AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

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

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

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

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

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

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS ADOTADAS POR UMA EMPRESA RURAL INSERIDA NO PROGRAMA DE ASSENTAMENTO DIRIGIDO DO ALTO PARANAÍBA (PADAP)

JAIR FERNANDO DE OLIVEIRA; LUIZ MARCELO ANTONIALLI;

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

LAVRAS - MG - BRASIL

LMANTONIALLI@UOL.COM.BR

APRESENTAÇÃO ORAL

ECONOMIA E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS ADOTADAS POR UMA EMPRESA RURAL INSERIDA NO PROGRAMA DE ASSENTAMENTO DIRIGIDO DO ALTO PARANAÍBA (PADAP)

Grupo de pesquisa: Economia e Gestão do Agronegócio

RESUMO: O objetivo da presente pesquisa foi analisar as alternativas estratégicas adotadas por uma empresa rural inserida no Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba (PADAP). Especificamente, buscou-se caracterizar os negócios desenvolvidos pela empresa rural, identificando suas principais estratégias na condução de seus negócios agrícolas. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, especificamente um estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio da análise documental, entrevista pessoal utilizando-se um questionário semi-estruturado e observação participante. Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Como resultados observou-se que os negócios agrícolas da empresa pesquisada apresentaram um expressivo crescimento patrimonial devido à alta escala e diversificação da produção. No rol das estratégias adotadas, destacam-se o investimento na eficiência produtiva, econômica e comercial; no planejamento da produção e diversificação de culturas; na administração da produção; integração por meio do agronegócio cooperativo; adoção de inovações tecnológicas na produção; finalmente, a redução de custos.

Palavras-chave: Estratégia, Empresa rural, Administração rural.

ABSTRACT: The purpose of this study was to analyse the strategic alternatives adopted by one rural company inserted on Alto Paranaíba Guided Subsidence Program (PADAP). It tried to describe the business developed by rural company, identifying their main strategies on their agricultural business care. The methodology used was a qualitative research, specific case study, in which dates were collected by documental analyses, personal interview using a semi-structured questionary and participant observation. For the date analyses, the content analyses were used. The results showed that the agricultural business of the researched company presented a significant patrimonial growing due to the high scale and production diversification. On the adopted strategies roll, it points out the investment on the productive, financial and commercial efficiency; the production planning and the agricultural culture diversification; production administration; integration by the cooperative agribusiness; productive technologic innovations adoption, and finally, the cost reduction.

Keywords: Strategy, Rural company, rural administration.

1. INTRODUÇÃO

O meio rural brasileiro, particularmente na última década, tem passado por grandes transformações quer sejam oriundas da base tecnológica, de movimentos sociais, de ordem econômica ou de políticas públicas. Mesmo com todas essas transformações o agronegócio tem se tornado um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira.

Dessas transformações está surgindo um novo posicionamento para as empresas rurais, em que se busca praticar uma agricultura moderna e intimamente ligada aos mercados em que atuam. Diante dessa busca de competitividade, elas estão procurando novos modelos para o padrão estratégico, gerencial e operacional.

A empresa rural que até pouco tempo atrás, se preocupava apenas com os métodos de produção, hoje precisa acompanhar mudanças no mercado e saber agir rápido para acompanhá-lo, pesquisar tendências de demanda, elaborar estratégias de comercialização, acompanhar os avanços tecnológicos pertinentes à sua atividade para manter-se competitivo.

Para escolher a alternativa estratégica mais adequada à empresa rural, integrando-as às novas exigências do agronegócio, é necessário conhecê-la, identificando suas potencialidades e deficiências.

Inúmeras são as variáveis que podem condicionar ou afetar o desempenho econômico-financeiro de uma empresa rural, a despeito da região geográfica de exploração e do tipo de atividade desenvolvida. Ao mesmo tempo, vários são os condicionantes dos resultados técnicos e econômicos obtidos pelos empresários rurais, sendo difícil determinar quais são aqueles que contribuem fundamentalmente para caracterizar um bom empresário rural.

Neste contexto, encontram-se alguns elementos ou fatores estratégicos que podem influenciar diretamente a diferenciação entre os resultados econômicos e financeiros obtidos por membros de um grupo de empresários rurais.

Na região do Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba (PADAP), em Minas Gerais, muitos empresários rurais não têm conseguido gerir seus empreendimentos com a agilidade e eficiência necessárias para mantê-los em situação competitiva no mercado.

O objetivo da presente pesquisa foi analisar as alternativas estratégicas adotadas por uma empresa rural inserida no Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba

(PADAP). Especificamente, buscou-se caracterizar os negócios desenvolvidos pelo empresário rural e identificar as principais estratégias adotadas na condução dos seus negócios agrícolas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura gerencial e estratégia nas empresas rurais

As empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas do mercado. Ansoff e McDonnel (1993) observam que, as mudanças que inicialmente ocorriam em fases seqüenciais, tornaram-se cada vez mais complexas, diferentes e descontínuas em relação à experiência anterior. Logo, com a evolução dos desafios, os sistemas empresariais precisaram e precisam evoluir em resposta à crescente turbulência ambiental, desenvolvendo enfoques sistemáticos, visando lidar com os níveis de imprevisibilidade, novidade e complexidade.

Diante destas turbulências, as empresas rurais devem passar a se preocupar com o conceito de estratégia e de administração estratégica, levando-as à retomada de perguntas essenciais sobre os objetivos empresariais: “o que somos?”, “o que queremos ser?”, e mais ainda, fundamentalmente, a pergunta sobre “como passar do que somos para o que queremos ser ?”.

A decisão, segundo Ansoff (1977), é um problema geral das atividades da empresa que consiste em configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a otimizar a consecução dos objetivos, acrescenta o autor que neste processo caracterizam-se três categorias (ou níveis) de decisões: estratégicas, administrativas e operacionais; sendo estas interdependentes e complementares.

No tocante ao processo de conversão de recursos operacionais, Porter (1992) observa que a eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa. Onde a eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes melhor que os rivais. Incluem-se aí, todo o tipo de práticas que permitem a uma empresa utilizar, da melhor forma, os seus recursos.

Afirma ainda Porter (1992) que as diferenças na eficiência operacional das empresas são marcantes. Algumas empresas conseguem obter mais dos seus recursos, pois eliminam os esforços redundantes, empregam tecnologia mais avançada, motivam melhor os funcionários ou possuem melhores competências para gerir uma atividade particular ou um conjunto de atividades. Tais diferenças na eficiência operacional explicam as diferenças de rentabilidade entre empresas concorrentes. Em alguns casos, os gestores têm deixado a eficiência operacional suplantar a estratégia.

