

Associação entre Renda e Competências de Gestão na Percepção dos Agricultores que Produzem Tabaco em Santa Catarina: um enfoque da visão baseada em recursos (VBR)

Association between Income and Management Competencies in the Perception of Tobacco Farmer's in Santa Catarina: a resource based view approach (RBV)

Luis Augusto Araujo

laraujo@epagri.sc.gov.br

Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI)

Elizabete Catapan

catapanbet@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Marcia Mondardo

mmondardo@epagri.sc.gov.br

Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI)

Resumo: A Visão Baseada em Recursos preconiza que alguns estabelecimentos agropecuários se destacariam de outros em termos de desempenho econômico devido ao conhecimento e à utilização de recursos estratégicos. O artigo objetiva analisar a associação existente entre a heterogeneidade da renda obtida nos anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18, de estabelecimentos agropecuários que produzem tabaco em Santa Catarina, e as competências de gestão percebidas pelos agricultores. É um estudo com abordagem de pesquisa quantitativa e dados tratados com estatísticas descritivas e análise de correlação. Os resultados sugerem que as competências relacionadas ao “Uso da internet para a gestão”, “Uso de crédito rural e outras políticas da Agricultura Familiar”, “Disponibilidade de máquinas e equipamentos” e “Utilização de tecnologias de produção” estão relacionadas com a renda nos quatro anos agrícolas. Por fim, o artigo aborda um tema importante relacionado às competências de gestão percebidas pelos agricultores. Para tanto, conta com uma coleta de dados primários em um número expressivo de estabelecimentos agropecuários e pretende relacionar a VBR e a renda dos estabelecimentos agropecuários.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos; Agricultura familiar; Estabelecimento Agropecuário; Competências Gerenciais

Abstract: *The Resource-Based View advocates that agricultural establishments should stand out from others regarding economic performance due to ownership and use of strategic resources. The article aims to analyze the association between income heterogeneity obtained from agricultural years 2014/15, 2015/16, 2016/17 and 2017/18, of agricultural establishments that produce tobacco in Santa Catarina, and the management skills perceived by farmers. It is a study with quantitative research approach and data treated with descriptive statistics and correlation analysis. The results suggest the skills related to "Internet use for management", "Use of rural credit and other Family Agriculture policies", "Availability of machinery and equipment" and "Use of production technologies" are related to the income obtained in the four agricultural years. Finally, the article addresses an important theme related to management skills perceived by farmers, has a primary data collection in a significant number of agricultural establishments, and, dares a relationship little explored between the RBV and the income of agricultural establishments.*

Keywords: *Resource Based View; Family Agriculture; Agricultural Establishment; Management Competencies*

Recebido em: 31-10-2018. Aceito em: 11-02-2019.



1. INTRODUÇÃO

As mudanças nos cenários político, econômico, social, cultural, demográfico, tecnológico inspiram transformações nas estratégias das organizações, exigindo novas formas organizacionais adaptáveis à realidade em mutação (BOEHLJE, 1999, p. 1028). Mais particularmente, as transformações recentes estruturais identificadas com a agricultura brasileira proporcionaram a formação de um novo período em nossa história rural. Além disso, as transformações operadas nos custos e na disponibilidade de fatores de produção associam-se à crescente complexidade da gestão da atividade agropecuária (NAVARRO, 2016, p. 25).

Prahalad e Hamel (1990) utilizaram a metáfora da árvore em “*The Core Competencies of the Corporation*”, na tentativa de explicar o funcionamento das organizações, o que também inclui os estabelecimentos agropecuários: as raízes estariam associadas ao conjunto de competências, enquanto as folhas, flores e frutos estariam associados aos produtos finais. Numa árvore, as fontes de desenvolvimento podem ser atribuídas ao sistema natural ou ecológico, que fornece os nutrientes necessários para o crescimento e o sustento das raízes e que, por sua vez, alimentam os níveis superiores da árvore. Tais autores argumentam que as reais fontes de vantagens devem advir da capacidade de gestão em consolidar tecnologias no âmbito da organização e nas habilidades de produção em competências, possibilitando negócios individuais que se adaptam às oportunidades em transformação.

O agricultor na gestão do agronegócio familiar também anseia por isso, se adaptar às oportunidades em transformação. Nesse propósito, uma análise a partir da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) pode permitir um novo olhar sobre esse cenário e trazer evidências sobre a prática de gestão dos estabelecimentos agropecuários, em favor da obtenção de vantagem competitiva. Além disso, dentre os motivos para abordar a análise estratégica da VBR está o fato de ela preconizar, inicialmente, uma avaliação dos recursos, identificando fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades e, em seguida, prever uma avaliação do potencial de geração de renda dos recursos e capacidades.

O campo das disciplinas de ciências sociais, tal qual a gestão estratégica, é organizado em torno de uma questão central de pesquisa, que para este trabalho é: Qual a associação existente entre a renda e as competências percebidas de gestão por agricultores que produzem tabaco em Santa Catarina?

Nessa perspectiva, o objetivo deste artigo é analisar a associação existente entre as competências percebidas de gestão pelos agricultores que produzem tabaco em Santa Catarina e a renda obtida nos anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18, de estabelecimentos

agropecuários, tendo como referencial teórico a Visão Baseada em Recursos.

Santa Catarina, segundo o Censo Agropecuário de 2017, apresenta 183 mil estabelecimentos agropecuários, mas poucos estudos relacionam os aspectos de gestão de recursos com o desempenho econômico desses estabelecimentos. Dessa forma, julgou-se necessário buscar evidências das competências de gestão percebidas pelos agricultores que estão associadas com a renda dos estabelecimentos. Para isso, valeu-se de questionários estruturados para coleta de dados primários relativos às competências percebidas de gestão, por agricultores produtores de tabaco. Dados secundários sobre o desempenho da renda dos estabelecimentos agropecuários foram utilizados para realizar as análises de correlação.

O artigo está estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira, expõe-se o referencial teórico que fundamentou a elaboração do modelo de investigação, a Visão Baseada em Recursos. Na segunda, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na terceira parte, descrevem-se as características dos estabelecimentos agropecuários estudados, os resultados das análises de correlação e sua discussão. Na última parte, são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuros estudos.

2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Para discorrer sobre a VBR, o capítulo foi estruturado por temas, iniciando-se com a busca pela compreensão das diferenças de desempenho. Em seguida, abordam-se conceitos relacionados aos recursos, às capacidades e às competências. Por fim, apresentam-se algumas limitações e aplicações da VBR em pesquisas empíricas com estabelecimentos agropecuários.

2.1 A compreensão das diferenças de desempenho

Desde 1959, pesquisas teorizam sobre estratégia, as fontes de sucesso das empresas e de como conquistar vantagens competitivas sustentáveis. Nessa trajetória, emergiram diferentes correntes de pensamento que buscam desenvolver conceitos e teorias para explicar e compreender as diferenças de desempenho entre empresas. A publicação de Penrose, “*The theory of the growth of the firm, 1959*”, examina as seguintes questões da economia: “por que as empresas se diversificam? Quando uma empresa surge com um novo produto que não pode ser usado em seu próprio mercado, por que ela se dá ao trabalho de buscar outro? Por que não vender simplesmente o produto a quem pagar mais?” (MINTZBERG, 2010, p. 264).

Os quadros conceituais tradicionais da economia e os elementos de análise empírica fornecem capacidade analítica limitada para compreender as profundas mudanças estruturais do meio agrícola. Segundo Boehlje (1999), as condições de mudança estrutural e social do

sistema rural têm sido crescentes, favorecendo o surgimento de novas tensões, tanto locais quanto globais, e isso leva a implicações à estrutura e ao funcionamento das organizações rurais.

Nessa mesma perspectiva, em algumas situações existirão diferenças de desempenho persistentes entre empresas, e essas diferenças não poderão ser explicadas pelas teorias econômicas tradicionais. Em geral, essas teorias econômicas tradicionais sugerem que as diferenças de desempenho entre as empresas devem ser incomuns e quase certamente não serão persistentes, e se existirem, são provavelmente uma manifestação das ações de comportamento em mercados imperfeitos, por parte das empresas (BARNEY; ARIKAN, 2001, p. 124).

A base intelectual da teoria da Visão Baseada em Recursos deve-se ao trabalho de Penrose (1959), reconhecidamente de forma seminal (WERNERFELT, 1984; SERRA et al., 2010; MINTZBERG, 2010). Penrose descreveu rigorosamente os processos por meio dos quais as empresas crescem, sem, necessariamente, fornecer prescrições estratégicas úteis, mas suas ideias estimularam discussões dentro do campo da estratégia (RUGMAN; VERBEKE, 2002).

A vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela análise ambiental das oportunidades e ameaças, para, em seguida, conduzir os negócios somente através das grandes oportunidades e das ameaças inexpressivas (BARNEY, 1991). O autor argumenta ainda:

Ao contrário, a criação da vantagem sustentável depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente. Para descobrir esses recursos e essas capacidades, gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação e então explorá-los através da sua devida organização (BARNEY, 1991, p.61).

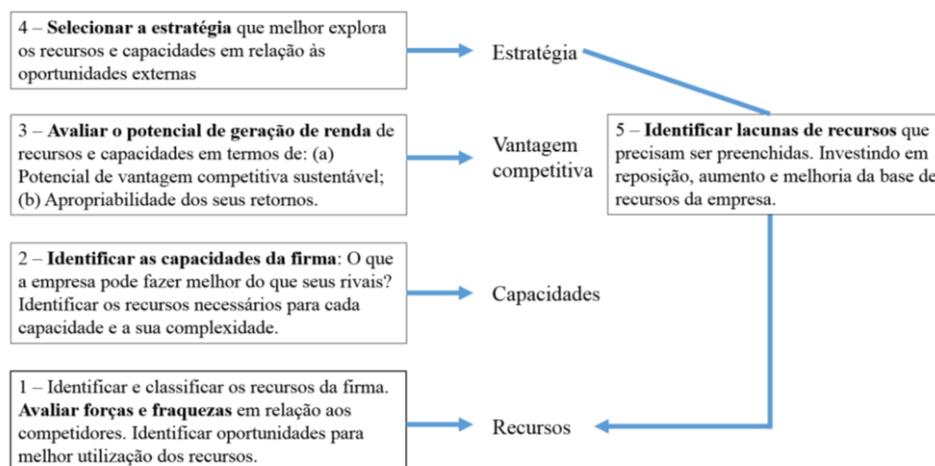
Na prática, como uma empresa poderá identificar quais recursos são estratégicos? No processo de análise desses recursos e capacidades, sugeriu levar em consideração quatro aspectos: (1) a questão do valor – a possibilidade do recurso ou capacidade agregar valor para a organização explorar as oportunidades e amenizar as ameaças; (2) a questão da raridade – associada com o número de competidores que detém determinado recurso ou capacidade (se esses elementos estão disponíveis para todas as empresas, dificilmente poderão gerar diferenciais competitivos); (3) a questão da imitabilidade – a possibilidade do recurso ou capacidade ser facilmente copiado pelos concorrentes; e (4) a questão da organização – necessária para que a empresa possa explorar seus recursos e suas capacidades, podendo habilitar a empresa a conquistar sua vantagem competitiva.

No artigo “*The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*”, argumenta-se que os recursos internos, em vez do ambiente de mercado, devem fornecer a base para a estratégia de uma empresa. Como contribuições à gestão estratégica, a aplicação da VBR fornece visões esclarecedoras sobre as fontes de rentabilidade e a natureza da estratégia competitiva (GRANT, 1991).

2.2 Os recursos, as capacidades e as competências

Os recursos e capacidades são o centro da formulação de estratégia. Como tratado anteriormente, na abordagem baseada em recursos, o segredo reside na compreensão das relações entre os recursos e capacidades e sua rentabilidade como fonte de vantagem competitiva. A compreensão dos mecanismos de sustentação de vantagem competitiva exige uma estratégia que explore as especificidades únicas da organização (GRANT, 1991, p.115 apud BARBOSA, 2013, p. 33). A Figura 1 exibe uma estrutura para análise estratégica, segundo o enfoque da VBR, que parte de uma avaliação dos recursos, da identificação das capacidades da firma, de uma avaliação do potencial de geração de renda de recursos e capacidades, da seleção de uma estratégia para explorar os recursos e capacidades e, por último, da identificação de lacunas de recursos que precisam ser preenchidas.

Figura 1 - Framework prático da VBR para análise estratégica



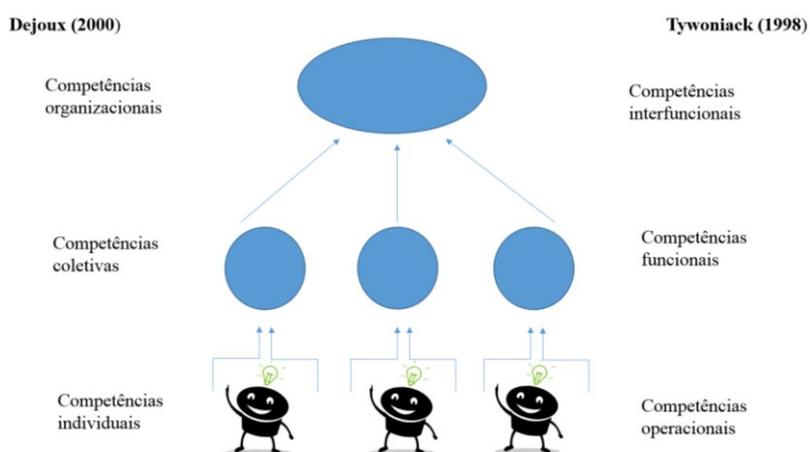
Fonte: Grant (1991, p. 115).

A VBR foi desenvolvida por Barney (1991), que a transformou numa teoria e sugeriu a definição de recurso como sendo os ativos tangíveis e intangíveis utilizados pela empresa para conceber e implementar sua estratégia (MINTZBERG, 2010, p. 266). Segundo Barney, a noção de recursos contempla “todos os ativos, capacidades, informação e conhecimento controlados por uma empresa [...]”, podendo ser classificados em três categorias: (1) recursos

físicos – como tecnologia, fábrica, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas; (2) recursos de capital humano – como experiência, capacitação, inteligência, relacionamentos; e (3) recursos organizacionais – como as rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos da empresa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; MINTZBERG, 2010).

As chamadas competências individuais, competências coletivas e competências estratégicas têm elos entre si, conforme representado na Figura 2. O conceito de competência individual surge com a chamada “abordagem competência”, a partir dos anos 1980, que foi explorado especialmente nos campos da gestão de recursos humanos e da sociologia do trabalho. Por outro lado, no âmbito das empresas, prevalece o uso operacional do conceito (por exemplo, avaliação pelas competências e referenciais de competências). Paralelamente, o conceito de competência coletiva foi inicialmente associado aos fenômenos sociocognitivos dos grupos e das equipes de trabalho, tendo apresentado sua maior difusão a partir dos anos 2000. A concepção dominante do conceito de competência coletiva se relaciona ao “efeito equipe” e aos fenômenos relacionados à “aprendizagem coletiva na ação”. Por último, o conceito de competência estratégica aparece nos quadros da teoria da Visão Baseada por Recursos (VBR), como um saber-distintivo que permite à empresa se diferenciar (como uma fonte de vantagem concorrencial) (MICHAUX, 2011, p. 1).

Figura 2 - Abordagens que vinculam o nível individual e o nível organizacional das competências baseadas na teoria de sistemas



Fonte: adaptado de Michaux (2011, p. 2)

Os conceitos de competência se associam a diferentes correntes teóricas e empíricas. A teoria dos sistemas nos permite abordar essas diferentes articulações, tomando-se em conta que um sistema se constrói a partir da interação de suas partes. Tywoniack (1998) e Dejours

(2000) vinculam o nível individual e o nível organizacional das competências baseadas na teoria de sistemas, postulando que: (1) da interação entre as competências individuais emerge uma competência coletiva; e (2) da interação entre competências coletivas emergem as competências organizacionais (MICHAUX, 2011, p. 2).

O conceito de *core competence* popularizou as ideias a respeito das capacidades dinâmicas e ampliou os conceitos sobre competências, classificando-as como sendo: básicas – aquelas necessárias para uma empresa se manter competitiva em determinado setor; centrais – aquelas fundamentais para uma empresa se tornar líder em um setor; e essenciais – aquelas necessárias para uma empresa alcançar a liderança em diferentes ramos de atuação (HAMEL; PRAHALAD, 1994). Dado o objeto de estudo deste artigo, os estabelecimentos agropecuários, o conceito relevante é o da competência básica.

