinas-SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade rural**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1998.

CUMBRELATE.J.M. ; PASCUCCI.L.; GRAVE.P.S. Contribuição para uma revisão beseada em recursos legítimos.**Revista de administração de Empresas**, São Paulo,n.4,v. 48 p.9 -18, out./dez. 2008.

DESENBAHIA**. O Mercado da Pecuária de Corte na Bahia.** Relatório de junho de 2010. Disponível em: <http://www.desenbahia.ba.gov.br/uploads/0706201112203750Pecu%C3%A1ria.pdf > Acesso em: 7 maio 2012

EL**-**MEMARI NETO NETO, A C. **Custos de produção na pecuária de corte.** Disponível em: <http://www.iepec.com/noticia/custos-de-producao-na-pecuaria-de-corte>. Acesso em: 25 jul. 2012.

FELÍCIO, P. E. de. In: REUNIÃO ANUAL DA SBZ, 36., 1999, Porto Alegre. **Anais...** Rio Grande do Sul: Sociedade Brasileira de Zootecnia, 1999.

FENSTERSEIFER, J. E. ; WILK, E. O. Visão da Firma Baseada em Recursos, *Clusters* e Performances: um estudo no setor Vitívinícola do RS. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2005. Brasília. **Anais...** 2005.

GIL,A.C.**Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUNT, S. D. Evolutionary economics, endogenous growth models, and resource-advantage theory. **Eastern Economic Journal,** n. 23, p. 430, 1997.

IBGE. **Censo Agropecuário 2010.** Disponível em: <http://www.metadados.ibge.gov.br/detalhePesquisa.aspx?cod=CA>. Acesso em: 7 maio 2012.

IBGE. [Portal institucional]: Disponível em: <ibge.gov.br>. Acesso em: 7 maio 2012.

IEPEC – INTITUTO DE ESTUDOS PECUÁRIOS [Portal institucional]. Disponível em: <http://www.iepec.com>. Acesso em: 7 maio 2012.

JANK. M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSZTAJN,D. ; NEVES, M.F.(Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

LAZZARINI NETO, S. **Engorda a pasto**. [S.l.]: Editora SDF, 1994. (Coleção Lucrando com a pecuária).

MANUAL de Oslo. 3. ed. [S.l.]: [S.n.], 2005.

MARION, J. C. **Contabilidade Rural**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZALI, Leonel. **O processo recente de organização agroindustrial:** do complexo à organização em rede. São Paulo: UNESP, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Rio Grande do Sul: Bookman,1993.

NASSIF,V.M.J; HANASHIRO, D.M.M. A Competitividade das Universidades particulares a Luz de uma visão baseada em recursos.**Revista de Administração Mackenzie,** São Paulo, Ano 3, n.1, p.95-114, 2003.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. 6. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

MEDEIROS NETO, J.B de. **Desafio à pecuária brasileira**. São Paulo: Sulina,1970. (Coleção Técnica Rural).

NÚCLEO DE SERVIÇOS TECNOLÓGICOS. **O Papel da TIB na competitividade dinâmica do complexo químico brasileiro**. Salvador: UFBA,1992.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIVA JUNIOR, F, G, P. Empreendedorismo e competência do gestor no agronegócio. In: CALLADO. A. A. C. (Org.). **Agronegócio.** São Paulo: Atlas, 2011.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

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

PIRES A.V. **Bovinocultura de Corte.** Piracicaba: FEALQ, 2010. v. 1-2.

PORTER M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1976.

POSSAS, M.L. **A dinâmica da economia capitalista:** uma abordagem teórica. São Paulo:.Brasiliense 1987.

PRAHALAD, C. K.; HAMELG.The Core Competence of the corporation. **Harvard Business review**, Boston, may-jun.1990.

QUADROS, D. **Sistema de Produção de Bovinos de Corte. Salvador:** UNEB, 2005. Disponível em: <http://www.neppa.uneb.br/textos/publicacoes/cursos/sistemas_producao_gado_corte.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2012.

