



**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](mailto: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.*

---

## **Elaboração de estratégias em organizações rurais: uma abordagem sob o enfoque das teorias prescritiva e descritiva<sup>7</sup>**

---

Humberto Ferreira Silva Minéu  
Luciel Henrique de Oliveira

### **Resumo**

Este trabalho buscou caracterizar o processo de elaboração de estratégias em organizações rurais. A opção de abordagem sob os dois enfoques, envolvendo as teorias prescritiva e descritiva, visa buscar captar melhor o que ocorre em termos de estratégia nessas organizações. Utilizou-se de um estudo multicase, com quatro produtores de milho e soja em Uberaba, MG. Estes foram escolhidos com base no seu perfil técnico-econômico-gerencial, no atendimento aos objetivos da pesquisa e a facilidade de acesso. Observou-se que a utilização de diferentes abordagens de estratégia, por meio de duas escolas diferentes, envolvendo a teoria prescritiva e a descritiva, permitiu captar o que ocorre em termos de estratégias nas organizações rurais pesquisadas; percebeu-se que a combinação envolvendo intenções claras, com criatividade, intuição e experiência, foram fundamentais nas diferenças observadas; que a combinação das abordagens prescritiva e descritiva na síntese da estratégia resultante estava relacionada com: uma melhor posição competitiva na cadeia produtiva, uma melhor articulação das intenções, definição clara de objetivos e metas, identificação e aproveitamento de oportunidades, adaptação às mudanças do ambiente e com a intenção quanto à criação das condições para a empresa.

Palavras-chave: estratégia, organizações rurais, estudo multicase

### **Elaboration of strategies in farm organizations: an approach under the focus of the prescriptive and descriptive theories**

#### **Abstract**

This piece of work was intended to characterizing the elaboration of strategies in farm organizations. The option for this double model approach involving the prescriptive and descriptive theories seeks to better understanding what happens strategywise in such organizations. A multicase study was used, with four corn and soy producers in Uberaba, MG who were chosen based on their technological-managerial profile, in the meeting of the purposes of the research and easy access. It was verified that the use of different approach strategies, through two different schools, involving the prescriptive and descriptive theories allowed to assimilate what happens in terms of strategy in the farm organizations researched; it was realized that the combination of clear intentions, along with creativity, intuition and experience were fundamental in the differences observed; that the combination of the prescriptive and descriptive approaches in the synthesis of the resulting strategy was related with: a better competitive position in the production chain; a better articulation of intentions; clear definition of goals; identification and use of opportunities; adaptation to the changes in the environment and with the intention as for the creation of conditions for the firm.

Key-words: strategies in farm organizations, multicase study

---

<sup>7</sup> Este trabalho é parte da dissertação de mestrado do primeiro autor.

## 1 Introdução

O estudo de estratégias organizacionais fundamenta-se no fato de ser um conceito que serve de alicerce para outros bastante utilizados no seu cotidiano, como competitividade, tomada de decisão, táticas, programas, políticas, objetivos e metas. Para Cabral (1998:2), estratégia é o conceito mais amplo, funcionando como um guarda-chuva, sob o qual desenvolve-se e inter-relacionou-se uma diversidade de conceitos complementares. Mas, de um modo ou de outro, todos convergem para o processo decisório. Acrescente-se a peculiaridade do segmento de produção agropecuária em trabalhar constantemente com o risco e a incerteza<sup>8</sup>, associados à instabilidade dos ambientes físico (clima, pragas e doenças), econômico e político.

A escolha de produtores de milho e soja ocorreu em função das decisões em uma cultura serem dependentes do contexto técnico-econômico da outra, por serem as duas principais culturas exploradas e representando parcela significativa da renda da agricultura do município de Uberaba e este ser, atualmente, o maior produtor do estado de Minas Gerais.

O objetivo do trabalho foi caracterizar o processo de elaboração de estratégias em organizações rurais. Utilizou-se do estudo multicaso com quatro produtores de milho e soja em Uberaba, MG.

## 2 Estratégia: origem e evolução do conceito

Estratégia, derivada do grego *strategia*, que significa generalato, aplicava-se à formulação de manobras pelos generais gregos para atingir a um determinado objetivo - o inimigo, sendo a primeira referência com conotação de habilidade administrativa datada da época de Péricles (450 a.C.). Na sua aplicação na administração, iniciada na década de 1950, incorporou a ênfase racional e científica. Na década de 1960, popularizou-se, sendo aplicada diretamente ao planejamento estratégico, proposta inicialmente por Ansoff e Hayes, surgindo como "uma alternativa racional e analítica para a criação de cenários futuros" (Rhinow, 1996).

A partir da década de 1980, a palavra estratégia foi incorporada à linguagem popular. Na década de 1990 tornou-se tão comum nas mais diferentes esferas que a sua utilização já nem soava mais como um jargão (Cabral, 1998: p. 2).

Estratégia tem diferentes conotações em diferentes contextos. Devido à sua abrangência e complexidade, dificulta a formulação de uma definição que seja consensual. Outros conceitos importantes, como política, objetivos, táticas, metas, programas, exprimem conceitos associados à estratégia organizacional (Cabral, 1998: p. 2).

Segundo Michel (1990), apud Cabral (1998: p. 2), estratégia "é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução de resultados desejados". Para Quinn (2000: p. 25), a essência da estratégia é construir uma postura forte e potencialmente flexível, capacitando a organização a alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis com que as forças externas podem interagir na realidade.

Porter (1986: p. 22) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Embora este autor reconheça que o ambiente possa assumir um caráter muito amplo, envolvendo questões sociais e econômicas, considera como aspecto principal o ambiente representado pela indústria (ou setor).

Partindo-se da premissa de que a idéia de estratégia pressupõe escolher a forma de concorrência e desenvolver uma organização apropriada para a estratégia competitiva (Best, 1990, apud Farina & Zylberstajn, 1994), apresentam-se a seguir quatro abordagens de estratégia. Esta opção busca uma abordagem mais abrangente da elaboração da estratégia, aliando a descrição à prescrição, de modo a oferecer uma visão mais completa do problema investigado.

A teoria descritiva busca explicar o mundo como ele é, ou como algo funciona. A teoria prescritiva (ou normativa) tenta retratá-lo como alguém gostaria que fosse. A combinação destas

---

<sup>8</sup> **Risco:** existe quando quem toma decisões pode estimar as possibilidades relativas a vários resultados, possibilidade de perda.

**Incerteza:** existe quando quem toma decisões não tem nenhum dado histórico e precisa fazer estimativas aceitáveis (Gitman, 1984:131).

abordagens oferece a oportunidade de procurar entender a complexidade total das situações estratégicas (Mintzberg & Quinn, 2000).