Tanto Wernerfelt como Hamel e Prahalad têm seu foco na visão “de dentro para fora”, em oposição à visão “de fora para dentro”, tendo sua sustentação no desenvolvimento das capacidades internas das empresas. Além disso, existe uma nuance importante entre a teoria baseada em recursos e de capacidades dinâmicas. A origem das capacidades se relaciona na teoria baseada em recursos com a evolução da organização, por outro lado, na abordagem de capacidades dinâmicas, a ênfase recai essencialmente no processo de aprendizado estratégico (MINTZBERG et al., 2010, p. 266).

Assim, existem diversas concepções a respeito das competências que se deve desenvolver para atuar em ambientes heterogêneos e ambíguos. As competências gerenciais captam as interações técnicas e sociais exigidas para a criação de um perfil de gestão capaz de permitir a sustentabilidade de uma organização (BRANDÃO, 2009). O modelo teórico-empírico de Brandão (2009) contempla seis dimensões de competências de gestão: estratégica, financeira de negócios, socioambiental, relacionamento com o cliente, pessoas e processos.

As competências gerenciais também envolvem a compreensão do negócio como um todo, a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, de oportunidades e de ameaças do ambiente externo, estar atento e uma orientação para o mercado (clientes, comerciantes) e para as necessidades e exigências dele, além de saber planejar, organizar e mobilizar recursos. Por isso, numa concepção abrangente, um gestor eficiente precisa compreender o que ocorre ao seu redor e também os acontecimentos do ambiente externo, assim como contribuir para que as pessoas estejam conectadas com todo o contexto da organização (LARENTIS et al., 2012).

As competências gerenciais podem ainda ser categorizadas em três dimensões: a) as

competências de negócio que estão relacionadas à compreensão do negócio, de seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores e do ambiente político e social; b) As competências técnico-profissionais que são específicas para uma ocupação ou atividade, visando, mais especificamente, à resolução de problemas relacionados, por exemplo, aos produtos e serviços, finanças e custos, gestão de operações e gestão ambiental; c) E, por fim, as competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas, como, comunicação, negociação e mobilização para mudanças (FLEURY e FLEURY, 2011).

Nesse enquadramento, a presente pesquisa optou pelo conceito de competência de gestão entendida como um saber agir responsável que permite mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que adicionem valor econômico e valor social ao estabelecimento agropecuário.

2.3 Limitações e aplicações no estabelecimento agropecuário

A abordagem da VBR enfatiza o pressuposto da heterogeneidade, mas as suas causas têm sido muito pouco pesquisadas (AUGUSTO; SOUZA, 2010). A análise da VBR deveria começar a partir desta condição, até porque parte do esforço dos estudiosos tem argumentado que a VBR localiza a heterogeneidade das empresas no centro de sua abordagem (FOSS; FOSS, 2004). As dificuldades para identificar os recursos estratégicos decorrem da não existência de testes para isso, além do que estes recursos precisam ser avaliados no contexto das empresas. Esta avaliação pode, inclusive, especificar características que esses recursos deveriam assumir para serem fontes de vantagem competitiva (BARNEY; CLARCK, 2007).

A VBR representa uma corrente de pensamento da área de estratégia. Parafraseando argumentos dos autores, no contexto dos estabelecimentos agropecuários, a identificação e análises desses recursos não são tarefas fáceis (GOHR et al., 2011). Além disso, a VBR não oferece instrumentos satisfatórios para uma análise futura dos elementos que garantirão o sucesso de uma organização, mas ela explica facilmente os casos de sucesso existentes (MINTZBERG et al., 2010).

As transformações econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas exercem fortes influências sobre as empresas e sugerem a necessidade de mudança contínua. Este argumento alinha-se à ideia de Michel Porter “de que uma estratégia deveria surgir a partir da análise sistemática do ambiente de determinado setor” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). De forma complementar, a VBR pode servir de mecanismo de correção, ao mirar as capacidades internas, sendo oportuno questionar: “de fora para dentro” é melhor do que “de dentro para fora”? A análise SWOT permitiria equilibrar, não indo de um lado e depois para o outro lado,

mas garantindo que as fortalezas e fraquezas internas sejam consideradas junto com as oportunidades e as ameaças externas (MINTZBERG et al., 2010, p. 270).

No mesmo sentido, Valentin (2001), em seu artigo "*SWOT analysis from a resource-based view*", observa que *insights* estratégicos mais penetrantes podem ser obtidos seguindo as diretrizes de análise SWOT derivadas da teoria de gestão estratégica contemporânea, especialmente a VBR da empresa. Os pesquisadores deveriam ser incentivados a buscarem evidências empíricas em suas indústrias, de forma a validar as proposições teóricas e verificar seu potencial de generalização. Isto porque parte significativa dos estudos sobre a VBR tem sido conduzida em países desenvolvidos, com destaque para os Estados Unidos e a Inglaterra (CARNEIRO; CAVALCANTI; FERREIRA DA SILVA, 1999).

A realização de estudos empíricos da VBR precisa avançar em aspectos como grau de homogeneidade, suas condições competitivas, o tamanho e a complexidade das empresas (CASTANIAS; HEFALT, 2001). Estes aspectos estão presentes na realidade das organizações rurais e o seu estudo permite apontar contribuições nesse campo teórico (CARVALHO, PRÉVOT; MACHADO, 2014, p. 506).

Os principais recursos determinantes para o desempenho dos estabelecimentos agropecuários são destacadamente os intangíveis, mais presentes nos recursos organizacionais e humanos. A explicação reside nas possibilidades mais efetivas para usufruir os recursos físicos, tecnológicos e financeiros, o que permite promover sinergia e maiores ganhos nas organizações (CARVALHO et al., 2014, p. 515). A diversidade de sistemas produtivos rurais em território catarinense confere uma possibilidade de investigação do desempenho dos estabelecimentos agropecuários pela VBR.

METODOLOGIA

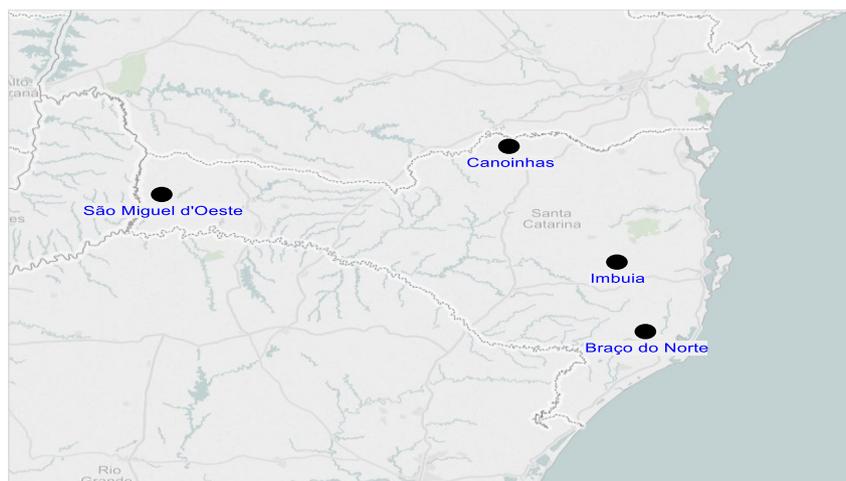
O estudo realizado teve como referência os princípios da pesquisa quantitativa, a partir de levantamento bibliográfico e aplicação de questionário aos agricultores. Neste capítulo, inicialmente, define-se o universo da amostra utilizada na pesquisa. Em seguida, discorre-se sobre os procedimentos de coleta dos dados das competências percebidas e da renda dos estabelecimentos agropecuários. Por último, apresentam-se os procedimentos para análise de correlação.

3.1 Universo amostral

A amostragem foi intencional, sendo composta por 79 estabelecimentos agropecuários de Santa Catarina participantes do programa “Propriedade sustentável¹”, em que todos os estabelecimentos produzem tabaco. A seleção dos estabelecimentos agropecuários se deu pela participação de seus agricultores no programa “Propriedade Sustentável”, por contar com acompanhamento técnico-contábil e permitir a obtenção de dados de renda.

Os estabelecimentos agropecuários da amostra estão localizados em Santa Catarina e distribuídos nos seguintes polos: (1) Polo de Braço do Norte: municípios de Braço do Norte e Jaguaruna; (2) Polo de Imbuia: município de Imbuia; (3) Polo de Canoinhas: município de Canoinhas; e (4) Polo de São Miguel do Oeste: municípios de São Miguel do Oeste, Guaraciaba, Paraíso, Barra Bonita, Bandeirante, Romelândia e Iraceminha.

Figura 3 - Localização dos polos de Santa Catarina



Fonte: Elaboração dos autores.

