



DIFERENCIAL COMPETITIVO DE UMA RIZICULTURA: um estudo de caso na visão do produtor de arroz irrigado

Keila Prates Rolão

Especialista em Educação em Direitos Humanos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

keilarolao@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo desse estudo consiste em explorar os diferenciais competitivos baseados na teoria de vantagem competitiva, visão baseada em recursos e competências essenciais de uma rizicultura no município de Miranda – MS. A metodologia empregada é a qualitativa, mediante o estudo de caso de uma rizicultura. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado e pesquisa bibliográfica em bancos de dados da empresa. A entrevista foi realizada com o representante da empresa e um engenheiro agrônomo responsável pelo desempenho da produção de arroz. A análise de dados foi norteada por um modelo analítico. Constatou-se que a rizicultura pesquisada apresenta 26 vantagens competitivas, e permitiu estabelecer 10 recursos estratégicos. Essa investigação possibilitou a constatação de três conjuntos de habilidades e tecnologia, que concede a rizicultura em estudo um dos maiores rendimentos da média do Brasil por hectares plantados e a colheita de arroz da fazenda ser uma das primeiras no território brasileiro. Esse estudo traz considerações relevantes tanto para a academia como para a comunidade empresarial. Primeiro, por mostrar o elo entre a teoria e a prática em um contexto particular, em segundo, por buscar identificar os fatores-chaves de sucesso de uma rizicultura.

Palavras-chave: Rizicultura; Produtor de arroz; Estratégias; Modelo analítico.

1 INTRODUÇÃO

A agricultura brasileira destaca-se no cenário global devido às potencialidades de competição no mercado internacional, e aplicações técnico-científicas para atender a demanda nacional e, conseqüentemente, a exportação da produção em grãos ou de produtos industrializados. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017), a safra de 2016/2017 de cereais, leguminosas e oleaginosas atingiu uma marca na produção de 230,3 milhões de toneladas, em particular, a produção de arroz brasileira puxou esse acréscimo, com uma produção 11.639.426 milhões de toneladas. Esse desempenho foi possível devido ao aumento da produtividade do setor que atingiu em média 5.840 Kg/hectare.

Os produtores de arroz empregam várias estratégias, a maioria está associada ao custeio de produção por linhas de financiamentos de terceiros, aumento da produção por arrendamento de terras, novas técnicas de cultivo, uso da água e sazonalidade de comercialização (COUTINHO & CHAVES, 2009). De certa forma, os procedimentos estratégicos estabelecidos para agricultores correlacionam índices agrônômicos com a capacitação técnica empregada, ocasionando a exclusão de um plano para diagnóstico da competitividade e de concorrência na visão do produtor. (MIRANDA *et al.*, 2007).

A maioria dos estudos realizados sobre rizicultura (lavoura de arroz) tem ênfase sobre a competitividade da cadeia produtiva do arroz no Brasil e o crescimento da produção



(LUDWING, 2004), apresentado apenas poucos estudos referentes à tomada de decisão e medidas estratégicas entre produtores rurais (COUTINHO & CHAVES, 2009). Questões relativas à figura da gestão estratégica entre produtores rurais ainda permanecem sem resposta (BERNARDES *et al.*, 2008). Necessitando, uma demanda por estudos que retratem a adoção de estratégias entre produtor de arroz (EMBRAPA, 2013).

Este artigo científico aborda a caracterização estratégica de uma rizicultura mediante um retrato minucioso dos diferenciais competitivos de uma empresa, elaborados por Porter (1989), Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), a ser desenvolvido ancorado nas seguintes teorias: vantagem competitiva, visão baseada em recursos e competências essenciais. Diante do exposto, surge como proposta de pesquisa analisar, por meio de um estudo de caso, quais os principais diferenciais competitivos e estratégicos utilizados pelos rizicultores?

Dessa forma, o objetivo deste estudo consiste em explorar os diferenciais competitivos de uma rizicultura baseados na teoria de vantagem competitiva, visão baseada em recursos e competências essenciais. Com esta pesquisa, pretende-se: i) discutir as escolhas estratégicas que formam o diferencial competitivo de uma rizicultura; ii) identificar os fatores de sucesso de uma rizicultura; iii) investigar por meio de um modelo analítico proposto a aplicação da teoria na prática.

O presente artigo foi estruturado da seguinte maneira: na primeira seção destina-se a contextualização do trabalho, bem como o problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa; na segunda seção, o referencial teórico utilizado para o embasamento da pesquisa; na terceira seção, destina-se a metodologia a ser empregada na realização do trabalho; na quarta seção, apresenta um estudo de caso realizado em uma rizicultura localizada em Miranda, no pantanal sul-mato-grossense, e posteriormente na mesma seção os resultados trazidos de acordo com a fundamentação teórica; na quinta seção, as considerações finais e finalmente na última seção as referências bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta uma contextualização das abordagens: vantagens competitivas, visão baseada em recursos, competências essenciais e a incorporação para o produtor de arroz irrigado. O objetivo desta seção é demonstrar como esses conceitos podem ser aplicados na adoção de estratégias em rizicultura.

