

# ANÁLISE DA TEORIA DE CADEIA DE VALOR EM UMA PROPRIEDADE RURAL NO OESTE DE SANTA CATARINA\*

Jamir Rauta<sup>1</sup> - [jamirrauta27@gmail.com](mailto:jamirrauta27@gmail.com)  
Leandro Paetzold<sup>1</sup> - [llpaetzold@gmail.com](mailto:llpaetzold@gmail.com)  
Silvio Santos Junior<sup>1</sup> - [silviosantos.junior@unoesc.edu.br](mailto:silviosantos.junior@unoesc.edu.br)

<sup>1</sup>Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNOESC  
Santa Catarina/ Brasil

\* Submissão em: 19/05/2014 | Revisado em: 20/04/2015 | Aceito em: 17/05/2015

## RESUMO

É tema recorrente em pesquisas e na literatura do agronegócio a falta de capacitação em gestão de propriedades rurais, tendo reflexos para a competitividade do agronegócio brasileiro. Este artigo serve-se de uma pequena propriedade rural de Quilombo/ SC, com 12,1 hectares, produtora de leite e frango de corte. Tem por objetivo analisar a propriedade, verificando suas forças e potencialidades, identificando os fatores determinantes para a rentabilidade acima da média, à luz da Cadeia de Valor de Porter. O estudo se desenvolveu via questionário estruturado para caracterização da propriedade, seguido por entrevista com o produtor/ gestor, e o período analisado foi de 1985 a 2013, e em cada um deles, buscou-se identificar os fatos mais importantes no processo da mudança. Após a caracterização e entendimento do funcionamento da propriedade, incluindo sua evolução ao longo do tempo, buscou-se identificar os recursos e capacidades que contribuem para seu desenvolvimento sustentável. Foram identificadas as atividades primárias e de apoio, adaptando-as à cadeia de valor de Porter ao dia a dia da empresa, o que resultou na confirmação de que a implantação de sistemas de gestão auxiliou a empresa a ordenar atividades e gerar competitividade. Deste modo o artigo ilustra que é possível profissionalizar a gestão e gerar resultados satisfatórios.

**Palavras-chave:** Propriedade Rural, Cadeia de Valor, Competitividade, Gestão.

## ANALYSIS OF THE VALUE CHAIN THEORY IN A RURAL PROPERTY IN SANTA CATARINA WEST

### ABSTRACT

It is a recurrent theme in research and agribusiness literature the lack of training in farm management, with consequences for the competitiveness of Brazilian agribusiness. This article makes use of a small country estate of Quilombo / SC, with 12.1 hectares, milk production and broiler. Aims to analyze the property, checking their strengths and potential, identifying the determinants for profitability above average in the light of Porter's Value Chain. The study was conducted via a structured questionnaire to characterize the property, followed by an interview with producer / manager, and the analysis period was from 1985 to 2013, and in each of them, we sought to identify the most important facts in the change process. After the characterization and understanding of the functioning of the property, including its evolution over time, we sought to identify the features and capabilities that contribute to sustainable development. The primary activities and support were identified, adapting them to the value chain of Porter a day to day business, which resulted in confirmation that the implementation of management systems helped the company to order activities and generate competitiveness. Thus the article illustrates that it is possible to professionalize management and achieve satisfactory results.

**Keywords:** Farm, Value Chain, Competitive, Management

## 1 INTRODUÇÃO

Existem no Brasil cerca de 5,4 milhões de imóveis rurais, totalizando uma área cadastrada de 605 milhões de hectares, segundo o INCRA<sup>2</sup> (2013). A região Sul do país tem aproximadamente um milhão de estabelecimentos que ocupam 17.408.75 hectares, sendo que Santa Catarina possui 193.668 estabelecimentos que ocupam 2.526.044 hectares. Neste estado, 87% das propriedades são caracterizadas como pequenas propriedades rurais e, embora detenham apenas 44% da área total, são responsáveis por 64% do valor bruto total da produção dos estabelecimentos agropecuários do Estado (MIOR *et. al.*, 2013). O município de Quilombo, local onde está localizada a empresa caso deste estudo, tem 1.200 propriedades que possuem, em sua maioria, uma área entre 8 e 15 hectares (IBGE, 2006).

Esses números demonstram que o Brasil possui uma grande área formada por pequenas e médias propriedades rurais, que buscam um meio de geração de renda mantendo-se no mercado do agronegócio, e em sua maioria, têm suas atividades desenvolvidas e executadas pela própria família. É recorrente, entretanto, na literatura do agronegócio, que a falta de capacitação na gestão destas unidades produtivas se constituem num dos principais gargalos para a competitividade.

Este artigo apresenta um estudo de caso realizado em uma pequena propriedade rural, localizada no município de Quilombo, estado de Santa Catarina, com 12,1 ha de área total, que utiliza mão de obra familiar, sendo, pois, uma propriedade com características típicas da grande maioria das pequenas unidades produtivas agrícolas do Brasil. Esta propriedade, por outro lado, tem um desempenho acima da média, tendo recebido prêmios<sup>3</sup> em esfera local, estadual e nacional.