A estratégia competitiva consiste na visão de Porter (1992) em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor, observando que a essência da estratégia está nas atividades – optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes dos rivais.

O que é estratégia da empresa rural? A partir das observações acima, pode-se responder que trata-se de integrar o conjunto de atividades agrícolas de uma empresa, quando o sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas (conjunto de atividades, de culturas) bem e em saber integrá-las (diversificá-las e rotacioná-las). Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.

A cultura gerencial de um empresário rural determina sua preferência por assumir um tipo específico de estratégia operacional. Em outras palavras, analisar seu sistema de valores

gerenciais (cultura gerencial) e a coordenação operacional e empresarial face ao ambiente em que atua, sistema este que foi chamado por Salazar (1992), de administração rural estratégica.

Portanto, administração estratégica não é só administrar para dentro (coordenação operacional de produção, marketing, pessoal, etc.), mas também administrar para fora: uma postura empresarial que encare com sucesso o ambiente de transformações. Assim sendo, as atitudes dos empresários rurais serão de "empreendedor" empenhado nos investimentos em novos produtos, bem como nos fatores e recursos disponíveis. Para tanto, o empresário rural deverá possuir sentido de qualidade de toda a empresa e reconhecimento da pressão exercida pelo ambiente externo.

2.2. Formulação e implementação das estratégias

Tornou-se comum os gestores de empresas e organizações defenderem a construção de estratégias para que determinados objetivos fossem alcançados. Interpretada de diferentes formas, a palavra estratégia foi sendo incorporada ao cotidiano das organizações, em alguns casos, sem uma reflexão mais apropriada do seu significado e da sua importância. Os gestores, acreditando ser possível antever as mudanças a partir de uma análise do ambiente externo, passaram a elaborar suas estratégias dentro de um rígido planejamento.

A escola do planejamento estratégico parte do pressuposto de que toda a estratégia pode ser formalizada seguindo etapas pré-determinadas, como se fosse possível montar uma forma-padrão para todas as organizações. O planejamento estratégico, conforme Mintzberg et al. (2000), pode levar a institucionalização da inovação e caracteriza-se por uma forma mecanicista de elaborar a estratégia, exigindo alto grau de previsibilidade e estabilidade, situação incomum na atualidade. Sua abordagem considera que a organização procura antecipar os possíveis eventos diagnosticados na análise do ambiente e incorporá-los ao plano, caracterizando a estratégia deliberada.

O processo de formulação de estratégia, do ponto de vista prescritivo conforme apresentado por Andrews (1980) citado por Mintzberg e Quinn (2001), considera que há dois aspectos fundamentais inter-relacionados, porém analisados de forma separada. São eles: a formulação e a implementação das estratégias. Neste contexto as atividades relacionadas à formulação consideram a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da organização assim como uma avaliação dos pontos fracos e fortes da própria organização. A partir desta análise são feitas escolhas dos melhores cenários considerando, além dos aspectos econômicos, os pessoais. Uma vez definida a decisão estratégica, a organização passa a implementá-la. A eficiência desta implementação irá depender de uma estrutura organizacional adequada e capaz de manter a coordenação de atividades relacionadas à estratégia escolhida.

Formulação estratégica, de acordo com Hunger e Wheelen (2002), é o desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz das oportunidades e ameaças ambientais, levando-se em consideração as forças e fraquezas da organização. Inclui as seguintes atividades: definição da missão corporativa, especificação de objetivos atingíveis, desenvolvimento de estratégias e estabelecimento de diretrizes para as políticas organizacionais.

Wright et al. (2000) destacam que a implementação estratégica requer que administradores considerem algumas questões importantes: como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional que devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa.

De acordo com Oliveira (1999), a formulação estratégica é complexa, pois envolve muitos fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente. A essência da formulação estratégica é encontrar formas para lidar com a concorrência. E, para tanto, o executivo deve conhecer as forças que controlam um determinado setor industrial.

No entanto, Ireland *et al.* (1987) destacam que as atividades de identificação das forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas são críticas do processo de formulação de estratégias. Em especial para aquelas organizações que operam em mercados e negócios de múltiplos produtos, essas atividades são bastante complicadas. E torna-se ainda mais complicada quando envolve gerentes de diferentes níveis da hierarquia organizacional. Os autores destacaram três níveis organizacionais: institucional, gerencial e operacional. Em cada um desses níveis os gerentes focam em diferentes indicadores de forças e fraquezas e a visão do ambiente externo.

Mintzberg et al. (2000), descrevem as fases que uma organização deve seguir até a implementação de uma estratégia. Inicia com a avaliação dos ambientes interno e externo. A avaliação interna é necessária para conhecer e compreender as competências, forças e fraquezas da organização; a avaliação do ambiente externo é importante para determinar as ameaças e as oportunidades advindas do ambiente externo da organização. Desta forma, a alta gerência e todos os funcionários envolvidos no processo precisam saber em que estágio a organização se encontra e quais as possibilidades do mercado. Depois desta contextualização, escolhe-se um curso de ação, com base nas circunstâncias específicas da organização. É interessante que as preferências dos líderes da organização e questões éticas sejam consideradas e possam se expressar e influenciar na escolha estratégica.

Mintzberg et al. (2000) ressaltam que as estratégias podem ocorrer de duas formas deliberada e emergente. A estratégia deliberada focaliza o processo de implementação e controle, por outro lado, a estratégia emergente focaliza o processo de aprendizado e adaptação ao ambiente.

Mariotto (2003), considera que é praticamente impossível que organizações mais propícias às turbulências do mercado fiquem restritas as estratégias deliberadas. Torna-se fundamental desenvolver condições para uma leitura mais apurada do ambiente e criarem condições para mudarem suas estratégias, caso percebam a necessidade. Considera ainda o autor, que as estratégias podem se formar na ausência de intenções prévias, o que foi caracterizado por Mintzberg como estratégias emergentes e sua formulação depende da vontade dos gestores (Mintzberg e Quinn, 2001). Uma vez deliberada não significa que novas estratégias não possam emergir na organização. Cabe ao gestor aceitá-las ou não. Há uma estratégia emergente na medida em que ocorre um padrão nas ações da organização, sem uma formalização prévia por meio de um plano. Na medida em que há uma "linha de ação, coerente", que gera resultados satisfatórios para a organização, mesmo não tendo sido planejado, existe uma estratégia (Mariotto, 2003).