2.1 Rizicultura

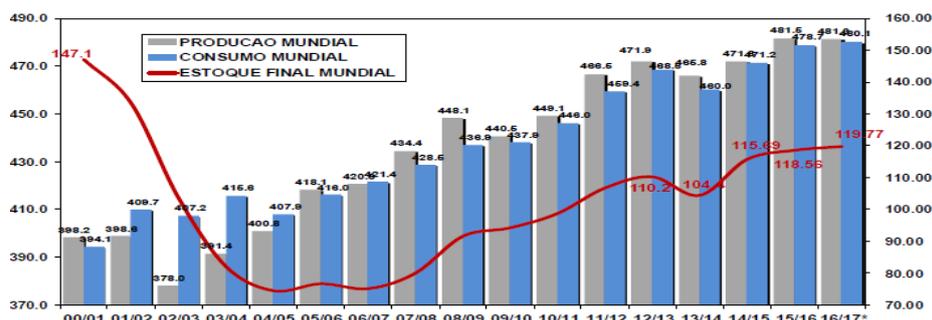
O arroz é um cereal mais consumido e produzido mundialmente, apresenta-se como o principal alimento de mais da metade das pessoas existentes no planeta (FAO, 2004). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística a safra brasileira de arroz 2017, aponta uma área de colheita de 1.963.019 hectares, com uma produtividade de 11.639.426t e rendimento médio previsto de 5 929 kg/ha, 8,8% superior à safra de 2016. O rendimento médio previsto é de 5.840 kg/ha.

A Região Sul deve corresponder por 82,1% da produção do território brasileiro. Segundo IBGE (2017) o Rio Grande do Sul, detentor nacional de maior produtor de arroz, configura no território brasileiro com uma participação de 71,4%, deve colher 8.315.795t, numa área de 1.089.608 hectares e um rendimento médio de 7.632 kg/ha, aumento de 8,2% em relação aos dados da safra anterior.

O estado de Santa Catarina ocupa a segunda posição de produtor de arroz nacional, estimam-se uma produção de 1.078.015t, numa área de 147.581 hectares e rendimento médio de 7.305 kg/ha, maiores índices em relação à safra anterior.

Segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA (2016) a produção mundial 2016/2017 estima-se em 496.7 milhões de toneladas de arroz, volume 1,96% maior em relação à safra anterior 2015/2016, caracterizando o aumento da área. Quanto ao consumo mundial, poderá alcançar 500,0 milhões de toneladas, aumento de 1,1% em relação à safra 2015/2016, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Produção, Consumo e Estoque Final Mundial de Arroz



Fonte: Bradesco, 2017.

A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (2004) vem incentivando esforços na inovação de estratégia global para aperfeiçoamento das estatísticas agrícolas, que une os aspectos: econômicos, ambientais e sociais na agricultura. Conseqüentemente, objetivando contribuição de segurança alimentar e valor nutricional, redução de instabilidade nos preços de alimentos, melhoria de ambiente rural, favorecendo uma prosperidade de políticas públicas de sustentabilidade ambiental.

2.2 Vantagens competitivas

Segundo Porter (2004), atribuí à rentabilidade de uma empresa há condição de desempenho de atração entre os setores e os demais concorrentes, dessa forma, a uma interferência de cinco forças competitivas determinantes ao grau de competição. Aponta o autor, o detalhamento específico de cada força:

1. Rivalidade entre concorrentes: o nível de competição de um setor é medido pela rivalidade existente entre os competidores. A existência de muitas empresas competindo entre si, consecutivamente, reduz drasticamente os custos para manter a vantagem. Única maneira dos rivais melhorarem os resultados é copiar as empresas concorrentes. Os custos fixos relativamente são altos associa-a a administração da empresa, como os salários dos funcionários, feriados, férias remuneradas, seguros, entre outros. Restrição no tempo de venda do produto. Geralmente, os custos com estoques de produtos acabados são altos, as empresas são submetidas a reduzir preços para giro de estoque. O produto e/ou serviço é visto como uma *commodity*, diversas possibilidades, a troca da marca ou fornecedor para o comprador relativamente é baixo. As barreiras de saída são altas, tais como: equipamentos de alto valor sendo difícil se desfazer, romper acordo de trabalho ocasionando altos custos, sentimento agregado ao negócio por parte dos colaboradores e proprietários, restrições quanto à demissão de funcionários e quanto ao fechamento de indústrias.
2. Poder de barganha dos clientes: os clientes buscam-se melhores preços, melhor qualidade ou mais serviços, no entanto, colocam em jogo os concorrentes uns contra



os outros. De outro lado, os fornecedores exercem poder negociador sobre as firmas de uma indústria ameaçando o aumento de preços ou redução na qualidade dos bens e/ou serviços ofertados. Segundo Porter (1989), a importância do grupo comprador: concentração de compradores ou quantidades volumosas de compras, padronização dos produtos adquiridos, cartela de fornecedores alternativos, entre outros. Os clientes adquirem maior poder de negociação quando são exclusivos ou quando os produtos ofertados são insignificantes para eles.

3. Poder de barganha dos fornecedores: assemelha-se ao poder de barganha dos compradores. Segundo Porter, os poderes dos grupos de fornecedores associam-se a existência de fatores contribuintes: independência do fornecedor em relação ao comprador em efetuar uma parcela das vendas; dominância de algumas empresas e concentração de setor, por tanto a pouca probabilidade dos compradores agruparem para exigência de melhor preço, qualidade ou prazos; não há preocupação de lutar contra produtos substitutos vendidos ao setor; as ofertas dos produtos dos fornecedores são exclusivas, de certa forma, agrega alto valor ou problemático ao comprador encontrar um produto substituto;
4. Novos entrantes: trata-se da entrada de um novo concorrente a fazer negócios em um setor, podendo ter facilidade ou dificuldade. Conseqüentemente, a lucratividade está associada ao modo de entrada, quanto mais difícil, menor será a concorrência e maior os lucros em longo prazo. Segundo Porter (1991), sete barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes do mercado: economias de escala, diferenciação de produto, exigências de capital, custos de troca, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente da escala e política governamental.
5. Produtos substitutos: relaciona-se à maneira com a qual o comprador pode substituir facilmente um tipo de produto ou serviço, desempenham as mesmas atividades de um produto fabricado no setor.