O objetivo do estudo é analisar esta propriedade, verificando suas forças e potencialidades, identificando os fatores determinantes para a rentabilidade acima da média, à luz da Cadeia de Valor de Porter (1989). Como objetivos específicos, se buscou caracterizar a propriedade; entendê-la a partir da implantação de ferramentas de gestão (*ex-ante*); verificar o impacto gerado após a aplicação dessas ferramentas (*ex-post*); e identificar seus recursos e capacidades-chave.

<sup>2</sup> INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Esse levantamento considera cinco categorias diferentes de classe de área – propriedade; posse e propriedade; posse por simples ocupação, posse a justo título; posse por simples ocupação e a justo título e situação jurídica não informada, com uma área média entre 10 e 25 hectares.

<sup>3</sup> Prêmio *Aury Luiz Bodanese*. Premiação concedida pela cooperativa para associados que se destacam em gestão e produção da propriedade; Vencedor do Prêmio MPE Brasil/ Estado de Santa Catarina.

O problema central desse estudo é verificar se é possível organizar e tornar rentável, através de ferramentas de gestão, uma pequena propriedade rural, até então, restrita em extensão territorial, recursos humanos, estruturais/ materiais, financeiros e intelectuais.

O trabalho está organizado da seguinte forma: (ii) Fundamentação teórica no intuito de embasar o objetivo proposto e subsidiar a discussão; (iii) Metodologia utilizada para a realização do estudo; (iv) Apresentação e análise dos dados a partir dos procedimentos metodológicos definidos; (v) Discussão dos resultados; (vi) Considerações finais; (vii) Referências bibliográficas utilizadas no estudo.

## 2 CADEIA DE VALORES

A cadeia de valor é basicamente o exame das atividades executadas pela empresa, que tem relevância estratégica para que se possa verificar o comportamento dos custos e as eventuais fontes de diferenciação dos produtos. Essa cadeia divide as atividades criadoras de valor em duas grandes categorias.

Na primeira estão as “atividades primárias”, que são diretamente relacionadas à manufatura e a distribuição de um produto e está subdividida em cinco categorias: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço. Na segunda categoria estão as “atividades de suporte”, que auxiliam as atividades primárias, na qual se considera: fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos, entre outras possíveis funções de apoio (PORTER, 1990).

Shank e Govindarajan (1997, p.14) definem a cadeia de valor de qualquer empresa, em qualquer setor, como sendo “o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor”. Para Brimson (1996) são as atividades que convertem recursos em produtos, então o foco nas atividades permite entender como uma empresa emprega o seu tempo e os seus recursos para alcançar os objetivos empresariais.

Em sentido figurado, cadeia de valor “desagrega” uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (PORTER, 1990). Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades, estrategicamente importantes, com um custo menor ou melhor do que a concorrência. Ou, posto de outra forma, ainda segundo este autor, uma empresa é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto.

Criar valor para os compradores, que exceda o custo disto, é a meta de qualquer estratégia genérica. Nesse sentido, Barney (2011) esclarece que justamente a diferença entre o ganho (receita) e o gasto (custo) é o valor econômico, que deve ser maior que o da concorrência, assim gerando a vantagem competitiva.

Todos os elos da cadeia de valor, entretanto, representam um sistema de atividades interdependentes e são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra. Estes podem resultar em vantagens competitivas quando houver otimização e coordenação, e podem ajudar a refletir se há a necessidade de coordenar as atividades.

As inter-relações entre os elos, ou sobre os setores da organização, possibilitam a transferência de conhecimento e informações de maneira contínua, o que, no planejamento estratégico, auxilia no diagnóstico, na criação e na sustentação das vantagens competitivas da empresa (VARGAS *et. al.*, 2013).

A definição/mapeamento da cadeia de valor de uma organização envolve, pois, desde o modelo institucional da empresa até a distribuição do produto, incluindo também o relacionamento da empresa com fornecedores e clientes, desempenhando, assim, um importante papel na estrutura organizacional propriamente dita e no processo de planejar estrategicamente que vislumbra identificar, explorar e aplicar de maneira viável as forças e possíveis vantagens competitivas da empresa perante o mercado (VARGAS, *et. al.* 2013).

Esse procedimento também está sujeito à adaptação do contexto, a variável tempo, e a aspectos conjunturais, já que os fatores de sucesso ou insucesso mudam. Assim, a cadeia de valor apresenta-se como uma ferramenta de apoio à execução das atividades da empresa abrangendo desde a parte de estrutura física até a logística de chegada do produto ou serviço ao consumidor, permitindo a detecção de possíveis mudanças e adequações necessárias para o êxito da empresa no que diz respeito à busca pela vantagem competitiva, além de auxiliar no exercício da pro atividade diante das mudanças mercadológicas, haja vista que a mesma promove uma visão completa dos processos, atividades e relações de organização (VARGAS *et. al.*, 2013).

A vantagem competitiva de uma organização qualquer se origina das distintas atividades executadas na empresa, seja na produção, no marketing, na entrega ou mesmo no suporte de seu produto. São essas atividades, entre outros fatores, que constituem a cadeia de valor e que criam uma base para a competitividade (PORTER, 1990).