A idéia de estratégia emergente converge com a proposta de aprendizado organizacional e os autores percebem a sinergia entre elas. A capacidade que a organização apresenta para aprender com os erros, aproveitar as oportunidades e prever as ameaças pode levá-la a tomar decisões de adotar diferentes estratégias.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada com base em um estudo de caso, que encerra um grande potencial para conhecer e compreender melhor os problemas,

relatando o cotidiano em toda a sua riqueza, oferecendo elementos para a melhor compreensão do objeto de estudo.

A escolha do caso estudado baseou-se no critério intencional, ou seja, um fator relevante na seleção da empresa rural pesquisada foi, primeiramente, por ser um caso de sucesso no qual o empresário rural vem obtendo resultados econômico-financeiros positivos ao longo dos anos, comprovado pelo crescimento significativo do patrimônio. Tal fato deve-se, principalmente, a sua visão empresarial e a dimensão pessoal e familiar na condução de seus negócios. Sua interação com o ambiente cooperativo também foi elemento determinante no critério de sua seleção. Desta forma, ficou também evidente que os eventuais resultados obtidos, considerando a metodologia empregada na presente pesquisa, possui naturalmente a limitação de não serem passíveis de generalização, sendo aceita sua validade apenas para o caso aqui apresentado.

Os dados foram coletados por meio da análise documental e entrevista pessoal utilizando-se um questionário semi-estruturado aplicado diretamente ao proprietário da empresa rural pesquisada, que não permitiu que a entrevista fosse gravada.

Considerando as instruções de Mattar (1996) com relação à decisão de adotar como estratégia um conjunto de técnicas para coleta dos dados, utilizou-se também a análise documental e observação participante.

O método da observação participante foi escolhido dado o contato direto do observador com o fenômeno a ser observado, neste caso o empresário rural, com a finalidade de obter informações sobre a realidade e o contexto do objeto a ser investigado. Neste caso o observador (um dos autores) possui longa convivência profissional (mais de 20 anos) com a empresa rural pesquisada, sendo atualmente seu consultor. Esta proximidade facilitou a captação de vários detalhes, situações, fenômenos e acesso a todos os registros administrativos, técnicos e gerenciais da empresa. Dentre a gama de atividades desenvolvidas pela empresa rural, escolheu-se as seguintes: sua unidade administrativa que fica na cidade de São Gotardo-MG; duas unidades de produção (lotes 34, 62/63); relacionamento do empresário rural com a Cooperativa de São Gotardo a qual é associado há mais de 30 anos.

Os dados qualitativos coletados foram organizados e interpretados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2006), com o objetivo de buscar os subsídios necessários para o alcance dos objetivos propostos. Desta forma, a análise final estabeleceu articulações entre os dados e o referencial teórico apresentado, buscando responder os objetivos e promover assim, as “relações entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática" (MINAYO, 1994, p. 79).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Breve histórico da empresa estudada

A empresa rural objeto da presente pesquisa tem características de empresa familiar, composta por 3 (três) unidades juridicamente classificadas como Firmas Individuais e 1 (uma) como Pessoa Jurídica, localizadas nos municípios de São Gotardo (MG) e Rio Paranaíba (MG), região do Alto Paranaíba, Minas Gerais, onde se encontra o Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba - PADAP.

A área inicial era representada pelo imóvel rural denominado PADAP - Lote 34, cuja área era de 250,9 hectares (ha), cujo manejo era totalmente tradicional produzindo naquela época apenas soja precoce, milho, trigo sequeiro e um pouco de café.

Em 1983, o empresário aqui estudado deu um passo importante na busca de novas alternativas de produção, recorrendo ao Programa de Financiamento de Irrigação (PROFIR),

investindo em um sistema de irrigação tipo pivot central, passando a irrigar 80 hectares, explorando-a com a cultura de trigo irrigado. Essa nova infra-estrutura proporcionou-lhe melhores alternativas de produção e aumento da produtividade, resultando em maior volume de negócios.

A partir de 1995, o empresário redefiniu seu objetivo empresarial, ou seja, desenvolver um sistema de produção que dê resultado, enquanto existir um membro da família Okuyama. Em busca de alcançar seu objetivo empresarial desenvolveu uma consciência empresarial adotando modernas tecnologias de produção, o que foi um fator essencial para garantir a eficiência técnica e econômica dos negócios.

Sua preocupação ambiental é constante, utilizando os recursos hídricos com as devidas outorgas do Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM), tendo seus esforços concentrados na reestruturação de suas reservas permanente e legal, assim como no uso dos solos.

Seus processos de produção se adequam às novas exigências do mercado, em termos ambientais, sociais e tecnológicos, o que lhe valeu a certificação de origem de seus produtos, destacando-se o selo "Garantia de Origem Carrefour e Origem Controlada Pão de Açúcar". Ressalta-se que tais processos possuem um sistema de auditoria mensal realizadas pelos clientes.

As tecnologias e seus os investimentos lhe garantem, além da diversificação de culturas uma importante escala de produção que serão destacadas durante o desenvolvimento deste trabalho.

O empresário mostrou-se inquieto com a sucessão familiar dos seus negócios, apresentando dúvidas sobre as melhores estratégias para iniciar a preparação do ambiente da sucessão, quando as gerações que se sucederão no comando de suas atividades, deverão manter sua ênfase em quatro pilares básicos: 1) continuidade das atividades; 2) direcionamento da divisão patrimonial através da participação nas empresas e não na divisão dos bens; 3) formação técnica em torno dos negócios agrícolas da família; 4) prosseguir com os objetivos da empresa.

Entende ela, ser necessário que a família participe de um processo cíclico e gradual das transformações de seus negócios, já que busca a construção de uma cultura familiar na seqüência das atividades agrícolas, que deverá ser transferida de geração para geração. A transição dos negócios da família deverá ocorrer dentro de um ambiente que minimize os conflitos em torno dos objetivos empresariais, dado ao contexto de constantes mudanças estruturais na agricultura em geral.