Segundo Porter (1991), a partir destas variáveis é possível identificar e caracterizar as principais forças atuantes no ambiente competitivo de cada indústria. Após realizar esta análise, a descrição das forças e fraquezas permite a empresa se posicionar estrategicamente de maneira defensiva das forças identificadas.

Aponta o autor, a rentabilidade da empresa está condicionada ao posicionamento, ou seja, se a empresa estiver em posição favorável será capaz de obter retornos expressivos, mesmo configurando uma estrutura desfavorável e rentabilidade média. O desempenho da indústria em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável podem citar dois tipos: baixo custo e diferenciação. A origem da vantagem de custo e a diferenciação estão na estrutura industrial e habilidade da empresa em saber lidar com as cinco forças competitivas na rivalidade.

A tipologia de Porter (1986) destaca três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e obter desempenho superior aos dos concorrentes, para assim conquistar a vantagem competitiva, sendo assim: (1) liderança no custo; (2) diferenciação; (3) enfoque (custo ou diferenciação). A escolha de uma destas estratégias na implementação exigem comprometimento integral da organização. A especificação das estratégias genéricas, segundo Porter (1991):

1. Liderança no custo: elaboração de produtos aceitáveis pelo mercado, com menores custos, atingindo assim uma vantagem significativa perante seus concorrentes. Ao adotar esse método estratégico a uma convergência na redução de custos nas áreas de produção, pesquisa e desenvolvimento, publicidade e vendas. A administração relaciona-se com intensos controles de gestão;



2. Diferenciação: a base desta estratégia é diferenciar o produto ou serviço dos demais oferecidos pelo mercado segmentado. Essa diferenciação pode ser de várias maneiras: marca, tecnologia, serviços incrementados, redes de atendimento, entre outros. Há uma busca da fidelização do consumidor, o que permitirá alcançar retornos sem necessidade de redução de custos;
3. Enfoque: o núcleo desta estratégia é escolher um segmento específico para a empresa predominar, exemplificando: clientes-alvo, tipo de produto, região geográfica. Concentra-se o empenho em atingir a vantagem no segmento especificado. Ao atender uma camada do mercado proporciona a diferenciação para este público, conseqüentemente, liderança em custo dentro desse segmento, todavia não em relação à totalidade deste mercado.
4. Meio - termo: a abordagem de nenhuma dessas três estratégias mencionadas ou a sincronia em duas ou três estratégias ocasiona posição relativamente frágil em relação às forças de competição. Geralmente, a empresa neste cenário possui baixa parcela de mercado e falta de investimento de capital. Apresentando um quadro de baixa rentabilidade.

Segundo Porter (1991), a empresa deve identificar as forças atuantes no ambiente competitivo e escolher a estratégia que melhor se adapte à empresa evitando assim o meio-termo. Sugere o autor, a cadeia de valor para análise estratégica detalhada e escolha. Desta forma, empregam-se atividades que podem ser classificadas como primárias e de apoio, sendo cinco categorias genéricas de atividades primárias: a) Logística de entrada; b) Operações; c) Logística externa; d) Marketing e vendas; e) Serviços. A vantagem competitiva muda em relação à indústria. No entanto, a cadeia de valor configura quatro categorias de atividades de apoio: a) Aquisição; b) Desenvolvimento da tecnologia; c) Gestão de recursos humanos; d) Infra estrutura da empresa.

Neste sentido Porter (1989) salienta a relevância dos elos entre as atividades de valor inseridas em uma cadeia de valor. Regularmente, certas atividades ocasionam o desempenho de custo ou diferenciação de outra atividade de valor. A gestão desses elos pode caracterizar um princípio sustentável de vantagem competitiva. Os elos podem ser ocorrer entre cadeias de valor de empresa e fornecedores, também nos canais, denominados pelo autor de elos verticais.

2.3 Visão Baseada em Recursos

Segundo Barney (1991), a escolha estratégica é uma visão baseada em recursos (VBR) do ponto de vista estratégico a interpretação da vantagem competitiva. Afirma ele, os recursos estratégicos estão partilhados harmoniosamente entre as empresas e não podem ser copiados com facilidade, sendo assim responsáveis pela vantagem competitiva. Relativamente, a estratégia competitiva por menor custo total necessita de tecnologias para alcançar economias de escala, matérias primas e mão de obra de econômica. Destaca o autor que os recursos de uma firma podem ser apontados em três categorias distintas:

1. Capital físico: refere-se à tecnologia utilizada em uma firma, equipamentos, localização geográfica ou aquisição de insumos.
2. Capital humano: engloba o raciocínio criativo de gestores e colaboradores, além de treinamento, *know-how* e convivência entre as pessoas.
3. Capital organizacional: baseia-se na estrutura formal empresarial, organização, coordenação, controle, e a conexão informal entre grupos internos e externos.