Deve-se considerar, ainda, que, no complexo mundo das organizações, faz-se necessária uma gama de conceitos para transpor e iluminar aspectos peculiares dessa complexidade. Também, que não existe um “melhor caminho” para se criar estratégia, tampouco existe um “melhor caminho” para a organização (Mintzberg & Quinn, 2000).

### **3 As abordagens de Porter e o ambiente agroindustrial**

Porter (1986) representa a concorrência por meio de cinco forças competitivas, delimitando um espaço de análise do ambiente em caráter meso, entre a análise da firma (caráter micro) e de um ambiente global (caráter macro). A visão “porteriana” de estratégia tem como peculiaridade a análise da indústria ou setor, em caráter meso, corroborando com a visão de mesoanálise (Batalha, 1997) ou mesoagregação (Zylberstajn, 1995) pela noção de cadeia produtiva.

As técnicas analíticas sugeridas por Porter (1986) visam auxiliar uma empresa a analisar sua indústria, ou setor, como um todo e a prever a sua evolução futura, compreender a concorrência e a posição da própria empresa e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio.

Com esta abordagem, Porter (1986) evidencia a importância do conhecimento da cadeia (setor) por parte do produtor (agente) na elaboração de suas estratégias. A dinâmica de mercado quanto a fornecedores e compradores, oferta e demanda do produto, influenciará diretamente no seu custo de produção e preço do produto. A existência de produtos substitutos pode representar alternativas técnicas e econômicas na sua definição estratégica.

Partindo da análise do ambiente por meio das cinco forças competitivas, Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas para a empresa enfrentar a concorrência, usadas de forma isolada ou associadas: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Na busca de uma posição única e sustentável, as empresas possuem vários caminhos para enfrentar as forças competitivas e a melhor estratégia consiste numa solução única que reflete as circunstâncias particulares de cada empresa. Embora estas estratégias estejam voltadas para empresas do ramo industrial, a aplicação em organizações rurais pode trazer benefícios de competitividade.

No segmento de produção agropecuária, a diferenciação (e “descomoditização”) constitui importante estratégia de mercado na busca de melhor remuneração pelos seus produtos. No caso das *commodities* de milho e soja, as estratégias de diferenciação e enfoque ainda apresentam pouca relevância, com a exceção dos produtos orgânicos e os transgênicos (caso sejam liberados). Tratam-se de produtos padronizados, não havendo uma concorrência **entre os produtores**<sup>9</sup>, dificuldade de estabelecer nichos de mercado e diferenciação de produto, o que significa a ausência de uma ou mais forças competitivas. O que se observa mais claramente é a concorrência dos produtores com os segmentos a montante e a jusante, numa “disputa” pela apropriação das margens.

Com relação à estratégia de liderança no custo, esta

“exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas de P & D, assistência, força de vendas, publicidade, etc.” (Porter, 1986: p. 50).

Embora esta definição sugira melhor aplicação para a grande empresa ou propriedade, pode ser importante para os diversos elos, quando se pensa na redução de custos da cadeia como um todo e não apenas do segmento de produção.

Considerando que o segmento produtor não apresenta concorrência entre si e é um tomador de preço do mercado, a prática da liderança em custo não se dirige à possibilidade do produtor baixar preços para ganhar mercado. Trata-se de elevar a sua margem em relação aos

---

<sup>9</sup> Grifo do autor.

demais e/ou poder suportar a maior redução/queda possível de preços dos grãos no mercado e manter alguma rentabilidade.

Na relação com o segmento a montante ocorre a busca do melhor preço dos insumos, de forma a causar o menor impacto possível no custo de produção. Na relação com o segmento a jusante, ganha importância a escolha da época de negociação na busca do melhor preço do produto, de acordo com as cotações de mercado e a dependência do produtor quanto a financiamentos e o tempo que o mesmo pode aguardar para realizar a venda.

A estratégia de “ênfase”, entendida como “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico” (Porter, 1986:52), tem suas aplicações ainda limitadas no segmento de produção agropecuária. Exemplos destes casos são os produtores de sementes que atuam em parceria com as empresas ou no plantio de produtos em contrato com empresas de processamento (óleo de amendoim, milho em conserva, tomate industrial). É importante que, ao focar um mercado mais estreito, esteja atento ao panorama de mercado e estabeleça critérios de contrato que os levem a uma melhor rentabilidade em relação àqueles que optam pela exploração de *commodities*. Estes, na comercialização, estarão sujeitos à oscilação natural do mercado.

#### 4 A intenção estratégica de Hamel e Prahalad

Hamel & Prahalad (2000) se referem à intenção estratégica como uma obsessão pela vitória em todos os níveis da organização, uma busca pela liderança, abrangendo um processo administrativo ativo que inclui: focalizar a atenção da organização na essência de ganhar, motivar as pessoas, deixar lugar para a contribuição individual e de equipe e usar a intenção consistentemente para orientar a alocação de recursos. Para isso, têm como premissas o estabelecimento de metas de longo prazo e ser sustentável ao longo do tempo.

A ação estratégica da empresa se estabelece quando se criam ou recriam novos padrões de competição, transformando o meio ambiente em que a mesma se estabelece, de modo favorável a si mesma (Farina & Zylberstajn, 1994).

Esta corrida pela liderança pressupõe uma revolução na estratégia gerencial. Em vez de responder a mudanças de tecnologia e de mercado, as estratégias em busca de competitividade devem se basear na criação, por meio de um conjunto de competências, de uma realidade favorável não apenas para a empresa, mas, principalmente, para seu setor (Cabral, 1998).

Esta abordagem atribui ao estrategista (o produtor) o caráter visionário e ambicioso quanto aos seus objetivos e a determinação para buscá-los. Outra prerrogativa importante para alicerçar a busca das competências essenciais da organização está na formação/qualificação dos funcionários, que se apresenta de forma deficiente, particularmente no segmento de produção agropecuária.

#### 5 Os 5 Ps e a estratégia artesanal de Mintzberg

Ampliando o enfoque tradicional militar ou de negócios de estratégia, Mintzberg (2000) apresenta cinco definições de estratégia, conhecidas como os 5 Ps: como plano (*plan*) – algum tipo de curso de ação *conscientemente* engendrado; como padrão (*pattern*) – especificamente um padrão em fluxo de ações, *consistência* no comportamento; como pretexto/truque (*ploy*) – uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor; como posição (*posittion*) – uma maneira de colocar a organização no ambiente onde a estratégia atua como mediador entre a organização e o ambiente, ou seja, entre os contextos internos e externos, e como perspectiva (*perspective*) – que olha para dentro da organização, para dentro da cabeça dos estrategistas, representando uma maneira enraizada de ver o mundo.