Os procedimentos de coleta de dados

Aplicou-se em torno de 20 questionários em cada polo de Santa Catarina. O questionário contemplou tópicos relacionados à caracterização socioeconômica dos estabelecimentos e questões amplamente apontadas como determinantes pela bibliografia que tratam do tema, relacionadas ao ambiente interno, buscando-se fazer as adequações para o

¹ O programa “Propriedade Sustentável” objetiva apoiar ações de capacitação gerencial e sustentável do agronegócio na pequena propriedade rural. Este programa resultou de um convênio entre a Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca de Santa Catarina, a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, a Souza Cruz e as Federações dos Trabalhadores na Agricultura dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande no Sul. Atualmente são assistidos 240 estabelecimentos agropecuários localizados nos três estados da Região Sul do Brasil.

público objeto de estudo. O questionário foi concebido seguindo a abordagem da Análise SWOT, que é conhecida como uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente) e para verificar a posição estratégica da empresa no seu ambiente. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e representa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (FERREIRA et al., 2010).

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos, na China e no Japão por Desarbo et al. (2005); nos Estados Unidos, por Desarbo et al. (2006); e no Brasil, por Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), agruparam medidas a serem pesquisadas em cinco tipos de capacidades e competências, que foram testadas e validadas: de orientação ao mercado; tecnológicas; de marketing; de tecnologia da informação; e de administração. Neste estudo, a lista de recursos ou variáveis internas foi agrupada em seis dimensões, que expressam as competências de gestão: (1) de marketing e comercialização; (2) de pessoas; (3) de informação; (4) de finanças e custos; (5) ambiental; e (6) da produção, e estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis e dimensões do ambiente interno contempladas para verificar fortalezas e fraquezas percebidas pelos agricultores

(A) Comercialização e marketing	(F) Gestão ambiental
- Preços obtidos pelo (s) produto (s)	- Adequação à legislação ambiental
- Volume de produção	- Armazenamento e destinação de resíduos perigosos
- Qualidade do (s) produto (s)	- Uso e manipulação de agrotóxicos
- Diversidade de produtos da unidade	- Consumo de energia
- Forma (s) de venda (s) do (s) produto (s)	- Separação, destinação e coleta de lixo
(B) Gestão da informação	- Proteção e conservação do solo
- Distribuição de tempo do responsável principal	- Participação em atividades de educação ambiental
- Uso do computador para a gestão	- Destino dos dejetos animais
- Uso da internet para a gestão	(E) Gestão da produção
- Acesso a informações por meio de técnicos de ATER	- Condições do solo (fertilidade, declividade)
(C) Gestão de pessoas	- Quantidade e qualidade da água disponível
- Envolvimento da família na execução das atividades	- Condições climáticas na propriedade
- Gestão participativa da unidade de produção	- Disponibilidade de benfeitorias e construções
- Desenvolvimento educacional da família	- Disponibilidade de máquinas e equipamentos
- Capacitação para a gestão	- Características dos animais de trabalho e produção
- Capacitação sobre técnicas de produção	- Tamanho da propriedade e da área explorável
- Disponibilidade de mão de obra familiar e contratada	- Grau de utilização da propriedade
- Perspectiva de sucessão da propriedade	- Utilização de tecnologias de produção
- Participação em entidades e organizações	- Planejamento da produção
(D) Finanças e custos	- Situação das vias de acesso
- Uso do fluxo de caixa	- Disponibilidade de energia elétrica
- Uso de sistema de contabilidade eletrônica	- Disponibilidade de meios de comunicação
- Prática de planejamento financeiro	
- Uso de crédito rural e outras políticas da AF	
- Conhecimento do retorno/lucro global	
- Conhecimento dos custos de produção	
- Conhecimento da margem bruta por atividade	
- Conhecimento da remuneração do trabalho	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Cada recurso ou variável foi classificado pelos entrevistados como fortaleza ou fraqueza e, depois, solicitava-se que se manifestassem em relação ao grau de importância do recurso ou da variável nas práticas de gestão no estabelecimento agropecuário: (1) Sem importância (nota zero); (2) Pouco importante (nota um); (3) Importante (nota 2); (4) Muito importante (nota 3).

Os dados individuais de renda dos estabelecimentos agropecuários foram obtidos por monitoramento, por meio de ferramenta eletrônica de contabilidade desenvolvida pela EPAGRI, denominada Contagri. Essa ferramenta proporciona o acompanhamento, a inserção e a análise dos dados de custo de produção e resultados da renda das atividades exercidas nos estabelecimentos agropecuários, sendo executada com auxílio de técnicos treinados para este

fim. O indicador utilizado para representar a renda dos estabelecimentos agropecuários foi a Renda da Operação Agrícola (ROA²,) por Unidade de Trabalho Homem (UTH)³. Este indicador de desempenho econômico também foi calculado pelo programa Contagri para cada estabelecimento agropecuário, nos anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18. Além disso, os dados de renda desses anos foram atualizados pelo IGP-di para junho de 2018, a fim de permitir a comparabilidade nesses quatro anos agrícolas.

Para a tipificação dos sistemas de produção foram adotados como critérios a origem e a composição da renda bruta total (RBT), obtidos pelo programa Contagri, para os anos 2014/15 e 2015/16, da seguinte forma:

- i. Sistema especializado (uma atividade predominante): quando 60% ou mais da formação da renda bruta for proveniente de uma única atividade;
- ii. Sistema não especializado (duas atividades predominantes, três atividades predominantes, ou, ainda, sem orientação técnico-econômica definida): quando a origem e a composição da renda bruta do estabelecimento agropecuário não se enquadram na classificação anterior (ARAUJO, 2009).

Dessa forma, o sistema de produção será considerado especializado quando 60% da renda for proveniente de uma única atividade agropecuária. Evidentemente que este critério utilizado é arbitrário, até porque pode haver uma produção diversificada, em determinado ano agrícola que, devido a um fator climático ou de preço, tenha levado a essa formação da renda. Apesar disso, esse critério facilita e permite identificar a frequência relativa dos diferentes sistemas de produção agropecuários, da forma que será realizado na apresentação dos resultados sobre o perfil socioeconômico e características dos estabelecimentos agropecuários.

Assim, os dados de renda dos anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18, coletados por meio do software Contagri©, foram organizados numa planilha eletrônica Excel©, no SAS© e tratados com estatísticas descritivas e análise de correlação.

3.3 Análise de correlação

A VBR entende recursos como os ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados por uma empresa. Neste estudo, foi dada

² ROA é a diferença entre a renda bruta e os custos reais. Os custos reais são todos os custos do estabelecimento agropecuário, incluindo a depreciação, com exceção da remuneração da mão de obra familiar e dos juros sobre o capital próprio (ARAUJO, 2009).

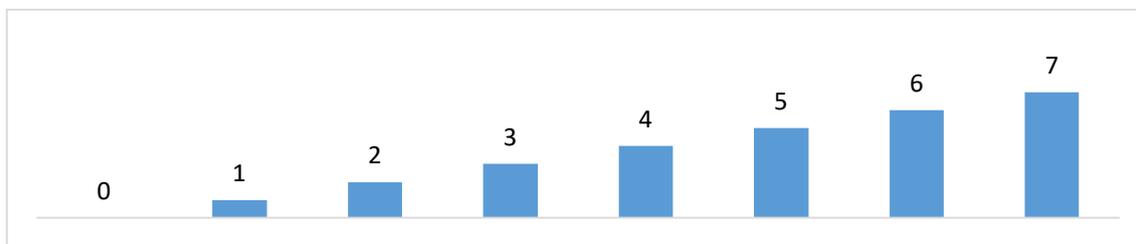
³ UTH corresponde a um adulto que trabalha 8 horas por dia, durante 300 dias por ano. Equivale ao aporte de trabalho de uma pessoa adulta em tempo integral, no estabelecimento agropecuário, durante um ano (ARAUJO, 2009).

atenção especial à capacidade e competências de gestão mensurada a partir da percepção individual dos respondentes.

Para obter os índices das variáveis quantitativas referentes às percepções dos agricultores, foi calculado para cada observação um indicador para cada variável, adaptado de Araujo et al. (2017).

Para a realização do teste de correlação das 46 variáveis com a renda, foi reorganizado o ranqueamento. Desta forma, de acordo com a Figura 4, o espectro de variação do grau de importância varia de zero (um extremo), situação de percepção de fraqueza avaliada de muita importância, a sete (outro extremo), situação de percepção de fortaleza avaliada de muita importância.

Figura 4 - Pontuação das respostas possíveis às variáveis do ambiente interno reorganizados para a realização do teste de correlação com a renda



Fonte: Adaptado de Araujo et al. (2017).