Barney (1991) enfatiza um modelo para identificação dos recursos não inclusos nessas categorias sendo considerados estratégicos e fundamenta-se em quatro características de vantagem competitiva sustentável: a) valioso, capacidade de procedência da empresa em



relação ao ambiente explorando oportunidades e paralisar ameaças; b) raro, de forma que uma firma esteja implementando uma idéia ou ação e não esteja implementadas pelas demais firmas; c) difícil de imitar, replicação em dificuldades por outras firmas pois aquela apresenta condições estratégicas; d) difícil substituição, pois caso um produto similar possa ser substituído por outro produto similar ele não deverá ser considerado um recurso.

2.4 Competências essenciais

Segundo Costa (2011) as competências essenciais podem produzir a almejada vantagem competitiva, fazendo parte de elementos indispensáveis para a organização, como a manutenção e conservação de sua existência. Há pontos que devem ser considerados para mapeamento das competências essenciais: cultura, estrutura e modelo de gestão, história e desafios enfrentados e superados, dinâmica de mercado, tecnologia, ambiente social, entre outros. Todos esses aspectos são importantes nas decisões estratégicas da organização, no entanto, como elemento de suas competências essenciais. O autor menciona o exemplo do Grupo Martins cuja competência estava relacionada à logística, simultaneamente ao seu ramo atacadista oferece serviços que transporta cerca de 20 mil itens para todo território brasileiro.

Hamel e Prahalad (1995) preconizam que as competências essenciais são abertura de futuras viabilidades. Desta maneira, o que alavanca o sistema de crescimento de competências é o anseio de conduzir o setor ao ofertar um privilégio ao cliente. Depois de realizada essa identificação desse privilégio, é preciso buscar na organização as competências para beneficiá-la. Segundo os autores, a certa possibilidade das pessoas que contenham as competências para desempenhar determinada atividade esteja distribuída por várias unidades. Portanto, a ausência de foco da organização no termo de competências essenciais conseqüentemente pode ocasionar a não alocação dessas habilidades no espaço de oportunidades.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) a identificação de competências essenciais é uma tarefa árdua de compreender o negócio e uma avaliação que determinará as habilidades e tecnologia primordial. Para ser apontada uma competência característica da organização, uma habilidade precisa: a) valor auferido pelo cliente; b) diferença entre concorrentes; e c) capacidade de crescimento; As competências essenciais não podem ser mensuradas na contabilidade, no entanto, com maior freqüência que é utilizada mais precisa e mais preciosa se torna, ressalta-se que não são imortais.

2.5 A incorporação de abordagens para análise do produtor de arroz irrigado

Um novo ambiente no sistema agro alimentar está surgindo, devido aos intensos processos de mudanças influenciados por variáveis ambientais (COUTINHO & CHAVES, 2009). Segundo Chiavenato (2010), aponta um conjunto complexo de variáveis atuantes no ambiente geral, a saber: tecnologias, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas. Entre essas voláteis estão à entrada de novos consumidores de alimentos e aumento da renda, provenientes de países emergentes.

Conseqüentemente, mercados mundiais preocupados com a segurança do alimento entendem-se como valor nutritivo e procedência, tornando-os mais saudáveis e um diferencial de muitos segmentos (LEONELLI; AZEVEDO, 2001).

Outro aspecto é legislação governamental e instrução normativa (MAPA, 2009). A maioria dos produtores são arrendatários, sofrem com restrições impostas, principalmente, o Estudo de Impacto Ambiental – EIA e o Relatório de Impacto Ambiental – RIMA (PORTALETE *et al.*, 2013).

Diante ao panorama exposto, a simultaneidade de duas ou mais dessas formas de influências ambientais, demanda dos empreendedores rurais complexidade no entendimento

agrícola, acontecimentos que afetam seus negócios e investimento na gestão estratégica de melhoria. A teoria desenvolvida por Porter (1989) configura a importância da escolha de uma estratégia genérica (Figura 2) bem definida e para alcançá-la é necessário que a empresa faça uma escolha, sendo uma metodologia diferenciada de criação e sustentação da vantagem competitiva.

Figura 2: Três Estratégias Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter, 1986.

Porter definiu, o posicionamento da empresa é dividido sob três orientações de estratégia competitiva genérica. A primeira, a liderança em custo, ênfase em toda produção padronizada demanda ao público suscetível ao preço. Assim sendo, poder de negociação pelo menor preço (menor custo-produção), eliminando concorrentes e obtendo lucros em alta de preços. A segunda estratégia a diferenciação do produto ou serviço, refere-se a algo único em toda empresa. A terceira estratégia o foco, orientação em atender os anseios de um determinado grupo particular ocupante de uma pequena parcela de dentro da empresa.

Os produtores de arroz empregam várias estratégias, sendo assim, a maioria destas estratégias estão associadas ao custeio de produção por linhas de financiamentos de terceiros, aumento da produção por arrendamento de terras, novas técnicas de cultivo, uso da água e sazonalidade de comercialização (COUTINHO & CHAVES, 2009).

Segundo Chiavenato (2010) preconiza as estratégias competitivas são elaboradas para aumentar a competitividade da empresa em relação aos concorrentes, manutenção e defesa de mercado, aumento na participação de mercado ou novos mercados.

A interação estratégia-rizicultor pode ser analisada utilizando as três perspectivas teóricas, levando em consideração a dinâmica competitiva mantendo-se em razão dessa proposição. Porter (1989) apresenta as cinco forças competitivas e três estratégias genéricas no contexto de vantagem competitiva. Barney (1991) preconiza a visão baseada em recursos com dificuldade de ser duplicados. Segundo Costa (2011) e Hamel e Prahalad (1995), apresentam as competências essenciais à maneira de conduzir um setor proporcionando um benefício ao cliente. Um exemplo é o trabalho de Coutinho & Chaves (2009) que enfatizam essa relação no sentido estratégia-rizicultor.