Assim, a determinação e delimitação da cadeia de valor e seus direcionadores reduz a complexidade do ambiente e permite que a firma conheça as variáveis que deve analisar, bem como os recursos e capacidades que devem ser mobilizados.

## 2.1 Recursos e Capacidades

Uma maneira de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos controlados por uma empresa é estudar sua cadeia de valor, por ser um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços.

Barney e Hesterley (2011) recomenda que a cadeia de valor, indique o tipo de recursos e capacidades que uma empresa supostamente desenvolveu e/ou possui. Recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implantar estratégias (BARNEY e HESTERLEY, 2011).

Já as capacidades são igualmente ativos tangíveis e intangíveis, porém com a diferença que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla (BARNEY e HESTERLEY, 2011) e a partir disso criar estratégias.

Capacidade pode ser vista como a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma atividade de maneira integrada (GRANT, 1991) e o autor explica, enquanto os recursos são a fonte das capacidades da empresa, as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva. Como exemplo, têm-se as rotinas organizacionais (formalizadas na cadeia de valor) e conhecimento técnico dos recursos humanos envolvidos no processo, que de médio em longo prazo vai refletir em custos menores de produção, ou ainda maximização dos demais recursos empregados na atividade.

Quando bem explorados e aliados às oportunidades de mercado, recursos e capacidades se tornam competências essenciais, proporcionando diferencial competitivo (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Permitindo explicar porque alguns *players* têm mais sucesso que outros (COLLIS e MONTGOMERY, 1995), como o conceito de “competências essenciais” pode ser posto em prática e como o desenvolvimento de estratégias de diversificação pode ser viável. As estratégias competitivas baseadas em recursos ou capacidades, neste caso, permitem o alcance de vantagens competitivas que se tornam de difícil superação ou imitação.

Dessa forma se pode observar que para uma cadeia de valor ser entendida, devem-se conhecer os recursos da firma. Para isso duas premissas fundamentais devem ser observadas. A primeira é a heterogeneidade de recursos (BARNEY e HESTERLEY, 2011), e ocorre

quando empresas diferentes possuem diferentes conjuntos de recursos e capacidades, mesmo estando no mesmo setor. A segunda é a premissa da imobilidade de recursos (BARNEY e HESTERLEY, 2011), a qual indica que certos recursos e, principalmente as capacidades, detidos por uma empresa são de difícil imitação, podendo, pois, ser muito custoso para outras empresas desenvolvê-los ou adquiri-los.

Essas duas premissas permitem explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor. Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas possuem, e se as outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e essas capacidades, a empresa que detém esses ativos pode obter uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY e HESTERLEY, 2011).

As condições para obtenção de vantagem competitiva sustentável da firma são entendidas como uma perfeita combinação de recursos da firma, que são raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (BARCELOS, MARCON e DE MELLO, 2011). Para Dierickx e Cool (1989), são as características singulares de cada firma que asseguram que os concorrentes não podem copiar ou ao menos não conseguem se aproximar das firmas de melhor desempenho, a ponto de ameaçar a vantagem competitiva.

Empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre atividades da cadeia de valores as quais se dedicarão, podendo desenvolver diferentes conjuntos de recursos e capacidades. Isso pode acontecer inclusive se essas empresas estiverem operando no mesmo setor, o que pode ter implicações sobre as estratégias da firma.

A relação da empresa com o contexto do ambiente em que está inserida é de suma importância quando da formulação de estratégias e da implementação de um planejamento, já que esta norteia as ações para o suprimento das necessidades e fomentação das potencialidades da mesma.

Uma importante ferramenta analítica para diagnosticar a situação de um dado setor num dado momento do tempo é utilizado por Porter, a partir da teoria da Organização Industrial, e conhecida como as “cinco forças competitivas”. Sobre elas discorre a seção seguinte.

Essas cinco forças indicam as regras da concorrência que, por sua vez, determinam a habilidade de empresas em uma indústria para obter taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital. Igualmente, elas influenciam na transação, nos preços, nos custos e no investimento necessário da empresa em uma indústria, determinando assim sua rentabilidade. Embora seja uma análise estática, permite que as empresas elaborem

diagnósticos e, junto com outros estudos, num processo de planejamento estratégico, planejem seu futuro.

## 2.2 As Forças Competitivas e as Estratégias Genéricas

A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada de regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta da estratégia competitiva é lidar com estas regras, e em termos ideais, modificá-las a seu favor (LEAL, 2010). Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, as regras da concorrência podem ser analisadas na perspectiva das cinco forças competitivas: barreiras à entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1990).

Essas cinco forças determinam a rentabilidade da firma porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários – os elementos de retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que uma indústria pode cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos podem exigir serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como: fábrica, desenvolvimento do produto, publicidade e força de vendas (LEAL, 2010).

A intensidade da concorrência está relacionada com características estruturais básicas da indústria. Com isso, dificilmente uma empresa conseguirá retornos elevados em uma indústria com baixo potencial de lucratividade. Porém, a empresa que melhor conhecer o comportamento dessas cinco forças competitivas básicas, poderá ter um desempenho superior ao de suas concorrentes (RODRIGUES, 2007).