QUINN, J. B. Cambio Estratégico: o incrementalismo lógico. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo estratégico:** conceitos, contextos e casos. México: Prentice Hall, 1993.

RIBEMBOIM.J. A. Produtos agrícolas e mercados no agronegócio. In: CALLADO.A.A.C.; (Org.). **Agronegócio.** São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. 2007. Disponível em: <http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SANDE, L ; PINEDA, N. R. **Plano de ações estratégicas para o desenvolvimento da cadeia produtiva da carne bovina no estado da Bahia.** Sistema Faeb/Senar. Salvador: Faeb/Senar, 2009.

SANTOS,G.J; MARION,J. C.; SEGATTI,S. **Administração de custos na agropecuária.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHUMPETER, J A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCOTH CONSULTORIA. [Portal institucional]: Disponível em: <http://www.scotconsultoria.com.br/imprimir/noticias/20584>. Acesso em: 17 nov. 2012.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TLERGARTEM, M; ALVES, C. A. A visão baseada em recurso (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. **Revista Universo Administração,** São Paulo, v.2, ano 2, p-61-74, jan./jul. 2008.

VALE, F. **Manual de contabilidade agrária.** São Paulo: Atlas, 1985.

VINHAS,JN.I. **Gestão de custos e avaliação de resultados**. São Paulo: *Agripoint* Consultoria Ltda. 2007.

WERNERFELT, B. A resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v.5, p.171-180,1984.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados – Questionário

Dimensão 1- Capacidade de Gestão – Modo de gestão dos empreendimentos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

1- A empresa trabalha com planejamento estratégico?

Sim ( ) Não ( )

2- Existe missão e visão de longo prazo formalizadas para essa propriedade?

Sim ( ) Não ( )

Se a resposta for sim, diga qual?

3- A fazenda realiza sistematicamente avaliação de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades?

Sim ( ) Não ( )

4- Se a resposta da questão 4 for NÃO avance para questão 6 se for SIM responda qual a periodicidade em que esse plano é revisto?

( )Semestralmente

( ) Anualmente

5- Aponte os principais pontos fortes e pontos fracos dessa empresa de acordo com as sugestões abaixo.

FO = Pontos Fortes FR= Pontos Fracos SI= Sem importância para o negócio

( ) Qualidade da terra
( ) Topografia
( ) Índice pluviométrico
( ) Qualidade do rebanho
( ) Proximidade de centro urbano
( ) Capacidade da mão de obra
( ) Estoque de pastagem
( ) Qualidade da água
( ) Disponibilidade de água
( ) Sanidade do rebanho
( ) Capacidade de inovação
( ) Energia elétrica
( )Instalações
( ) Acesso
( ) Controles financeiros
( ) Controles zootécnicos
( ) Controles produtivos

6- Aponte as principais ameaças e as principais oportunidades encontradas pela empresa de acordo com as sugestões abaixo.

AM = Ameaças OP= Oportunidades SI= Sem importância para o negócio

( ) Preço da arroba
( ) Confiabilidade dos frigoríficos
( ) Oferta de bezerros
( ) Leis trabalhistas
( ) Leis sanitárias
( ) Oferta de carne
( ) Preço dos insumos
( ) Impostos
( ) Leis ambientais

( ) Acesso à propriedade ( ) Políticas de Financiamentos

( ) Consumo de carne/per capta

7- Qual a importância que esse planejamento e a forma de gestão têm no contexto da sua gestão?

( ) Alto ( )Médio ( ) Baixo

8- A forma de gestão do seu negócio é possível de ser copiado?

( ) Sim ( ) Não

PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO:

9- A empresa trabalha com orçamentos anuais?

( ) Sim ( ) Não

10- A empresa trabalha com previsões de receitas operacionais e não operacionais?