3 METODOLOGIA

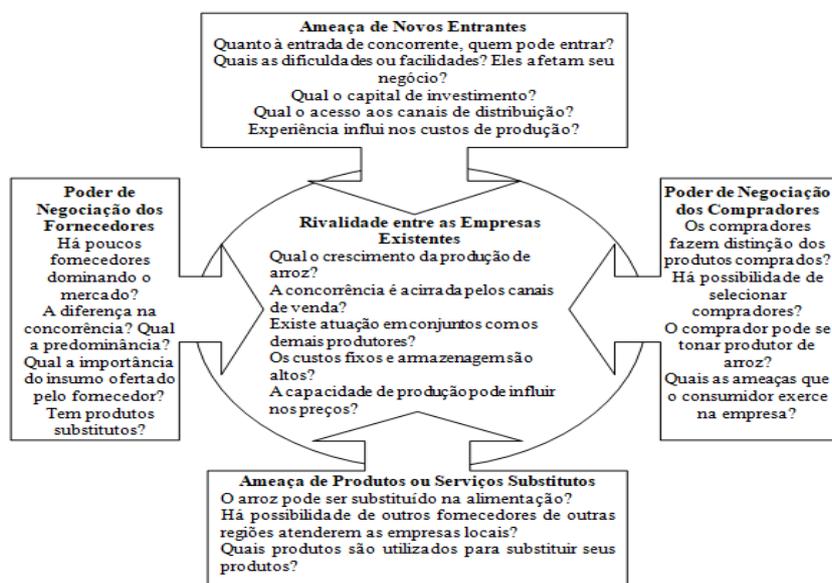
Esta pesquisa científica configura-se como uma abordagem teórico-conceitual, é um estudo oriundo de dados primários e secundários extraídos de uma rizicultura, empregando a cultura de arroz irrigado e análise bibliográfica. Segundo Gil (1999), resulta-se na demonstração de pontos importantes para o planejamento e direcionamento de um estudo de caso único.

Segundo Yin (1989), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na realidade, recorre a essa metodologia em casos onde os dados não podem ser manipulados, e conseqüentemente, a possibilidade de realizar observações diretas e

considera-se uma pequena amostra apresentada. Esse tipo de estudo deve-se ao fato de compreender e entender a relação existente entre teoria e prática.

A coleta de dados realizou-se mediante entrevista, pesquisa em documentos (Embrapa e Conab) e banco de dados da empresa entre os dias 20 de maio e 23 de junho de 2017. A entrevista foi realizada com o representante da empresa e um engenheiro agrônomo responsável pelo desempenho da produção de arroz. Elaborou-se um roteiro de entrevista (Figura 3), com itens das cinco forças influenciadoras descritos por Porter (1989), que identifica as vantagens competitivas.

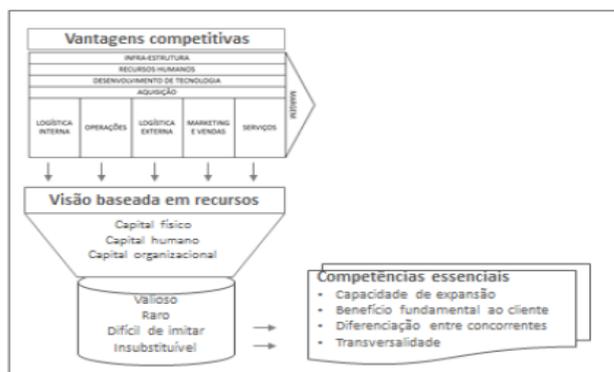
Figura 3: Roteiro de entrevista



Fonte: Autora adaptado de Coutinho & Chaves (2009).

A análise de dados será norteado por Santos et al.(2016) que propõe, que após ter caracterizado às vantagens competitivas, estabeleceu a segunda etapa com a finalidade de compreensão dos fundamentos que estão ancoradas. Esse diagnóstico permite apontar os recursos estratégicos empregados segundo Barney (1991) visão baseada em recursos, e proporcionar segundo Costa (2011), Hamel e Phahalad (1995) uma série de dimensão de habilidades e tecnologias que configura uma competência essencial, estabelecendo uma seqüência metodológica mediante um modelo analítico (Figura 4).

Figura 4: Modelo Analítico



Fonte: Santos et al.(2016)



Segundo o autor as interações dessas três categorias de abordagens desenvolvidas formam um modelo analítico. No sentido de estabelecer um conjunto único que compreende as vantagens competitivas, visão baseada em recurso e competências essenciais, concluí um modelo de apontamento das competências essenciais.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A rizicultura em estudo atua na produção de arroz irrigado desde 1984, fica a 36 km da cidade de Miranda, distante 198 km da capital do estado de Mato Grosso do Sul. A Fazenda San Francisco é a maior produtora de arroz irrigado de MS. A predominância de terras com alta fertilidade natural, condição de clima excepcional, recursos hídricos abundantes foram fatores críticos de sucesso para implantação do projeto de arroz irrigado.

Na Fazenda San Francisco anualmente é cultivada 4.000 hectares, a produtividade pode atingir cerca de 10.000 toneladas por hectares plantadas. Uma parcela de produção está condicionada a sementes de alto padrão. Estima-se a produção anual da fazenda é de 480.000 sacos, abastece parte da cidade de Campo Grande, capital do estado, com população de 700.000 habitantes. Os impostos municipais e estaduais chegam atingir R\$ 2.400.000,00 por ano e empregam efetivamente 100 trabalhadores e cerca de 300 empregos indiretos ligados aos setores suprimentos, transporte, mecânica e armazenagem.