4.2. Caracterização dos negócios agrícolas desenvolvidos pela empresa rural

Suas propriedades rurais estão localizadas na região do Alto Paranaíba em Minas Gerais, compreendendo os municípios de São Gotardo e Rio Paranaíba. Possui uma área total de terras próprias de 1.902,25 hectares, além de 1.165,38 hectares de terras arrendadas (estratégia que iniciou em 1998). Dessa extensão total de 3.067,63 hectares e segundo dados do Departamento Técnico da COOPADAP, cerca 1.135 hectares são exploradas duas vezes ao ano, perfazendo uma área anual explorada de 2.716 hectares, sendo 1.581 hectares na safra de verão e 1.135 hectares na safra de inverno. Na safra de verão, normalmente cerca de 54% são cultivados com milho (860 ha), 18% são cultivados com soja (280 ha), 13% são cultivados com cenoura verão (200 ha), 3% são cultivados com batata verão (50 ha). O café representa uma área de 526 hectares, cerca de 19% do total explorado anualmente. Na safra de inverno, o trigo ocupa uma área de aproximadamente 31% da área explorada (350 ha), a cenoura ocupa cerca de 14% (160 ha), a cebola cerca de 5% (60 ha), o alho nobre roxo cerca de 11% (120 ha), a batata ocupa outros 9% (100 ha). As áreas restantes são exploradas com aveia preta ou nabo forrageiro que compõem o processo de rotação de culturas e de adubação verde, ficando

uma área remanescente, “de retaguarda”, para eventuais alterações no “*mix*” de produção, em função de mudanças no mercado, nas previsões de preços ou ainda recomendação da cooperativa dentro de seu plano de produção. As áreas de reservas permanentes e legais dos imóveis próprios representam hoje 25% da área total. O empresário ressaltou que estas áreas estão em processo de ampliação.

A variação patrimonial da empresa reflete sua estratégia de crescimento horizontal, dando-lhe suporte às estratégias de diversificação e aumento da escala da produção de “*commodities*”, cujas oscilações no decorrer no período, analisado 1973 a 2007, alcançam uma variação positiva na área total de 658,17%, com incremento de 1.651, 35 hectares no período.

Ao longo dos anos, no entanto, ocorreram alterações na proporção das áreas ocupadas pelas culturas mencionadas ou introdução eventual de outras culturas, tanto na safra de verão como na safra de inverno. Dentre os principais motivos, é possível citar: (a) situação atual e perspectivas de preços de mercado dos produtos; (b) evolução dos custos de produção e perspectivas de rentabilidade das culturas em cada ano safra; (c) incentivos ou desestímulos, proporcionados pelas normas de crédito rural para as culturas, em cada ano safra; (d) plano de rotação de culturas adotado pela empresa; (e) possibilidade de aproveitamento de parte das máquinas e implementos em mais de uma cultura; (f) resultados físicos (produtividade) e financeiros (rentabilidade) obtidos em anos anteriores; (g) preferências do produtor; (h) plano de produção da cooperativa; (i) adoção de mecanismos de proteção dos custos através dos novos instrumentos de financiamento e comercialização dos produtos agrícolas, no caso do café; (l) situação atual e perspectivas da produção local, da região e nacional de hortaliças e legumes; finalmente, (m) adequar a proporcionalidade de culturas com os preços indexados ao cambio como soja e café.

Ressalta-se ainda que, o sistema de cultivo adotado pela empresa, no “mix” de produção de grãos é o sistema de plantio direto, cuja tecnologia adotada na condução das lavouras é determinada pela equipe agronômica da cooperativa.

De forma geral, todos os produtos agrícolas do Sr. José Hiroiti são entregues e comercializados por meio da COOPADAP, que a destina, após sua autorização de venda, aos mercados nacionais e internacionais. A formação ou composição da renda bruta anual da empresa rural estudada em 2006 é demonstrada na Figura 1.

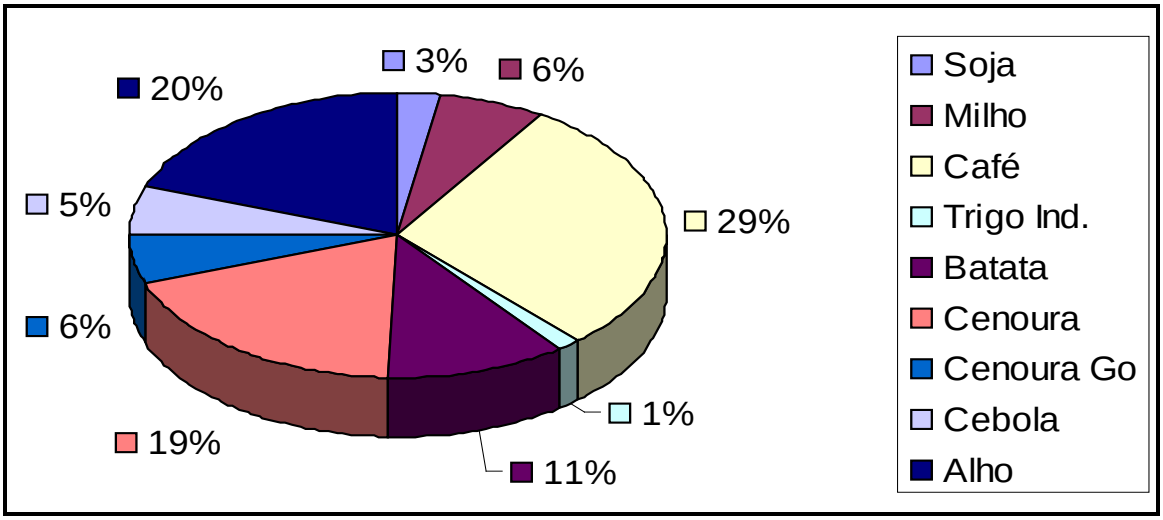

Figura 1: Participação dos produtos agrícolas na renda bruta anual da empresa rural estudada (ano de 2006).
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se na analise da Figura 1 a relevância das culturas como cenoura, alho, batata e café, que juntas representam cerca de 84 % do faturamento total. Na empresa, toda a renda familiar é proveniente da empresa rural, pois o empresário, mesmo morando na cidade, sempre trabalha em tempo integral nas propriedades rurais. O mesmo ocorre com três outros membros da família, os dois filhos, com formação em ciências agronômicas e administrativas e um genro também com formação agronômica.