As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades a situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis descritas. O posicionamento do negócio, como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos, ou pelo contrário, em preços mais elevados pela diferenciação (PORTER, 1989).

Desde que a orientação e análise por empresa e a decisão sejam claras e consistentes, este modelo de análise é robusto em termos de definições. Assim se o negócio for definido de

modo restrito, terá a concorrência direta e limitada, mais ameaças elevadas de outros e/ou produtos substitutos (LEAL, 2010).

A pressão das cinco forças competitivas condiciona a habilidade de empresas, que uma vez diagnosticadas afetam a concorrência e suas causas básicas. Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva para enfrentar as forças (PORTER, 1986).

Para Porter (1992), o posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média. A base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Enfrentando os pontos fortes e pontos fracos comparando aos seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Para obtê-los Porter (1992) identifica três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média, sendo as seguintes estratégias: liderança de custo, diferenciação e enfoque (Quadro 1).

**Quadro 1 – Estratégias genéricas de Porter.**

Liderança em Custos	Diferenciação	Enfoque
<p>Operar em condições de baixo custo, inalcançáveis pelos concorrentes.</p> <p>Requer agressiva construção de facilidades voltadas à obtenção de eficiência, a busca por reduções de custo baseadas na experiência, a minimização de custos em todas as áreas e a renúncia a clientes de baixa contribuição.</p> <p>Exige compromisso permanente com controle de custos.</p> <p>Poderá obter diferenciação de preço no futuro (MINTZBERG e QUINN, 2001)</p>	<p>Diferenciar a oferta de produtos e serviços, de forma a criar algo que fosse amplamente percebido como único e permitir que se praticassem preços maiores, compensando os custos mais elevados decorrentes da diferenciação e gerando maior retorno.</p> <p>Obtida a partir de uma combinação de ações focadas em design, imagem, atributos de produtos, tecnologia, atendimento e rede de distribuição.</p> <p>Obter menor participação no mercado, pois os preços maiores exigidos reduziram a gama de consumidores dispostos a pagar por eles.</p>	<p>Concentrar atenção em um particular grupo de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico.</p> <p>Diferente das outras estratégias, esta está baseada na fixação de um alvo específico, tornando-se especialista.</p> <p>Apesar de não visar liderança em custo ou diferenciação dentro da indústria como um todo, possibilitaria alcançar um desses objetivos, ou ambos, relativamente ao alvo escolhido.</p>

Fonte: PORTER, 1999; BARNEY e HESTERLEY, 2011.

Para levar a termo este estudo, buscou-se, além de verificar as forças da propriedade rural através do estudo da cadeia de valor de Porter (1989), verificar a capacidade de investimentos, estratégia e criação de valor, bem como testar a aplicação da cadeia de valor em uma empresa agrícola, que por natureza de negócio, não possui uma configuração igual a

uma firma comercial ou industrial. Por isso da necessidade de adaptação e ajustes de questões e pontos a serem observados. Dessa forma, a pesquisa assume um caráter qualitativo e exploratório.

### 3 METODOLOGIA

A empresa caso escolhida para o estudo é uma propriedade rural, eminentemente familiar, localizada no município de Quilombo, no Estado de Santa Catarina, que é descrita na seção seguinte.

O estudo aconteceu em dois momentos distintos, porém congruentes quando da análise final. O primeiro momento foi via questionário estruturado, antecipado por *email* e respondido pelo produtor, e teve por intuito levantar informações primárias, caracterizar a propriedade e identificar fatores chaves para a sequência do trabalho. O segundo momento, se deu por meio de entrevista com apoio de questionário semiestruturado junto ao gestor proprietário e conhecedor de todo processo da propriedade. O período analisado é de 1985 a 2013, e em cada um deles, buscou-se identificar os fatos mais importantes no processo da mudança.

Os dados coletados foram transcritos e organizados de forma que contribuísse com os objetivos e conforme o período de cada acontecimento. Após, realizou-se a análise e interpretação do conteúdo, considerando o embasamento teórico da área.

Para essa pesquisa, foi adotada a metodologia de Berbel (1995), que propõe as seguintes etapas, através do arco de Maguerez, utilizado por Bordenave e Pereira (1982): 1) Observação da realidade: questionamentos podem e devem ser feitos, de modo a registrar os fenômenos, tendo como foco principal o campo de estudos; 2) Definição de pontos chave: podem ser expressos através de questões básicas que se apresentam para o estudo; através de afirmações (pressupostos) fundamentais sobre aspectos do problema; através de um conjunto de tópicos a serem investigados; através de princípios a serem considerados no estudo ou ainda outras formas, o que possibilita criatividade e flexibilidade ao tratamento do problema; 3) Teorização: a etapa da teorização é o momento de se construir respostas mais elaboradas ao problema, buscando o porquê, o como, o onde, as incidências, as relações e etc., sobre o objeto de estudo; 4) Hipóteses de solução: etapa em que todo o estudo até aqui desenvolvido deve servir de base para a transformação da realidade, apontando alternativas de solução para o problema estudado; 5) Aplicação à realidade: é a etapa que possibilita o intervir, o exercitar, o manejar situações associadas à solução do problema.