Mintzberg (1977) aborda as duas primeiras definições de forma a realizar uma discussão sobre a dualidade quanto ao surgimento das estratégias: como planos previamente elaborados e intencionais – estratégias deliberadas/formuladas, ou como padrões surgidos na organização sem intenção prévia – estratégias emergentes/formadas. Assim, o autor esclarece que, no processo de

formulação, a estratégia determina as decisões subseqüentes, enquanto no processo de formação, as decisões/ações<sup>10</sup> convergem em uma estratégia.

Esta oposição entre formulação/formação de estratégias, tendo como base a existência ou não de intenção prévia, coloca as estratégias deliberadas e emergentes em dois extremos de um *continuum*, com vários tipos de estratégias distribuídas ao longo do mesmo. Algumas se aproximam de estratégias deliberadas e outras de estratégias emergentes, mas dificilmente atingindo os extremos, ou seja, totalmente deliberadas ou emergentes.

No enfoque artesanal, Mintzberg (2000) afirma que a formulação e a implementação fundem-se em um processo fluídico de aprendizagem por meio do qual as estratégias criativas evoluem. A partir desta afirmativa, ele questiona a separação entre pensamento e ação, imposta pelo planejamento estratégico, ao separar a formulação da implementação, ou seja, entre o planejamento realizado pela cúpula da organização e a execução pela gerência intermediária ou funcionários, sendo esta a principal crítica ao planejamento estratégico.

De acordo com Cabral (1998), deve-se ter o enfoque artesanal como uma alternativa complementar e não substitutiva ao enfoque tradicional. Ele questiona as implicações do rompimento da conexão entre pensamento e ação pelo planejamento estratégico, existente no sistema artesanal de produção.

Cabral (1998) acrescenta que os elementos básicos que alicerçam o enfoque artesanal envolvem a criatividade, intuição, flexibilidade, adaptação, aprendizagem e resposta imediata a necessidades e problemas, à medida em que estes surgem. Como estes são elementos comuns no segmento produtor, abre-se uma perspectiva da potencialidade desta abordagem ao segmento em estudo.

De acordo com Mintzberg (1994), "*planejamento estratégico não é pensamento estratégico. Um é análise, e o outro é síntese*". O mesmo autor acrescenta que o planejamento estratégico, como tem sido praticado, tem sido realmente uma programação estratégica, a articulação e elaboração de estratégias ou visões que já existem, enquanto que o pensamento estratégico é sobre síntese. Ele envolve intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada de empreendimento, uma visão de direção não tão precisamente articulada.

Na busca de um equilíbrio ou compartilhamento entre a orientação visionária ou de longo prazo e as questões mais urgentes ou de curto prazo, que envolvem a organização no dinamismo do ambiente, a estratégia real, resultante, "*é o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, planejadas e as estratégias emergentes, adaptativas ou reativas. O pensamento, e não o planejamento estratégico é o instrumento apropriado para a sua construção*" (Cabral, 1998).

## 6 Metodologia

Em função da natureza do problema estudado e da carência de trabalhos similares e quanto aos objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa. Utilizou-se o estudo de caso, que consiste numa "*investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos*" (Yin, 2001: p. 32).

O estudo em multicasos é interessante pois "*as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo robusto*" (Herriott & Firestone, 1983 apud Yin, 2001: p. 68) e facilita ao pesquisador mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação (Godoy, 1995: p. 25).

Selecionou-se o caso (produtor) por amostra intencional (por julgamento), em função do perfil técnico-econômico-gerencial, do atendimento aos objetivos da pesquisa e a facilidade de acesso. De forma que a escolha da unidade a ser investigada é feita em função do problema ou questão que preocupa o investigador (Godoy, 1995: p. 26).

A entrevista constituiu o método de coleta de dados e informações utilizado na pesquisa. Esta permite ao pesquisador adotar tanto a perspectiva interna como externa para abordagens

---

<sup>10</sup> No texto citado, Mintzberg se refere a decisões. Em artigos posteriores ele usa ações, reconhecendo que nas decisões já existe intenção.

compreensivas ou interpretativas (Alencar & Gomes, 1998: p. 126-127). Também é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao pesquisador verificar como os mesmos interpretam os aspectos do mundo (Bogdan & Biklen, 1994: p. 134) ou da teoria.

A opção pela entrevista semi-estruturada visa explorar alguns temas em profundidade e, ao mesmo tempo, ter “a certeza de se obter dados comparáveis entre os sujeitos” (Bogdan & Biklen, 1994: p. 135). Solicitou-se ao entrevistado um histórico de suas decisões, época em que foram tomadas e os motivos que o levaram às mesmas. Foi realizado um segundo encontro (contato) para apresentar uma pré-análise ao produtor e complementar informações.

## 7 Resultados e discussão

Os produtores selecionados para o estudo multicaso e as suas principais características são apresentados no Quadro 1.

Com base nas diversas abordagens de estratégia tratadas no quadro teórico, buscou-se verificar em que contexto se encontra inserido o processo de elaboração das estratégias pelos produtores selecionados.

### 7.1 Caso A

O Quadro 2 apresenta uma síntese do histórico das principais decisões e seus fatores influenciadores.

A adaptação do sistema de produção, dentro das tecnologias e estratégias que utilizava na região sul, atividades que possuíam um planejamento, demonstra uma capacidade de aprender do produtor. Existe um plano, uma intenção com controle, mas flexível para adaptação ao ambiente.