As *j*-ésimas variáveis foram calculadas para as *i*-ésimas observações numa fórmula de proporção:

$$I_{ij} = \sum_{j=1}^n I_j \quad \text{eq. (1)}$$

Sendo *n* o número total de *j* variáveis dentro de cada competência de gestão ou capacidade. Para verificar a associação entre a renda e competências percebidas pelo agricultor, confrontou-se o ranqueamento de cada variável com a renda obtida em 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18, para cada estabelecimento agropecuário, *coeteris paribus*.

A Correlação de Spearman foi empregada para verificar a magnitude e a direção da associação das competências gerenciais percebidas com a renda, tendo esse procedimento o objetivo de verificar o ajustamento estatístico da escala utilizada na pesquisa. Os dados da pesquisa foram tratados na versão SAS® Analytics, considerando níveis de significância de $p < 0,01$ e $p < 0,05$.

Para a interpretação da magnitude das correlações, foi adotada a seguinte classificação dos coeficientes de correlação: coeficientes de correlação $< 0,4$ (correlação de fraca magnitude), $> 0,4$ a $< 0,5$ (de moderada magnitude) e $> 0,5$ (de forte magnitude) (HULLEY, 2003).

A seguir, apresentam-se os resultados da aplicação da metodologia, bem como a discussão dos resultados à luz da teoria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira seção, apresentam-se o perfil socioeconômico dos agricultores e de sua família, bem como as características técnicas e econômicas dos estabelecimentos agropecuários. Na segunda seção, analisa-se a associação entre a renda e as competências percebidas de gestão dos agricultores. Por fim, na última seção, explicam-se os motivos que levaram aos resultados e suas implicações, especialmente aqueles relacionados ao enfoque da VBR.

4.1 Perfil socioeconômico e características dos estabelecimentos agropecuários

O número total de membros das famílias participantes da pesquisa em Santa Catarina foi de 297, sendo que 159 eram do sexo masculino e 138, do sexo feminino. Do total, 56,1% eram adultos entre 26 a 60 anos, sendo predominantes em termos de estrutura etária, e 38,2% estavam na faixa etária dos mais jovens, de até 25 anos. Os participantes com mais de 60 anos aparecem apenas em 5,7 % do total.

Em termos de grau de instrução do total de membros das famílias dos estabelecimentos agropecuários, a categoria “ensino fundamental incompleto” tem a maior presença, 47,5% do total de membros das famílias, e a categoria de “ensino médio completo” aparece em segundo lugar, com 23,6 % do total. Metade dos membros das famílias utiliza a internet, sendo que 92,4% dos estabelecimentos agropecuários têm um ou mais computadores na sua unidade e 22,8% têm dois ou mais computadores no seu estabelecimento.

Os estabelecimentos agropecuários participantes da pesquisa apresentam diferenças em termos de dimensões da exploração agrícola, disponibilidade de força de trabalho e da composição e valor do capital total, estando localizados em distintos contextos regionais. Para avaliar as características dos estabelecimentos agropecuários, separamos os estabelecimentos em três grupos (com observações sobre a média do grupo, o perfil das mais bem-sucedidas e das menos bem-sucedidas em termos de lucro): (1) Em relação à dimensão de exploração, as unidades com maior desempenho econômico têm área total de 19,13 ha, que é muito próximo da média do grupo, de 19,64 ha, e da média das 10% de unidades com menor lucro, de 19,59 ha; (2) No tocante às variáveis relacionadas à dimensão de trabalho, o grupo mais bem-sucedido dispõe de uma presença física de trabalho total de 2,93 UTH (em razão da utilização de trabalho assalariado mais intensa – 0,22 UTH), enquanto as 10% menos bem-sucedidas

dispõem de 2,72 UTH; e, (3) Com relação à dimensão de capital, existem fortes indícios de que o grupo de unidades de produção com desempenho econômico acima da média potencializa o uso dos recursos disponíveis em relação aos resultados econômicos obtidos. Esta condição é justificada pelo fato de o grupo bem-sucedido apresentar o valor da capital terra três vezes menor do que aquele do grupo com menor desempenho econômico.

Em relação ao tipo de atividade exercida, 63,6% apresentam dedicação exclusiva às atividades agropecuárias, 4,7% apresentam dedicação parcial às atividades agropecuárias, e 5,1% apresentam dedicação exclusiva a atividades não agropecuárias. Além disso, 15,5% deles são estudantes, 4% aposentados e 7,1% enquadram-se em outra situação. Nesta análise são considerando todos os membros da família.

A frequência relativa dos sistemas de produção agropecuários mais representativos presentes nos estabelecimentos agropecuários pesquisados é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Frequência relativa dos estabelecimentos agropecuários por sistema de produção agropecuário representativo, presentes nos anos agrícolas 2014/15 e 2015/16

Sistemas de produção agropecuário	Frequência	Frequência relativa
Bovinocultura de leite e tabaco estufa	6	9%
Bovinocultura de leite	6	9%
Olericultura e tabaco estufa	7	10%
Tabaco estufa	35	51%
Outros sistemas de produção	15	22%
Total	68 ⁴	100%

Fonte: Dados obtidos do programa Contagri, elaborado pelos autores.

Entre estes estabelecimentos agropecuários, observa-se a participação majoritária do sistema de produção especializado em tabaco estufa, com 51% do total. Em seguida, com uma frequência relativa de 22%, aparece “Outros sistemas de produção”, que agrupa os estabelecimentos agropecuários com outras combinações de atividades e composição de renda, inclusive aqueles estabelecimentos agropecuários desprovidos de orientação técnica e

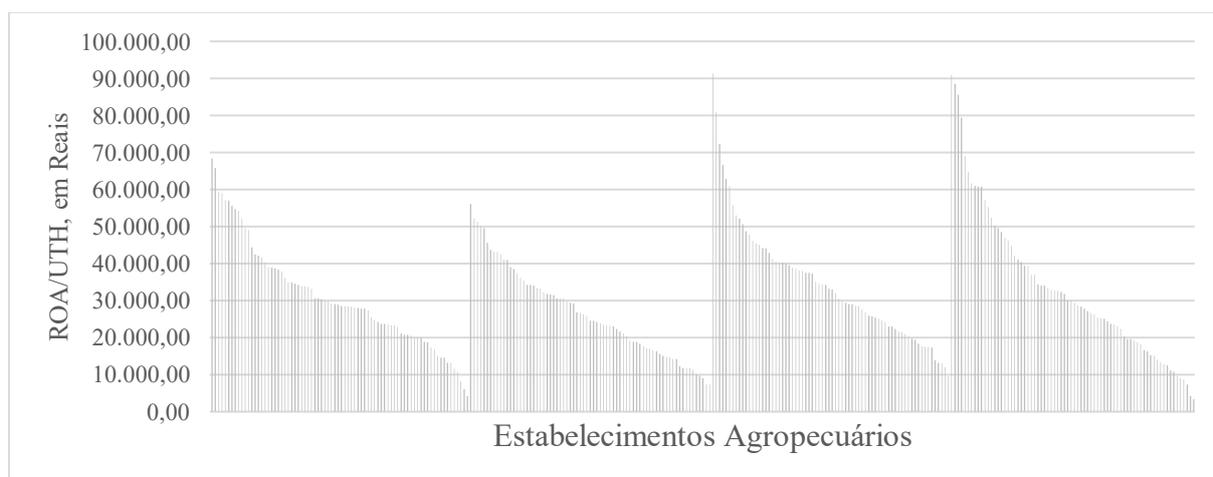
⁴ A Tabela 1 apresenta a frequência relativa dos estabelecimentos agropecuários, apresentando um total de 68 estabelecimentos. Porém, na metodologia é dito que são 79 estabelecimentos pesquisados (que responderam ao questionário). A diferença é explicada por se considerar na Tabela 1 os estabelecimentos que dispõem de dados de renda simultaneamente nos anos agrícolas 2014/15 e 2015/16, e que responderam ao questionário.

econômica definida.

Vários estudos que analisaram o desempenho das empresas apontam que o fator ano tem baixo poder explicativo para a heterogeneidade observada. Estes estudos internacionais e nacionais têm demonstrado que o fator empresa (leia-se para o presente artigo o fator estabelecimento agropecuário), seguido pelo fator indústria, têm o maior poder explicativo para a variabilidade observada do desempenho (RUMELT, 1991; ROQUEBERT; PHILLIPS; WESTFALL, 1996; McGAHAN; PORTER, 1997; McGAHAN; PORTER, 2002; BRITO; VASCONCELOS, 2003).