A mão-de-obra fixa da empresa totaliza atualmente 86 funcionários (permanentes), sendo 80 ligados aos campos de produção e 6 ligados à unidade administrativa localizada no meio urbano, em São Gotardo-MG. Quanto à mão-de-obra temporária, contratada no período de maio a outubro de cada ano, totaliza cerca de 400 pessoas que trabalham nos campos de produção de café, cenoura, cebola, alho e batata, geralmente utilizada para auxiliar em serviços operacionais de plantio, raleio de cenoura, capina, colheita e atividades pós-colheita de café, cebola e alho, ou em outras situações extraordinárias onde há picos de necessidade adicional de mão-de-obra.

A mão-de-obra temporária ajusta-se a uma logística complexa, pois é exigida uma movimentação constante entre as diversas propriedades e campos de produção, para realizarem uma infinidade de tarefas diárias e como resultante desta logística apresenta questões complexas de ajustamento à legislação trabalhista.

Diante destas características e imposições legais, estruturou-se um sistema de contratação de mão-de-obra por meio de um condomínio de empregadores rurais (cujos integrantes são os próprios membros familiares), que têm minimizado bastante os impactos da legislação trabalhista rural sobre a empresa.

A eficiência técnica e econômica no uso do maquinário é um fator importante para o sucesso da empresa, quando uma parte substancial dos custos fixos (depreciações e custos de oportunidade, embora não registrados contabilmente) está relacionada a estes recursos, além de questões ligadas à logística e monitoramento de custos na área de mecanização assumem fundamental importância. Isso o induz freqüentemente, a comprar de terceiros determinados serviços mecanizados.

A economia de escala no uso do maquinário, também induz a empresa a arrendar terras de terceiros, visando diluir os custos da infra-estrutura de máquinas e implementos existentes nas propriedades e a aplicação em ativos de baixa liquidez como as terras.

A definição de estratégias de produção de médio e longo prazo constitui-se em um dos principais sustentáculos de sua performance estando cada vez mais atenta às exigências dos consumidores, procurando antecipá-las através de discussões com sua cooperativa na elaboração de um consistente programa semestral de produção programada, garantindo negócios mais seguros, construindo uma estabilidade econômica e financeira.

Esta estratégia de atuação de médio e longo prazo tem possibilitado o incremento rápido da sua oferta de produtos no mercado. No período 1998-2007 sua oferta total de produtos cresceu de 11.743 para 38.100 toneladas, representando uma expansão de 224.45 %, ofertando 11 produtos agrícolas, com alta regularidade de oferta.

Visando minimizar o impacto dos riscos das atividades sobre o capital investido nos recursos produtivos, e buscar otimização na escala de produção, a empresa adotou uma estratégia de crescimento horizontal, em que os recursos produtivos “terra”, foram obtidos através de uma mescla de áreas próprias e arrendadas (áreas de terceiros), cuja meta é desenvolver seus negócios em proporções iguais nas áreas produtivas.

O capital necessário ao custeio e os investimentos das atividades de produção e comercialização (2006), é garantido por: - recursos próprios (8,23%); - recursos institucionais, crédito rural (28,04%); - securitização (6,46%); - investimentos via FINAME/BNDES (5,85%); - adiantamento de recebíveis (12,46%); - CPR (5,26%); - e, outros recursos privados, principalmente, por meio da compra de insumos na cooperativa (33,7%).

4.3. Principais estratégias adotadas pelo empresário rural na condução de seus negócios agrícolas

A seguir são apresentadas as principais estratégias que o empresário rural adota na condução de seus negócios agrícolas, as quais:

- Investimento na eficiência produtiva, econômica e comercial

Sua estratégia de investimento se baseia em buscar três tipos de eficiência, a produtiva e fundamentalmente a econômica e a comercial. Entende ele, que não faz sentido obter a máxima eficiência produtiva, levando o aprimoramento tecnológico ao limite se, a partir de certo nível de intensificação da melhoria da base técnica, os resultados obtidos em termos de produção física não corresponderem a resultados econômicos consistentes.

Preocupa-se em avaliar, mesmo que empiricamente, a economicidade de seus processos tecnológicos, para que não tome uma decisão de persistir no uso de padrões não rentáveis, quando os preços relativos tendem a mudar a todo o momento. A intensidade do uso de mecanização e de insumos, por exemplo, é sempre reavaliada em função de diversas variáveis e, desta forma o que eram rentáveis dois anos atrás pode não ser agora, mesmo que corresponda à técnica com eficiência produtiva que determina uma escala desejável em termos físicos. É o que demonstra o seu *mix* de produção ao longo do tempo e, sua escala é um imperativo da eficiência econômica e de inserção comercial como pontos fundamentais para seu negócio.

A estruturação de seu projeto de longo prazo baseia-se na construção de uma sólida base produtiva, produzindo olerícolas para atender a revolução das estruturas de mercado propiciadas pela emergência dos supermercados, o que exige alta profissionalização, alicerçada no domínio de elementos técnicos mais complexos que os aplicados nas suas lavouras de “commodities”, entendendo que o imperativo da qualidade pela diferenciação consolida-se no processo biológico de produção.

Sua eficiência econômica está diretamente subordinada à sua eficiência comercial. Ou seja, vender bem se mostra tão ou mais relevante que produzir bem. Esta comercialização resulta da parceria importante com a sua cooperativa. Destaca-se que a criação de fundos de riscos comerciais na cooperativa assegura ao empresário, plena pontualidade no recebimento dos valores relativos às suas comercializações.

- No plano produtivo, a diversificação de culturas

A estratégia de alta diversificação de culturas é uma decisão tomada com critérios técnicos e comerciais, dentro de uma visão das cadeias de produção envolvidas e configuram-se através de inúmeras relações para as várias operações produtivas, em que o empresário deixa de ser autônomo, para fazer parte de uma imensa engrenagem econômica, cujos custos de transação contam igual ou até mais que os custos das operações produtivas e que, neste caso, são amenizados mais uma vez, com a parceira estratégica com a cooperativa.

Entende que quanto mais for diversificada suas atividades agrícolas, mais desafios e complexidade terá na sua estrutura produtiva e nas suas relações no interior das cadeias de produção.

- Estratégias de administração da produção

A definição de uma estratégia de diversificação e escala de produção de médio e longo prazo constitui-se em um dos principais sustentáculos do desempenho da empresa, lhe possibilitando um expressivo incremento de sua oferta de produtos no mercado.