Este estudo apontou 26 vantagens competitivas na produção de arroz irrigado da Fazenda San Francisco, se apresentam:

- ✓ Infra estrutura:
 1. Gestão financeira integrada com quatro produtores de arroz: dois de Santa Catarina, um de Mato Grosso do Sul e um de Rio Grande do Sul; São sócios da terra em troca da infra estrutura repassam parte do lucro da produção para os proprietários da terra.
 2. Suporte bem conectado;
 3. Sistema de captação de água de chuva: em períodos de seca, com pouca chuva os produtores não dependem da água do rio, se tornam auto-suficientes;
 4. Reutilização de recursos hídricos: toda água utilizada na lavoura é reaproveitada, as bombas fazem essa drenagem e água retorna aos reservatórios;
 5. Secagem, beneficiamento e armazenagem própria;
- ✓ Recursos Humanos:
 6. Capacitação de funcionários periodicamente;
 7. Comissão de acordo com a produtividade: a cada 100 hectares há um profissional devidamente qualificado responsável pela irrigação na lavoura, estímulo financeiro para utilizar o desempenho deles;
 8. Motivação entre os colaboradores;
 9. Proprietário da propriedade: orgulho da estrutura montada e de trabalhar produzindo alimentos;
- ✓ Desenvolvimento de tecnologia:
 10. Melhoria no cultivo: melhoramento genético desenvolvido EPAGRI 107; EPAGRI 108; EPAGRI 109;
 11. Desenvolvimento de variedades de arroz irrigado, adaptados às condições da região;
 12. Tecnologia na lavoura na produção de arroz orgânico: possui uma área piloto de 1 hectares com o cultivo;



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

13. A área de cultivo é sistematizada com tecnologia computadorizada a raio laser: permite nivelamento, facilitando a produção e menos custo da lavoura e conseqüentemente elimina a erosão e o desperdício de água.
14. Produção de sementes de arroz selecionadas e certificadas pelo Ministério da Agricultura;
15. Campo Experimental para Avaliação de Cultivares: convênio com a EMBRAPA, CNPAF - Centro Nacional de Pesquisa Arroz e Feijão e EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.
- ✓ Aquisição:
 16. Compras em larga escala permitem redução custos de insumos;
 17. Produção de sementes de arroz própria: o arroz Piracema é reservado para semente, não há dispêndios em relação a sementes.
 18. Certificação de fornecedores eleva custos de insumos;
- ✓ Logística:
 19. Carregado em caminhões, o arroz é levado ao Armazém para limpeza dos grãos;
 20. Localização adequada à margem da BR 262, para escoamento da produção;
- ✓ Operações:
 21. Padronização e desenvolvimento de processos;
 22. Segurança ambiental e reaproveitamento de nutrientes contidos na água reutilizada;
- ✓ Marketing e Vendas:
 23. Disputa pelas indústrias empacotadoras de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiânia pelo arroz tipo 1;
 24. Marca consolidada na região: as embalagens do Tio João, Tio Jorge, Cristalino e entre outras;
 25. Investimento em marketing e propaganda: a mídia local é acionada na abertura da colheita de cada safra;
 26. Produto é comercializado nas redes de supermercados locais, regionais;

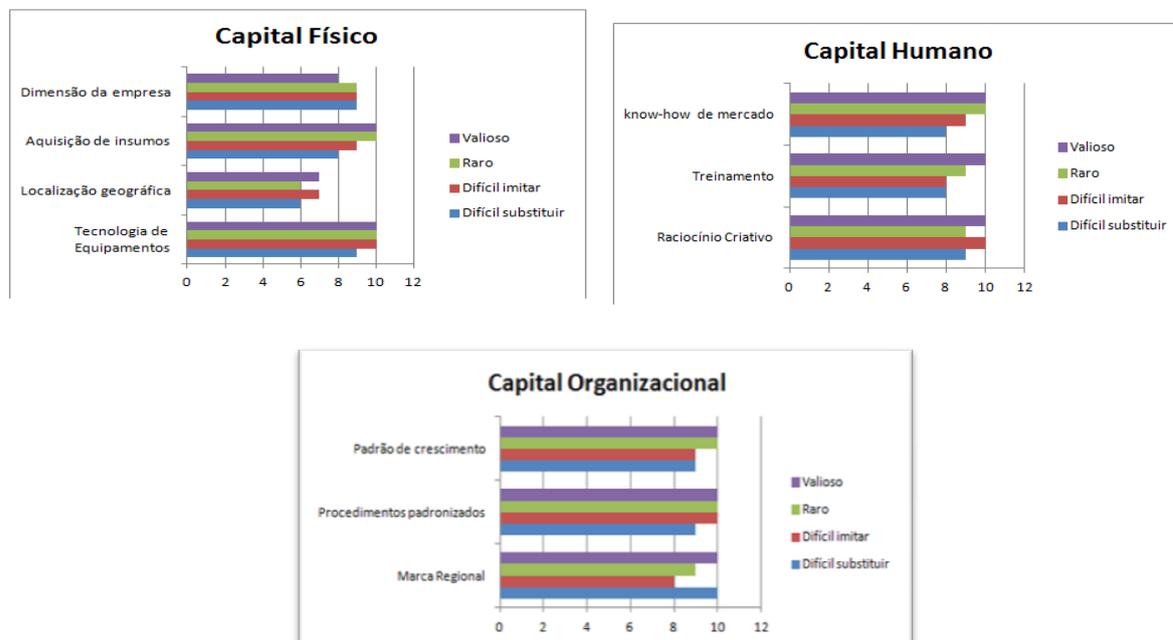
Ao examiná-las é possível observar o foco da rizicultura da Fazenda San Francisco em seguir a estratégia genérica de diferenciação. As seguintes vantagens competitivas confirmam essa tese: (03) Sistema de captação de água de chuva; (04) Reutilização de recursos hídricos; (06) Secagem, beneficiamento e armazenagem própria; (07) Comissão de acordo com a produtividade; (10) Melhoria no cultivo; (11) Desenvolvimento de variedades de arroz irrigado, adaptados às condições da região; (12) Tecnologia na lavoura na produção de arroz orgânico; (13) A área de cultivo é sistematizada com tecnologia computadorizada a raio laser; (14) Produção de sementes de arroz selecionadas e certificadas pelo Ministério da Agricultura; (15) Campo Experimental para Avaliação de Cultivares; (17) Produção de sementes de arroz própria; (20) Localização adequada à margem da BR 262, para escoamento da produção; (22) Segurança ambiental e reaproveitamento de nutrientes contidos na água reutilizada; (25) Investimento em marketing e propaganda.