QUADRO 1. Produtores selecionados para o estudo multicaso e suas principais características

Caso	Características básicas
A	Proprietário em município vizinho (1.700 ha) e proprietário em Uberaba; pai e dois irmãos com nível superior; há mais de 20 anos na região; produtor de sementes; parceria com a pesquisa; perfil de alta tecnologia de produção e gerencial, alto uso de informática e alta utilização de financiamento; ocupa posição competitiva sustentável e de liderança na cadeia produtiva na região; forte atuação em organizações de apoio; iniciou capitalizado; possui infra-estrutura de armazenagem.
B	Paulista; a família arrenda há 15 ou 20 anos na região e tem áreas em Mato Grosso (15.000 ha), São Paulo (6.000 ha) e Monte Alegre de Minas (700 ha); técnico de nível médio; atua independente desde 1996 na região, com 500 ha arrendados, ampliando para 800 ha na safra 2001/2002. Não participa de associação, mas tem contato direto com a cooperativa; iniciou capitalizado; perfil de alta tecnologia de produção e gerencial, alto uso de informática e de financiamento; posição competitiva inferior ao A e semelhante ao C.
C	O pai (1º grau) e dois filhos; o mais velho (2º grau) responde pela maior parte dos negócios; proprietário 260 (ha) há 15 ou 20 anos e arrendatário há 10 ou 15 anos (700 ha). Cede áreas para experimento há bastante tempo e o pai participa de associação. Iniciou capitalizado, passando por descapitalização em 1994. Perfil de alta tecnologia de produção, média gerencial, baixo uso de informática e alto uso de financiamento.
D	Arrendatário em Uberaba (200 ha) e outro município (400 ha); até 1º grau; filhos técnicos agrícolas, alunos de agronomia; tem área própria de 70 ha, onde explora leite. Começou a ceder área para experimentos na última safra e não participa de associação, embora seja associado a duas cooperativas, mas não utiliza benefícios. Passou por problemas de capitalização a partir de 1994. Perfil de média tecnologia de produção e gerencial, não uso de informática e alto uso de financiamento.

Fonte: Dados da pesquisa

A entrada na exploração da cultura da cana mediante uma oportunidade de mercado revela uma atenção da empresa às mudanças no ambiente, identificação da oportunidade e rapidez na sua resposta.

A implantação da pecuária de leite, mesmo em um ano ruim, de acordo com o entrevistado, identifica dois aspectos relevantes: primeiro, a visão de futuro na atividade, em longo prazo, com um plano de ação e metas definidas, reforçando os aspectos comentados quanto à exploração da cana, atravessando suas crises sem necessidade de abandono da atividade. Segundo, esta decisão foi motivada, também, pela análise para que a empresa passasse a trabalhar com culturas mais rentáveis e com agregação de valor, por meio da integração dos resíduos das atividades. Complementando esta visão, estão a retirada do arroz e a utilização do milho, por ser mais rentável, melhor na rotação com a soja, maior liquidez e sua utilização na alimentação bovina.

A terceirização da produção de sementes de soja visou à redução do risco e do custo de produção, devido ao alto custo de oportunidade da terra causado pela cana. Demonstra-se, novamente, um exercício de análise interna e sintonia externa, com resposta rápida, por meio de flexibilidade, criatividade e adaptação ao ambiente. Isto levou a encontrar um novo modelo organizacional que tornasse e/ou mantivesse a empresa mais competitiva. Revela a intenção de ganhar sempre, mas dentro de um curso de ação flexível e ágil em relação ao ambiente.

A implantação do sistema de plantio direto representou forte mudança técnica e econômica. Neste caso, ocorreu uma preocupação com a sustentabilidade (técnica e econômica) do sistema de produção e, conseqüentemente, com a exploração dos grãos na propriedade, buscando fatores como a conservação de solo, redução no uso de insumos químicos, no desgaste de máquinas, no custo de produção e elevação de produtividade.

QUADRO 2. Histórico das principais decisões e fatores influenciadores do Caso A

<b>Data</b>	<b>Decisão</b>	<b>Fator(es)</b>
1973	Instalação na região	Adaptação do sistema de produção à região, com a tecnologia e estratégias que utilizavam - soja e arroz
1977	Início da exploração de cana	Oportunidade de mercado com o Proálcool
1982	Implantação da pecuária de leite	Verificou-se a necessidade de trabalhar com culturas mais rentáveis e com maior agregação de valor, de produtos e maior liquidez e integração de resíduos
1983/1984	Sair do arroz e entrar com o milho	
1993	Parcerias e terceirização de serviços para a produção de sementes de soja	Ampliação do volume de produção de sementes; diminuição dos riscos e do custo devido ao alto custo de oportunidade provocado pela cana
1993/1994	Início do plantio direto 96/97 – área atingiu 100%	Conservação de solo e redução de custos (menor uso de insumos químicos)
1993-1995	Ampliação da área de cana e pecuária e migração da área de grãos e terceirização	Elevação do custo de oportunidade da terra, devido à localização da fazenda próxima a usinas de cana
Década de 1990	Investimentos em silos, irrigação; convênios com outras empresas (EPAMIG universidades, EMBRAPA)	Lei de proteção de cultivares favoreceu a produção de sementes e entrada na pesquisa em cana; mudança de pagamento da cana e leite por qualidade
1994	Implantação do programa de qualidade total	Plano Real demandou uma administração mais eficiente. Grande mobilização dos funcionários para considerarem extensão da sua casa
2000 - ....	Melhor aproveitamento da área própria: redistribuição das áreas (amplia cana e pecuária e reduz grãos); leite aumenta o alojamento de animais e área para forragem	Melhorar a utilização dos recursos e tecnologias disponíveis; elevar a margem (rentabilidade) com redução de custo e aumento de produtividade.

Fonte: Dados da pesquisa



O Plano Real, em 1994, exerceu forte impacto na empresa, demandando maior eficiência administrativa. O entrevistado, inclusive, reconheceu que “a ciranda financeira mascarava a eficiência/ineficiência econômica”. No mesmo ano, houve a implantação do programa de qualidade total. Este contribuiu, principalmente, para um forte trabalho com os funcionários, gerando confiança/segurança mútua, com a visão de cliente-fornecedor e a empresa como extensão da sua casa.

As decisões quanto ao melhor aproveitamento da área própria envolvem a percepção da vantagem comparativa que possuem da sua localização próxima às usinas de açúcar e álcool, reconhecendo ser esta a vocação e exploração mais rentável para a área. Com isso, a produção de grãos foi deslocada para áreas de terceiros, mais distantes (migração), realizando-se uma redistribuição das áreas na fazenda.

A pecuária mantém sua viabilidade na área com o aumento do alojamento de animais e manutenção de área para forragem e silagem suficientes para o rebanho, seguindo o plano estabelecido com sua meta para 2003. Outras alternativas envolvem a elevação da margem (rentabilidade), buscando-se a redução de custos e aumento da produtividade por meio da melhor utilização dos recursos e tecnologias disponíveis.

O comportamento decisório observado ao longo do tempo reflete a busca de uma posição forte e flexível, capacitando a organização a alcançar suas metas (Quinn, 2000), relacionar a empresa com o ambiente como essência da formulação de uma estratégia competitiva (Porter, 1986) ou uma posição (*position*) da empresa no ambiente (Mintzberg, 2000) e a intenção de ganhar sempre (Hamel & Prahalad, 2000). Envolve, ainda, a criatividade, intuição, flexibilidade e adaptação presentes no enfoque artesanal (Cabral, 1998).