Neste sentido, suas principais decisões sobretudo, decisões que influenciaram de forma decisiva no seu crescimento se basearam na estratégia de crescimento horizontal a partir da incorporação de outros produtos agrícolas significativamente diferentes dos produtos inicialmente previstos no projeto PADAP, imprimindo uma impressionante diversificação da produção, composta por grãos, café e diversas hortaliças, visando dar uma maior estabilidade econômico-financeira, obtida também pela escala e demanda destes produtos diversificados, que crescem ano após ano.

A incorporação quase que constante de novos produtos na sua cesta de diversificação de culturas, a partir de uma analise de mercado, também merece destaque, pois, além de verificar o momento de produzi-los, é bastante prudente no estabelecimento da fatia de mercado que se pretende atingir, ajustando de forma conservadora as áreas de produção na implantação de culturas novas, buscando um crescimento gradativo e moderado, pois seu sistema lhe oferece certa flexibilidade.

A empresa parte de idéias básicas no estabelecimento de seu planejamento "mental" de produção: (a) antever e propor alternativas de ação que combinem o uso dos recursos disponíveis; (b) aperfeiçoar o uso dos recursos produtivos; (c) alcançar os objetivos propostos com eficácia, reduzindo a probabilidade de erros.

No desenvolvimento de seu planejamento de produção, uma questão importante que observa é qual ou quais serão os produtos a serem produzidos e em quais quantidades, tendo em vista os recursos disponíveis, a busca pelo alcance de seus objetivos, em que a dimensão familiar extrapola neste caso, a simples noção do lucro ou do retorno econômico-financeiro esperado.

Desta decisão participam diversos fatores e atores que podem ser alinhados segundo duas principais vertentes: (a) condições de mercado e plano de produção anual elaborado pela cooperativa; (b) ajustes dos recursos disponíveis para alcançar a maior escala de produção possível, dentro dos programas da cooperativa, o que pode ser considerado como um plano mestre de produção. Este plano está ajustado de forma a atender satisfatoriamente às previsões de demanda ou pedidos de necessidades dos clientes já existentes na cooperativa.

Considera ainda, que o espectro das alternativas de produção possíveis, na escolha do elenco de produtos pelo qual se pode optar, o que é bastante amplo, se restringe apenas à medida que se analisa as características dos recursos disponíveis. Assim, seu primeiro estágio de analise supõe uma avaliação potencial natural, sem o uso do que se poderia denominar como adequadores de produtividade muito complexos ou caros, principalmente para os solos de cerrados, tais como correção de solos, equipamentos ou benfeitorias. Considera assim: - (a) a composição do solo; (b) seu histórico de produção; (c) tipos de culturas; (d) disponibilidade de água; (e) aptidão histórica e futura da região; (f) a sua própria aptidão pessoal; (g) disponibilidade de insumos, origem e qualidade; (h) rotação de culturas; (i) necessidade de investimentos mínimos em infra-estrutura; (j) capital disponível considerado os recursos próprios e a possível captação no mercado; (l) possíveis índices de produtividade de cada cultura.

É evidente a busca do aperfeiçoamento do uso de seus recursos produtivos, extraindo-se, deles o máximo benefício ao longo do maior tempo possível. E nesse sentido a empresa procura avaliar as culturas recomendáveis, aliando a esta estratégia os seguintes parâmetros estratégicos: (a) possível escala de produção, visando uma distribuição maior e com alta regularidade de oferta, para concorrer com outros pólos de produção; (b) avaliação do comportamento histórico da produção e dos preços, buscando assim, analisar os riscos dos

investimentos e mecanismos de venda, indicadores de preço e produção, as safras e entressafras dos produtos.

Ao fim, a estratégia de determinação do que produzir, após cumprir as avaliações acima, o empresário coloca em jogo sua percepção e experiência pessoal e outras informações socioeconômicas obtidas na cooperativa e na sua "roda de contatos", tudo em busca de enriquecer sua decisão. Uma importante variável considerada hoje pelo empresário na definição de sua escala de seu "mix" de produção, é sua necessidade de caixa e a possibilidade de geração de caixa dos sistemas produtivos (como no caso da cenoura), determinando, muitas vezes, a escala mínima de produção diária e, como resultante, a área mensal, adequado ao fluxo de caixa.

- Estratégia de integração por meio do agronegócio cooperativo

Uma das principais estratégias adotadas pela empresa privilegia inicialmente a determinação do que produzir, definição que é estabelecida com base em quatro fatores importantes: (a) recursos disponíveis na empresa (solo, clima, água, equipamentos, condições econômicas, etc.); (b) sua vocação, conhecimento, experiência e intuição (disposição para trabalhar com determinados produtos, satisfação pessoal, dimensão familiar o que extrapola neste caso a simples noção do lucro); (c) condições de mercado (tendências de crescimento, alterações nos hábitos de consumo, sistema de informação direcionado pela cooperativa); (e) plano de produção programada de sua cooperativa (elaboração semestral de um plano de produção macro, distribuído associado a associado e direcionado a partir das informações de mercado).

Percebe-se que a empresa desenvolve um modelo "mental", para sua tomada de decisão, considerando o conjunto de fatores e ponderações ressaltados neste estudo, avaliando seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e os riscos que o ambiente oferece, embora que empiricamente.

Definido seu "mix" de produção, opta por algumas estratégias complementares, dentre as quais, estratégias de ação coletiva que resultam em agregação de valor aos produtos e no desenvolvimento de atividades produtivas diversificadas.

Esta estratégia complementar se baseia na mais significativa forma de ação coletiva, tanto por sua organização, quanto por sua relevância social, que é o cooperativismo agrícola.

Esta estratégia visa conferir-lhe uma maior capacidade de inserção nas cadeias produtivas, poder de negociação junto a fornecedores de insumos, clientes, acesso à difusão de novas tecnologias e os benefícios socioeconômicos decorrentes.

Sua estratégia de agregação de valor também fica delegada à cooperativa, que coordena processos que visam incorporar, modificar ou eliminar algum elemento, de tal forma que permita diferenciar o produto, principalmente nas culturas de cenoura, cebola, batata e alho nobre roxo e café. Esta diferenciação visa tornar os produtos mais competitivos: (a) preservando ou ampliando a participação no mercado existente; (b) atendendo a parcelas de clientes com mercados específicos; (c) incorporando novos clientes; (d) ou uma combinação dessas possibilidades. Em todas estas situações o objetivo central é a obtenção de um retorno adicional para os produtos.