( )Sim ( ) Não

11- A empresa faz acompanhamento dos gastos mensais e das receitas?

( )Sim ( ) Não

12- Compara-se o que foi previsto com o que esta sendo realizado?

( )Sim ( ) Não

13- Faz-se análise dessas divergências e conseqüentemente novos ajustes?

( )Sim ( ) Não

14- Há acompanhamento do fluxo de caixa?

( )Sim ( ) Não

15- Existe uma avaliação do percentual de retorno do capital investido ?

( )Sim ( ) Não

Se a resposta da questão acima for sim responda as questões 16. Caso seja não, siga para questão 17.

16- Com que periodicidade?

( )Semestralmente

( ) Anualmente

( ) Período superior a um ano

PLANEJAMENTO COMERCIAL:

17- Qual a área geográfica que seu produto atinge?

( ) Arredores do município ( ) O Estado

( ) Outros Estados ( ) Fora do Brasil

18- Qual o segmento que o produto pretende atingir?

( ) Intermediários ( ) Frigoríficos

( ) Invernistas ( ) Abatedores locais

( )Consumidor final

- Considere consumidor final aquele que compra a carne, processada e embalada para consumo.

19- Você mantém contato frequente com seus clientes?

( )Sim ( ) Não

Se a resposta dessa pergunta for sim responda as perguntas 22, 23 e 24 caso seja não siga para a 25.

20- É discutida a qualidade do produto e possíveis melhorias?

( )Sim ( ) Não

21- Como esses clientes são escolhidos, selecionados?

( ) Conhecimento do mercado

( ) Indicação de outras empresas

( ) Compromisso

( ) Liquidez

22- Seus clientes são exclusivos?

( )Sim ( ) Não

23- Você identifica benefícios para o negócio ter clientes exclusivos? Quais?

( )Sim ( ) Não

24- Como é definido o preço do seu produto?

( ) Mercado

( ) Você calcula custos e taxa de retorno

( ) Compara com reposição

25- Você compara preço de venda com custos de produção?

( )Sim ( ) Não

26- O que você faz em períodos de alta de preço?

( ) Comercializa os produtos mesmo sem estarem totalmente prontos

( ) Você acelera a finalização do produto

( ) Você não se empolga com a alta de preço

27- Quais estratégias são adotadas em períodos de baixa de preço?

( ) Comercializa da mesma forma

( ) Retém os animais

( ) Utiliza BM&F como garantia de preço mínimo?

Dimensão 2- Capacidade Produtiva e Tecnológica –

FATOR PRODUTIVO- TERRA – Nutrição

29. Qual o grau de importância que a terra representa no contexto de sua propriedade?
    ( ) Prioritário
    ( ) Moderado
    ( ) Pequeno
30. A Terra é considerada um patrimônio em constante valorização?
    ( ) Sim. Sempre
    ( ) Sim, desde que tratada
    ( ) Não
31. Dispor de uma terra em melhores condições que o concorrente lhe permite alguma vantagem competitiva? Quais?
    ( ) Sim ( ) Não

- Entenda como melhores condições a comparação entre qualidade, conservação e preço.

32. Quais as principais alternativas nutricionais da sua propriedade?
    ( ) Pasto ( ) Mineralização
    ( ) Semi confinamento – suplementação a pasto ( ) Confinamento
    ( ) Recursos hídricos
33. Esses itens são comuns ou disponíveis para qualquer fazenda?
    ( ) Sim ( ) Não
34. Apropriar-se desses recursos de uma forma vantajosa perante seus concorrentes lhe traz algum beneficio? Qual?
    ( ) Sim ( ) Não
35. Como você define suas estratégias de alimentação e nutrição do seu rebanho?