Sob outra perspectiva, e corroborando as pesquisas citadas anteriormente, o fator estabelecimento agropecuário apresenta maior influência. O gráfico da Figura 5 relaciona o desempenho econômico dos estabelecimentos agropecuários para os anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18, tomados um a um. Assim sendo, em que pese as médias entre os anos agrícolas estarem próximas, interessante observar a ocorrência de variabilidade da ROA/UTH dentro de um mesmo ano agrícola. Considerando-se as particularidades do setor agrícola que dependem de clima, que estão sujeitos a ocorrência de pragas e doenças e que apresentam diferentes graus de volatilidade de preços de produtos e insumos, os resultados apontados não deixam de causar certa surpresa.

Figura 5 - Renda da Operação Agrícola por Unidade de trabalho Homem dos estabelecimentos agropecuários, para os anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18, com valores em reais atualizados pelo IGP_di de Junho de 2018



Fonte: Pesquisa de campo.

Para cada ano agrícola, os dados de renda dos estabelecimentos agropecuários foram

organizados em ordem decrescente. Assim, para o ano agrícola 2014/15, as barras localizadas mais à esquerda representam rendas próximas a R\$ 68.000,00, enquanto mais à direita temos representadas as rendas abaixo de R\$5.000,00. As diferenças de desempenho de renda se mantiveram entre os anos agrícolas, com ligeiras alterações dentro de cada ano agrícola. Observe-se que, nos dois últimos anos agrícolas, alguns estabelecimentos chegaram a obter acima de R\$ 90.000,00 de renda por pessoa, mas em pelo menos um dos anos (2017/18) alguns estabelecimentos alcançaram menos de R\$ 5.000,00 de renda por pessoa.

A análise de correlação entre a renda do ano agrícola 2014/15 e a do ano agrícola 2015/16 indicou uma relação positiva com intensidade moderada (coeficiente de correlação de Pearson = 0,5292). Além disso, vale destacar a ocorrência de significativas alterações de renda quando se considera o estabelecimento agropecuário individual entre um ano agrícola e outro. Por exemplo, um dos estabelecimentos pesquisados revelou renda de R\$ 55.913,00 em 2014/15 e, no ano seguinte, 2015/16, obteve menos da metade desse valor, R\$ 25.626,00.

Assim, os dados apresentados na Figura 5 confirmam a heterogeneidade do desempenho dos estabelecimentos agropecuários, para um mesmo ano agrícola, e entre anos agrícolas, quando tomados para uma análise individual. Além disso, o efeito ano agrícola pode não exercer tanta influência na média da renda obtida por um grupo de estabelecimentos, bem como na sua variância média. A explicação para esse resultado está relacionada à quantidade produzida e ao preço obtido, quando, por exemplo, na safra 2015/16 observou-se quebra de safra em decorrência de condições climáticas adversas (chuvas intensas nos meses de outubro e novembro). Em decorrência disso, a menor oferta de vários produtos agrícolas provocou uma elevação dos preços, compensando a redução de renda advinda da quebra de safra.

4.2 Associação entre a renda e as competências de gestão percebidas

A Tabela 2 apresenta a correlação entre as capacidades percebidas e a renda dos estabelecimentos agropecuários localizados em Santa Catarina, para os anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18. Na Tabela 2, optou-se por apresentar as variáveis que apresentaram nível de significância em pelo menos três anos agrícolas.

Tabela 2 - Correlação de Spearman entre as competências percebidas pelos agricultores e a renda obtida dos anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18

	Ano agrícola			
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Uso da internet para a gestão	0,3657 ***	0,3853 ***	0,5202 ***	0,3718 ***
Disponibilidade de meios de comunicação	0,2962 **	0,2806 *	0,3479 **	0,2880 **
Uso de crédito rural e outras políticas da Agricultura Familiar	0,3224 **	0,3272 **	0,3756 ***	0,3730 ***
Prática de planejamento	0,2085	0,2864	0,3671	0,2791
Financeiro	ns	**	***	*
Disponibilidade de máquinas e equipamentos	0,5639 ***	0,3436 **	0,3093 **	0,4774 ***
Utilização de tecnologias de produção	0,3995 ***	0,3575 **	0,2834 **	0,4293 ***
Volume de produção	0,4528 ***	0,4046 ***	0,2710 *	0,3884 ***
Diversidade de produtos da unidade de produção	0,3569 **	0,2174 ns	0,2826 **	0,4015 ***
Forma (s) de venda (s) do (s) produto (s)	0,3022 **	0,2172 ns	0,4218 ***	0,3336 **
Número de observações ⁵	49	49	49	49

*p < 0,10; **p < 0,05; *** p < 0,01; ns = não significativo.

Fonte: Dados do projeto de gestão, Epagri/Cepa (2016).

Para todos os anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18 os resultados sugerem evidências de que as competências “Uso da internet para a gestão”, “Uso de crédito rural e outras políticas da Agricultura Familiar”, “Disponibilidade de máquinas e equipamentos” e “Utilização de tecnologias de produção” estão relacionadas com a renda, pois apresentam valor-p menor que 0,05.

Da mesma forma, os resultados sugerem evidências de que “Disponibilidade de meios

⁵ Na metodologia é dito que são 79 estabelecimentos pesquisados (que responderam ao questionário), mas na Tabela 2 aparece o número de observações como sendo 49. Essa diferença é explicada por se considerar os estabelecimentos que apresentam dados de renda simultaneamente nos anos agrícolas 2014/15, 2015/16, 2016/17 e 2017/18 e que também responderam ao questionário. Essas considerações tornam os dados e resultados mais expressivos da realidade observada e mantêm a fidedignidade dos dados.

de comunicação”, “Volume de produção”, “Diversidade de produtos da unidade de produção”, “Forma (s) de venda (s) do (s) produto (s)” estão associadas com a renda, pois apresentam valor-p menor que 0,05, em pelo menos três anos agrícolas. Além disso, a “Prática de planejamento financeiro” também se revelou associada com a renda, tendo um valor-p menor que 0,05, em pelo menos dois anos agrícolas. Assim, mais precisamente sobre essas variáveis, “Disponibilidade de meios de comunicação” e “Volume de produção” revelaram valor-p menor que 0,10, respectivamente, nos anos agrícolas 2015/16 e 2016/17. Em contrapartida, a “Diversidade de produtos da unidade de produção” e a “Forma (s) de venda (s) do (s) produto (s)” não revelaram evidências de associação com a renda do ano agrícola 2015/16. A “Prática de planejamento financeiro”, além de exibir valor-p menor que 0,10 no ano agrícola 2017/18, também não revelou associação com a renda do ano agrícola 2014/15.

As competências percebidas anteriores (representadas pelas variáveis que constam da Tabela 2) são correlacionadas positivamente com a renda em todos os anos agrícolas considerados no presente estudo, sendo que os maiores valores do Coeficiente de Correlação de Spearman aparecem na sequência: 1) “Disponibilidade de máquinas e equipamentos” (0,5639, ano agrícola 2014/15); 2) “Uso da internet para a gestão” (0,5202, ano agrícola 2016/17); 3) “Volume de produção” (0,4528, ano agrícola 2014/15); e 4) “Utilização de tecnologias de produção” (0,4293, ano agrícola 2017/18). A intensidade de associação entre a renda com essas competências percebidas apresentou correlação de moderada a forte. Isso demonstra que quanto mais os agricultores avaliam positivamente como sendo uma fortaleza as capacidades e competências percebidas, maior é a renda obtida por eles.

Para as demais variáveis das competências constantes do Quadro 1 relacionadas à comercialização e marketing, gestão da informação, gestão de pessoas, finanças e custos, gestão ambiental e gestão da produção, não existem evidências de associação com a renda. Isso significa que, em dado ano agrícola, determinada variável pode até ter revelado associação com a renda, mas não foi algo sistemático (ou seja, nos outros anos isso não se repetiu). Além disso, cabe destacar que a intensidade de associação entre a renda com as demais competências percebidas apresentou correlação fraca.

4.3 Discussão sobre os motivos que levaram aos resultados e suas implicações.

Quais capacidades e competências percebidas pelos agricultores estariam associadas à renda dos estabelecimentos agropecuários estudados? Nessa busca pela resposta e sua compreensão, permaneceu-se dentro de determinado paradigma, não cobrindo outras

perspectivas de pesquisa sob o enfoque da VBR. A heterogeneidade de renda foi tomada como sendo a dispersão dos resultados objetivos dos estabelecimentos agropecuários; no caso, representada pela renda da operação agrícola obtida por unidade de trabalho homem.