A estratégia da cooperação resulta nas seguintes possibilidades de agregação de valor: (a) utilização de normas de padronização para classificar os produtos *in natura* (torna o processo de comercialização mais rápido e eficiente, pois permite a caracterização do produto em sua presença física, com confiabilidade, transparência e possibilidade de arbitragem, criando uma linguagem única para os participantes da cadeia do produto); (b) emprego de embalagens adequadas para o transporte e comercialização (foi pioneira na adoção de embalagens de papelão em substituição às famosas caixas "k" na produção de cenoura e alho,

que garantem dimensões adequadas, higienização, aeração suficiente, marca própria, número de lotes, data de acondicionamento, garantia de peso, as caixas são pesadas uma a uma, dados da cooperativa e do produtor, dentre outros).

Estas estratégias partiram do princípio, segundo o empresário, de que certas atividades se tornam por demais custosas para isoladamente adotar toda uma estrutura para fazê-las, o que coincide com as observações de Batalha (2007, p. 710-711),

> *"... quando diversas unidades econômicas geralmente da mesma natureza de produção chegam à conclusão de que certa atividade se torna por demais custosas para cada uma delas isoladamente, elas se congregam, formando uma comunidade dotada de organização administrativa especial e, transferem a esta organização determinadas tarefas de modo agregado".*

A estratégia de integração trouxe-lhe benefícios claros, promovendo a superatividade de sua economia, satisfazendo aos seguintes fatores, encontradas também no posicionamento de Batalha (2007, p. 719), "(a) economia de operações combinadas, ganhando eficiência; (b) economia de coordenação, através da redução de custos de controle e de transações; (c) economia da informação; (d) economia de relacionamentos estáveis".

Fica evidente que a estratégia permitiu à empresa maior habilidade na agregação de valores a sua produção agrícola, rompendo algumas barreiras na entrada em mercados específicos como os Supermercados, por exemplo, propiciando a diversificação.

Em resumo, a "integração", por meio da cooperativa neste caso, resulta em maior facilidade e estímulo, permitindo-lhe redirecionar seu sistema de produção para as exigências modernas dos consumidores, fazendo uso de mudanças tecnológicas difundidas por sua própria cooperativa, possibilitando uma resposta com maior eficiência.

Também auxilia, sobremaneira, na adoção de novas tecnologias de produção articuladas entre todas as fases das cadeias, uma vez que a decisão por uma nova modalidade tecnológica é efetuada pela sociedade cooperativa, em conjunto com o empresário, através de suas estruturas de participação.

- Adoção de inovações tecnológicas na produção

A receptividade na adoção de inovações tecnológicas, o que não é muito comum nos empreendimentos rurais, mesmo quando estas são técnica ou economicamente necessárias, refletem o caráter inovador e empreendedor do empresário pesquisado.

Esta receptividade está diretamente ligada à sua visão de negócio, em razão de entender que o crescimento do nível de exigência dos mercados consumidores exige a adoção de tecnologia, e também como uma necessidade para a permanência na atividade. A quantidade de área explorada, o "mix" de produção e a produtividade alcançada, demonstram está inquietação, ou seja, sua visão.

Outra estratégia ligada ao ambiente tecnológico está relacionada com a escolha de seu suporte técnico através de sua cooperativa. O empresário mostra-se totalmente especializado, direcionado e desvinculado do ambiente de vendas de insumos, trazendo-lhe uma capacidade de compreensão e implementação de inovações face às condições disponíveis.

A aquisição de seu pacote tecnológico é totalmente desvinculada da assistência técnica, embora recomendado pela mesma, o que também não é comum nestes empreendimentos, quando normalmente o atendimento técnico aos produtores rurais e, muitas vezes às

cooperativas, tem sido realizado por empresas fornecedoras de insumos, que incluem a assistência técnica no pacote comercial, dificultando ainda mais para as empresas rurais.

Como resultado da estratégia de adoção de assistência técnica especializada e direcionada, reflete no aumento da produtividade, da redução de custos com insumos, com a racionalização de máquinas e equipamentos, além de provocar um desenvolvimento sustentável. Esta assistência tem lhe garantido ainda, acesso às mais novas tendências tecnológicas de produção assim como, lhe trazido alternativas de novos produtos para incorporar no seu "mix" de produção.

A estratégia de coordenação da produção pelos técnicos da cooperativa também exerce um papel relevante, dando-lhe um padrão homogêneo na tecnologia recomendada e aplicada e, fundamentalmente, na produção final, que é direcionada ao mercado de forma direcionada.

- Estratégias de redução de custos

A redução de custos na empresa existe, embora não se tenha registros contábeis nem gerenciais para apurá-la com precisão, pode ser medida por meio de índices técnicos, sobretudo, em função de quatro estratégias básicas: a) a escala de produção; b) adoção de tecnologia; c) diversificação de culturas; d) integração via cooperação. Estas duas últimas já foram analisadas anteriormente neste trabalho.

A escala de produção tem sido, a partir de meados da década de 1990, uma das preocupações constantes da empresa, procurando determiná-la a partir do direcionamento do mercado e de seus recursos produtivos.

A estratégia de economia de escala se dá pela incorporação de mais áreas produtivas (próprias ou arrendadas), e pela incorporação plena do uso dos recursos produtivos, sendo que essas duas estratégias são interligadas.

A adoção de tecnologia tem proporcionou ao empresário ganho de tempo e aumento da produtividade. A empresa tem à sua disposição diversas alternativas tecnológicas, e a partir de seu conhecimento e experiência, escolhe a melhor, levando em conta a ponderação de uma detalhada análise da relação custo benefício (empiricamente) de cada opção.

Analisando as estratégias de ajustes dos negócios feitas pelo empresário e, demonstrado neste trabalho, observa-se seus esforços para adequar: (a) o "mix" de produção (reduzir custos através de rotação de culturas e diversificação); (b) a qualidade do produto; (c) a estratégia de comercialização através da integração com a cooperação na agricultura; (d) a tecnologia utilizada (maximizar produtividade e minimizar custos); (e) agilidade operacional (planejar atividades críticas). Estes esforços foram observados também por Wylie (1999), observando a economia rural australiana, ressaltando no seu estudo, sua limitação por apenas citar algumas práticas administrativas que poderiam estar associadas a um melhor desempenho econômico, sem, contudo testá-las empiricamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo da caracterização dos negócios desenvolvidos pelo empresário rural estudado, observou-se que sua empresa possui um conjunto de valores, normas e crenças refletidas no comportamento do empresário. Muitas vezes, há influência do meio em que atua, determinando suas atitudes e a forma de visualizar o futuro, o que reflete positivamente na condução de seus negócios que são caracterizados por um número expressivo de propriedades (18 glebas de terras rurais – lotes), cuja área total atinge 1.902,25 hectares e, arrendamentos que somam 1.165,38 hectares (prazo médio de 10 anos), totalizando, entre áreas próprias e de terceiros, 3.067,63 hectares.