( ) Baseado em custo ( )Baseado em ganho de peso

( ) Baseado em clima ( ) Baseado em mercado

- Pode marcar mais de um item

36. A empresa trabalha uma comparação entre custo e retorno do investimento em nutrição?
    ( )Sim ( ) Não
37. Qual o valor de gastos em nutrição que a propriedade consome /cab. /ano?
    ( ) Até R$ 300,00/cab./ ano
    ( ) Entre R$ 300,00 e R$ 460,00/ cab/ ano
    ( ) Acima de R$ 460,00 / cab./ ano

38. É feito anualmente um estudo de ganho de @/há/ano ou Kg/há/ano para avaliar a capacidade nutricional da propriedade?

    ( )Sim ( ) Não

39. Qual o ganho de Kg/ha/ ano na sua propriedade?

    ( ) Até 180 Kg/ha/ ano

    ( ) Entre 180 Kg/ha/ano e 230 Kg/ ha/ ano

    ( ) Acima de 230 Kg/ha./ ano

    ( ) Não sei

FATOR PRODUTIVO ANIMAL – Genética

40. Qual a importância que a genética dos animais tem na sua propriedade?

    ( ) Prioritário

    ( ) Moderado

    ( ) Pequeno

41. Ter animais diferenciados traz algum benefício específico para o seu negócio? Qual?

    ( ) Sim ( ) Não

42. Para manter a qualidade genética desses animais, é necessário alguma estratégia específica? Qual?

    ( ) Sim ( ) Não

    Caso sua propriedade seja de cria continue a seqüência e responda a questão 42 a 48, caso não siga para a pergunta nº 49.

43. Qual o índice de natalidade da sua propriedade?

    ( ) Menor que 60%

    ( ) Entre 60% e 80%

    ( ) Acima de 80%

44. Qual o índice de prenhes das matrizes?

    ( ) Menor que 65%

    ( ) Entre 66% e 80%

    ( ) Acima de 80%

45. Qual a idade de apartação dos bezerros?

    ( ) Abaixo dos seis meses

    ( ) Entre 6 e 7 meses

    ( ) Acima de 7 meses

    Caso sua fazenda seja apenas de cria siga para a pergunta nº 47.

46. Qual a idade de abate dos seus animais?

    ( ) Abaixo dos 36 meses

( ) Entre 36 e 48 meses

( ) Acima dos 48 meses

( ) Acima dos

47. Qual a taxa de abate do seu rebanho?

( ) Abaixo de 17%

( ) Entre 17% e 22%

( ) Acima de 22%

A taxa de abate é a relação entre o número de cabeças abatidas e o número total de animais existentes, excluindo-se os bezerros em aleitamento

Dimensão 3- Capacidade de Inovação –

INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA

48. Qual a importância que a tecnologia tem na sua propriedade?

( ) Prioritário

( ) Moderado

( ) Pequeno

49. Utilizar-se de maior volume de tecnologias comparado a seus concorrentes traz algum benefício específico para o seu negócio? Qual?