A presente pesquisa optou pelo conceito de competência de gestão entendida como um saber agir responsável que permite mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que adicionem valor econômico e valor social ao estabelecimento agropecuário. Assim, particularmente em termos de agregação de valor econômico, o estudo permitiu identificar as variáveis e competências de gestão que estão associadas com a renda.

Segundo a estrutura da VBR para análise estratégica preconizada por Grant (1991), representada na Figura 1, deve-se, inicialmente, realizar uma avaliação dos recursos do estabelecimento agropecuário, identificando fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades, na busca do melhor emprego dos recursos. Ainda nesse enquadramento, os dados obtidos a campo permitiram identificar (ainda que de forma limitada às percepções dos agricultores) o que o estabelecimento agropecuário faz melhor relativamente aos demais participantes do estudo, bem como os recursos merecedores de maior atenção por parte dos agricultores.

Em seguida, o enfoque da VBR para análise estratégica prevê uma avaliação do potencial de geração de renda dos recursos e capacidades. Os resultados apontados pelo estudo também contribuem especialmente com essa avaliação, ao identificar recursos ou variáveis do ambiente interno do estabelecimento agropecuário relacionados com a renda, além da intensidade dessa relação (grau de resistência) e sua direção (negativa ou positiva). Assim, por exemplo, a “Disponibilidade de máquinas e equipamentos” está relacionada com a renda, pois têm valor-p menor que 0,01 (indicando que o risco de concluir que uma correlação existe quando, na verdade, nenhuma correlação existe, é menor que 1%). Além disso, a “Disponibilidade de máquinas e equipamentos” obteve o maior valor absoluto do coeficiente de correlação (0,5639, ano agrícola 2014/15), evidenciando a relação mais forte com a renda comparativamente às demais variáveis analisadas. Finalmente, o sinal positivo do coeficiente indica a direção da relação; neste caso, indicando que ambas as variáveis tendem a aumentar ou diminuir em conjunto.

Em relação à direção da relação entre as variáveis, observa-se que todas as competências percebidas pelos agricultores têm uma relação positiva com a renda, conforme exibido na Tabela 2. Isso demonstra que quanto mais os agricultores avaliam positivamente (como fortaleza) cada uma das variáveis relacionadas às competências percebidas de gestão, maior é a renda obtida por ele.

Na seleção de uma estratégia para explorar os recursos, capacidades e competências se

consideram as especificidades únicas de cada estabelecimento agropecuário. Evidentemente que o êxito dessa estratégia é dependente da compreensão das relações entre os recursos e capacidades e sua rentabilidade como fonte de vantagem competitiva. Apesar da contribuição deste artigo revelar os recursos, as capacidades e as competências percebidas que estão associadas com a renda para o conjunto dos estabelecimentos pesquisados, é preciso avançar no entendimento da relação desses recursos e capacidades e sua rentabilidade no âmbito individual de cada estabelecimento agropecuário.

A estratégia deve ser vista como um processo complexo, para que, efetivamente, possa agregar vantagem competitiva à organização. O conceito de estratégia como padrão é aquela que segue realizada pelas empresas sem grandes alterações ao longo do passar dos anos (MINTZBERG et al., 2010). Assim, admitindo-se a ocorrência prática desse conceito de estratégia com os agricultores, os produtos e serviços, a escala de produção, a tecnologia adotada, o sistema de produção adotado e as mudanças no ambiente particulares de cada ano agrícola acabam por afetar o desempenho e a renda do estabelecimento agropecuário. Nesse sentido, interessante observar que, em pelo menos um dos quatro anos agrícolas, as capacidades e competências percebidas relacionadas a “Diversidade de produtos”, “Forma (s) de venda (s) do (s) produto (s)” e “Prática de planejamento financeiro” não se revelaram associadas com a renda do estabelecimento.

Dos grupos de competências concebidas para obter a percepção dos agricultores sobre os recursos, variáveis e atributos, quatro deles apresentaram variáveis relacionadas com a renda, assim definidos: (1) gestão da informação – “Uso da internet para a gestão” e “Disponibilidade de meios de comunicação”; (2) gestão da produção – “Disponibilidade de máquinas e equipamentos” e “Utilização de tecnologias de produção”; (3) finanças e custos – “Uso de crédito rural e outras políticas da Agricultura Familiar” e “Prática de planejamento financeiro”; e (4) comercialização e marketing – “Volume de produção”, “Diversidade de produtos da unidade de produção” e “Forma (s) de venda (s) do (s) produto (s)”. Em contrapartida, dois grupos de competências não revelaram variáveis associadas com a renda: (1) gestão de pessoas; e (2) gestão ambiental.

Os recursos estratégicos para o desempenho dos estabelecimentos agropecuários são destacadamente os intangíveis, mais presentes nos recursos organizacionais e humanos (CARVALHO et al., 2014, p. 515). De forma geral, os resultados acima corroboram os recursos intangíveis organizacionais e humanos, tais como os relacionados ao uso da internet para a gestão, a utilização de tecnologias de produção, a prática de planejamento financeiro, o uso do crédito rural e a forma de venda dos produtos. A explicação se encontra nas

possibilidades mais efetivas de usufruir os recursos físicos, tecnológicos e financeiros, à medida que os agricultores percebem fortalezas nesses recursos, o que permite promover sinergia e maiores rendas nos estabelecimentos agropecuários.

Por outro lado, como explicar que as variáveis e capacidades relacionadas à gestão de pessoas não aparecem como recursos estratégicos? O fato é que, no contexto dos estabelecimentos agropecuários, a identificação e análises desses recursos não são tarefas fáceis, além do que, precisam ser avaliados no contexto das empresas (GOHR et al., 2011; BARNEY; CLARCK, 2007). Além disso, o presente estudo não se propôs a isso, e sim a verificar a existência de associação de distintas variáveis relacionadas à competência percebida de gestão (de pessoas, inclusive) com a renda do estabelecimento agropecuário.

Os recursos de uma organização podem ser fonte de vantagem competitiva, desde que sejam valiosos, raros, difíceis de serem copiados e explorados. Entretanto, mais uma vez parafraseando argumentos já apontados anteriormente, no contexto dos estabelecimentos agropecuários, a identificação e análises desses recursos não são tarefas fáceis. Isso também vai além do proposto para esse estudo. Apesar disso, acredita-se que os pesquisadores deveriam ser incentivados a buscarem evidências empíricas em suas organizações, de forma a validar as proposições teóricas e verificar seu potencial de generalização.

No desenvolvimento deste artigo, tomou-se por objeto de estudo os estabelecimentos agropecuários, de distintas regiões do estado, com diferentes sistemas de produção, com várias atividades agropecuárias submetidas a diferentes condições de solo e clima e, ainda, se agregou as percepções dos agricultores sobre os seus recursos, capacidades e competências. Nessas condições, é um desafio verificar correlação entre variáveis, uma vez que, num ano, determinada atividade foi bem, mas em outro não. Assim, nem sempre o que explica um determinado ganho é o acesso à informação e formas de apropriação dela, por exemplo. Porém, é nessas condições que os agricultores fazem escolhas e estabelecem estratégias para o seu agronegócio familiar.

Além disso, existe um aspecto metodológico que deve ser também mencionado (limitação adicional): o fato de o agricultor pontuar os quesitos das variáveis relacionadas às competências de gestão e enviar os resultados do trabalho. Isso pode ocorrer, a mente humana levar à interpretação ilógica ou discernimento impreciso (BIRKINSHAW, 2017). Apesar disso, dada a importância de levar em conta a percepção dos agricultores sobre as competências de gestão, contemplam-se duas possibilidades de estudos futuros utilizando-se da Teoria do Viés Cognitivo: (1) entender de que forma os agricultores desenvolvem seu ponto de vista sobre esse conjunto de recursos, capacidades e competências; e (2) influenciar

as decisões e as escolhas estratégicas dos agricultores.