No rol das decisões estratégias que vem contribuindo para o seu desempenho econômico-financeiro positivo, identificou-se as seguintes: a) investimento na eficiência produtiva, econômica e comercial; b) no plano produtivo, a diversificação de culturas; c) administração da produção; d) integração por meio do agronegócio cooperativo; e) adoção de inovações tecnológicas na produção; finalmente, f) redução de custos.

Ressalta-se ainda que a estratégia de agregação de valor se alinhou às estratégias de integração por meio do agronegócio cooperativo e de inovações tecnológicas, pois estas coordenam os processos que visam incorporar, modificar ou eliminar algum elemento, de tal forma que permita diferenciar o produto. Esta diferenciação torna os produtos mais competitivos, preservando ou ampliando a participação no mercado existente, atendendo parcelas de consumidores específicos.

Embora não vinculada às estratégicas enunciadas acima, sua estratégia financeira tem sido baseada na definição da escala de produção a partir, dentre outros, na sua necessidade de capital de giro (de caixa); na aplicação em ativos de alta liquidez (maior estoque patrimonial em terras rurais), do que em ativos de baixa liquidez de caixa; finalmente, na definição de amplas fontes de recursos financeiros destacando-se: recursos obrigatórios de crédito rural, CPR tanto física como financeira, recursos de fornecedores de insumos, modalidades de financiamento por meio da sua Cooperativa, vendas futuras da produção (mercado futuro), entre outras.

Vale ressaltar, entretanto, que estas estratégias financeiras tem proporcionado ao empresário benefícios consideráveis que precisam ser avaliados, os quais: necessidade percebida de manter um alto imobilizado que é requerido como garantia de operações creditícias; maior possibilidade de adoção de determinadas tecnologias de produção, com conseqüente possibilidade de elevar os níveis de produção da terra; maior possibilidade do aumento da escala de produção; racionalização dos custos fixos; ampliação dos limites de crédito nos agentes financeiros; finalmente, o aumento da produção de produtos que são referência nas novas modalidades de financiamento da produção agrícola, como café e soja.

Os principais fatores que têm contribuído para o desempenho econômico-financeiro positivo do empresário rural pesquisado podem ser resumidos nos seguintes: 1) a competência operacional, dada pelo domínio do conhecimento sobre as tecnologias de produção, pela habilidade de conduzir as atividades de produção e comercialização; 2) a constante procura por informações técnicas e econômicas a respeito dos aspectos produtivos, comerciais e financeiros; 3) participação em eventos e reuniões técnicas que ampliam sua qualificação; 4) sua receptividade técnica; 5) adoção de um sistema de assistência técnica direcionada e especializada; 6) a rotação de culturas, como processo de garantir também a fertilidade dos solos; 7) realização da integração vertical por meio da cooperação, do cooperativismo agrícola; 8) suas relações contratuais com o ambiente cooperativo; 9) diversificação da produção como estratégia para aumentar a presença no mercado, melhor utilização dos recursos produtivos e redução dos riscos; 10) escala de produção como estratégia de regularidade de oferta de produtos ao mercado; 11) organização da produção e das propriedades em geral; 12) a administração e planejamento da produção e das atividades da empresa; 13) o envolvimento da família com a empresa rural; 14) promoção de um bom padrão de vida para a família, inclusive oferecendo oportunidades de educação formal aos membros; 15) o envolvimento com os assuntos do meio em que vive e atua; 16) sua rede de relacionamentos; 17) ter vocação para a atividade, servir de exemplo para outros empresários e preservar o meio ambiente.

Diante do exposto, verificou-se algumas deficiências na gestão da empresa dessa rural as quais se recomenda a estruturação do planejamento sucessório visando à organização e continuidade de seus negócios hoje e no futuro, considerando os aspectos societários, organizacionais, de preservação da riqueza, dos negócios e do patrimônio. Deve-se ainda,

permitir a separação do patrimônio particular e da empresa, minimizando possíveis impactos, no futuro, nos negócios e na estrutura patrimonial que o sustenta. Estes impactos poderão ser resultantes de má gestão, de conflitos familiares, de divergências na administração do risco da atividade, dentre outros.

Por fim, ressalta-se que as limitações do presente estudo, principalmente levando-se em conta que os dados obtidos a partir do estudo de caso de um empresário rural, não permitem classificar os resultados aqui obtidos como conclusivos, mas há que se considerar, no entanto, que podem ensejar novas pesquisas, visando o aprofundamento em vários dos aspectos aqui levantados, dentre os quais se destaca, por exemplo, o empreendedorismo rural e a administração estratégica das empresas rurais. Ressalvadas suas limitações, mesmo assim os resultados aqui obtidos certamente podem contribuir para um direcionamento do gerenciamento e da administração estratégica das empresas rurais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988.

ANSOFF. H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. 2006, 223p.

BATALHA, M. O, (Coord). **Gestão agroindustrial**. v. 1 e 2, 2ª.Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 690p.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 730p.

HUNGER, J.D.; WHEELEN, T.L. **Gestão estratégica: princípios e prática.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2ª. edição, 2002.

IRELAND, R.D., HITT, M.A., BETTIS, R.A. ; DE PORRAS, D. A . **Strategy formulation processes: differences in perceptions of strengh and weakness indicators and environmental uncertaintly by managerial level**. Strategic Management Journal. v. 8, p. 469-485. 1987.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./jun. 2003.

MINTZBERG, H. ; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. V. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996, v. 1, 336 p.

MCCLELLAND, D. **The achieving socity**. New York: D. Van Nostrand, 1961.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 2. ed, Petrópolis: Vozes. 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1999. 303p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

SALAZAR, G. T. **Cultura gerencial e estratégias empresariais**: um estudo em empresas agropecuárias. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n. 32, v.5, p: 28-37, nov./dez.1992.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica - conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WYLIE, P. Profit, management and sustainable agriculture. In: INTERNATIONAL FARM MANAGEMENT CONGRESS, 12., Durban, 1999. Proceedings. Earley Gate: International Farm Management Association, 1999. p. 589-597.