Como já enunciado, trata-se um estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa. Segundo Neves (1996) a pesquisa qualitativa constitui-se de um conjunto de técnicas de interpretação que buscam a descrição e a decodificação de fenômenos e sistemas em seus diversos componentes e de acordo com Yin (2001) o estudo de caso é utilizado quando se faz necessário responder a questões do tipo como e por que da ocorrência de certos fenômenos.

As técnicas de coletas de dados utilizadas foram via questionário e na sequência a realização de entrevistas semiestruturadas, tipo de entrevista escolhida por melhor adaptar-se ao estudo qualitativo, e para a análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo. A entrevista ocorreu quando da visita técnica à propriedade, permitindo conhecer a estrutura da empresa e possibilitando constatar *in loco*, através de observação, as mudanças obtidas com o processo de gestão. Essa visita foi considerada relevante para atestar as informações recebidas através do questionário preliminar.

Por fim, a pesquisa assume um caráter qualitativo e exploratório.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De antemão vale destacar que a propriedade rural aqui estudada, se encaixa no perfil da média nacional de propriedades, em termos de tamanho e atividades, de acordo com a classificação do IBGE (2013).

##### 4.1 Caracterizações da Empresa Rural

A empresa rural, caso deste estudo, possui uma extensão territorial de 12.1 hectares, dos quais, apenas cinco hectares estão aptos para produção, e em sua maioria destinados para pastagem (piquetes) e parte para plantação de milho, este destinado para silagem e grãos para uso interno, o restante da propriedade esta dividida entre espaço para benfeitorias (casas de moradia, aviário, estábulo, e outros), áreas de preservação (reserva legal, proteção de nascentes e áreas com declive elevado), estradas, e “quebras”, devido a pedras, até porque a região onde esta instalada é de relevo bastante acidentado, o que impede o uso total da área.

Como atividades comerciais, a empresa desenvolve apenas duas, sendo que a pecuária de leite, representando atualmente 80% da renda, é toda destinada à indústria de laticínios, onde são cooperados; a segunda é a avicultura, com participação de 20% da renda, sendo pelo método de integração, igualmente destinada à indústria da cooperativa.

O modelo de integração, de acordo com FERREIRA (2007) estabelece uma relação contratual indústria e integrado (parceiro criador). A empresa é a proprietária do lote de aves e o integrado é responsável pelo seu manejo e tratamento. As regras dessa parceria são definidas pelo contrato, que especifica normas técnicas e jurídicas.

As agroindústrias optam pelo processo de integração como uma maneira de obter matéria prima em quantidade, qualidade, tempo adequado e a um custo menor do que a produção própria, dando ritmo ao processo produtivo (FERREIRA, 2003).

Os agricultores decidem pela integração, devido a garantia de escoamento do produto, produção ininterrupta, maior facilidade de acesso ao crédito e incorporação mais rápida de inovações tecnológicas. Existe uma tensão básica na relação entre produtores, agroindústrias e as empresas de distribuição, pois quanto menor o preço pago aos produtores, maiores serão os lucros das empresas e a sua competitividade no mercado.

A mão de obra é essencialmente familiar, havendo apenas uma divisão de responsabilidade e trabalho, na qual a produção avícola fica por conta do patriarca e esposa, e a produção leiteira por conta do filho<sup>4</sup>, nora e neto. Na necessidade de assistência técnica – veterinária e agrônoma – utilizam o serviço oferecido pela cooperativa na qual são associados há mais de vinte anos.

O plantel gira em torno de 50 animais, dividido entre vacas, novilhas e bezerras. Em lactação, a média é de 27 vacas/ mês. Na avicultura, cada lote instalado possui próximos a 14.000 frangos, entregues a cada 45 dias, aproximadamente.

O patriarca e a esposa possuem o ensino fundamental incompleto e moram em uma das residências da propriedade. Já a nora possui o ensino médio completo, o neto está cursando o ensino fundamental e o filho esta cursando ensino superior em processos gerenciais, e ambos residem em outra residência na mesma propriedade. Complementando a escolaridade formal, o conhecimento do grupo é adicionado pela frequência em cursos e treinamentos, periodicamente e constantemente feitos pelos membros da empresa. Essa busca por conhecimento e aperfeiçoamento, acaba gerando um recurso impactante para a empresa, criando assim um ativo intangível (BARNEY, 2011), mas com resultados tangíveis.

Para melhor entender a empresa rural aqui estudada, será apresentada na sequência (Quadro 2) uma evolução do tempo e eventos significativos para a mesma.

---

<sup>4</sup>Doravante será chamado, nesse artigo, de Gestor.