Nesse sentido a rizicultura aposta na segurança ambiental (22), a lavoura possui licenciamento ambiental onde é renovado a cada quatro anos, monitoramento anualmente e inspecionado pelos órgãos pertinentes. A vantagem competitiva (3) sistema de captação de água de chuva e (4) reutilização de recursos hídricos, ambas colaboram com esse aspecto ambiental.

Dessa forma, após ser identificada a estratégia competitiva teve como premissa buscar os atributos de fundamentação que sustentam as vantagens competitivas segundo Barney (1991): capital físico, capital humano e capital organizacional (Figura 5). Essas

categorias foram inseridas em um gráfico com notas de avaliação 5 a 10 para cada uma das especificações mencionadas pelo mesmo autor: valioso, raro, difícil imitar e difícil substituir.

Figura 5: Mapeamento segundo Barney



Fonte: Elaborado pela Autora, 2017.

A verificação de recursos de acordo com Barney (1991) resultou no apontamento da afinidade entre eles que estabelece os conjuntos complexos que consolida o processo de diferenciação competitiva da rizicultura em estudo. De acordo com Hamel e Phahalad (1995), esses reconhecimentos foram designados mediante os parâmetros que estabelecem as competências essenciais, ocasionou a determinação de três que se apresentam:

1) Inovação em Desenvolvimento de Cultivares

A inovação em cultivares (manejo de plantio) possibilita a rizicultura se situar em segmentos não explorados pela região como: arroz orgânico, arroz integral, produção de sementes de arroz, entre outras. Além de manter uma parceria com o EMBRAPA- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, CNPAF - Centro Nacional de Pesquisa Arroz e Feijão e EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. Os concorrentes regionais possuem riziculturas com menores dimensões, inviabilizando a entrada nessa área. Essa competência pode ser evidenciada mediante as seguintes vantagens competitivas: (12) Tecnologia na lavoura na produção de arroz orgânico; (13) A área de cultivo é sistematizada com tecnologia computadorizada a raio laser; (14) Produção de sementes de arroz selecionadas e certificadas pelo Ministério da Agricultura; (15) Campo Experimental para Avaliação de Cultivares;

2) Desenvolvimento Sustentável e Operações

A rizicultura apresenta um conjunto de habilidades e tecnologias que facilita o desenvolvimento sustentável na produção de arroz irrigado, ponderando-se a localização geográfica do empreendimento, que se encontra à margem da bacia pantaneira, compreendendo parte do vale do Rio Miranda, na encosta da Serra da Bodoquena. Na propriedade em estudo há um sistema de captação de água de chuva que se torna referência no assunto sustentabilidade, possibilitando aos produtores mesmo em períodos de estiagem se tornar autos-suficientes na irrigação de arroz. Toda água utilizada é reaproveitada onde



permite ganhos com nutrientes. As bombas têm função de realizar a drenagem da água para assim retornar aos reservatórios. Esse procedimento somente é empregado nessa rizicultura da região em análise, ocasionando significativa vantagem competitiva ao praticar a integração da lavoura com desenvolvimento sustentável. Essa competência é decorrente das seguintes atividades vantagens competitiva: (3) Sistema de captação de água de chuva; (4) Reutilização de recursos hídricos; (21) Padronização e desenvolvimento de processos; (22) Segurança ambiental e reaproveitamento de nutrientes contidos na água reutilizada;

3) Modelo de Expansão Regional

Esse modelo é evidenciado pelo consumo na região, disputa das indústrias arrozeiras de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiânia. E também no investimento de *marketing* e propaganda, esse padrão possibilitou a empresa expandir sua mercadoria para demais cidades como: Campo Grande, Sidrolândia, São Paulo e Goiânia. Essa competência pode ser retratada nas seguintes vantagens competitivas: (23) Disputa pelas indústrias empacotadoras de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiânia pelo arroz tipo 1 ; (24) Marca consolidada na região; (25) Investimento em marketing e propaganda; (26) Produto é distribuído nas redes de supermercados locais, regionais e atacadistas.