Ou seja, tem-se um curso de ação (deliberado) para a empresa e atividades na região, mas, com flexibilidade e adaptação ao ambiente e espaço para a criatividade e emergência de estratégias. Pois, o controle não é absoluto para a execução de tudo conforme planejado. Ocorre, então, um predomínio de intenções articuladas (deliberadas) combinadas com a utilização das características do enfoque artesanal proposto por Mintzberg (2000), em que a formulação e implementação fundem-se em um processo fluido de aprendizagem, por meio do qual as estratégias criativas evoluem.

A não separação entre pensamento e ação pelo produtor (ou a família) favorece a aprendizagem, a criatividade, a flexibilidade, a adaptação e a agilidade nas respostas ao ambiente. Mesmo assim, observa-se que a idéia do planejamento estratégico não é descartada pela empresa, pois, além de ser citado textualmente, também é colocado pelo entrevistado que “planejamento é uma palavra de ordem”. Pode-se deduzir que, inicialmente, ocorre um processo de análise da atividade ou negócio, com a verificação das partes, cenários e interações. Em seguida, há a realização de um processo de síntese das alternativas estratégicas existentes, o que é possibilitado pela aproximação entre pensamento e ação – o pensamento estratégico.

Na relação com o ambiente geral, o entrevistado considera que 70% das decisões são reações à situação política e econômica. Mesmo assim, percebe-se que o mesmo não tem o ambiente como algo imprevisível aceitando suas imposições como uma nau ao sopro do vento, mas se tratando de um constante monitoramento e identificação de oportunidades. Estas reações ganham *status* de ajustes às mudanças do ambiente, ou seja, ajustes na estratégia, nos planos de ação para seus negócios e empresa, que têm um objetivo traçado, ajustando-se os caminhos.

Com isso, este produtor realiza uma combinação entre a análise, sob o enfoque prescritivo (com uma utilização clara do planejamento estratégico), com a criação das condições, criatividade, intuição e flexibilidade para adaptação, presentes no enfoque descritivo. Assim, relaciona-se a síntese que faz das alternativas resultantes da utilização dos dois enfoques à sua condição de liderança e à posição competitiva que ocupa na região.

## 7.2 Caso B

No Quadro 3 encontra-se uma síntese das principais decisões históricas e seus fatores influenciadores referentes ao produtor do caso B.

A migração, nos anos 1980, caracterizou-se por uma leitura do ambiente, que estava inviabilizando sua atividade em São Paulo, pela busca de expansão e a visão de futuro quanto à localização do Triângulo Mineiro. Diferencia-se do caso A, que não passou por esta pressão.

Ao optar pela realização do curso técnico agrícola foi motivado por gostar da área, atuando desde cedo junto à família. Também o fez pela busca de aplicação de tecnologia para produzir mais com menos área, com um melhor manejo da tecnologia disponível e na alocação de recursos. Assim, demonstra reconhecer e buscar desenvolver suas competências.

Na decisão quanto às culturas a trabalhar (arroz, soja, milho), tem-se uma combinação baseada na rotação de culturas e na tendência de mercado. Ao observar as condições de oferta, preços e posição do governo, demonstra o monitoramento e capacidade de adaptação, mas ainda com uma visão de curto prazo.

Com a decisão de se tornar independente, percebe-se o início da predominância de intenções nas suas decisões e busca de inovações. Estes são elementos importantes para a obtenção e manutenção de uma melhor posição competitiva.

O plantio direto passou a ser utilizado em função das mesmas prerrogativas do caso A, mas bem depois, após ter observado a consistência das ações em outros produtores. Mas, ao realizar a adaptação de suas plantadeiras de forma gradativa, demonstrou preocupação com alternativas. Isto está relacionado à leitura deste ambiente e à busca de alternativas.

QUADRO 3. Histórico das principais decisões e fatores influenciadores do Caso B

Data	Decisão	Fator(es)
Anos 1980	Investir em Uberaba	Concorrência com as usinas de açúcar e álcool em São Paulo; busca de expansão; visão de futuro em investir no Triângulo
1987	Fazer o curso técnico agrícola	Paixão pela agricultura; aplicar a tecnologia para produzir mais em menor área
	Utilização de arroz, soja e milho	Plantar meio a meio ou na proporção 40/60, predominando a que tiver melhor no mercado e aumentando na cultura que tiver menos incentivo por parte do governo
1996	Separação da atividade conjunta com a família	Não aceitação, pelos tios, de sugestões e idéias partindo dos mais jovens
	Iniciar com o plantio direto	Facilidade de manejo das lavouras, de pessoas e máquinas, menos horas trabalhadas e menor desgaste Adaptação das máquinas (plantadeiras)
2000 ...	Continuar dentro do sistema atual por 4 anos Pretende colocar um silo na propriedade Expansão da área (para 800 ha) (safra 2001/2002)	Aguardando uma sinalização do mercado e das inovações Por plantar e colher qualidade, perceber melhor remuneração do produto disponível e reduzir custos com armazenagem na propriedade, além de evitar os conflitos Aquisição de máquinas, renovando a infraestrutura, áreas agrupadas próximas (6 km) Formas de contrato vantajosas

Fonte: Dados da pesquisa

A pretensão de continuar dentro do sistema atual por quatro anos, aguardando uma sinalização do mercado e as inovações tecnológicas, demonstra a deficiência de prescrição, refletida na falta da definição clara de objetivos e metas em médio e longo prazo. Também reflete nas suas intenções, ao se apresentarem não tão bem articuladas.

A posição de aguardar e não a de criar as condições para a empresa, deixa-o carente da visão de intenção estratégia de Hamel & Prahalad (2000). A decisão mais recente de ceder espaço para a pesquisa vem contribuir para o desenvolvimento desta característica no produtor. A criação de condições e as inovações tecnológicas são importantes elementos para a competitividade futura da empresa.

A expansão de área na safra 2001/2002, informada no contato de janeiro/2002, ocorreu em função da oportunidade de novos contratos. Isto reforça o seu monitoramento do ambiente, pois não foi manifestado na entrevista em julho/2001.

Este caso demonstra carência no aspecto prescritivo de suas estratégias, manifestada pela falta de objetivos e metas que direcionem a posição que pretende atingir em determinado período de tempo. Apresenta intenção clara quanto ao monitoramento do ambiente, identificando e aproveitando oportunidades, com flexibilidade e adaptação. Mas, suas intenções não estão bem articuladas, pois a combinação entre a prescrição e a descrição resulta mais numa visão de curto prazo, não criando condições, adotando uma posição de reagir à dinâmica do ambiente. A carência de prescrição, combinada com flexibilidade, adaptação e criatividade, deixa-o numa posição competitiva na cadeia, mas numa visão de curto prazo. Não ocorre um direcionamento claro a ser seguido pelo produtor em médio e longo prazo.