**Quadro 2 - Evolução do tempo: ano e eventos que marcaram as mudanças da empresa.**

Ano	Evento
1985	Compra da propriedade. Produzindo na época milho, feijão, soja e suínos.
1999	Ida para o Mato Grosso – trabalhando como empregados. A propriedade fica arrendada.
2000	Volta do Mato Grosso. Início das atividades avícolas, com a construção do aviário e integração a cooperativa.
2003	Início da produção leiteira – com 4 vacas.
2003 a 2005	Aumento da produção de leite – aumentando plantel de vacas.
2006	Realização do Curso “De Olho”- oferecido pela cooperativa onde são associados. Implantação dos 5S e início das melhorias internas na propriedade. Média de 5.700L/ mês de leite. 50.000L/ ano. Média de 11 vacas/ mês em lactação. Plantel de 24 vacas. Média de renda/ mês bruta R\$ 3.500,00. Participação das atividades: Avicultura 50%; Leite: 30%; Milho 20%.
2007 a 2010	Melhoria de pastagem, construção de piquetes, melhoria genética, processo de produção, o Gestor faz curso de inseminação. Organização do terreno para melhor utilização. Realização de diversos cursos e treinamentos voltados à produção, manejo, gestão e outros.
2010	Curso e implantação do QTR – Qualidade Total Rural. Planejamento da empresa, plano de ação. Entendimento da propriedade como uma empresa rural. Implantação definitiva de controles, ferramentas de gestão, “quadros” de gestão.
2011	Recebeu o prêmio Aury Luiz Bodanese. Premiação concedida pela cooperativa para associados que se destacam em gestão e produção da propriedade. Finalista do Prêmio MPE Brasil/ versão estadual/ Estado de Santa Catarina.
2012	Vencedor do Prêmio MPE Brasil/ Estado de Santa Catarina.
2013	O Gestor passa a Integrar o Conselho Administrativo da Cooperativa onde são associados. Finalista do MPE Brasil – versão nacional. Ficando em 5º lugar. Melhoria de equipamentos e estrutura de apoio. Média de renda/ mês bruta R\$ 18.000,00 Participação das atividades: Avicultura 20%; Leite: 80%.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

É possível identificar que a partir do ano 2006, a empresa encadeou um processo rápido de implantação, desenvolvimento e crescimento. Saltando de R\$ 3.500,00 para mais de R\$ 18.000,00 de renda bruta/ mês, como também cominou com os prêmios recebidos, e a participação do proprietário na diretoria da cooperativa.

#### 4.2 Pontos em Destaque

O primeiro ponto, diz respeito aos investimentos. Por decisão estratégica, de todo lucro líquido anual, em torno de 50% são destinados para investimentos, e esses acontecem somente quando da necessidade. Sempre que possível, esses são feitos com recursos próprios, e em caso de necessidade ou por oportunidade a empresa busca financiamentos em agentes financeiros.

Devido à localização (relevo acidentado), o tamanho da propriedade e a circunvizinhança, a empresa tem o impedimento de expansão no espaço que está instalada. Portanto, uma das metas de desenvolvimento é a melhoria do plantel de vacas, ou seja, melhoria genética do rebanho, que condiciona o volume de leite produzido, com as devidas características que geram rentabilidade maior.

Algo que está explícito na gestão da empresa, é a preocupação com a qualidade do produto que lá é produzido. Tanto é que há um bom entendimento do processo todo da cadeia produtiva, visualizando o consumo final, porém antes disso enxergam a indústria de laticínios como cliente.

O gestor é consciente que não consegue agregar valor no produto final, entretanto pode buscar maior lucratividade no litro do leite através da qualidade do mesmo, aumentando a renda líquida através da gestão de custos, processos e organização interna.

A empresa possui definida a missão, visão, valores e metas, bem como plano de ações para o ano corrente, planejamento a curto, médio e longo prazo, estando englobado o orçamentário, com foco na diminuição de custos e despesas.

Quando questionados sobre as principais mudanças percebidas na empresa, foram enfáticos sobre a qualidade do produto produzido, sobre o bem estar no trabalho e para a família e sobre a renda maior, devido à gestão. Nesse quesito do bem estar, vale destacar a preocupação da empresa com o meio ambiente, e já possuem uma área de averbação, apesar do restrito espaço da propriedade.

A empresa possui uma preocupação ascendente em relação à diminuição de custos. Todas as mudanças, melhorias e investimentos têm por foco central diminuir custos, mesmo que esse resultado seja em médio e longo prazo. Conforme palavras do próprio gestor, o segredo do aumento de rentabilidade está justamente no diminuir os custos. Até porque as variáveis limitantes são acentuadas, portanto o fator chave é a gestão.

Na busca pela otimização do tempo, maximização dos recursos e diminuição de custos e despesas, a empresa está organizada (estrutura e equipamentos) de forma que todo serviço

diário é facilitado, inclusive contribuindo para o melhor andamento e afazeres de cada envolvido no processo.