5 CONCLUSÕES

O termo estratégia apresenta diversos segmentos teóricos para análise, diante disso, este estudo teve foco em apenas três, a saber: vantagem competitiva, visão baseada em recursos e competências essenciais. Esse embasamento da teoria serviu na aplicação de um estudo de caso que tem como propósito demonstrar o elo entre a teoria e a prática.

A questão central percorrida pelo texto é a formação de um complexo único para avaliação do negócio, mediante a teoria da vantagem competitiva, com elo na organização industrial e essência no ambiente externo da empresa. No entanto, a visão baseada em recursos apresenta uma figura mais categórica do que as competências essenciais. Cabe ressaltar, em virtude da complexidade do termo estratégia, as demais abordagens teóricas também possam incorporar relevância a esse respeito.

A pesquisa identificou 26 vantagens competitivas, que foram fundamentadas nas cinco forças influenciadoras de Porter (1989), e permitiu estabelecer 10 recursos estratégicos mediante a análise na rizicultura. Essa investigação possibilitou a constatação de três conjuntos de habilidades e tecnologia, que concede a rizicultura em estudo um dos maiores rendimentos da média do Brasil por hectares plantados e a colheita de arroz da fazenda ser uma das primeiras no território brasileiro.

A contribuição deste presente estudo é a conexão entre a teoria e a prática, e ao mesmo tempo buscar identificar os fatores chaves de sucesso de uma rizicultura. Entretanto, de acordo com Santos et al.(2016) a formação analítica baseada na teoria possibilita o entendimento e compreensão de escolhas estruturadas e resolução no processo decisório real. Desta forma, é uma maneira de aprofundar a discussão teórica entre produtores de arroz irrigado em relação às estratégias empregadas. Sugere-se para pesquisas futuras um detalhamento em virtude do modelo analítico, inserção de outras abordagens teóricas e, conseqüentemente, o emprego mediante um estudo de caso.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERNADES, A. C. et al. Planejamento Estratégico em Organizações Agrícolas no Sudoeste Goiano. In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA,



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, SOBER, 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco-AC: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/124.pdf>>. Acesso em: 26 de junho, 2017.

BRADESCO. Produção, Consumo e Estoque Final Mundial de Arroz. 2017. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_arroz.pdf> Acesso em: 29 de junho, 2017.

CHIAVENATO, I., **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COUTINHO, A. R.; CHAVES, M.O.; **Estratégia e Planejamento de Mercado para produtor de arroz irrigado tropical**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/arroz-e-feijao/busca-de-publicacoes/-/publicacao/658698/estrategia-e-planejamento-de-mercado-para-produtor-de-arroz-irrigado-tropical>>. Acesso em: 14 de junho, 2017.

COSTA, E. A., **Estratégia e dinâmica competitiva**. São Paulo: Saraiva 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Fasciculo_Indicadores_IBGE/estProdAgr_201701.pdf>. Acesso em: 30 de junho, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-04/estimativa-de-producao-cresce-e-safra-recorde-de-2017-sera-251-maior>>. Acesso em: 10 de julho, 2017.

FAO. Food And Agriculture Organization. *International year of rice*. 2004. Disponível em: <<http://www.fao.org/rice2004/en/rice-us.htm>>. Acesso em: 29 de junho, 2017.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. 2017. **ARROZ/CEPEA: Colheita deve pressionar valor no 1º semestre, mas estoque pode sustentar no 2º**. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br/.../arroz-perspec-2017-colheita-deve-pressionar-valor-no-1-s>. Acesso em: 29 de junho, 2017.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Mapa de produção agrícola de arroz**. 2016. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16_01_12_09_00_46_boletim_graos_janeiro_2016.pdf>. Acesso em: 30 de junho, 2017.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **A cultura do arroz**. 2015. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16_03_01_16_56_00_a_cultura_do_arroz_-_conab.pdf>. Acesso em: 27 de junho, 2017.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

LEONELLI, F.C.V.; AZEVEDO, P.F.; Sistemas de Identidade Preservada em Cadeias Agroindustriais: o caso de produtos não geneticamente modificados. In: III Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares (Egna), 3, 2001. Ribeirão Preto: USP, 2001. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Leonelli&Azevedo%20.pdf>>. Acesso em: 10 de junho, 2017.

LUDWIG, Vanelli Salati. A Agroindústria Processadora do Arroz: um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, UFRGS, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/5938>>. Acesso em: 27 de junho, 2017.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 6, de 16 de fevereiro de 2009.** Disponível em: <http://www.codapar.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/ArrozInstrucaoNormativa06_09.pdf>. Acesso em: 17 de junho, 2017.

PORTALETE, L. C., NETO, R. A., AZAMBUJA, D., FERREIRA, C. M., **Caracterização e Diagnóstico da Cadeia Produtiva do Arroz no Estado de Mato Grosso do Sul.** Disponível <http://www.cnpaf.embrapa.br/transferecia/informacoestecnicas/publicacoesonline/manualilustrado_11.pdf>. Acesso em: 14 de junho, 2017.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem Competitivas:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. *Towards a dynamic theory of strategy.* *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 12, 1991.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SANTOS, J.V.F; JÚNIOR, A.F.S; Diferenciais Competitivos de uma Franquia: um estudo de caso no segmento de alimentação. In: XIX SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, SEMEAD, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo-SP: SEMEAD, 2016. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/883.pdf>>. Acesso em: 10 de junho, 2017.

YIN, R.K. - *Case Study Research - Design and Methods.* USA: Sage Publications Inc., 1989.