Ao observar o que outros produtores estão fazendo, busca verificar ações que apresentem consistência para uma possível utilização no seu plano. Ocorre também o fato de ser gestor e executor de suas atividades, inclusive executando operacionalmente algumas funções (plantio e colheita), o que lhe tira tempo e dificulta a análise e construção de cenários.

### 7.3 Caso C

O Quadro 4 apresenta uma síntese histórica das principais decisões apontadas pelo respondente quanto à sua atividade e negócios e os respectivos fatores que influenciaram.

A migração de São Paulo para o Triângulo Mineiro ocorreu mediante a leitura do ambiente, o gosto pela agricultura e a necessidade de expansão para atender ao crescimento da família. A sua localização estava deixando-os em uma posição não sustentável em longo prazo para a exploração de milho e soja, por estarem em uma região envolvida com cana-de-açúcar, café e leite. Percebida esta situação, buscaram outra região, escolhendo Uberaba após a análise do ambiente em vários locais.

A separação da sociedade promoveu uma reestruturação dos negócios, de sua infraestrutura, com redução de área e aquisição de veículos e máquinas. Em seguida, adotam nova estratégia de crescimento, já desvinculada das necessidades da família, com uma visão empresarial. Equívocos na orientação e não verificação pelo produtor levaram a um problema de descapitalização, devido a um alto investimento e uma baixa produtividade. Associando-se isto com o Plano Real, *“o governo congelou os produtos (grãos) e veio a TR sobre o financiamento e a gente tem dívida pra 20 anos”*. Hoje reconhece que faltou conhecimento e experiência, por ter seguido a orientação sem reflexão e troca de sugestões com outras pessoas. Observa-se também que a análise do cenário econômico pode ter sido falha.

Para atenuar o problema da descapitalização, decidiu-se pela redução de área (de 1.200 para 960 ha, sendo 700 ha arrendados) em 1997, devido a uma das áreas ser distante (60 km), o que estava aumentando o custo de transporte e manutenção. Passou a adotar a estratégia de reunir as áreas e reduzir custos, trabalhar em menor área e com maior eficiência.

A decisão de iniciar com plantio direto em 1994/1995, concluindo em 1997/1998 (100% da área), revela a preocupação de ajuste com a tecnologia de produção, relacionada com a sustentabilidade técnica e econômica.

Na safra 2000/2001, teve início a exploração de amendoim, como alternativa na rotação de culturas e diversificação. Este aspecto representa a identificação e aproveitamento de oportunidades, na procura de maior rentabilidade, em relação a milho e soja, fazendo parte de sua estratégia de capitalização. Ao se capitalizar, pretende voltar a escolher o melhor momento de comercializar, o que favorece a obtenção de melhores margens.

As intenções de aumentar a área, a longo prazo encontrar uma área maior e agrupada para reduzir os custos de deslocamento, investir em gado de corte para diversificar e distribuir a renda ao longo do ano, demonstram a coerência de suas estratégias para o crescimento e elevação da rentabilidade. Percebe-se a realização do planejamento, com objetivos claros, embora deficiente quanto às metas. Também demonstra realizar o monitoramento do ambiente e ter um cenário futuro para as suas atividades, uma posição a ser atingida, ao mesmo tempo em que manifesta flexibilidade, criatividade e adaptação.

QUADRO 4. Histórico das principais decisões e fatores influenciadores do Caso C

<b>Data</b>	<b>Decisão</b>	<b>Fator(es)</b>
1983	Mudança para Uberaba  Continuaram com um sítio (30 ha) em São Paulo e plantando em área arrendada até 1987	Gosto pela agricultura; necessidade de expansão pelo crescimento da família; a área em São Paulo era pequena, acidentada, terra cara, envolvida por café e leite, que não era o “ramo” deles; as áreas eram arrendadas para a reforma de canavial e sempre mudando, sem ter uma área fixa para trabalhar; vendem uma área de 120 ha em São Paulo e compram 416 ha em Uberaba, em sociedade do pai e o tio; foi a Rio Verde, Unai e Mineiros e escolheu Uberaba pela localização e proximidade às fábricas de insumos e armazéns
	Vendem o sítio e vêm todos para Uberaba	A área em São Paulo era pequena e estava difícil para arrendar e conseguiram área em Uberaba
01987/1988	Arrendamento de uma área a 60 km da sede	A renda era atrativa, de pessoas conhecidas de São Paulo, terra de pasto, fácil de produzir e achavam que dava para ter duas equipes – uma em cada área
1993	Separação da sociedade	Crescimento da família, casamentos, gerando conflitos e separaram, ficando com 250 ha de área própria
1994	Arrendamento de uma fazenda de 500 ha	Devido à necessidade de divisão das terras pela separação e consideraram um bom investimento; bem localizada (próxima a sede), terra boa e pensavam em aumentar
	Plano Real	O governo congelou os produtos (grãos) e veio a TR sobre o financiamento – tem dívida para 20 anos
	Início do plantio direto, atingiu 100% na safra 1997/1998	Menor desgaste de máquinas, redução de mão-de-obra, controle de erosão, menor problema com correção de solo e redução de custo
1997	Redução de área	De 1.200 para 950 ha para atenuar o problema da descapitalização
2000/2001	Plantio de amendoim	Rotação de culturas, diversificação e pela maior lucratividade, pois o milho está oscilando muito
2001/2002	Decidiu fazer soja verde do custo de produção	A soja custear tudo e o milho e o amendoim ficar como lucro para se capitalizarem. Não efetuou, por a soja não ter atingido o preço esperado.  Mudança na perspectiva de mercado, mudou para o milho; parte do amendoim (50%) e da soja (30%) vão custear
2002 ...	Intenção de agrupar e aumentar a área Comercializar melhor	Reduzir custos e crescer Ao se capitalizar, segurar o produto e passar a escolher a hora de vender
	Explorar gado de corte	Diversificar e distribuir a renda durante o ano.

Fonte: Dados da pesquisa

Este produtor apresenta, então, uma combinação entre a prescrição e descrição melhor do que o caso B, mas inferior ao caso A. Apresenta um comportamento predominante de deliberação, com intenções quanto às suas ações, dividindo-as em longo e curto prazo, numa combinação com flexibilidade e adaptação de suas estratégias. Assim, percebe-se a importância do pensamento estratégico na síntese da estratégia resultante, entre a análise das possibilidades tecnológicas, do ambiente econômico e das condições da propriedade, assemelhando-se ao comportamento do caso A, embora tenha lhe faltado conhecimento e experiência em alguns momentos, que comprometeram a realização de suas estratégias.