( ) Sim ( ) Não

50. Para dispor de tecnologias é necessária alguma estratégia específica? Qual?

( ) Sim ( ) Não

51. Quais os recursos tecnológicos adotados para melhoria do produto final?

( ) Inseminação artificial ( ) Planejamento Sanitário

( ) Semi confinamento ( ) Informatização

( ) Cruzamento industrial

52. Quais os recursos tecnológicos adotados para melhoria nos processos?

( ) Estação de monta ( ) Planejamento sanitário

( ) Venda programada – leilões

( ) Pastejo rotacionado

53. Quais desses recursos tecnológicos são adotados para melhoria na forma de comercialização?

( ) Confinamento ( ) Semi confinamento

( ) Estação de monta ( ) Opções de compra e venda na BM&F

INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO

54. Ter um capital humano diferenciado traz alguma vantagem para o negócio? Qual?

( ) Sim ( ) Não

55. A mão de obra é padronizada nas propriedades rurais?

( ) Sim ( ) Não

56. Existe alguma forma de adquirir uma mão de obra de melhor qualidade? Qual?

( ) Sim ( ) Não

57. O que é necessário para manter essa mão de obra qualificada e disponível?

( ) Bons salários

( ) Capacitação

( ) Condições de habitação e transporte

( ) Escola para filhos nas proximidades

( ) Energia elétrica

58. Qual o nível de escolaridade dos funcionários de campo?

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Superior ou Técnico

59. Qual o nível de escolaridade dos funcionários administrativos?

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Superior ou Técnico

60. Como é feito o recrutamento, seleção e admissão dos funcionários?

61. Há algum programa de desenvolvimento de habilidades?

( ) Sim ( ) Não

62. Já foram oferecidos cursos técnicos?

( ) Sim ( ) Não

63. Há dificuldade em adequar os funcionários ao modelo de gestão da organização?

( ) Sim ( ) Não

64. Há incentivos a criatividade e inovação?

( ) Sim ( ) Não

Dimensão 4- Capacidade de pagamento e de investimento

CAPITAL

65. Qual a importância que a disponibilidade de capital tem na sua propriedade?

( ) Prioritário

( ) Moderado

( ) Pequeno

66. A propriedade utiliza de capital de terceiro para investimentos?

( ) Sim ( ) Não

67. Independente de ser pessoa física ou jurídica a fazenda realiza um balanço patrimonial?

( ) Sim ( ) Não

68. O índice de liquidez da organização é:

( ) Menor que 1
( ) Igual a 1
( ) Entre 1 e 2
( ) Igual a 2
( ) Maior que 2

Liquidez (L) = Ativo Circulante (AC) / Passivo Circulante (PC)

Liquidez (L) = Disponibilidade de caixa / Patrimônio Liquido

69. Qual o grau de endividamento da empresa?

( ) Abaixo de 1
( ) Igual a 1
( ) Maior que 1

Alavanca Financeira AF = Obrigações de curto e longo prazo / Patrimônio Liquido (PL)

Dimensão 5- Desempenho financeiro

70. Qual a média dos preços comercializados nos últimos 2 anos?

( ) Abaixo de R$ 90,00/@
( ) Entre R$ 90,00 e R$100,00/@
( ) Entre R$ 100,00 e R$110,00/@
( ) Acima de R$ 110,00/@

71. Qual a margem média sobre as vendas que a propriedade alcança, ou seja PV/CT=?

Onde,

PV = preço de venda CT = Custo total

( ) Entre 10% e 20%
( ) Entre 20% e 30%
( ) Entre 31% e 35%
( ) Entre 35% e 40%
( ) Acima de 40%

72. Qual o custo médio por cabeça/ ano na propriedade, ou seja CT/Rebanho Total =?

( ) Entre R$ 250,00 / cab e R$ 270,00/cab.
( ) Entre R$ 271,00 e R$ 290,00/cab.
( ) Entre R$ 291,00 e R$ 300,00 / cab.
( ) Acima de R$ 300,00/cab.
( ) Não sei

73. Qual a média de retorno encontrada sobre os custos? RT/ CT

( ) Menor que 15% a.a.

( ) Entre 15 e 18% a.a.

( ) Acima de 18% a.a.

74. Qual o percentual médio de desempenho nos últimos 2 anos (retorno do capital investido), ou seja L/CT=?

Onde,

L=lucro

CT = custo total

( ) Até 5%

( ) Entre 6% e 10%

( ) Entre 11% e 15%

( ) Entre 16% e 20%

( ) Entre 21% e 25%

( ) Acima de 26%

75. Priorize os recursos de acordo com o seu modelo de gestão.

Numere em ordem crescente do menos importante (1) para o mais importante (8)

( ) Capital

( ) Tecnologia

( ) Recursos Humanos

( ) Genética

( ) Terra e recursos hídricos

( ) Infra estrutura A (curral, cercas, cochos, instalações)

( ) Infra estrutura B (energia, estradas,escolas)

( ) Proximidades de centros urbanos