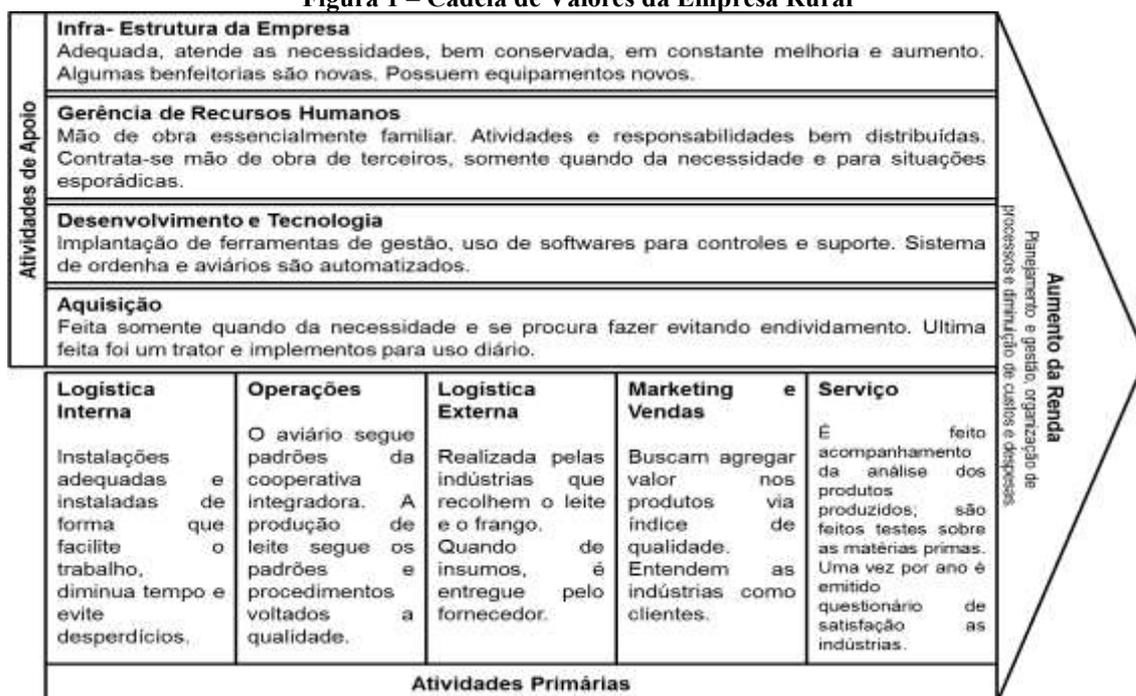
### 4.3 Análise da Cadeia de Valores da Empresa Rural

Conforme proposta inicial do artigo, a Figura 1 mostra a cadeia de valores da empresa rural estudada, para cada atividade, organizada de acordo com os eventos identificados na empresa. Lembrando que toda produção da empresa rural é destinada para indústria, portanto essa passa a ser o cliente da propriedade.

Para este estudo, optou-se expor como “margem” ou objetivo da cadeia de valor (PORTER, 1989), o que a empresa mais busca ou deseja. Assim, identificou-se que a empresa busca aumentar a renda através da implantação de gestão e planejamento. Não era objetivo do estudo, expressar valores numéricos. Assim a Figura 1 ilustra as atividades primárias e secundárias, que contribuem para a “margem” / objetivo (renda).

Por entender a propriedade como uma empresa, os proprietários possuem definidas a missão e visão, as quais são colocadas em prática, conforme observado durante a pesquisa. Assim como se identificou que a mesma tem norteado as decisões da empresa e contribuído para se atingir os resultados projetados.

Figura 1 – Cadeia de Valores da Empresa Rural



Fonte: Autores, 2013.

Nota: Cadeia de Valor de Porter (1989), adaptado pelos autores.

A partir da análise feita, vale destacar a atividade Serviço, na qual, por conta própria, periodicamente, o gestor faz análise das matérias primas, insumos e alimentação destinada ao rebanho. Igualmente faz análises dos animais, para prevenir doenças ou baixa na produtividade e qualidade do produto final, o leite.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sendo a redução de custos o objetivo maior da empresa, conseqüentemente, o aumento da rentabilidade, entende-se que a empresa tem competitividade, pois, conforme descrito, a competitividade é a diferença entre o valor percebido e o custo empregado (BARNEY, 2011). Por essa percepção, derivadas da observação *in loco* e das informações do Quadro 2, é possível dizer que a empresa é competitiva que as demais congêneres.

A preocupação em produzir produtos com qualidade estimula a empresa a decidir investir nesse fator, fazendo melhorias em instalações, equipamentos e principalmente em processos e gestão, que aliados à preocupação da empresa com a cadeia de valor, refletem na melhoria contínua de todas as suas atividades e um aumento da geração de renda. O que já antecipa a conclusão de que a empresa cumpre as diretrizes tratadas por Porter (1989) por meio de sua cadeia de valor genérica.

Entre todos os recursos disponíveis na empresa, o que mais contribui para o seu desenvolvimento é a busca constante pelo conhecimento, o que de fato gera vantagem e retorno em médio prazo. Inclusive a aplicação do conhecimento pode ser entendida como a “base” para a conquista dos prêmios apresentados.

Dois itens que merecem destaque, apesar de apresentarem-se de forma subjetiva, é a conquista dos prêmios e a busca por outros, além do ingresso do gestor na diretoria da cooperativa. São itens subjetivos, mas de reflexo objetivo, o que gera uma variável favorável de motivação pela melhoria contínua na atividade.

Por outro lado, fica evidente a aplicação da estratégia liderança em custos (PORTER, 1992), através da forma que é realizado o acompanhamento das atividades e por apresentar os registros produtivos, algo diferenciado para o setor, podendo desta forma ser considerado um diferencial competitivo, porém para afirmarmos o uso da estratégia há poucas evidências (propriedades rurais) para aplicação de estudos.