Por fim, o artigo permitiu também constatar que as rendas dos estabelecimentos agropecuários apresentam desempenho não homogêneo (conforme representado na Figura 5), sendo que uma das possíveis explicações para esse desempenho é, exatamente, a heterogeneidade dos recursos, capacidades e competências, que são únicos e específicos de cada estabelecimento agropecuário. Além disso, é preciso ainda considerar o fator temporal, que desempenha uma função importante na construção e avaliação dos recursos pelo agricultor. A trajetória do estabelecimento agropecuário, fator temporal, é causa relevante de seus recursos e de como seus gestores os percebem, ao mesmo tempo em que essa trajetória restringe (ou potencializa) o seu futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente artigo possibilitou analisar a associação existente entre as competências percebidas de gestão pelos agricultores que produzem tabaco em Santa Catarina e a renda de estabelecimentos agropecuários, tendo como referencial teórico a Visão Baseada em Recursos. Além disso, também permitiu uma pesquisa de campo para obter os dados relacionados às percepções dos agricultores sobre as suas competências de gestão.

Os resultados da análise de correlação sugerem que as competências relacionadas ao “Uso da internet para a gestão”, “Uso de crédito rural e outras políticas da Agricultura Familiar”, “Disponibilidade de máquinas e equipamentos” e “Utilização de tecnologias de produção” estão relacionadas com a renda obtida dos quatro anos agrícolas. No mesmo sentido, os resultados revelaram que “Disponibilidade de meios de comunicação”, “Volume de produção”, “Diversidade de produtos da unidade de produção”, “Forma (s) de venda (s) do (s) produto (s)” também estão associadas com a renda obtida em três dos quatro anos. Assim, os resultados demonstram que quanto mais os agricultores avaliam positivamente como sendo uma fortaleza essas capacidades e competências percebidas, maior é a renda obtida por ele.

De forma geral, o artigo apresentou um conjunto de condições promissoras para uma contribuição científica: (1) aborda um tema importante que relaciona as competências de gestão percebidas pelos agricultores de Santa Catarina e a renda dos estabelecimentos agropecuários; (2) conta com uma coleta de dados primários em um número expressivo de estabelecimentos agropecuários, com vários anos de acompanhamento contábil; e (3) ousa uma relação pouco explorada entre a VBR e a renda dos estabelecimentos agropecuários.

Finalmente, devido à diversidade de sistemas de produção agropecuários explorados em Santa Catarina, ao pequeno número de trabalhos encontrados e à diversidade de

abordagens em torno da VBR, acredita-se na existência um *gap* de conhecimento nessa área, que merece ser suprido por meio de novas e amplas pesquisas. Neste enquadramento, duas importantes questões emergiram das discussões realizadas para serem estudadas no futuro: i) identificar e compreender quais recursos dos estabelecimentos agropecuários são estrategicamente relevantes; e ii) buscar evidências dos aspectos que poderiam explicar a heterogeneidade de renda dos estabelecimentos agropecuários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L. A. Indicadores técnicos e econômicos para a gestão de propriedades rurais produtoras de fumo em Santa Catarina. Florianópolis: EPAGRI, 63p., 2009 (EPAGRI. Documentos, 233).

AUGUSTO, C.A; SOUZA, J.D. “Economia dos custos de transação e visão baseada em recursos: aspectos complementares”. In: *Anais do 48º Congresso da Sociedade brasileira de economia, Administração e Sociologia Rural. Campo Grande, MS, Brasil. 2010* (Disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/15/98.pdf>, acesso em 30/102018).

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Bookman Editora, 2016.

BIRKINSHAW, J.; MARK, K. *25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo*. São Paulo: HSM, p. 200, 2017.

BARBOSA, R. de A.; MACHADO, A. G. C. “Estratégias de inovação sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos: um estudo na Embrapa”. *Gestão & Regionalidade* (Online), v. 29, n. 87, 2013.

BARNEY, J. “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of management*, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. “The resource-based view: Origins and implications”. *Handbook of strategic management*, v. 124188, 2001.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. “Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage”. *Oxford University Press on Demand*, 2007.

BRANDÃO, H. P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese de Doutorado em Psicologia/UnB, Brasília, 2009.

BOEHLJE, M. "Structural changes in the agricultural industries: How do we measure, analyze and understand them?" *American Journal of Agricultural Economics* v. 81, n.5, p.1028-1041, 1999.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. "Firm Performance in an extremely environment: year, industry and firm effects". In: *XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 2003a, Atibaia. *Anais...Atibaia*, 2003a. CD-ROM.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. "The managerial rents model: theory and empirical analysis. *Journal of Management*, v.27, n.6, p.661-678, 2001.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. "Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based". *Encontro da ANPAD*, v. 23, 1999.

CARVALHO, D. M. de; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. *O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura*. p.506-518, 2014. (Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303612>, acesso em 30/10/2018).

DEJOUX, C. "Pour une approche transversale de la gestion des compétences", *Gestion 2000*, n. 6, vol. 17, pp. 15-31, 2000.

DESARBO, W. S. et al. "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance". *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 47-74, 2005.

DESARBO, W. S. et al. "Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology". *Management Science*, v. 52, n. 6, p. 909-924, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. 6. reimpr. São Paulo: ATLAS, 2011.

FOSS, K.; FOSS, N. J. "The Next Step in the Evolution of the VBR: Integration with Transaction Cost Economics". *Management Revue*, v. 15, n. 1, mar/2004.

GOHR, C. F. et al. "Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro". *Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 1, p. 60, 2011.

GRANT, R. M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." *California management review*, v. 33, n.3, p.114-135, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. "Competing for the Future". *Harvard Business Review*, July-August, 1994.

HULLEY, SB; CUMMINGS, SR; BROWNER, WS; GRADY, D; HEARST, N; NEWMAN, TB. *Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica*. 2ª Ed. Porto Alegre: Editora Artmed; 2003.

IBGE. Censo Agropecuário de 2017. (Disponível em <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>, acesso em 26/10/2018).

LARENTIS, F. et al. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. *Revista Eletrônica de Gestão Empresarial - PROPAD/UFPE*, Pernambuco, v. 10, n. 3, p. 537-566, 2012.

LEITE FILHO, G. A.; CARVALHO, F. de M.; ANTONIALLI, L. M. 'Heterogeneidade de desempenho das pequenas empresas brasileiras: uma abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR)'. *Revista eletrônica de administração (REAd)*, v. 18, n. 3, 2012.

McGAHAN, A. M., PORTER, M. E. "How Much Does Industry Matter Really?" *Strategic Management Journal*. Vol. 18, p. 15-30, 1997.

McGAHAN, A. M., PORTER, M. E. "What do we know about variance in accounting profitability?". *Management Science*, vol. 48, p. 834-851, 2002.

MICHAUX, V. *Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p.1-21, 2011.

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.

NAVARRO, Z. “O mundo rural no novo século: um ensaio de interpretação”. In: FILHO, J.E.R.V.; GASQUES, J.G. *Agricultura, transformação produtiva e sustentabilidade*. Brasília: IPEA, 2016.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. “Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva”. *Revista de Administração*, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.

PEDROZO, E. Á. et al. “Recursos Estratégicos em Propriedades Rurais Familiares”. *Revista de Administração*, v. 7, n. 13, p. 13-37, 2013.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm, 1959*. Cambridge, M.A, 1959.

PETERAF, M. A. “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”. *Strategic Management Journal*. v.14, n.3, p.179-91, mar. 1993.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. “The Core Competencies of the Corporation”. *Harvard Business Review*. 1990.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. “Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção”. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. "Markets vs. management: What drives profitability?" *Strategic Management Journal*, p. 653-664, 1996.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management." *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p.769-780, 2002.

RUMELT, R. P. “How much does Industry Matter?” *Strategic Management Journal*, v.12, p.5-29, 1991.

SERRA, F.A.R.; FERREIRA, M.P.; PEREIRA, M.F.; AND LISSONI, J. “Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD’s”. In: FERREIRA, M.P.; PEREIRA, M.F.; SERRA, F.A.R.; MORITZ, G. de O. *Estratégia em diferentes contextos empresariais*. São Paulo: ATLAS, p. 29-52, 2010.

TYWONIAK, S.A. “Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique », Laroche H. et Nioche J. P”. (Eds) *Repenser la stratégie: Fondements et perspectives, Collection Entreprendre, Série Vital Roux*. Paris: Vuibert, p. 135-164, 1998.

VALENTIN, E. K. "SWOT analysis from a resource-based view". *Journal of Marketing theory and Practice*, v.9, n.2, p. 54-69, 2001.

VIK, J.; MCELWEE, G. “Diversification and the entrepreneurial motivations of farmers in Norway”. *Journal of small business management*, v. 49, n. 3, p. 390-410, 2011.

WALLEY, K.; CUSTANCE, P.; SMITH, F. “Farm diversification: a resource based approach”. *Journal of Farm Management*, v. 14, n. 4, p. 275-289, 2011.

WERNERFELT, B. "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p.171-180, 1984.