#### **7.4 Caso D**

O Quadro 5 apresenta uma síntese do histórico das decisões tomadas pelo produtor e os fatores influenciadores.

Os anos 1960 foram marcados pela atuação junto ao seu pai, na exploração de arroz, milho e um pouco de café, em pequenas áreas, voltadas para o sustento da família e dentro de um sistema de produção apreendido com os familiares.

A compra de um sítio no início dos anos 1970 faz parte da busca por um local próprio e constituir família. Isto pode significar uma reprodução do comportamento familiar ou uma intenção diferenciada e voltada para o crescimento individual. Esta culminou, em meados da década, com a separação de sua atividade, tornando-se independente do pai.

A continuação da exploração das mesmas culturas denota a repetição de ações apreendidas junto ao pai. Na ocupação do sítio, mantém o sistema de abertura de área e exploração e demonstra o lado da paixão pela agricultura e não da atividade como um negócio. Isto dificulta uma análise mais racional e econômica da sua atividade.

A estratégia de crescimento no final dos anos 1970 não é acompanhada com alterações nas estratégias de negócios. Não se percebe uma análise das suas atividades, nem a criação de condições para a obtenção de melhores resultados. Mantém a repetição de ações já consistentes apreendidas na família quanto ao seu sistema de produção, não buscando alternativas no ambiente (cadeia) que favorecessem a sua estratégia de crescimento e oportunizasse uma melhor condição competitiva e mais sustentável. Isto também demonstra que o produtor não revê suas alternativas de negócios, como ocorreu com o caso A no mesmo período e com o caso C na decisão de sair de São Paulo, revelando uma falha na análise de cenário, ou seja, no enfoque prescritivo.

Nos anos 1980, mantém-se a repetição de ações apreendidas com a família. A intenção de crescer ainda está vinculada ao sustento da família e não ao crescimento na atividade/negócio, baseado na leitura do ambiente e na busca de competitividade. Em meados dos anos 1990, ao conseguir arrendar uma área por mais tempo, foi possível aproveitar a área trabalhada, introduziu a soja no sistema de produção, melhorando a rotação e com menor risco climático que o arroz, fator este percebido e executado nos anos 1970, pelo caso A.

Na implantação do Plano Real estava estabilizado, mas com a queda do preço dos grãos e aumento dos juros sobre a dívida do financiamento, enfrentou os mesmos problemas do caso C. Este problema e a introdução da soja o levaram a trabalhar com uma cooperativa como forma de facilitar a comercialização na base de troca pelos insumos. Depois de dois anos, voltou a trabalhar com o banco, porque os juros da cooperativa estavam mais altos, demonstrando estar acompanhando os fatores que favorecem o financiamento de sua atividade. Aqui, demonstra-se a realização de monitoramento do ambiente e reação na busca de melhor estrutura para a sua atividade, embora tenha falhado na leitura do cenário econômico.

No final dos anos 1990, a introdução do sistema de plantio direto denota a realização de ações a partir do momento em que elas apresentaram consistência em outros produtores.

Atualmente, explora milho e soja, com pouco arroz, por apresentar um baixo custo de produção, embora a esposa perceba que a mesma oferece menos opção de negociação do que milho e soja. Isto pode também estar relacionado à herança da família, o que leva a não conseguir deixar esta atividade, mesmo com outras de maior rentabilidade, menor risco ou, ainda, utiliza-a como opção técnica para a abertura de novas áreas arrendadas.

QUADRO 5. Histórico das principais decisões e fatores influenciadores do Caso D

Data	Decisão	Fator(es)
Anos 1960	Exploração de arroz, milho e café 1967/1968 – Utilização do adubo	Em pequenas áreas, como sustento e repetindo o sistema de produção apreendido por herança familiar Devido ao fato de as terras ficarem cansadas (baixa fertilidade); o adubo era misturado à semente por não ter plantadeira.
1970 1972 1974 1977 1978	Exploração de arroz e milho Compra de um sítio (72 ha) Tornou-se independente Aumento de área (96 ha) Aquisição de máquinas Formou pasto no sítio e introduziu gado de leite	Em áreas arrendadas, mudando a cada três anos por força de contrato, formando o pasto no final. Busca de um local próprio e constituir família Devido ao crescimento pessoal, busca de independência, mas sem atritos com a família e continuou atuando junto ao pai. Busca de crescimento na atividade. Em função do aumento na área, quando passou a utilizar financiamento. Para obtenção de renda mensal e “ <i>ter umas vaquinha para ir olhar</i> ”.
1980	Exploração de arroz e milho  Crescimento de área Aquisição de máquinas	Continuação do mesmo sistema apreendido com o pai, com 2 anos de arroz e 1 de milho e forma o pasto para o proprietário da área. Crescimento na atividade e financeiro aumentar a escala devido à redução na margem e aumento da família. Crescimento de área e prestação de serviços para terceiros.
Anos 1990 1995/1996  1998 1999/2000	Inicia com a exploração de arroz e milho Reduz o arroz e introduz a soja  Trabalhar com uma cooperativa  Aquisição de máquinas  Saída da cooperativa Início do plantio direto	Dentro do mesmo sistema.  Por ter conseguido ficar estabelecido em uma área, possibilitou trabalhar com a soja, aproveitar melhor de uma terra mais recuperada e equilibrada e o menor risco climático. Em 1994 estava estabilizado, mas, com o Plano Real, o produto caiu de preço e o juro subiu, sendo aliviado com a securitização em função da soja, para facilitar a comercialização na base de troca. Renovação, adequação ao sistema, estavam ficando defasadas. Os juros do banco estavam mais baratos. Redução de custo e “ <i>todos estão fazendo, a gente tem que acompanhar</i> ”.
2000	Ampliação do plantio direto  Aquisição de plantadeira Trabalhar com pouco arroz e manter o milho e soja Meta	Adequação de tecnologia, diminui bastante o período de trabalho e menos mão-de-obra. Em função do plantio direto, sendo mais viável do que o kit para adaptação. Devido ao baixo custo de produção do arroz. Formar os filhos.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que este produtor manteve-se, por muito tempo, num sistema de arrendamento e produção. Demonstra uma predominância de repetição de ações apreendidas com a família e, posteriormente, de ações baseadas nos resultados obtidos por outros produtores.