Pode-se perceber que a empresa rural adota outras estratégias onde identificamos que elas seguem as Estratégias genéricas de Porter (1992), de acordo com visita *in loco* e visualização dos registros pode-se considerar que ela pratica a estratégia de foco, pois tem

direcionado seus esforços para a bovinocultura de leite, focando em melhoria genética e qualidade do rebanho. Ao mesmo tempo em que tenta alcançar uma vantagem pelos custos ou uma diferenciação no setor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É observando a empresa tratada nesse artigo, que o termo agronegócio se aplica a qualquer propriedade rural, indiferente de tamanho, atividades que desenvolve e tecnologia empregada, visto que esse tipo de negócio possui os procedimentos de uma empresa tradicional, como entradas – processos – saídas, e todas as variáveis condicionantes que devem ser aplicadas e aproveitadas para a gestão.

Em relação à análise da empresa via cadeia de valor de Porter (1989), foi possível cumprir o objetivo do artigo, já que ficou evidente que a empresa rural possui um conjunto de atividades ordenadas (processos) de forma que facilite o trabalho, diminua o reprocesso, custos e despesas, produza produtos com qualidade dentro dos padrões estabelecidos pela indústria/ cliente e gere receita líquida maior.

Outra percepção, é que mesmo a propriedade possuindo uma área total relativamente pequena, consegue aplicar os princípios de Porter, associados ao respeito ambiental, através de técnicas e processos adaptados à realidade local, onde se apresenta, por exemplo, a irrigação da pastagem sem o uso de motores, aproveitando o declive e a pressão gerada.

É possível dizer que uma variável exerce influência predominante: a constante busca do gestor e demais membros da família/ empresa por conhecimento. Em complemento, a visão de negócio, a busca pela profissionalização e o entendimento em produzir produtos de qualidade, via processos organizados, matéria prima adequada e de qualidade, tecnologia e rebanho com genética apurada.

## REFERÊNCIAS

BARCELOS, Luciana; MARCON, Rosilene; DE MELLO B. Rodrigo. Evidenciação de recursos e capacidades organizacionais: um estudo à luz da RBV. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.3, p.113 – 134, Julho/Setembro, 2011.

BARNEY, B. Jay; HESTERLY, S. William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Revisão técnica Pedro Zanni. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERBEL, N.A.N. **Metodologia da problematização**: uma alternativa metodológica apropriada para o Ensino Superior. Semina: Ci. Soc. /Hum., Londrina, v.16, n.2, Ed. Especial, p. 9-19, out, 1995.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLIS, D. & MONTGOMERY, C. Competing on Resources: The Strategy in the 1990s. ( 1995, jul/ago). **Harvard Business Review**, 1995.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 33, n. 12, dez. 1989.

FERREIRA C. H. **Sistema de Integração de Aves Como Modelo de Produção Para Acesso de Pequenos E Médios Produtores**. VII Seminário de Aves e Suínos – AveSui Regiões 2007, III Seminário de Aquicultura, Maricultura e Pesca Conjuntural 10, 11 e 12 de abril de 2007. Belo Horizonte/MG, 2007.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications Of Strategic Formulation. **California Management Review**. v. 33, n. 3, pp. 114-134, 1991.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo para o Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Atlas, 1988.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010** – Brasil, Estados e Cidades. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=421420&idtema=3&search=santa-catarina|quilombo|censo-agropecuaria-2006>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006** – Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação – segunda apuração. Censos 2007 a. [Tabela 2.2.1]. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006\\_segunda\\_apuracao/default\\_tab\\_pdf.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006_segunda_apuracao/default_tab_pdf.shtm)>. Acesso em: 09 nov. 2013.

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Dados Estatísticos 2012** – Brasil.

LEAL, Ivana Teresa da Rosa Martins. Piauí Têxtil S/A: Um estudo de caso acerca das forças competitivas determinantes para sua sobrevivência. In: (Dissertação) Mestrado Profissional em Economia, UFC, Fortaleza, 114 p., 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIOR, L. C. ; FERRARI, D. L. ; MARCONDES, T. ; MONDARDO, M. . Redes e agroindústrias: As inovações organizacionais dos agricultores familiares e os novos mercados em Santa Catarina. In: 51º Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2013, Belém. **Anais do 51º Congresso Brasileiro de Economia, Sociologia Rural e Administração Rural**. Brasília: Sober, 2013.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Record, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RODRIGUES, Gabriel Silva de Goes. Rentabilidade e estratégias no setor aéreo comercial brasileiro: uma análise segundo o modelo de Porter. (Dissertação) Mestrado em Economia. UFSC, Florianópolis, 135 p., 2007.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Christian Luiz da; KOPITKE, Bruno, Hartmut. Simulações e cenários a partir da cadeia de valor: uma aplicação na indústria de celulose. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p. 43-59, jan./abr. 2002.

VARGAS, K. de F. S.; MOURA, G. L. de; BUENO, D. de F. dos S.; PAIM, E. S. E. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **REBRAE**, Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v.6, n.1, p. 11-22, jan./abr. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.