A migração de áreas arrendadas dificultou um melhor aproveitamento de uma condição mais produtiva e de experiência com a exploração de culturas em uma mesma área que também são mais compatíveis com a estratégia de crescimento. Isto também favoreceu a repetição do sistema de abertura de novas áreas, exploração com arroz e milho e formação do pasto, dificultando o processo de inovação pelo produtor.

Tem-se, neste caso, um predomínio na emergência das estratégias. Seu plano de exploração forma-se com base no fluxo (repetição) de ações, desde a atuação conjunta com o pai. A presença de intenção voltada para o crescimento encontra-se desarticulada de outros campos da atividade (estabilizar-se em uma área, trabalhar com culturas mais rentáveis, sistema de rotação), num predomínio de emergência das estratégias combinadas com o enfoque artesanal de Mintzberg. Isto dificultou a obtenção de maior rentabilidade e uma posição mais sustentável. Em contrapartida, a instabilidade apresentada pela migração constante de área, a dependência dos proprietários para se manter na atividade e, atualmente, a introdução da cana na região, que proporciona um arrendamento ao proprietário da terra superior à soja, tem sua área e sua posição bastante ameaçadas.

## **8 Considerações finais**

Observou-se que a utilização de diferentes abordagens de estratégia, por meio de duas escolas diferentes, envolvendo a teoria prescritiva e a descritiva, permitiu captar melhor o que ocorre em termos de estratégias nas organizações rurais pesquisadas.

Percebeu-se também que a combinação no processo de elaboração das estratégias, envolvendo intenções claras, com criatividade, intuição e experiência, foi fundamental nas diferenças observadas e se apresentaram relacionadas com a posição competitiva do produtor. O caso A foi o que apresentou a melhor combinação e o D o que demonstrou maior desarticulação, formando os extremos entre os casos e quanto à posição competitiva. Os casos B e C estão no meio dos dois, alternando características de vantagens e desvantagens, atribuídas ao caráter de transição em que se encontram, principalmente no aspecto gerencial, mas apresentando posição competitiva semelhante.

O caso A utiliza os dois enfoques de forma articulada. Apresenta o enfoque prescritivo, com a utilização do planejamento estratégico e definição clara de objetivos e metas. No enfoque descritivo, mantém a intuição e o caráter visionário; é marcante e constante a presença da intenção de ganhar sempre, de buscar e manter uma posição forte e sustentável; trabalha para a criação das condições para o alcance de seus objetivos, mas ao mesmo tempo flexível, passível de reação e adaptação rápida aos condicionantes ambientais, além de identificar e aproveitar as oportunidades.

No caso B, o uso do enfoque prescritivo é deficiente, pois não consegue analisar e construir o cenário e transformá-lo em objetivos e metas claras. Desenvolve o enfoque descritivo com intuição, flexibilidade e adaptação, identificando e aproveitando as oportunidades. Demonstrou haver intenções, mas com problemas na articulação, não apresentando na forma de um plano conscientemente engendrado e com objetivos de longo prazo.

O caso C apresentou, inicialmente, suas estratégias vinculadas às necessidades da família. Mas, a partir da reestruturação da própria família, passou a definir suas estratégias visando a atividade/negócio, com o crescimento não dependendo das necessidades da família. A repetição de ações por meio da aquisição de experiência com erros do passado vem perdendo espaço para o uso de deliberação. Verificou-se que, a partir do momento em que passa a utilizar melhor o enfoque prescritivo, mantendo as características do enfoque descritivo, tem melhorado a sua condição competitiva, além de torná-la mais sustentável.

No caso D, é marcante a ausência de intenções, com a repetição de ações apreendidas com a família ou observadas em outros produtores, utilizando-as ao observar a consistência das mesmas. Os objetivos estão voltados para as necessidades da família e não de negócios. Seu foco de ação está no sistema de produção, não realizando a leitura do ambiente (cadeia). É carente em

inovação e quase ausentes a análise e construção de cenários, bem como dos objetivos e metas. Isto revela a fraca ou quase não utilização do enfoque prescritivo. No enfoque descritivo, não se observa a busca de criar as condições para sua atividade e ausência de intuição e do caráter visionário. Percebe-se a ocorrência de flexibilidade e adaptação aos condicionantes ambientais, mas, aceitando a imprevisibilidade do ambiente e como imposição para suas ações.

Com base nos quatro casos estudados, tem-se que a síntese da estratégia resultante, por meio da melhor combinação entre os enfoques prescritivo e descritivo, proporcionou uma melhor e mais sustentável posição competitiva.

Ao balizar-se na aproximação entre pensamento e ação, tem-se no pensamento estratégico a aplicação de uma perspectiva teórica que valoriza a aprendizagem e a criatividade dentro das organizações na elaboração de suas estratégias. Este se adapta melhor à realidade do segmento de produção agropecuária, que está em contato direto com a realização/implantação de suas estratégias, sejam elas formuladas ou formadas.

Observou-se que existem vários caminhos para se criar estratégia, com posições competitivas semelhantes (como os casos B e C). Mas a combinação entre a prescrição e a descrição para a estratégia resultante demonstrou permitir definir estratégias mais sustentáveis e melhor ajuste com o ambiente (caso A).

Outras observações incluem que há uma relação entre o uso do enfoque prescritivo (planejamento estratégico) e a definição clara de objetivos e metas e que a combinação das abordagens prescritiva e descritiva na síntese da estratégia resultante esteve relacionada com: uma melhor posição competitiva na cadeia produtiva, uma melhor articulação das intenções, definição clara de objetivos e metas; identificação e aproveitamento de oportunidades, adaptação às mudanças do ambiente e com a intenção quanto à criação das condições para a empresa.

## **9 Referências bibliográficas**

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 212 p. Apostila.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Sistemas agroindustriais**: definições e correntes metodológicas. In: \_\_\_\_\_. *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23 - 48.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994. 335 p.

CABRAL, A. C. de A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1998. **Anais...** ANPAD, 1998.

FARINA, E. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. 63 p.

GITMAN, L. J. **Princípio de administração financeira**. São Paulo: Harper e Row, 1984. 791 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20 - 29, maio/jun. 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Intenção estratégica. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 53 – 56.

MINTZBERG, H. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 26 - 32.



MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 404 p.

MINTZBERG, H. Strategy formulation with a historical process. **International Studies of Management and Organization**, Canadá, v. 7, n. 2, p. 28 - 40, Sum. 1997.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 20 - 26.

RHINOW, G. Evolução da prática de concepção de estratégias dentro das organizações: do planejamento à aprendizagem. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996. p. 327 - 346.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZYLBERSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 p. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo.