

50520
35698

JOELSIO JOSÉ LAZZAROTTO

**ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS EM UNIDADES DE PRODUÇÃO
RURAL: ESTUDO COMPARATIVO NO MUNICÍPIO DE PATO
BRANCO (PR)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA



50520

Orientador

Prof. Juvêncio Braga de Lima

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2000

BIBLIOTECA CENTRAL

UFLA
N.º CLAS. T658.93

LA2

est
N.º REGISTRO 50520

DATA 06/12/2000

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Lazzarotto, Joelsio José

Estratégias e mudanças em unidades de produção rural: estudo comparativo no
Município de Pato Branco (PR) / Joelsio José Lazzarotto. -- Lavras : UFLA, 2000.
177 p. : il.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Estratégia organizacional. 2. Mudança organizacional. 3. Racionalidade
administrativa. 4. Tomada de decisão. 5. Agricultura familiar. I. Universidade
Federal de Lavras. II. Título.

CDD-306.852

-658.93

JOELSIO JOSÉ LAZZAROTTO

**ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS EM UNIDADES DE PRODUÇÃO
RURAL: ESTUDO COMPARATIVO NO MUNICÍPIO DE PATO
BRANCO (PR)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”.

Aprovada em 22 de setembro de 2000

Prof. Fernando Prado Gimenez UEM

Prof. Luiz Marcelo Antonialli UFLA



Prof. Juvêncio Braga de Lima

UFLA

(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL

*Principalmente àqueles que me deram
razão, motivação e coragem:
meu filho Gabriel, minha esposa
Lissandra e meus Pais*

DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), em especial ao Departamento de Administração e Economia, pela oportunidade concedida para realização do curso de mestrado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo suporte financeiro.

Ao professor e amigo Juvêncio Braga de Lima, pela orientação, sugestões e apoio no decorrer do curso.

Aos professores Fernando Prado Gimenez e Luiz Marcelo Antonialli, membros da banca examinadora, pelas valiosas contribuições para o enriquecimento deste trabalho.

À professora Flaviana de Pádua Carvalho pelas sugestões e apoio.

Aos agricultores das localidades Independência II e Nossa Senhora do Carmo, em especial aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos técnicos atuantes na extensão rural do município de Pato Branco, em especial a Médica Veterinária Leonira (Prefeitura Municipal), o Técnico Agrícola Ivano (Seab/Deral) e o Médico Veterinário Vieira (Emater/Regional), que foram fundamentais para a viabilização deste trabalho.

Aos amigos do curso, em especial Nestor Breda, Alceu Richetti, José Antônio e Reginaldo Ferreira.

Aos demais professores, funcionários e colegas do Departamento de Administração e Economia, que contribuíram para a realização do curso de mestrado.

A todos os amigos que me apoiaram durante a realização desse curso.

Aos meus sogros, Ivanir e Inédia, pelo constante apoio e acolhida.

À toda minha família, pelo apoio, compreensão e confiança.

BIOGRAFIA

Joelsio José Lazzarotto, filho de Sergio Lazzarotto e Fátima Daboit Lazzarotto, nasceu em 1º de outubro de 1972 no município de São Lourenço do Oeste (SC). Neste município concluiu o ensino fundamental e o ensino médio.

Em agosto de 1993 iniciou o curso de Medicina Veterinária na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), concluído em março de 1999. Durante a realização desse curso sempre esteve envolvido com atividades de pesquisa e extensão, sobretudo porque desenvolveu estágios extracurriculares nos departamentos de Medicina Veterinária Preventiva e Educação Agrícola e Extensão Rural da UFSM.

Nesses estágios atuou como bolsista de iniciação científica, participando no planejamento e execução de diversos trabalhos, sobretudo nas áreas de Medicina Veterinária Preventiva e Administração e Extensão Rural. Muitos desses trabalhos foram apresentados e publicados em vários congressos e afins. Especialmente no Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural, onde estagiou nos anos de 1997 e 1998, desenvolveu atividades relacionadas, principalmente, ao desenvolvimento rural, com ênfase especial no estudo dos sistemas de produção agropecuária.

Em maio de 1999 iniciou o curso de mestrado em Administração Rural, na Universidade Federal de Lavras. Em setembro de 2000, após 16 meses do início desse curso, efetuou a defesa de dissertação. Durante o período de mestrado também desenvolveu outros seis trabalhos de pesquisa que foram publicados nos anais dos seguintes congressos: X World Congress of Rural Sociology – XXXVIII Brazilian Congress of Rural Economics and Sociology; Vº Seminário Estadual de Administração Rural e Iº Seminário Sulbrasileiro de Administração Rural e XXIV ENANPAD.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	i
LISTA DE FIGURAS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
3 REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 A racionalidade no processo decisório	20
3.1.1 A visão funcionalista - a racionalidade instrumental	20
3.1.2 A visão subjetiva - a racionalidade substantiva	26
3.2 As estratégias organizacionais	30
3.2.1 A problemática do conceito de estratégias	31
3.2.2 A deliberação e a emergência das estratégias	32
3.2.3 Condicionantes na configuração das estratégias organizacionais	36
3.2.3.1 Condicionantes estratégicos do ambiente organizacional interno	37
3.2.3.2 Condicionantes estratégicos do ambiente organizacional externo	45
3.3 O processo de mudança organizacional	48
3.3.1 Conceitualizando a mudança organizacional	49
3.3.2 A amplitude da mudança organizacional	52
3.3.3 Aspectos facilitadores e restritivos da mudança organizacional	58
3.4 A complexidade do processo administrativo	65
3.5 Decisão e ação nas unidades de produção agropecuária familiar	67
4 METODOLOGIA	71
4.1 A opção pela pesquisa qualitativa	71
4.2 O campo de estudo e o objeto de pesquisa	72

4.3 As técnicas de pesquisa	74
4.4 A análise da realidade investigada	75
5 TRANSFORMAÇÕES NA AGRICULTURA LOCAL	79
5.1 O sistema agrário da localidade de Independência II	79
5.2 O sistema agrário da localidade de Nossa Senhora do Carmo	88
5.3 A agricultura de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo	95
5.3.1 Trajetória da produção agrícola	98
5.3.2 Trajetória da atividade leiteira	102
5.4 Trajetórias e contrastes de desenvolvimento local	108
6 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE INDEPENDÊNCIA II E DE NOSSA SENHORA DO CARMO	109
6.1 O período de subsistência (1950-1969)	110
6.2 A baixa e a moderada expansão comercial (1970-1979)	117
6.3 Especialização com expansão comercial (1980-1984)	125
6.4 Contextos e contrastes nas posturas estratégicas (1985-1994)	133
6.5 Fortalecimento <i>versus</i> subsistência (1995-2000)	140
6.6 A dinâmica das estratégias e mudanças	147
7 A GESTÃO DAS ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO PESQUISADAS	149
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
9 SUGESTÕES	161
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
ANEXOS	173

LISTA DE QUADROS

- QUADRO 1 Alguns importantes aspectos da agricultura das unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo95
- QUADRO 2 Trajetória de utilização da terra para produção de grãos em Independência II e em Nossa Senhora do Carmo - média de área por unidade de produção agropecuária nas diferentes décadas99
- QUADRO 3 Trajetória da exploração leiteira em Independência II e em Nossa Senhora do Carmo - média por unidade de produção agropecuária nas diferentes décadas102
- QUADRO 4 Alguns importantes parâmetros da atividade leiteira das propriedades de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo106
- QUADRO 5 Principais períodos estratégicos das unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo109

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Síntese do processo de formulação e características da estratégia deliberada	33
FIGURA 2	Síntese do processo de formação e características da estratégia emergente	35
FIGURA 3	Síntese do processo de ocorrência da mudança organizacional.....	52
FIGURA 4	Características do processo de mudança organizacional	57
FIGURA 5	Algumas importantes inter-relações no processo administrativo	66
FIGURA 6	Características administrativas das unidades de produção agropecuária familiar pesquisadas	154

RESUMO

LAZZAROTTO, Joelsio José. Estratégias e mudanças em unidades de produção rural: estudo comparativo no município de Pato Branco (PR). Lavras: UFLA, 2000. 177p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).*

Esta investigação tem como foco principal o estudo de dois grandes processos administrativos em unidades de produção agropecuária familiar (UPFs): os processos de configuração estratégica e de mudança organizacional. Como problemática de pesquisa definiu-se que aspectos organizacionais internos e externos condicionam as decisões e ações dos agricultores, determinando que estes, ao longo do tempo, desenvolvam estratégias e efetuem mudanças nas suas organizações, que podem refletir no desenvolvimento geral do local onde estão inseridos. Diante dessa problemática, buscou-se, comparativamente, reconstruir, apreender e analisar as principais estratégias e mudanças na orientação de UPFs de duas localidades (Independência II e Nossa Senhora do Carmo), contrastantes no seu desenvolvimento geral e exploração da agricultura, do município de Pato Branco, situado na região sudoeste do estado do Paraná. O quadro teórico relaciona-se com três grandes temas da literatura das organizações: decisões e ações, com especial ênfase à racionalidade administrativa; as estratégias organizacionais, formuladas previamente (estratégias deliberadas) ou ao longo do tempo (estratégias emergentes) e os condicionantes estratégicos e o processo de mudança organizacional, planejado ou não (reativo ou antecipatório), com amplitude incremental (mudança de pequeno espectro) ou estratégica (mudança de amplo espectro), condicionado por fatores organizacionais internos e externos. Em termos metodológicos, utilizou-se um estudo longitudinal de natureza qualitativa, tendo a entrevista não-estruturada como principal técnica de pesquisa. Entrevistou-se doze agricultores típicos de cada localidade e três técnicos da extensão rural do referido município. Em termos analíticos, inicialmente analisou-se as transformações na agricultura de ambas as localidades, desde a década de 1950. Posteriormente, mediante uma perspectiva processual, contextual e histórica, foram identificadas e analisadas as principais estratégias e mudanças nas UPFs investigadas. Considerou-se as estratégias, identificadas e típicas dos agricultores, dentro de determinados períodos estratégicos, nos quais analisou-se: os fatores que levaram os produtores a configurarem determinadas orientações estratégicas; a implementação de

*Orientador: Juvêncio Braga de Lima - UFLA.

mudanças organizacionais dentro de uma mesma orientação estratégica e o processamento de mudanças na orientação estratégica das UPFs. Quanto às transformações na agricultura local, em Independência II verificou-se um acentuado desenvolvimento dos estabelecimentos agropecuários. Em Nossa Senhora do Carmo, especialmente nos últimos anos, foram crescentes as dificuldades dos agricultores para manterem suas famílias e seus meios de produção. Esse grande contraste de desenvolvimento deve-se, sobretudo, a diferenças em quatro aspectos do ambiente interno local: os fatores de produção disponíveis, a organização, a motivação e o grau de capitalização dos agricultores. Quanto aos períodos estratégicos, identificou-se os cinco mais representativos do comportamento administrativo dos agricultores de cada localidade. Principalmente a partir de 1985, enquanto as estratégias e mudanças implementadas pelos produtores de Independência II conduziram a uma grande expansão das atividades comerciais, propiciando crescente capitalização dos mesmos, nas UPFs de Nossa Senhora do Carmo implementou-se estratégias e mudanças, sobretudo de desinvestimentos, dada a grande descapitalização e desmotivação dos produtores. Contudo, mesmo em contextos contrastantes, ao longo dos anos as estratégias configuradas por todos os agricultores foram comumente emergentes e as mudanças organizacionais foram, sobretudo, incrementais, reativas e não planejadas, pois elementos como a criatividade, intuição, flexibilidade e aprendizagem tiveram marcada importância nos seus processos de decisão e ação.

ABSTRACT

LAZZAROTTO, Joelsio José. **Strategies and changes in farms: a comparative study in the city of Pato Branco (PR)**. Lavras: UFLA, 2000. 177p. (Dissertation - Master Program in Rural Administration).*

This investigation has as main focus the study of two great administrative processes in family farms: strategic configuration and organizational change processes. The research was internal and external organizational aspects that condition the farmer's decisions and actions, determining that these, along the time, develop strategies and make changes in their organizations, that can reflect in the general development of the region in which they are inserted. We sought, to reconstruct, understand and analyze comparatively the main strategies and changes in the orientation of the family agricultural units in two places (Independência II and Nossa Senhora do Carmo), contrasting in their general development and exploration of the agriculture, in the city of Pato Branco, in Paraná's southwestern region. The theoretical framework is related with three great themes of the organizational literature: decisions and actions, with special emphasis given the administrative rationality; the organizational strategies, previously formulated (deliberate strategies) or formulated along the time (emergent strategies); and the strategic conditioners and the process of organizational change, planned or not, with incremental or strategic amplitude (change of small spectrum or change of wide spectrum), conditioned by internal and external organizational factors. In methodological terms, we used a longitudinal study of qualitative nature, with the non structured interview as main research technique. We interviewed twelve typical farmers of each place and three agents of the rural extension in Pato Branco. In analytic terms, we initially analyzed the transformations in the agriculture of both places, since the decade of 1950. Later on, by using of a processual, contextual and historical perspective, we identified and analyzed the main strategies and changes in the family farms agricultural units. We considered the strategies in certain strategic periods, in which we analyzed: the factors that led the farmers to configure certain strategic orientations; the implementation of organizational changes in one same strategic orientation and the processing of changes in the strategic orientation. In relation to the transformations in the local agriculture, in Independência II we verified an accentuated development of the farms. In Nossa Senhora do Carmo, especially in the last years, the farmers' difficulties to maintain their families and their production means increased. This great

* Adviser: Juvêncio Braga de Lima - UFLA.

development contrast is due, above all, to differences in four aspects of the local internal environment: the production factors, the organization, the motivation and the degree of the farmers' capitalization. In relation to the strategic periods, we identified the five that were more representative of the farmers' administrative behavior in each place. Especially after 1985, while the strategies and changes implemented by the Independência II's farmers led to a great expansion of the commercial activities, propitiating growing capitalization, in Nossa Senhora do Carmo strategies and changes were implemented especially of disinvestments, due to the farmer's great discapitalization and dismotivation. However, along the years the strategies configured by all the farmers were commonly emergent and the organizational changes were, above all, of small spectrum and unplanned, because elements as creativity, intuition, flexibility and learning influenced in the decisions and actions those of farmers.

1 INTRODUÇÃO

Estudos relacionados às estratégias e mudanças organizacionais, que constituem temáticas de grande complexidade, vêm recebendo importância crescente, especialmente porque nas últimas décadas tem ocorrido uma ampliação da visão de Administração, saindo do paradigma mecanicista, cuja preocupação básica são os aspectos operacionais, para uma visão mais holística, em que as questões de ambiente tomam-se relevantes. Nesse sentido, estudar as organizações na perspectiva das estratégias e mudanças implica no aprofundamento de questões relacionadas tanto ao ambiente organizacional interno como externo. Busca-se, com isso, a compreensão de dois grandes processos: (1) o processo de configuração estratégica, que inclui a formação (emergência) e/ou formulação (deliberação) estratégica e sua implementação e (2) o processo de mudança organizacional, que pode ocorrer de forma planejada ou não, tendo uma amplitude variada (incremental ou estratégica).

Para investigar e compreender tais processos, deve-se dispensar especial ênfase à decisão e a ação organizacional, pelo fato de constituírem as categorias elementares da Ciência Administrativa (Lima, 1989). A preocupação nesse tipo de investigação não é estudar exclusivamente aspectos operacionais, mas buscar a compreensão do ambiente em que uma determinada organização está inserida, bem como o seu funcionamento como um todo, dando-se destaque para uma análise subjetiva e em profundidade da racionalidade presente na prática administrativa.

Na literatura das organizações, especialmente a partir das últimas décadas, encontra-se vários enfoques utilizados pelos pesquisadores para estudar as estratégias e mudanças organizacionais. Dentre esses enfoques, pode-se destacar: estudos da relação da organização com o ambiente externo,

especialmente com ênfase na competitividade; a análise das condições internas (pontos fortes e fracos) e externas (oportunidades e ameaças) das organizações que influenciam na formulação e implementação de suas estratégias e as condições organizacionais internas que determinam a tomada de certas decisões estratégicas. É também importante destacar que, ao longo do tempo, a maior parte dos estudos relacionados com as referidas temáticas foi conduzida em organizações urbanas.

Quanto ao estudo das estratégias e mudanças em organizações que dependem, de forma direta ou indireta, de explorações agropecuárias, ainda são poucas e recentes as investigações que têm sido conduzidas pelos pesquisadores. Assim, pelo fato de haver muitas lacunas a serem investigadas, ao mesmo tempo que a compreensão da temática relacionada às estratégias e mudanças organizacionais é de grande relevância para o aprofundamento e compreensão teórica do comportamento administrativo nas referidas organizações, podendo propiciar importantes subsídios para a elaboração de adequadas políticas de intervenção as mesmas, justifica-se a importância de realização de estudos dessa natureza.

Partindo dessas considerações iniciais, buscou-se estudar comparativamente, mediante o emprego de uma pesquisa longitudinal, as principais estratégias e mudanças na trajetória de unidades de produção agropecuária familiar de duas localidades do município de Pato Branco - PR. Tais estabelecimentos foram definidos como objeto deste estudo por pertencerem a localidades que apresentam grandes contrastes em termos de desenvolvimento geral e de exploração da agricultura. Deste modo, a definição foi por estudar alguns agricultores das localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo.

Enquanto em Independência a maior parte dos produtores rurais apresenta de satisfatórias a excelentes condições de produção e de capitalização,

em Nossa Senhora do Carmo grande parte dos agricultores depara-se com grandes dificuldades para conseguir a manutenção de suas famílias e de seus meios de produção.

Como justificativa para realização desta pesquisa, partiu-se do pressuposto de que um estudo comparativo das principais estratégias e mudanças de estabelecimentos agropecuários familiares inseridos em contextos com grandes contrastes, além de permitir a compreensão do comportamento administrativo dos agricultores frente às mais variadas situações administrativas, propicia a identificação e avaliação dos principais condicionantes para o desenvolvimento tão desigual das duas localidades que foram definidas como objeto de pesquisa. Os resultados deste trabalho também podem gerar importantes subsídios para auxiliar na elaboração de adequadas medidas de intervenção nos estabelecimentos agropecuários investigados.

Para efetivar esta investigação, definiu-se como problemática de pesquisa que os produtores rurais familiares, com base em suas decisões e ações, ao longo do tempo desenvolvem estratégias e efetuam mudanças nas suas organizações. Com isso, por meio de uma perspectiva histórica, há necessidade de apreender e analisar os aspectos determinantes (aspectos organizacionais internos e externos que se inter-relacionam) que fazem com que os agricultores configurem determinadas estratégias (emergentes ou deliberadas) ou efetuem certas mudanças (estratégicas ou incrementais) ao longo da trajetória de suas organizações. Parte-se também da premissa de que a configuração de determinadas estratégias e/ou a efetivação de certas mudanças organizacionais pelos agricultores podem ter fortes reflexos no desenvolvimento geral do local onde estão inseridos.

Quanto ao objetivo geral deste trabalho, a partir do estudo histórico das decisões e ações dos produtores rurais buscou-se apreender, reconstruir e analisar, de forma comparativa, as principais estratégias e mudanças na

orientação de algumas unidades de produção agropecuária familiar típicas das localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se:

- 1°. estudar os processos históricos de configuração estratégica e de mudança organizacional, considerando-se as decisões e ações dos agricultores, relacionando-os com o desenvolvimento dessas duas localidades;
- 2°. identificar os principais condicionantes que, ao longo do tempo, levaram as organizações, que são objeto desta pesquisa, a configurarem determinadas orientações estratégicas ou implementarem certas mudanças organizacionais;
- 3°. caracterizar as principais transformações na agricultura das duas localidades investigadas.

Para atingir os objetivos propostos, esta dissertação compõe-se de nove seções principais. Assim, além da seção introdutória, em que foi apresentado o tema, especificado o problema de pesquisa e identificada a relevância e os objetivos desta investigação, tem-se outras oito seções.

A seção 2 corresponde à revisão de alguns dos principais e pioneiros trabalhos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros, relacionados às estratégias e mudanças em organizações agropecuárias e agroindustriais.

Na seção 3 é apresentado o quadro teórico que norteou esta pesquisa. Nele discorre-se sobre três grandes aspectos da Ciência Administrativa: (1) a decisão e a ação organizacional, especialmente relacionando tais categorias com a racionalidade administrativa; (2) as estratégias organizacionais, dando-se ênfase, principalmente, as suas características deliberadas e emergentes, e aos principais condicionantes estratégicos dos contextos organizacionais interno e externo e (3) o processo de mudança organizacional, tratando-se de aspectos relacionados ao conceito, à amplitude da mudança (incremental ou estratégica) e aos fatores restritivos e facilitadores da mudança organizacional. Além desses três grandes aspectos e tendo em vista que esta investigação foi desenvolvida

junto a unidades de produção agropecuária familiar, na parte final do quadro teórico apresenta-se também algumas particularidades que cercam a decisão e a ação nessas organizações.

Para efetivação deste trabalho, optou-se por uma pesquisa de cunho qualitativo, tendo a entrevista não-estruturada como principal técnica de coleta de dados, os quais foram então analisados mediante uma perspectiva processual, contextual e histórica. A discussão aprofundada destas rápidas considerações e demais procedimentos metodológicos é efetuada na seção 4.

Na seção 5 descreve-se a trajetória histórica da agricultura das duas localidades. Além de apresentar-se a trajetória individual de cada localidade, faz-se também um comparativo da agricultura das duas localidades, sobretudo com relação às suas características naturais e sócioeconômicas, bem como das explorações agrícolas e da pecuária leiteira.

Para discutir de forma comparativa as principais estratégias e mudanças típicas das unidades de produção agropecuária familiar de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, construiu-se a seção 6. A análise e construção desta seção está fundamentada nos dados de campo e nos pressupostos teóricos que nortearam este trabalho.

Principalmente a partir da discussão realizada na seção 6, foram feitas algumas considerações para o avanço teórico e compreensão dos processos de configuração estratégica e de mudança organizacional das unidades de produção agropecuária familiar. Tais considerações correspondem à seção 7.

Por fim, enquanto na seção 8 apresenta-se as principais considerações finais desta pesquisa, na seção 9 são feitas algumas sugestões, tanto para a condução de pesquisas futuras como para políticas de desenvolvimento rural.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Grande parte dos trabalhos científicos encontrados na literatura das organizações, cujo enfoque principal é o estudo das estratégias e mudanças organizacionais, foi desenvolvida em organizações urbanas. Contudo, especialmente nas últimas duas décadas, verificou-se um interesse crescente, apesar de ainda incipiente, pela realização de investigações, principalmente relacionadas às estratégias e mudanças estratégicas de organizações agropecuárias e agroindustriais. Dessa forma, pode-se afirmar que esse campo de estudos possui grande relevância, haja vista as inúmeras lacunas a serem investigadas e as particularidades próprias que cercam tais organizações.

Partindo dessa perspectiva, nesta seção serão destacados alguns dos importantes e pioneiros trabalhos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros, que têm como foco principal a temática das estratégias e mudanças em organizações agropecuárias e agroindústrias. Tais trabalhos, mesmo que conduzidos mediante distintos enfoques, contribuem para demonstrar o quão importante representa a compreensão das estratégias e mudanças para o desenvolvimento teórico, social e econômico das organizações vinculadas ao meio rural.

Para compreender a evolução de uma empresa brasileira que atua no setor agroindustrial, Souza (1985) estudou sua evolução organizacional e as estratégias adotadas ao longo de sua história. Tal estudo propôs analisar o ambiente, a estratégia, a estrutura e a eficácia da referida empresa durante o seu processo de desenvolvimento. Para analisar o ambiente, foi adotado o modelo

das cinco forças competitivas de Porter¹, que corresponde a uma análise do meio ambiente competitivo em que está inserida uma determinada empresa. A análise da estratégia deu-se a partir do modelo de Tilles, que consiste na identificação dos objetivos e das estratégias da empresa. Quanto à estrutura, utilizou-se, para análise, os seguintes aspectos organizacionais: divisão do trabalho, grupos de trabalho, hierarquia, regras e procedimentos, além de planos e objetivos. A eficácia organizacional foi analisada mediante a capacidade da empresa de atingir os quatro objetivos genéricos: lucro, sobrevivência, crescimento e prestígio.

Dentre as conclusões da investigação, Souza (1985) assinalou que as teorias administrativas utilizadas por empresas urbanas poderiam ser aplicáveis em empresas inseridas no ambiente do setor rural.

O trabalho de Medeiros (1992) foi desenvolvido para identificar a interação ambiental de empresas rurais dedicadas à pecuária leiteira e os fatores que influenciaram as suas evoluções econômicas. O autor buscou identificar e analisar, entre outros aspectos, as oportunidades e ameaças do ambiente às empresas rurais, bem como os pontos fortes e fracos das mesmas e as posturas estratégicas assumidas pelos empresários rurais. A fundamentação teórica esteve, em grande parte, relacionada com a corrente do planejamento estratégico, especialmente pela ênfase dada ao processo de formulação das estratégias nas empresas estudadas.

Medeiros (1992) concluiu que o crescimento das empresas foi condicionado pela interação empresa/ambiente externo, pelas características do ambiente organizacional externo (oportunidades ou ameaças) e interno (pontos fortes e fracos) e pelas estratégias implementadas pelas empresas.

¹ Ameaças de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores (Porter, 1985).

Sousa (1993), partindo de uma perspectiva teórica similar àquela adotada por Medeiros (1992), procurou verificar a influência que as decisões estratégicas tiveram na variação patrimonial de duas propriedades rurais. Por meio da utilização da entrevista semi-estruturada, o autor identificou e caracterizou as principais estratégias que foram marcantes da história de vida dos produtores, assim como a causa e efeitos dessas estratégias. Com isso, buscou verificar como os produtores agiram em uma determinada situação do ambiente externo e a que resultados chegaram.

Dentre as conclusões de Sousa (1993), destacam-se quatro: a adoção de diferentes tipos de estratégias influenciou significativamente o patrimônio das empresas; o ambiente organizacional externo foi forte condicionante da definição das estratégias empresarias; empresas com condições externas semelhantes adotaram estratégias semelhantes, porém isso não implicou em resultados patrimoniais similares e as diferenças no ambiente interno, relacionadas aos aspectos operacionais, definiram o sucesso ou insucesso das empresas rurais.

Numa aproximação do processo decisório com a elaboração estratégica, Jesus (1993), partindo da consideração de Chiavenato (1987) de que a estratégia é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos e que o processo de decisão é um dos determinantes do sucesso na empresa rural, estudou esse processo em dois tipos de propriedades rurais. Essas propriedades foram consideradas extremos da realidade rural, pois representaram uma unidade camponesa (predomínio do trabalho familiar e com baixo capital de exploração) e uma empresa agrícola capitalista (força de trabalho predominante é assalariada, tendo elevado nível de capital de exploração). Com isso, o autor buscou compreender e reconstruir a trajetória histórica do processo decisório nessas organizações, com base na história de vida dos titulares da unidade camponesa e da empresa capitalista, identificando

os fatores por eles ponderados nas suas decisões e que conduziram suas organizações a apresentarem as configurações que atualmente possuem.

Dentre as considerações finais, Jesus (1993) destacou que a abordagem histórica do processo de decisão permitiu visualizar o processo decisório dentro de um “contínuo”, levantando-se os fatores considerados fundamentais em diversas situações.

Cunha et al. (1994) também utilizaram o modelo das cinco forças competitivas de Porter para analisar a competitividade da indústria de óleo de soja. Dentre as conclusões, os autores destacaram que, para aumentar a competitividade dessa indústria, seria necessária a implementação de estratégias relacionadas à diminuição do custo de produção, com melhorias dos canais de distribuição e com o desenvolvimento de novas tecnologias para extrair maior quantidade de óleo.

Partindo da visão da escolha estratégica, que considera a importância do papel da orientação gerencial estratégica dos administradores e do tratamento das informações captadas no ambiente, Silva e Cunha (1994) analisaram qual a postura estratégica (prospectiva, defensiva, analista ou reativa) adotada por três organizações do setor avícola catarinense quando se adaptam ao ambiente. Após a análise dos dados, como conclusões principais, os referidos autores chegaram a duas hipóteses básicas sobre como as organizações se adaptam ao ambiente: (1) a adaptação organizacional é um processo contínuo e sistemático nas empresas estudadas, estando associada à própria busca e garantia da sua sobrevivência a longo prazo; (2) a coalizão dominante das empresas estudadas tende a adotar uma postura analista, ou seja, as empresas preocupam-se em buscar oportunidades no ambiente externo sem deixar de lado a análise interna.

Estudando o processo de diversificação em uma empresa agroindustrial de Santa Catarina, por meio da abordagem da mudança estratégica que resulta no conceito de diversificação como sendo o realinhamento de produtos e

mercados de uma empresa, Rossetto et al. (1995) procuraram identificar o meio ambiente em que os fatos ocorreram e, posteriormente, relatando as alternativas consideradas e os caminhos seguidos após a decisão de diversificar. Em termos metodológicos, lançou-se mão do estudo de caso, adotando-se uma perspectiva longitudinal com cortes seccionais, uma vez que analisou-se as estratégias da empresa em vários momentos do ciclo de sua vida.

Em relação às conclusões, Rossetto et al. (1995) assinalaram que grande parte do sucesso das inúmeras etapas de diversificação, da agroindústria em questão, ocorreu devido à experiência acumulada pelas gerações que assumiram a direção da empresa.

A pesquisa realizada por Orssatto e Cunha (1995) tratou de estudar o processo de mudança estratégica de uma empresa do setor agroindustrial catarinense. Adotando uma perspectiva histórico-contextual, os autores procuram descrever e explicar o referido processo desde a fundação da empresa, na década de 1950, até 1994.

Como considerações de seu trabalho, Orssatto e Cunha (1995) observaram que, ao longo da evolução da empresa, houve períodos de estabilidade marcados principalmente pelo intenso crescimento, seguidos por períodos de mudança, freqüentemente na forma de mudanças estratégicas planejadas, em que verificou-se diversificação de atividades. Os autores também assinalaram que as mudanças estratégicas da organização não ocorreram em fases perfeitamente definidas e tampouco puderam ser delimitadas de maneira precisa. Também consideraram fundamental a percepção dos membros da organização com relação ao ambiente objetivo, para a definição de ações estratégicas mais apropriadas para as condições ambientais.

Orssatto e Cunha (1995) ainda destacaram que, para que as empresas mantenham sua competitividade ou simplesmente não corram o risco de desaparecer, devem ser permeáveis ao meio ambiente, percebendo suas ameaças

e oportunidades, empregando-as como referencial para o desenvolvimento dos seus processos de mudança estratégica.

Silva e Cunha (1995) visavam à compreensão da busca de oportunidades (fatores externos à empresa), no domínio da estratégia empresarial, por meio do estudo multicaso na avicultura catarinense. Dentre as conclusões, os autores chegaram a três hipóteses: (1) a busca de oportunidades está associada com a adaptação organizacional nas empresas; a busca da adaptação ao ambiente, por parte das empresas pesquisadas, é um fator concreto e de vital importância no estudo das estratégias empresariais; (2) as empresas pesquisadas estavam fundamentalmente preocupadas com seus aspectos internos, sejam eles pontos fortes ou fracos, tendo em vista a garantia de diferenciais de competitividade e qualidade no mercado e (3) o processo de busca de oportunidades pode ser disseminado por todos os colaboradores da empresa.

Antoniali, Filetto e Gonçalves (1995), empregando o modelo competitivo de Porter, analisaram as forças competitivas que influenciam quatro empresas torrefadoras do segmento industrial do *agribusiness* do café na região sul de Minas Gerais. Entre as considerações, os autores assinalaram que o poder de negociação dos fornecedores era baixo devido a existência de um grande número destes, e pela política de preços estar vinculada a parâmetros do mercado internacional.

Numa pesquisa, Cunha, Orssatto e Rossetto (1996) procuram explicar o processo de adaptação estratégica de uma empresa agroindustrial catarinense, enfatizando a dinâmica evolutiva da relação entre a organização e o ambiente e, ainda, focalizando a alteração dos elementos ambientais que poderiam influenciar o processo de adaptação da organização como um todo. Para isso, o estudo partiu de elementos interpretativos e elementos objetivos, adotando um enfoque processual, contextual e histórico. Nesse trabalho, analisou-se a adaptação estratégica de uma organização, partindo do conceito de campo

organizacional, definido, pelos autores, como o espaço de poder no qual os atores e fatos se inter-relacionam de modo complexo. A teoria foi construída durante o processo de pesquisa, com base na interpretação dos atores organizacionais.

Para a análise teórica do processo de adaptação estratégica, Cunha, Orssatto e Rossetto (1996) separaram os eventos críticos, ou seja, aqueles que realmente tiveram uma influência decisiva no curso do processo, daqueles que foram meros coadjuvantes. Partindo de tais eventos, os autores definiram os períodos estratégicos da empresa, isto é, períodos caracterizados por um conjunto de decisões que criava um padrão de comportamento estratégico característico.

Dentre as considerações, Cunha, Orssatto e Rossetto (1996) verificaram seis *stakeholders*² principais levados em consideração pela empresa para formular suas estratégias: a comunidade, o governo, as forças políticas locais, o mercado, os concorrentes e os funcionários. A partir dos resultados, os referidos autores também enfatizaram a necessidade de, em pesquisas de natureza semelhante, construir um quadro de referência que permita analisar o processo de adaptação estratégica como um movimento que integra a lógica dos fatos e a lógica dos atores, privilegiando a coleta e análise simultânea dos dados, pois isso permite obter uma descrição do processo rica em detalhes.

Gonçalves e Skora (1997) avaliaram a indústria de suínos da região Sul do Brasil, utilizando, para tal, o modelo competitivo de Porter complementado com o mapeamento ambiental das dimensões econômica e estrutural, demográfica, política e legal, cultural e tecnológica. Com esse estudo, os referidos autores visaram gerar subsídios para análise, não só da competitividade

²Qualquer grupo ou indivíduo, identificável, do qual uma organização depende para sobreviver (Freeman e Reed, citados por Cunha, Orssatto e Rossetto, 1996).

dessa indústria, mas também da natureza das variáveis relevantes para o processo decisório.

Matos e Santos Júnior (1998) estudaram algumas das mais relevantes alianças estratégicas realizadas por algumas importantes firmas do setor avícola brasileiro a fim de se tornarem mais competitivas. Da análise dos dados, os autores concluíram que as referidas alianças são formas cooperativas que dinamizam a performance das empresas do segmento avícola, por ampliarem as posições competitivas e as vantagens tecnológicas adquiridas. Além disso, também observaram a existência de uma grande diversidade motivacional na formação de alianças estratégicas, marcada por: economias de escala e de escopo; eliminação de riscos e incremento da estabilidade no fornecimento de insumos; transferência de tecnologias incorporadas no material genético ou no processamento e preparação dos produtos; complementaridade dos ativos e sinergia dos processos e por ampliação de seus mercados, tanto internos quanto externos, associada a ganhos de competitividade.

Para analisar o impacto da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária no sul de Minas Gerais, Antonialli (1998) utilizou pressupostos teóricos relacionados à cultura organizacional e ao cooperativismo, à estrutura de poder nas cooperativas e à estratégia organizacional, especialmente relacionada com a corrente do planejamento estratégico, enfocando a análise dos ambientes organizacionais externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos). Dentre as considerações desse trabalho, o autor concluiu que, pelo fato de não haver planejamento estratégico na cooperativa e as estratégias limitarem-se às propostas divulgadas pelas chapas na época da eleição, procurando-se cumpri-las durante o mandato, poderia haver influencias nas estratégias, tanto no aspecto de formulação quanto de implementação e, com isso, provocar descontinuidade dessas no longo prazo.

Os principais fatores identificados por Antonialli (1998) que poderiam influenciar as estratégias da cooperativa com a mudança de gestão foram: ausência de planejamento estratégico, amadorismo gerencial da diretoria e divergências políticas dos grupos de interesse envolvidos na disputa do poder.

Em um estudo exploratório, abordando a história do grupo Sadia, Sato (1998) buscou identificar e caracterizar a evolução das estratégias de crescimento adotadas por esse grupo ao longo de sua trajetória de expansão, iniciada em 1944, verificando, paralelamente, se ocorreram rearranjos organizacionais devido às estratégias adotadas. Em termos teóricos, foram utilizados pressupostos que abrangiam conceitos econômicos da organização industrial (firma, oligopólios, concorrência) e conceitos do campo da administração (estruturas organizacionais e estratégias).

Dentre as considerações finais do seu trabalho, Sato (1998) assinalou que a definição estratégica representa uma reação à dinâmica do ambiente com objetivos de preservação e crescimento e as transformações estruturais na configuração organizacional são decorrentes, podendo ocorrer paralelamente ou após a definição dos caminhos estratégicos a serem seguidos. Além disso, o autor também considerou que as transformações na configuração organizacional, mesmo que necessárias, isoladamente não garantem o sucesso estratégico, mas podem ser um fator necessário na medida que, quando não implementadas, geram custos internos de transação entre unidades da empresa.

Shikida, Alves e Piffer (1999) estudaram as estratégias tecnológicas adotadas pela agroindústria canvieira do Paraná. Para tanto, utilizaram como perspectiva teórica a classificação de Freeman, que divide as estratégias tecnológicas em ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, oportunista e tradicional. Após a análise dos dados, os autores concluíram que, em consequência de fatores que constituem obstáculos a adoção de novas tecnologias na agroindústria canvieira do Paraná (preços baixos, políticas

inadequadas para o setor, excesso de oferta e ausência de mercado consolidado para os subprodutos), esta vem adotando uma estratégia semelhante à defensiva, ou seja, intensiva em P&D, porém, a empresa utiliza desta estratégia para evitar um distanciamento tecnológico significativo, não optando pelo lançamento de novo produto no mercado e, sim, pelo ajustamento técnico-legal às inovações introduzidas.

Andrade, Dias e Quintella (1999) analisaram o processo de formação das estratégias socioambientais de uma empresa produtora de celulose diante de uma situação específica de conflito/cooperação, cujos principais protagonistas eram, de um lado, a própria empresa e, do outro, um de seus *stakeholders* socioambientais, os índios Tupiniquins e Guaranis. Como quadro teórico, pelo fato dos autores considerarem insuficiente o referencial teórico que trata da construção das estratégias socioambientais com base na tradicional abordagem voluntarista-determinística, utilizou-se de uma grade de análise fundada na percepção da estratégia organizacional como um processo/produto socialmente construído. Essa grade foi enriquecida pela contribuição da sociologia francesa das organizações, nomeadamente a abordagem das “lógicas de ação”. Tal abordagem sugere a investigação dos fenômenos intra e interorganizacionais, partindo de uma construção teórica híbrida e multipolar que incorpora, ao processo de formação de estratégias, as noções de poder, conflito, atores estratégicos, cooperação, regras, convenções, tradução e acordos.

Dentre as conclusões do estudo, Andrade, Dias e Quintella (1999) consideraram que as estratégias concorrenciais das empresas se prolongam no seu espaço político-institucional formado por *stakeholders* e lugar de constantes debates, conflitos e negociações, em que as empresas podem influenciar e ser influenciadas na definição de regras e acordos. As estratégias socioambientais têm tanto a dimensão de produtos urdidos ao longo de jogos com os *stakeholders*, quanto a dimensão de processo, na medida que as mesmas

conformam estes jogos interativos. Dessa forma, as tensões, as visões múltiplas são consideradas como condições necessárias, essenciais e intrínsecas ao processo de conformação de estratégias socioambientais corporativas que visem à extração de acordos satisfatórios com os *stakeholders*.

Pela leitura dos trabalhos apresentados nesta seção, constata-se que vários são os enfoques adotados pelos pesquisadores brasileiros para estudar a temática das estratégias e mudanças em organizações agropecuárias e agroindustriais. Dentre eles, pode-se destacar cinco mais comuns: (1) a relação da organização com o ambiente externo, especialmente com ênfase na competitividade, pelo modelo competitivo de Porter e da análise do processo de adaptação organizacional; (2) a análise das condições internas (pontos fortes e fracos) e externas (oportunidades e ameaças) das organizações que influenciam a formulação e implementação de suas estratégias; (3) as condições organizacionais internas que determinam a tomada de certas decisões estratégicas; (4) relações das organizações com seus *stakeholders* e (5) relações entre estrutura e estratégia.

A análise bibliográfica também permite considerar que a temática relacionada às estratégias e mudanças em organizações agropecuárias e agroindustriais ainda apresenta muitas lacunas a serem investigadas. Nessa perspectiva, a apreensão e reconstrução, mediante um estudo qualitativo e longitudinal, da dinâmica dos processos de configuração estratégica (emergentes ou deliberadas) e de mudança organizacional (incrementais ou estratégicas) em unidades de produção agropecuária familiar constitui uma importante lacuna a ser investigada. Sendo assim, com a realização deste trabalho, busca-se elucidar essa importante questão do conhecimento científico.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os grandes contrastes de desenvolvimento entre os estabelecimentos agropecuários das duas localidades de Pato Branco, que são objetos desta pesquisa, são conseqüentes, em grande parte, das configurações estratégicas e das mudanças implementadas pelos agricultores ao longo dos anos. Assim, para apreender os fatores que são determinantes para os produtores adotarem certas posturas estratégicas, bem como implementarem determinadas mudanças, é preciso penetrar o nível mais profundo das organizações, onde atuam relações de diferentes dimensões, compostas de fatores que direcionam e redirecionam o pensar e o agir dos atores organizacionais, admitindo-se que eles interagem nessas estruturas de relações, sofrendo influências ao mesmo tempo que as influenciam porque são parte delas (Leitão, 1996:p.138). Portanto, é preciso apreender a decisão e a ação organizacional, tendo em vista que representam as categorias elementares da Ciência Administrativa, sempre podendo ser postas em relação e identificadas de forma sistemática (Lima, 1989:p.1241).

Porém, devido à complexidade que cerca tanto a decisão como a ação administrativa, a sua compreensão constitui uma tarefa difícil. Nesse sentido, vários são os enfoques encontrados na literatura que tratam do processo de tomada de decisão e sua implementação. A maior parte desses enfoques apresenta importantes limitações por tratarem esse processo somente de forma superficial, geralmente associando-o apenas a uma racionalidade administrativa de caráter instrumental ou funcional, pautado na objetividade e que visa basicamente à maximização de resultados. Nessa perspectiva, são desconsiderados importantes aspectos subjetivos que estão por trás do processo, ao mesmo tempo que não leva-se em consideração a capacidade cognitiva

limitada do ser humano, tendo em vista que o mesmo possui uma racionalidade administrativa limitada.

Partindo desses pressupostos iniciais, previamente à elaboração teórica específica das estratégias e mudanças organizacionais, serão feitas algumas considerações relacionadas ao processo decisório e à implementação das decisões tomadas nas organizações. Inicialmente discorre-se a respeito da visão funcionalista e suas limitações quanto aos aspectos relacionados com a tomada de decisão. Posteriormente, é apresentada uma visão mais ampla e subjetiva do referido processo, principalmente por ser abordada a questão da racionalidade substantiva presente na prática administrativa.

3.1 A racionalidade no processo decisório

A racionalidade é um atributo subjetivo que tem grande relação com aspectos culturais, pois, segundo afirma Vasconcelos (1993:p.9), trata-se de um dos principais conceitos da cultura humana, correspondendo talvez ao mais importante valor da sociedade ocidental. Especialmente com relação à racionalidade administrativa, na literatura das organizações faz-se menção a dois tipos principais que guiam e determinam o comportamento administrativo dos gestores: a racionalidade instrumental ou funcional e a racionalidade substantiva, as quais constituem atributos organizacionais que apresentam grandes distinções conceituais.

3.1.1 A visão funcionalista - a racionalidade instrumental

Em grande parte das organizações predomina o modelo decisório que tem estreita ligação com a economia neoclássica. Tal modelo, segundo Miller, Hickson e Wilson (1996:p.224), tem como premissa básica que a tomada de decisão parte de modelos econômicos de escolha racional. Assim, considerando que os indivíduos normalmente agem como maximizadores do empreendimento,

as decisões são tomadas para alcançar tal maximização por meio de um processo passo a passo, que é tanto lógico como linear.

No modelo funcionalista, os tomadores de decisão identificam o problema para o qual uma decisão se destina, coletam e classificam informações sobre potenciais *alternativas-solução* e comparam cada solução com o critério predeterminado para avaliar o grau de ajuste. Organiza-se as soluções em ordem de preferência e faz-se uma escolha otimizada, objetivando maximizar receitas e minimizar custos. Frequentemente, presume-se que o estágio de implementação segue a tomada de decisão formal (Miller, Hickson e Wilson., 1996:p.224), tendo em vista que nesse modelo há separação entre pensamento e ação.

A maior parte dos estudiosos do processo decisório também direciona-se para o pensamento funcionalista, pois eles costumam caracterizar a decisão como uma escolha racional entre alternativas predefinidas (Storino et al., 1999). Os adeptos desse pensamento partem da implícita suposição de que os membros organizacionais comportam-se de acordo com a racionalidade determinada pelos tomadores de decisão. Então, pouca ou nenhuma interferência é requerida por parte de qualquer subordinado. Desde que gerentes individuais tomem decisões racionais, tais decisões para os grupos de indivíduos dentro das organizações são consideradas igualmente racionais (Miller, Hickson e Wilson, 1996:p.224).

Essas considerações iniciais, relacionadas à visão funcionalista, permitem afirmar que muitos dos modelos e estudos relacionados ao processo decisório nas organizações apresentam importantes limitações, pois, geralmente, relacionam a tomada de decisão e sua implementação apenas a uma racionalidade administrativa de caráter instrumental. Com isso, considera-se tal processo como vinculado basicamente a aspectos operacionais e econômicos, deixando de lado importantes aspectos subjetivos.

A racionalidade instrumental ou funcional, presente em grande parte dos modelos de gestão, compreende um alto nível de cálculo na conduta em relação

a metas singulares, encontrando sua moderna expressão nas técnicas de administração projetadas para aumentar a quantificação e previsão da tomada de decisão e dos procedimentos organizacionais (Bryman, 1984:p.400).

Quando se constrói organizações sobre princípios mecanicistas, nos quais as pessoas são valorizadas pela sua habilidade de se encaixar e contribuir para a operação eficiente de uma estrutura predeterminada, ou seja, as pessoas e cargos se encaixam num planejamento rígido, há o desenvolvimento de uma racionalidade instrumental (Morgan, 1996). Essa racionalidade, de acordo com Oliveira (1993:p.26), pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva, estabelecendo-se a ação neutra, impessoal, formal e objetiva. É apenas um instrumento com a função de articular meios, materiais e espirituais, com o objetivo de alcançar algum fim.

Pelo fato de predominar a visão de que o processo decisório comumente está imbuído de uma racionalidade instrumental, Leitão (1995:p.118) afirma que o conceito de decisão usualmente utilizado é um conceito que identifica apenas a superfície do fenômeno e de pouco serve para o pesquisador. Existe um nível estrutural mais profundo que não é considerado, no qual atuam forças que direcionam e redirecionam o pensar e o agir dos indivíduos (núcleo do processo) e refletem dimensões relacionadas à pessoa (personalidade, capacidades, habilidades pessoais, etc.) e à organização (estrutura organizacional, poder, cultura, etc.), em integração com o ambiente social mais amplo. Tais dimensões são integrantes porque o indivíduo não só incorpora valores e crenças da cultura organizacional, como também atua sobre ela.

Leitão (1997) também assinala que o estudo da decisão organizacional é limitado pelo predomínio do mecanicismo reducionista nas organizações. Esse mecanicismo, que baseia-se em reduzir procedimentos complexos a conjuntos de movimentos separados que podem ser mecanicamente reproduzidos à vontade (Morgan, 1996:p.35), obriga a isolar o que pode não ser isolável e observa partes

do fenômeno sem considerar suas funções no todo. Nessa perspectiva, Leitão (1997) afirma que os estudiosos da decisão desde há muito, e coerentemente com sua postura ideológica, a vêm tratando como uma estrutura com uma finalidade imanente, conferindo-lhe certa estaticidade no intuito implícito de modelá-la. Sempre esteve presente a preocupação de prescrever comportamentos, uma lógica de dominação que reduz a realidade a critérios de utilidade apoiados numa razão instrumental e freqüentemente expressos por meios quantitativos.

Toda modelagem na administração pressupõe um comportamento racional objetivo, simplificando o que se pretende apresentar para prescrever comportamentos. Os modelos prescritivos, conforme destacado por Leitão (1997:p.98), além de serem essencialmente reprodutivos, limitam a criatividade, rejeitam o intuitivo e ignoram ou marginalizam a dimensão afetiva do homem. A modelagem e a intenção de controle a ela associada insistem na viabilidade do objetivismo, como uma razão separável dos sentimentos e das emoções.

Ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecanicista tende não só a subvalorizar os aspectos humanos da organização, como também a ver superficialmente o fato de que as tarefas desempenhadas pelas organizações são, muito freqüentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis do que aquelas que podem ser desempenhadas pela maioria das máquinas (Morgan, 1996:p.36). Nessa mesma linha de pensamento, Leitão (1995:p.112) afirma que o paradigma funcionalista, com seu objetivismo, sua perspectiva gerencial, seu compromisso com a estabilidade e o *status quo*, sua busca de regularidades e de relações causais que permitam generalizações, pode estar deixando de lado características essenciais de um fenômeno complexo como a decisão estratégica. Portanto, importa ver o todo do fenômeno estudado, dando-se mais atenção à ação humana que o produz, porque é esta ação que constrói a realidade que se pretende conhecer. Assim, há necessidade

de adotar paradigmas e metodologias que não fragmentem a organização, mas que a concebam de forma integrada, focalizando o objeto do estudo em seu todo. Deve-se afastar das interpretações que consideram o comportamento humano dependente apenas das formas de organização da produção.

A visão funcionalista do processo decisório, que subvaloriza o ser humano, desconsidera importantes aspectos subjetivos e busca maximização de resultados, apresenta alguns importantes problemas de consecução de seus pressupostos na prática administrativa. A racionalidade limitada do ser humano é um desses problemas, pois, de acordo com Simon (1971), o homem possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiriam gerar futuras conseqüências com base no conhecimento das circunstâncias atuais. É impossível que o indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe ou todas as suas conseqüências.

Evidenciam-se assim os limites da racionalidade humana, decorrentes da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão. Assim, conforme assinalado por Simon (1971), sendo os gerentes incapazes de operar sob condições de perfeita racionalidade, ao mesmo tempo que informações sobre alternativas podem não estar disponíveis ou ser incompletas ou falsas, provavelmente tomarão uma decisão que resulte em uma escolha satisfatória em lugar de otimizadora.

Ainda em termos problemáticos que circundam os enfoques funcionalistas (mecanicistas), Morgan (1996:p.37) afirma que os mesmos funcionam bem somente sob condições nas quais as máquinas operam bem. O autor apresenta cinco condições em que tais enfoques são eficientes: (1) quando existe uma tarefa contínua a ser desempenhada; (2) quando o ambiente é suficientemente estável para assegurar que os produtos oferecidos sejam os

apropriados; (3) quando se quer produzir exatamente sempre o mesmo produto; (4) quando a precisão é a meta e (5) quando as partes humanas da “máquina” são submissas e comportam-se como foi planejado para fazerem.

Por outro lado, Morgan (1996) assinala que as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança, pois são planejadas para atingir objetivos predeterminados. Não são planejadas para a inovação. A dificuldade de atingir respostas eficazes às circunstâncias de mudança é, geralmente, ainda mais agravada pelo alto grau de especialização das diferentes áreas funcionais dentro da organização.

Outros dois grandes problemas da aplicação prática dos pressupostos mecanicistas são destacados por Morgan (1996). O primeiro é a incerteza que cerca as organizações, pois, quanto maior a incerteza mais difícil será a programação e rotinização das atividades por meio do planejamento prévio e preciso. O segundo é o fato de o planejamento refletir as limitadas capacidades de um único indivíduo exercer o controle sobre as atividades e processos decisórios que requerem a contribuição de significativo número de pessoas.

Storino et al. (1999) também consideram que o processo de tomada de decisão, centrado na escolha racional, apresenta duas importantes limitações. Em primeiro lugar destacam o fato de que nunca todas as alternativas e suas possíveis conseqüências são perceptíveis aos agentes das escolhas. Em segundo lugar, enfatizam que nem sempre o conjunto de determinantes do padrão de racionalidade adotado garante a escolha mais adequada, ou a melhor decisão, pois à adoção de determinado conjunto de valores corresponde necessariamente o abandono de outros.

Os pressupostos e discussões referentes à visão funcionalista do processo decisório permitem considerar que, para estudar esse processo, é necessário ampliar o enfoque, visando compreender importantes aspectos subjetivos nas organizações. Isso é justificado porque a decisão é um conceito

eminentemente abstrato em meio a um complexo de fatores interativos de natureza tanto concreta quanto abstrata (Mintzberg e Waters, citados por Leitão, 1995). Há fatores de natureza psicológica e psicossocial que não são contemplados por modelos funcionalistas (Leitão, 1995:p.11), pois o processo decisório é muito abrangente, não estando, portanto, vinculado apenas a aspectos operacionais e econômicos. Dessa forma, pode-se considerar que a magnitude de compreensão de tal processo está muito mais relacionada a uma visão subjetiva da racionalidade substantiva que, de acordo com Barreto (1993:p.39), designa uma ação social derivada da capacidade reflexiva e crítica do indivíduo.

3.1.2 A visão subjetiva - a racionalidade substantiva

A decisão organizacional, de forma genérica, é definida por Leitão (1997:p.102) como um fenômeno psicossocial, uma vez que é um processo conduzido por indivíduos e grupos, no qual a fronteira entre o social e o individual é mesmo difícil de precisar, mas que tem seu *locus* na mente humana. Mente em que razão e emoção interagem em busca de equilíbrio, refletindo sua interação com o meio social. Assim, a decisão é representada por uma rede de conexões entre esses fatores, não só orientada por diferentes racionalidades, como também impregnada de subjetividade.

Portanto, para estudar o referido processo, Leitão (1997) enfatiza que há necessidade de deslocamento do foco no “como”, da razão instrumentalista, para o foco do “por quê”, de uma razão finalista (substantiva). Isto implica aceitar a subjetividade e a intersubjetividade daquele que estuda e daqueles que são estudados, um dos motivos que tornam seu estudo interdisciplinar. O termo “processo” não tem o sentido de estágios que levam a um produto, concebido de forma estática, seqüencial e linear, mas o de estados de relações que se configuram de forma dinâmica em um permanente “vir a ser”. Há necessidade de apreender a captar processos e não apenas produtos.

É necessário visualizar e analisar a organização como um todo, não tratando, assim, a decisão como um evento arbitrário, mas dirigindo o foco para o fluxo de pensamentos e ações interativas, incluindo todos os aspectos relacionados ao comportamento, às estruturas, ao ambiente, etc., que orientam as escolhas. Deve-se analisar as relações entre os fatores de natureza política, cultural, sociológica, econômica e tecnológica que interagem no processo decisório (Leitão, 1997:p.95). Nesse mesmo sentido, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) consideram que fatores como a estrutura, a política, o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso afetam a tomada de decisão organizacional, tornando-se necessário penetrar nos significados que os dirigentes atribuem a uma determinada situação administrativa.

O ambiente organizacional externo também desempenha papel fundamental no processo decisório, uma vez que influencia a interpretação dos dirigentes e a ação organizacional, haja vista que as organizações não são entidades autônomas e os indivíduos e grupos que delas participam são influenciados por interações, experiências e conhecimentos que estão fora dos espaços organizacionais (Gonçalves e Machado-da-Silva, 1999).

Atitudes empresariais constituem outros importantes atributos que influenciam na tomada de decisão. Diferenças nas atitudes empresariais fazem com que dois dirigentes que enfrentam a mesma situação dificilmente a encarem e reajam de maneira igual. Tais atitudes, que podem ter um caráter defensivo, combativo e projetivo, segundo Richers (1981:p.26), são um ponto de partida para a escolha de opções estratégicas. Elas definem o tipo e grau de risco que os dirigentes estão dispostos a assumir, em face de determinadas constelações ambientais. Dessa forma, *“conceber subjetivamente o ambiente significa reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir*

de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre a organização e o ambiente” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Embora o ambiente objetivo influencie na relação entre a estratégia e a efetividade organizacional, é o ambiente subjetivo ou percebido que é o mais relacionado com a tomada de decisão e a escolha estratégica (Child, citado por Orssatto e Cunha, 1995:p.196).

O processo contínuo de decisão e ação, de acordo com Gonçalves e Machado-da-Silva (1999), também não é dissociável da cultura, que é continuamente construída e transformada na história e contexto de interação dos agentes, tendo em vista que a forma e as categorias por meio das quais indivíduos, grupos e organizações percebem suas realidades, são resultantes do conjunto de crenças e valores constituídos e constituintes das experiências vividas e dos conhecimentos adquiridos. Não se deve perder de vista que as idéias, crenças e valores vigentes em uma organização estão profundamente vinculados às suas estruturas e processos.

Os valores se definem pelos critérios, concepções ou preferências racionalizados sobre o que é desejável como curso de resultados de determinada ação, enquanto crenças representam os pressupostos inconscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade que influenciam as percepções, pensamentos e emoções (Gonçalves e Machado-da-Silva, 1999). Seguindo essa linha de pensamento, Storino et al. (1999) consideram que os valores e preferências afetam diretamente as escolhas (decisões).

De forma sintética, Storino et al. (1999) presumem que o homem decide impulsionado por pressões externas, envolvido por relações sociais, por uma rede que envolve poder, cultura e por que não, o seu próprio processo de socialização.

A partir dessas considerações que demonstram a grande complexidade que cerca a temática da decisão e ação nas organizações, Leitão (1995:p.120) sugere que *“o estudo do processo decisório terá de visar a uma compreensão mais profunda do homem, que é o elemento substantivo da organização, penetrando não apenas no nível das suas atitudes e comportamentos externos, mas também na sua consciência psicológica. A compreensão do social só será possível a partir da compreensão do pessoal. Tal conhecimento não objetiva a predição e o controle, pois reconhece a supremacia do homem sobre o binômio capital/tecnologia, mas sim a compreensão das organizações como forma possível de realização de um bem-estar coletivo”*.

Portanto, com o estudo da racionalidade substantiva presente na prática administrativa pode-se anexar os valores e seus efeitos para a análise organizacional (Bryman, 1984:p.400). Essa racionalidade é determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela (Ramos, 1989:p.5), pois, em princípio, a pessoa não está presa a objetivos (Barreto, 1993:p.39). Nessa mesma perspectiva, Morgan (1996:p.82) enfatiza que, quando os elementos da organização são capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modificam sua ação para levar em conta novas situações, desenvolve-se uma capacidade organizacional que é substancialmente racional, no sentido de que a ação manifesta a inteligência das relações dentro das quais a ação é desejada.

A partir dessa visão substantiva, verifica-se que no processo de tomada de decisão estão envolvidos importantes aspectos subjetivos que podem ser compreendidos mediante uma abordagem interpretativa em profundidade. Trata-se de um conhecer essencialmente qualitativo, já que, segundo Leitão (1997:p.104), a decisão é um fenômeno mental (subjetivo) e relacional, em que não se pode estabelecer limites claros entre os fatores interagentes que

possibilitem quantificação. Compreender como se processa determinada decisão significa compreender os fatores ou forças que formam o processo de decidir/agir no espaço e no tempo.

A gestão repousa fundamentalmente sobre a realidade psíquica do dirigente e não apenas sobre os recursos da empresa e sobre o ambiente. O dirigente atua sobre o exterior a partir de sua realidade interior. Assim, pelo fato de a dimensão humana transcender e envolver a organização, Leitão (1995) assinala que o conhecimento mais profundo dos fenômenos organizacionais, como decisão, mudança, conflito, etc., requer uma visão mais orgânica de empresa, o que significa concebê-la inter-relacionada, interativa, adaptativa, descentralizada, muito mais próxima da natureza humana do que da máquina.

3.2 As estratégias organizacionais

Para estudar como as estratégias organizacionais são configuradas, é necessário apreender em profundidade tanto a decisão como a ação administrativa, tendo em vista que as estratégias são resultantes dessas duas categorias. Com isso, pode-se compreender “*o como*” e “*o por quê*” os agentes organizacionais adotam determinadas posturas estratégicas frente às mais variadas situações administrativas.

Contudo, no estudo do processo de configuração estratégica é preciso ter em mente que, na prática organizacional, as estratégias não são apenas meios para atingir fins predeterminados, uma vez que podem ser formuladas previamente ou formarem-se ao longo do tempo (Mintzberg e Waters, 1982), apresentando assim desde um caráter mais deliberado (diretrizes para o futuro) até um caráter mais emergente (padrões do passado).

3.2.1 A problemática do conceito de estratégias

Na literatura das organizações há várias definições do que são as estratégias organizacionais. Na maior parte dessas definições as estratégias são vistas em termos de intenções, diretrizes para o futuro, essencialmente em termos de planos ou deliberações (Mintzberg e Waters, 1982:p.465). A definição de Chandler (1962:p.13) é típica em considerar a estratégia como um plano, pois, segundo este autor, ela corresponde a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para atingir tais metas. Seguindo essa mesma perspectiva conceitual de Chandler, há vários outros autores, como Glueck (1980), Oliveira (1988), Moraes (1991) e Maximiano (1997).

Apesar da estratégia poder ser definida como um plano, essa definição é incompleta para explicar a sua amplitude total, pois a mesma, além de ser considerada como um plano deliberado, pode emergir ao longo do tempo sem necessariamente ter havido intenções prévias e precisas para sua formação. Assim, de acordo com Mintzberg (1977), as estratégias podem surgir *a priori*, mediante intenções prévias e precisas (planejamento), ou *a posteriori*, como consequência dos resultados do comportamento decisório frente à evolução de uma situação. Portanto, as organizações desenvolvem planos para o futuro (estratégia intencional) e elas também evoluem mediante padrões de decisões e ações do seu passado (estratégia realizada) (Mintzberg, 1994:p.23).

A afirmação de Mintzberg (1987:p.75), sinteticamente, demonstra a importância de considerar que uma estratégia pode ser tanto deliberada como emergente: *“While strategy is a word that is usually associated with the future, its link to the past is no less central. (...). Managers may have to live strategy in the future, but they must understand it through the past”*.

A estratégia também pode ser vista como um artefato cultural simbólico que os membros da organização utilizam para fixar significados, isto é, tornar

estáveis as categorias da cultura. Nesse sentido, Green (1988:p.23) assinala que grande parte da atividade estratégica refere-se a visões e interpretações compartilhadas de experiências. Desse modo, ao lado de seu papel de aumentar a competitividade, a estratégia apresenta funções sociais que ajustam e reproduzem significados organizacionais compartilhados, bem como articulam relações sociais.

3.2.2 A deliberação e a emergência das estratégias

As estratégias organizacionais podem ser tanto deliberadas como emergentes. No primeiro caso há uma estreita ligação com o planejamento estratégico que é, em geral, mais adequado para ambientes estáveis (Mintzberg, 1994). Esse planejamento, segundo Mintzberg (1987), é um meio para programar uma estratégia já criada, trabalhando suas implicações formalmente, visando produzir um resultado articulado por meio de um integrado sistema de decisões.

No processo deliberado de formulação de estratégias há separação entre pensamento e ação, uma vez que o pensamento precede a ação. Assim, a primeira fase é a formulação, que é seguida pela fase de implementação (Mintzberg, 1987:p.68).

Uma estratégia deliberada, pelo fato da busca da realização precisa das intenções prévias, geralmente apresenta grande foco na direção e controle. Além disso, estratégias perfeitamente deliberadas, por serem formuladas previamente, bloqueiam a aprendizagem (Mintzberg, 1987).

Na Figura 1 é apresentado, de forma sintética, o processo de formulação de uma estratégia deliberada, que tem grande relação com o planejamento estratégico. Pode-se observar que o ponto de partida inicial para realizar essa formulação é representado pelos objetivos ou intenções prévias e precisas, visando atingir, mediante um processo de tomada de decisão formal em que há

separação entre decisão e ação, e com grande controle, determinados resultados almejados previamente.

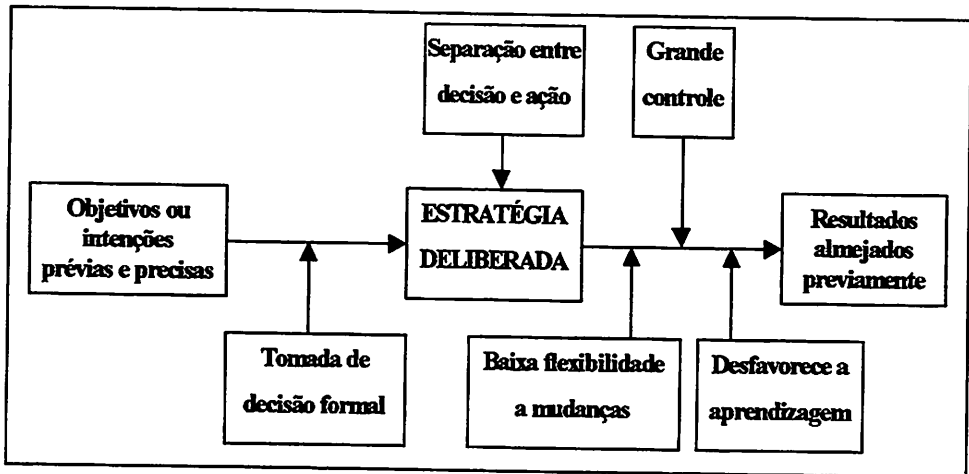


FIGURA 1 Síntese do processo de formulação e características da estratégia deliberada.

Dentre os problemas associados com a definição de um plano formalizado, Mintzberg (1994:p.175) destaca que, além de diminuir o aprendizado, o mesmo cria uma inflexibilidade básica na organização e, assim, uma grande resistência para mudar (Figura 1). Isso ocorre pois o planejamento é fundamentalmente um processo que é determinado para conservar a orientação básica da organização, especialmente suas categorias existentes. A elaboração de um planejamento com grande racionalidade objetiva, rígido e estruturado, pode, na verdade, inibir a atividade de prospecção organizacional e conduzir a perdas de oportunidades (Almeida, 1999).

Quanto às estratégias emergentes, o termo formulação deve ser substituído pelo termo formação, uma vez que podem formar-se estratégias, sem serem formuladas, na ausência de intenções prévias e precisas (Mintzberg,

1994:p.26). Nesse caso, ocorre emergência de padrões estratégicos não esperados ou previsíveis que podem ser reconhecidos e começar pouco a pouco a serem modelados pelo gerente de uma organização (Lima, 1999). Assim, a ação pode emergir como resultado do processo de aprendizagem (Morgan, 1996:p.98).

Nessa mesma perspectiva, Lima (1999) enfatiza que, ao contrário da divisão racional-formal do processo de solução de problemas em dois momentos separados (a análise para a decisão e, depois, a execução), a *reflection-in-action*, que leva à emergência estratégica, ocorre em tempo real quando ela ainda pode dar respostas rápidas à situação imediata apreciada pelo agente. A *reflection-in-action* é um processo cognitivo informal e natural que ocorre espontaneamente com a pessoa que, ao mesmo tempo, age e procura respostas para problemas não habituais que surgem no decorrer da ação empreendida, havendo um caráter de integração entre a ação e o pensamento do gestor.

Em consequência desses aspectos que circundam as posturas emergentes, Mintzberg (1977:p.28) define a estratégia como um padrão em um fluxo de decisões, ou seja, quando uma série de decisões relacionadas a alguns aspectos de uma organização exhibe um conjunto de comportamentos consistentes, por intermédio dos quais a organização estabelece por um tempo seu lugar em seu ambiente. Mais recentemente, Mintzberg (1987:p.67) ampliou essa definição ao considerar que a estratégia pode também ser conceitualizada como um padrão de ações ao longo do tempo. Nesse caso, ações vão se manifestando, uma após a outra, convergindo no tempo em algum tipo de padrão ou consistência (Mintzberg, 1994:p.25). Portanto, o delineamento estratégico pode ser visto como um conjunto de decisões e ações relativamente similares e padronizadas, que condiciona e caracteriza o comportamento e o desempenho de uma ou mais empresas no mercado (Monteiro, 1999).

Na Figura 2 é apresentado, de forma sintética, o processo de formação de uma estratégia emergente. Pode-se observar que a formação dessa estratégia não é iniciada com objetivos ou intenções prévias e precisas, pois a mesma se forma ao longo do tempo, mediante padrões consistentes de decisões e ações, não havendo, portanto, separação entre essas duas categorias elementares. Com isso, os resultados obtidos pela organização, que adota uma postura estratégica emergente, podem não ter sido almeçados previamente.

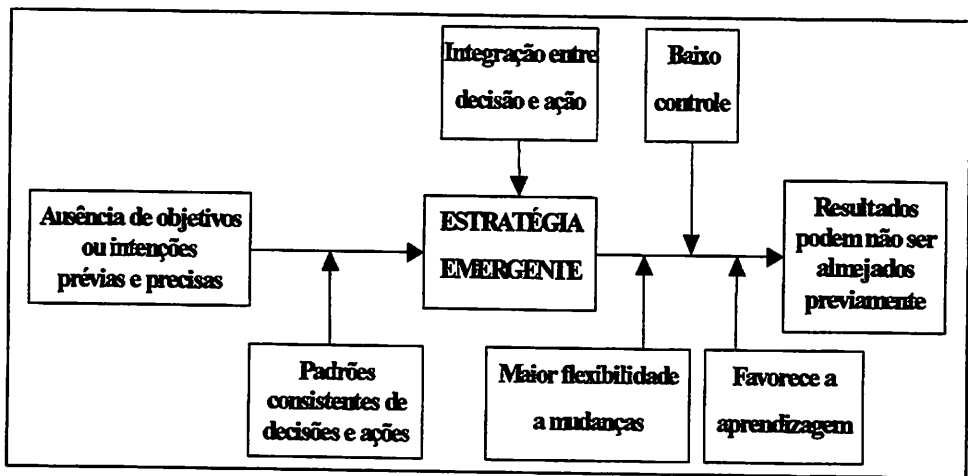


FIGURA 2 Síntese do processo de formação e características da estratégia emergente.

A estratégia emergente caracteriza-se por apresentar baixo controle e favorecer o processo de aprendizagem (Mintzberg, 1994:p.25). Contudo, uma estratégia perfeitamente emergente, que apresenta maior flexibilidade a mudanças quando comparada com planos deliberados, é também problemática, pois impede o controle (Figura 2) (Mintzberg, 1994:p.25).

Tendo em vista que uma estratégia perfeitamente deliberada bloqueia o processo de aprendizagem, ao mesmo tempo que uma estratégia perfeitamente

emergente impede o controle, Mintzberg (1987) afirma que na configuração das estratégias organizacionais deve haver um *mix* desses dois tipos de estratégias, uma vez que, para ocorrer aprendizagem, deve ocorrer também controle. Portanto, devido ao fato de as estratégias totalmente deliberadas e totalmente emergentes representarem os dois pontos extremos de um *continuum*, deve-se configurar a estratégia organizacional em algum ponto intermediário, buscando, com isso, combinar flexibilidade com estabilidade na organização

3.2.3 Condicionantes na configuração das estratégias organizacionais

As estratégias são configuradas com base em importantes atributos dos contextos organizacionais interno e externo (Pettigrew, 1977; Bulgavoc, 1998), pois as organizações, como sistemas abertos, delineiam suas estratégias mediante uma lógica organizacional interna, influenciada por fatores organizacionais externos (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). O contexto interno, de acordo com Pettigrew (1977:p.79), corresponde à estrutura, à cultura organizacional, à tecnologia, à liderança e ao sistema político da organização. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a organização atua.

Nessa perspectiva contextual, Pettigrew (1977:p.79) também considera que está incluída a visão temporal, tendo em vista que “*as conseqüências da implementação das estratégias de hoje propiciarão parte do contexto das estratégias de amanhã*”. Assim, a pesquisa sobre estratégia não deve envolver somente o estudo dos fenômenos ambientais e estruturais, mas incluir também a maneira como os fenômenos contextuais e temporais são percebidos pelas pessoas da organização (Bulgacov, 1998).

Partindo da consideração de que o contexto tem fundamental importância na configuração das estratégias organizacionais, identificou-se na literatura das organizações vários fatores que são condicionantes estratégicos, os

quais fazem parte do ambiente organizacional interno e do ambiente organizacional externo.

Em relação ao ambiente interno, pode-se destacar como importantes condicionantes: a cultura organizacional, que inclui os valores, as crenças, as convicções e as relações sociais e políticas internas; a aprendizagem organizacional; os interesses, o processo perceptivo, a imitação, as suposições e as interpretações dos membros organizacionais e a tecnologia e os recursos produtivos da organização. Quanto ao ambiente externo, destacam-se as variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas, que fazem parte do ambiente geral de qualquer organização. Tem-se também os consumidores, os fornecedores, os concorrentes, os grupos reguladores e o campo organizacional³, que fazem parte do ambiente de tarefa de uma determinada organização.

3.2.3.1 Condicionantes estratégicos do ambiente organizacional interno

Em termos de interferência do ambiente interno na elaboração das estratégias organizacionais, pode-se afirmar que, em consequência das organizações serem consideradas sistemas de significados sociais compartilhados, construídos socialmente, os seus membros ativamente ordenam seus ambientes por meio de sua interação social. Nessa perspectiva, Green (1988:p.7) assinala que os fatores sociais, políticos e comportamentais têm recebido importante atenção nos últimos anos, quando relacionados ao estudo de atributos do sucesso da administração estratégica. A compreensão de como os processos sociais e organizacionais pelos quais as percepções são canalizadas e os comprometimentos desenvolvidos, bem como das convicções, valores,

³Corresponde a uma comunidade de organizações que compartilham de um sistema de significados comum e cujos participantes interagem entre si com mais frequência e força do que com atores situados fora do seu campo organizacional (Scott, citado por Hoffman, 1999:p.352).

suposições e interpretações dos membros organizacionais, merece grande atenção para a compreensão das estratégias.

Quando se enfatiza as relações e significados sociais, bem como os valores organizacionais, é imprescindível uma compreensão do fenômeno da cultura organizacional, pois tais aspectos estão intimamente ligados a este fenômeno que, de acordo com Schein (citado por Fleury e Fleury, 1997:p.24), é formado *“pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”*.

Para Fleury (1989:p.22), a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais. Dessa forma, para se chegar aos valores básicos da organização, pode-se partir da análise das práticas organizacionais, ou seja, desvendar como as pessoas que criaram a organização foram aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (Fleury e Fleury, 1997:p.26).

Após a definição de certos padrões culturais, que são frutos do processo de aprendizagem do grupo ao enfrentar os problemas de integração interna e externa, os mesmos são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional. Essa maneira de lidar com os problemas, segundo Fleury e Fleury (1997:p.28), se torna um molde que passa a sinalizar para os membros da organização que aquela é a única maneira ou a maneira correta de sentir, pensar e agir com relação às diversas situações. Com isso, os referidos autores também enfatizam que, na maioria das organizações, a tendência natural seria muito mais no sentido de preservação de padrões culturais do que de mudanças.

Seguindo essa linha de pensamento, Pettigrew (1989:p.46) destaca que a cultura organizacional é um fenômeno que existe em uma variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura representa um complexo conjunto de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Este núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa dentro da organização. Assim, verifica-se que há uma influência direta da cultura na configuração das estratégias organizacionais, pois, conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), estas são usualmente delineadas com base em um conjunto de forças que se sustentam, de um lado, nos valores e crenças compartilhados pelo grupo de dirigentes e, de outro, na forma de distribuição do poder organizacional entre os membros da coalizão dominante. Os valores e crenças compartilhados possibilitam modos de interpretação intersubjetiva que sustentam a estratégia. A distribuição de poder determina a predominância de algumas formas de interpretação sobre outras e, conseqüentemente, a escolha de alguns cursos de ação em detrimento de outros.

Especialmente com relação às crenças, estas representam os pressupostos inconscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade que influenciam as percepções, pensamentos e emoções (Gonçalves e Machado-da-Silva, 1999). Já os valores, que são uma dimensão fundamental da cultura (Tamayo, 1998), podem ser vistos como concepções do desejável (Augusto e Machado-da-Silva, 1999). A palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Desse modo, Tamayo (1998:p.57) enfatiza que é aplicado o termo valor em todas aquelas circunstâncias em que uma delas é julgada superior a outra, em que uma delas é

objeto de preferência. O valor implica, portanto, no rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento, dos eventos ou das idéias.

Especialmente em relação aos valores organizacionais, para Tamayo (1998:p.57) os mesmos correspondem aos valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. Correspondem, assim, a princípios ou crenças compartilhados pelos empregados que orientam o funcionamento e a vida da organização. Tais valores são componentes importantes na construção da identidade social da organização, pois determinam parcialmente o que ela é e a forma como ela se percebe. Eles expressam opções feitas pela empresa ao longo de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, etc.

Os valores organizacionais também determinam a percepção e a definição que os empregados têm das diversas situações organizacionais, a percepção dos problemas organizacionais e as formas de solucioná-los, os mecanismos e o conteúdo da socialização dos membros da organização, o comprometimento do empregado com o trabalho e com a organização, a identificação com o grupo e a produtividade organizacional e a satisfação dos empregados com o trabalho e com a empresa (Tamayo, 1998:p.58)

A aprendizagem organizacional constitui outro processo que tem grande influência nas decisões estratégicas (Shrivastava e Grant, 1985). Este processo, que é uma conjunção das dimensões cognitiva e comportamental (Koning, citado por Shrivastava e Grant, 1985:p.871), refere-se à aquisição de conhecimentos e habilidades e o de memória à retenção desses conhecimentos (Garvin, 1993; Fleury e Fleury, 1997).

As organizações, segundo Garvin (1993), podem desenvolver um processo de aprendizagem por meio de cinco caminhos: (1) *solução sistemática de problemas*, ou seja, pela solução de problemas correntes; (2) *experimentação*,

que envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos, geralmente motivados por oportunidades de expandir horizontes e não por dificuldades correntes; (3) *experiências passadas*, pois as organizações podem rever suas atividades de sucesso e fracasso, que são avaliadas sistematicamente, ao mesmo tempo que as lições são gravadas de forma acessível a todos os membros organizacionais; (4) *aprendizagem de outros*, uma vez que a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem e (5) *circulação de conhecimentos*, isto é, quando ocorre circulação rápida e de forma eficiente do conhecimento por toda a organização; as novas idéias terão um maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que propriedade de uns poucos.

A aprendizagem também pode ocorrer em circuito único ou em circuito duplo. Enquanto a aprendizagem em circuito único apoia-se na habilidade de detectar e corrigir erros com relação a um dado conjunto de normas operacionais, a aprendizagem de dupla direção se desenvolve à medida que é questionada a relevância e a desejabilidade de determinadas normas e padrões como orientadores da ação organizacional (Morgan, 1996).

Enquanto muitas organizações tornam-se proficientes na aprendizagem de circuito único, desenvolvendo a habilidade de perscrutar o ambiente, de colocar objetivos e de monitorar o desempenho geral do sistema em relação a tais objetivos, a habilidade de atingir proficiência em termos de uma aprendizagem de circuito duplo é mais imprevista. Essa imprevisibilidade, de acordo com Morgan (1996), ocorre principalmente em organizações com caráter mais burocrático, pois os seus princípios organizacionais fundamentais habitualmente operam de maneira que realmente obstrui o processo de aprendizagem em circuito duplo. Nesse caso, metas e objetivos predeterminados tendem a oferecer estrutura para uma aprendizagem apenas de circuito único, podendo, assim, a organização manter uma determinada estratégia em curso

errado, uma vez que as pessoas são incapazes ou não estão preparadas para desafiar aspectos subjacentes.

Três estágios sobrepostos, segundo salientado por Garvin (1993:p.90), podem evidenciar a ocorrência de aprendizagem nas organizações. O primeiro estágio é cognitivo, no qual os membros da organização são expostos a novas idéias, expandem seu conhecimento e começam a pensar diferentemente. O segundo estágio é comportamental, quando os empregados começam a internalizar novos *insights* e alterar seu comportamento. O terceiro estágio corresponde à melhoria na performance, com mudanças no comportamento conduzindo para mensuráveis melhorias nos resultados: qualidade superior, melhor entrega, aumento da área de mercado ou outros ganhos tangíveis.

As organizações também desenvolvem sistemas de aprendizagem que são transmitidos ao longo do tempo por meio de rotinas, que são procedimentos relativamente padronizados de comportamento aprendido e que guiam a atividade organizacional. Tais rotinas, que são desenvolvidas pela organização em resposta a estímulos ambientais (Greve, 1998:p.65), vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional (Leroy e Ramanantsoa, 1997; Fleury e Fleury, 1997). Nessa mesma perspectiva, Pisano (1994:p.98) enfatiza que o conhecimento organizacional está inserido nas rotinas da organização. Com isso, o estudo do desenvolvimento dos processos de produção favorece a compreensão a respeito de como tais rotinas, bem como as estratégias organizacionais, são criadas, implementadas e reproduzidas.

Para a compreensão das estratégias organizacionais, no âmbito interno das organizações, outro importante aspecto a ser avaliado diz respeito aos interesses de seus membros, os quais, segundo Augusto e Machado-da-Silva (1999), têm grande influência na determinação do comportamento das organizações. Tais interesses correspondem a um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras

orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção.

Estudar os interesses também favorece a visualização das organizações como sendo formada por redes de pessoas com interesses divergentes, que se unem devido a uma oportunidade vislumbrada por todos como útil para a consecução de seus próprios interesses (Morgan, 1996)

A percepção, definida por Forgas (1971) como o processo pelo qual um organismo é estimulado a receber ou extrair certas informações a cerca do ambiente, também representa um condicionante de grande relevância que deve ser observado nos estudos relacionados à configuração estratégica organizacional. Tal processo, segundo Forgas (1971), não é influenciado apenas pela natureza do estímulo e pela estimulação anterior de curto prazo, mas também pelos *sets* de longo prazo, resultantes da aprendizagem.

A afirmação de Santos (1989) de que as pessoas pensam e agem de acordo com sua capacidade perceptiva, a de Pereira Neto (1989) de que o homem age sobre o ambiente como o percebe e a de Chiavenato (1987) de que a maneira pela qual uma organização percebe e interpreta o seu contexto externo pode ser completamente diferente da percepção e interpretação que outra organização tem do mesmo contexto, são importantes fundamentos para ressaltar a necessidade de considerar o processo perceptivo no estudo da configuração estratégica organizacional. A percepção dos membros organizacionais sobre o contexto externo é um mecanismo regulador essencial da atividade adaptativa das organizações (Chiavenato, 1987:p.439).

Na configuração das estratégias, o comportamento mimético muitas vezes representa outro importante condicionante, uma vez que certas organizações, após verificarem o sucesso de outras organizações atuantes no mesmo ramo de atividades, podem adotar posturas estratégicas semelhantes a estas (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). Às vezes a visualização

dos procedimentos de organizações próximas pode ser um poderoso meio para uma determinada organização adotar um nova perspectiva (Garvin, 1993:p.86).

A qualidade, disponibilidade e forma de utilização dos recursos produtivos, bem com a tecnologia adotada pelas organizações, representam outros grandes condicionantes estratégicos que, muitas vezes, podem determinar grandes diferenças entre as organizações. Nesse sentido, referindo-se aos recursos produtivos, Penrose (citado por Whitley, 1987:p.143) enfatiza que as firmas diferem entre si por três aspectos principais: (1) a natureza dos recursos que elas combinam; (2) a maneira como elas coordenam e usam tais recursos e (3) os propósitos com os quais elas usam os referidos recursos.

Quanto a tecnologia, que é fundamental para as organizações poderem funcionar e alcançar seus objetivos, Chiavenato (1987) afirma que ela envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas (*know-how*) e as suas manifestações físicas decorrentes (máquinas, equipamentos, instalações, etc.), constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela organização em resultados (produtos ou serviços). Dessa forma, o referido autor ressalta que os fatores tecnológicos⁴ podem exercer importantes influências sobre o contexto organizacional interno, incluindo a estratégia. A principal influência desses fatores reside nos meios pelas quais as coisas são desenhadas, produzidas, distribuídas e aplicadas.

⁴Exemplos de fatores tecnológicos: ramo de atividade da organização; produtos ou serviços produzidos pela empresa; tecnologias de processos de produção e de operações; os equipamentos utilizados pela organização; amplitude e variedade das atividades da empresa; mercados abrangidos pelos produtos ou serviços da organização; matérias-primas ou informações utilizadas como insumos pela empresa (Chiavenato, 1987).

3.2.3.2 Condicionantes estratégicos do ambiente organizacional externo

O ambiente externo também apresenta importantes condicionantes que influenciam na configuração das estratégias organizacionais, uma vez que as organizações, por serem sistemas abertos, mantêm transações e intercâmbios nesse ambiente. Assim, tudo o que ocorre no ambiente externo, constituído por uma variedade de condições extremamente variáveis e complexas, que são difíceis de serem abordadas no seu conjunto e analisadas com objetividade, pode exercer relevantes influências sobre o contexto interno das organizações e, conseqüentemente, sobre a configuração de suas estratégias.

O ambiente organizacional externo pode ser dividido em ambiente geral e ambiente de tarefa. O ambiente geral, segundo Chiavenato (1987), corresponde a um conjunto amplo e complexo de variáveis que envolve e influencia, de maneira difusa, todas as organizações, uma vez que é genérico e comum a todas estas.

Dentre essas variáveis, destacam-se as tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas. As variáveis tecnológicas influenciam o comportamento das organizações, principalmente quando estas precisam adquirir, absorver e incorporar as inovações tecnológicas desenvolvidas por outras empresas. As variáveis políticas, que têm impacto sobre o contexto organizacional, podem ser decorrentes de políticas e critérios de decisão adotados pelo governo federal, estadual e municipal, bem como por governos estrangeiros. As variáveis econômicas podem ter um enorme efeito sobre as organizações, pois, em muitos casos, determinarão o volume de operações destas, o nível de preços, a lucratividade potencial, etc. Em relação às variáveis legais, as mesmas correspondem ao contexto de leis e normas que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento organizacional em geral.

As organizações também sofrem grandes pressões do meio social e cultural onde estão inseridas. Tais pressões podem ser benéficas ou perniciosas. Além disso, as variáveis demográficas, que referem-se às características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade, etc. formam outro conjunto que exerce grande influência sobre as organizações. Estas também funcionam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem ser modificados pelo homem, constituindo-se em restrições ou não para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

Além das variáveis ecológicas naturais, Chiavenato (1987) assinala que existem as variáveis ecológicas sociais que exercem pressão sobre as empresas. Nesse sentido, o autor chama de *ecologia organizacional* às condições decorrentes da proximidade das organizações. Mediante essas condições, uma determinada organização mantém relações de intercâmbio e de contato com outras organizações para poder sobreviver e funcionar.

Quanto ao ambiente de tarefa, o mesmo representa o ambiente externo específico de uma empresa, correspondendo, dessa forma, ao local onde uma organização localiza seu “nicho ecológico”. Esse ambiente, de acordo com Chiavenato (1987), é constituído por quatro setores principais: (1) *os consumidores ou usuários dos produtos ou serviços*, que são os encarregados de absorver as saídas ou resultados da atividade organizacional; (2) *os fornecedores de recursos* (capital e dinheiro, materiais, etc.), que são os responsáveis por suprir as entradas e insumos necessários às operações da organização; (3) *os concorrentes*, tanto por clientes ou usuários, buscando conquistar mercados para colocação de seus produtos ou serviços, ou por recursos necessários a atividade organizacional; (4) e *os grupos reguladores*, em que estão incluídos o governo, sindicatos, associações entre empresas, associações de classe, etc., que, de alguma maneira, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da organização, seja especificando maneiras pelas quais ela deverá se conduzir, seja

cerceando algumas de suas decisões, seja fiscalizando ou controlando suas atividades, etc.

A noção de grupos reguladores tem uma grande semelhança com a noção de campo organizacional, que é formado por qualquer ator que impõe influências restritiva, normativa ou cognitiva sobre uma determinada organização ou população de organizações (Scott, citado por Hoffman, 1999:p.352). Tais influências são legitimadas por um conjunto de instituições: regras, normas e crenças, que descrevem a realidade, explicando o que é e o que não é, o que pode ser aceito e o que não pode ser aceito. Além da coleção de influências, Hoffman (1999:p.352) também enfatiza que o campo é o centro de comuns canais de diálogo e discussão.

O governo é um importante exemplo de componente de um campo organizacional, podendo exercer profunda influência sobre as demais organizações que pertencem ao campo e, conseqüentemente, sobre a configuração das suas estratégias. Nessa perspectiva, Fligstein (1991:p.314) destaca que o Estado pode alterar o ambiente de maneira profunda e sistemática, sendo, portanto, uma grande fonte de estabilidade ou de mudança, tanto no campo organizacional como em qualquer dada organização, por meio da definição e fixação de determinadas regras.

Apesar de um campo organizacional muitas vezes ser composto por organizações com interesses ambíguos, Hoffman (1999:p.352) sugere que ele pode se formar ao redor de assuntos que tornam-se importantes para os interesses e objetivos de um grupo coletivo específico de organizações. Nesse sentido, tem-se o associativismo de pequenos agricultores como um bom exemplo de formação de um campo organizacional para atender aos interesses comuns.

A organização associativa dos pequenos produtores, quer sejam associações de produção, comercialização ou de serviços, entre outras, pode

representar um grande condicionante estratégico, pois, de acordo com Alencar (1997:p.47), é capaz de transformar ou modificar a realidade, ou proporciona aos diferentes atores sociais meios para se adaptarem a essa realidade. Em muitos casos, a fonte para os produtores conseguirem capitalização e condições mínimas de sobrevivência está no auxílio da assistência técnica disponível, governamental e não-governamental, e no associativismo (Fonseca, 1998:p.6).

Por meio do grupo associativo pode-se melhorar os relacionamentos dos agricultores com o mercado e com a sociedade local, ao mesmo tempo que facilita o processo produtivo. Nessa perspectiva, Miranda (1998), estudando associações de produtores, verificou que os agricultores, após formarem um grupo associativo, passaram a relacionar-se com o mercado de forma conjunta, obtendo maior poder de barganha junto aos fornecedores de insumos.

Fonseca (1998:p.141), também estudando o associativismo rural, salienta que os produtores participantes das associações reconheceram que a produção tornou-se mais fácil após a organização comunitária e a conseqüente aquisição de novos bens e insumos, que foram agregados ao processo de produção, em decorrência do desenvolvimento do próprio trabalho no âmbito da organização econômica, social e política da comunidade.

3.3 O processo de mudança organizacional

Apesar de as organizações geralmente efetuarem várias e grandes mudanças ao longo da sua trajetória histórica, a compreensão do processo de mudança organizacional é temática de difícil apreensão (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). Essa dificuldade deve-se a grande amplitude desse processo, cuja ocorrência e intensidade podem estar condicionadas por inúmeros fatores, tanto de natureza subjetiva como objetiva. Sendo assim, para elucidar essa complexa temática, serão apresentados pressupostos teóricos relacionados

ao conceito, amplitude de ocorrência e fatores que podem ser facilitadores ou restritivos da mudança organizacional.

3.3.1 Conceitualizando a mudança organizacional

O processo de mudança organizacional, resultante de modificações nos processos de decisão e ação, apresenta uma grande complexidade e variação de amplitude, uma vez que pode atingir desde partes até a organização como um todo. Nesse sentido, Wood Jr, Curado e Campos (1994:p.64) consideram que a mudança corresponde a qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Para March (1981:p.564), a mudança organizacional é uma ecologia de convergentes respostas em várias partes de uma organização para várias partes inter-relacionadas do ambiente externo. Muitas mudanças nas organizações refletem simples respostas a forças demográficas, econômicas, sociais e políticas. O resultado é uma modificação de um certo estado do ambiente organizacional interno, tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo (Acuña e Fernández, 1995:p.81).

Em geral, a mudança envolve uma tentativa de alterar o modo corrente de pensar e agir dos membros organizacionais (Gioia e Chittipeddi, 1991:p.433), tendo como propósito solucionar problemas para que as organizações tenham um melhor desempenho (Acuña e Fernández, 1995:p.87).

Uma organização pode realizar um processo de mudança organizacional por meio de planos formalizados ou por emergência de padrões de decisões e ações (Mintzberg, 1987). Nessa perspectiva, Monteiro (1999) enfatiza que as mudanças organizacionais podem ser agrupadas em dois tipos predominantes: mudanças planejadas e mudanças não planejadas.

Mudanças planejadas pressupõem trabalho previsível, consciente e deliberado, demandando movimentos antecipatórios, abrangentes, flexíveis e integrados, com a finalidade de estabelecer uma nova situação de equilíbrio organizacional. O sucesso de tais mudanças, de acordo com Monteiro (1999), depende da identificação adequada dos problemas, das ameaças e das oportunidades, bem como do compartilhamento do poder e dos interesses das lideranças, além dos componentes culturais, que podem atuar como agentes potencializadores ou restritivos das mudanças.

Quanto às mudanças organizacionais não planejadas, Monteiro (1999) ressalta que as mesmas costumam referir-se a movimentos, estratégicos ou incrementais, que acabam por caracterizar, aleatoriamente, alterações estruturais, tecnológicas e nos processos administrativos. Tais movimentos são de difícil previsão e, em geral, ocorrem independente da vontade dos dirigentes ou gestores, pois, normalmente, envolvem variáveis de pouco controle por parte dos agentes de mudança. Para a efetivação de tais mudanças, a mesma autora considera que os desafios são maiores quando comparados com mudanças planejadas, pois pressupõe-se a análise de fatores muitas vezes imprevisíveis ou de difícil identificação.

A ocorrência de um processo de mudança organizacional, seja de forma planejada ou não, é condicionada por um conjunto de ações e fatores organizacionais internos e externos que têm impacto no processo de tomada de decisão (Ginsberg, 1988; Fligstein, 1991). Tais ações e fatores são classificados por Shirley (1976) e Monteiro (1999) como forças exógenas e endógenas à organização, que tendem a estimular mudança(s) em alguma(s) parte(s) do ambiente organizacional interno.

Dentre as principais forças exógenas destacam-se: novas tecnologias, mudança em valores da sociedade, novas oportunidades ou limitações do ambiente, a turbulência ou instabilidade dos vários segmentos de mercado, as

novas legislações e outras interferências governamentais e os arranjos interorganizacionais (fusões ou aquisições de firmas, parcerias, etc.). Quanto as forças endógenas, pode-se destacar: conflitos organizacionais nas atividades, resultados de desempenho no trabalho, adoção de uma nova tecnologia, os novos produtos e/ou serviços, a contratação, o remanejamento ou o treinamento de pessoal e a troca de dirigentes ou novas lideranças.

Seguindo essa linha de pensamento, Van de Ven (1986:p.591), referindo-se ao processo de inovação organizacional (técnica, processos, produtos, administrativa, etc.), considera que idéias, pessoas, transações e um contexto sobre o tempo constituem fatores que podem facilitar ou inibir o desenvolvimento de inovações.

Apesar de haver um conjunto de ações e fatores que estão relacionados com o processo de mudança organizacional, deve-se enfatizar o papel fundamental do ser humano, uma vez que a mudança nas organizações, conforme abordado por Acuña e Fernández (1995:p.82), ocorre por intermédio das pessoas, pois são elas que têm a capacidade de aprender para que a mudança aconteça. Esses mesmos autores também consideram que a decisão de intervir em determinados componentes organizacionais depende da situação de cada organização.

Do estudo da situação organizacional, determinada por um conjunto de fatores dos contextos interno e externo, é que resultarão as decisões sobre quais componentes organizacionais sofrerão intervenção (Acuña e Fernández, 1995). Tais decisões, juntamente com a sua implementação, poderão resultar em diferentes amplitudes de mudança, ou seja, poderão determinar a ocorrência de mudanças incrementais, quando as modificações abrangerem somente algumas partes da organização, ou mudanças estratégicas, quando as modificações atingirem toda organização, provocando, com isso, uma mudança nos rumos desta. Essas considerações teóricas estão sintetizadas na Figura 3.

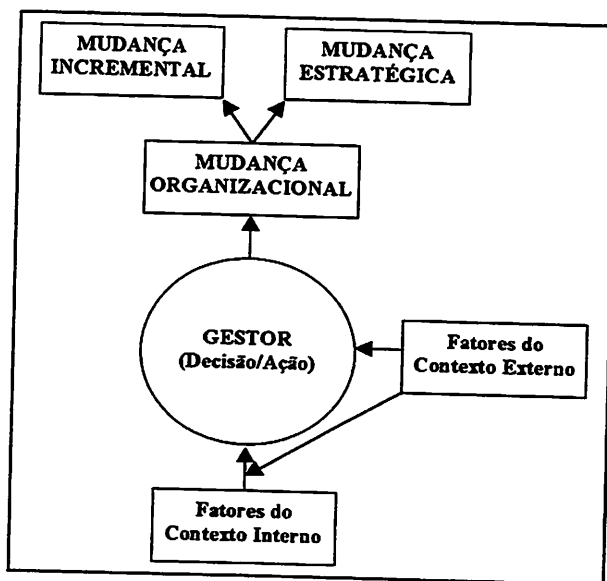


FIGURA 3 Síntese do processo de ocorrência da mudança organizacional.

3.3.2 A amplitude da mudança organizacional

A intensidade da mudança organizacional é variável, pois pode afetar apenas algumas partes da organização ou vários de seus componentes. Nesta perspectiva, autores como Nadler e Tushman (citados por Acuña e Fernández, 1995:p.84) e Hinings e Greenwood (citados por Augusto e Machado-da-Silva, 1999), quando se referem ao processo de mudança organizacional, fazem uma distinção entre mudanças incrementais e mudanças estratégicas.

As mudanças incrementais correspondem a modificações de componentes organizacionais específicos, como a estrutura e a tecnologia, tendo como particularidade ocorrer no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. Por outro lado, as mudanças estratégicas, de acordo com Nadler e Tushman (citados por Acuña e Fernández, 1995:p.84), representam, em seus aspectos fundamentais, modificações que atingem toda a organização, uma vez que há impacto no seu quadro de

referência básico, incluindo a estratégia, as pessoas, os processos e, em algumas situações, até mesmo os valores organizacionais nucleares.

De maneira semelhante às afirmações de Nadler e Tushman, Hinings e Greenwood (citados por Augusto e Machado-da-Silva, 1999) ressaltam que as mudanças incrementais, que são constantes em um período de tempo delimitado, não promovem uma marcada alteração do arquétipo organizacional⁵. Assim, tais mudanças não são de amplo espectro, pois não atingem a organização como um todo, mas só alguns de seus aspectos. A mudança estratégica, por outro lado, resulta na transformação global do arquétipo organizacional, pois este é substituído por outro. Esta mudança, portanto, caracteriza-se por ser de amplo espectro, uma vez que envolve diversos fatores da organização.

A afirmação de Oliveira (citado por Monteiro, 1999), ao considerar que as mudanças empresariais podem ser entendidas por meio de três maneiras principais (linear, caótica e abrupta), também demonstra que a mudança organizacional pode ter uma amplitude incremental ou estratégica. Nesse sentido, o autor considera que a mudança linear é gradual, evolucionária ou progressiva, podendo ser melhor percebida ao se estudar detalhadamente as alterações de uma organização ao longo do tempo, pois costuma representar ajustes ou correções dos gestores diante das pressões do dia-a-dia.

Na mudança caótica, que tende a ser menos freqüente, ocorrendo principalmente em ambientes turbulentos e competitivos, verifica-se alteração radical do *modus operandi* de uma empresa, uma vez que pressupõe a revisão dos objetivos e a adoção de novas estratégias. Essa mudança caracteriza-se por movimentos decorrentes de práticas ou ações diferenciadas, sem qualquer tipo de padrão de comportamento previamente identificado.

⁵ Agrupamento de estruturas prescritas e interações emergentes que encontram ordem ou coerência na composição dos esquemas interpretativos (Hinings e Greenwood, citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

A mudança abrupta tende a ocorrer a partir de circunstâncias especiais ou de fatos esporádicos advindos, por exemplo, de uma inovação de produto ou de processo, de uma nova legislação ou mesmo da entrada de novas lideranças ou governantes. Neste caso, a possibilidade de previsão é restrita, pois a mudança tende a estar diretamente relacionada a um acontecimento totalmente novo ou inusitado, à descoberta de uma nova tecnologia ou de uma nova tendência no mercado. Essa forma de mudança também costuma impulsionar alterações radicais no rumo dos negócios.

A partir das argumentações de Oliveira (citado por Monteiro, 1999), verifica-se que a mudança linear apresenta grande semelhança com a mudança incremental. Por outro lado, as mudanças caótica e abrupta são muito similares à mudança estratégica.

Tais considerações permitem inferir que a mudança organizacional pode resultar desde um ajuste até uma completa modificação da estratégia organizacional. Enquanto a mudança incremental representa um ajustamento de estruturas e processos para alcançar maior coerência dentro de um mesmo arquétipo organizacional, a mudança estratégica corresponde a transformações estruturais ou sistêmicas, que implicam o movimento de um arquétipo para outro (Hinings e Greenwood, citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Mintzberg (1987:p.71) afirma que claros períodos de estabilidade e de mudança podem, normalmente, ser distinguidos em qualquer organização: *enquanto é verdade que estratégias particulares podem estar sempre mudando de forma marginal, parece igualmente verdadeiro que mudanças principais na orientação estratégica ocorrem somente raramente*. Essa afirmação foi constatada por Pettigrew (1989), pois, em um estudo longitudinal sobre o processo de mudança estratégica em uma organização, esse autor observou a ocorrência de mudanças

radicais, que representaram modificações no núcleo de crenças básicas, na estrutura e na estratégia de negócio, em certos pontos críticos no tempo. Tais mudanças radicais foram intercaladas por longos períodos de ajustes incrementais. Essas considerações evidenciam que, geralmente, há ocorrência de longos períodos de estabilidade na orientação estratégica organizacional, tendo-se, dessa forma, somente ajustes estratégicos (mudança evolucionária).

O ajustamento, portanto, é uma mudança mais freqüente do que a modificação do arquétipo organizacional, tendo em vista que as estratégias organizacionais podem permanecer estáveis por anos, até mesmo décadas, antes de mudarem (Mintzberg e Waters, 1982.p.465). Porém, apesar de as mudanças incrementais serem de menor âmbito e mais freqüentes que as estratégicas, não são necessariamente menos importantes que estas, pois, no decorrer do tempo, os ajustes incrementais implementados pela organização tendem a gerar novos efeitos subseqüentes e a se constituir em fontes prováveis de mudanças fundamentais ou estratégicas (Monteiro, 1999).

A ocorrência mais freqüente de ajustes organizacionais (mudanças incrementais) deve-se, em grande parte, ao fato das estruturas e processos serem desenhados para monitorar seletivamente o ambiente e, assim, podem perder informação crítica. A não transformação substancial nos valores organizacionais coerentes é outro aspecto que facilita a ocorrência da mudança incremental (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999) e não da mudança estratégica, pois para que esta ocorra, geralmente há necessidade de configuração de novos valores e interesses dentro da organização. Isso leva a uma resistência e restrição desse tipo de mudança, uma vez que os membros de uma organização já têm uma configuração de valores que consideram corretos e a maneira própria de se fazer as coisas (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998).

Portanto, para compreender a mudança, há necessidade de compreensão dos valores e interesses a ela subjacentes e sua congruência com os valores e interesses organizacionais (Augusto e Machado-da-Silva, 1999).

Também favorece a maior ocorrência de ajuste o fato de as organizações muitas vezes atingirem sucessos, não por meio de mudanças estratégicas, mas por explorar melhor as mesmas estratégias (Mintzberg, 1987). Nesse caso, mudanças organizacionais profundas, que implicam a reorientação estratégica, geralmente tendem a ser adiadas, verificando-se em momentos de crise organizacional. Até esses momentos, conforme Machado-da-Silva e Fernandes (1998:p.47), a organização procura manter a sua orientação estratégica, valorizando a perspectiva de mudança incremental.

A manutenção da mesma postura estratégica propicia coerência e segurança à organização em seu relacionamento com o ambiente e está propensa a perdurar na ausência de mudanças ambientais profundas. Dessa forma, as incertezas quanto às origens e às conseqüências, diretas e indiretas, das diversas transformações organizacionais podem atuar como forças restritivas, fazendo da mudança incremental uma alternativa de destaque para a implementação de mudanças eficazes (Monteiro, 1999).

A ocorrência de uma mudança organizacional de natureza incremental ou de natureza estratégica, levando a um ajuste ou mudança do arquétipo organizacional, de acordo com Nadler e Tushman (citados por Acuña e Fernández, 1995:p.84), pode ter uma índole reativa ou antecipatória. Enquanto a mudança reativa ocorre como resposta da organização a certas pressões que incidem sobre ela, como uma crise de desempenho, a mudança antecipatória ocorre como resultado de uma análise de cenários futuros que ela irá enfrentar.

Nadler e Tushman (citados por Acuña e Fernández, 1995:p.85) também enfatizam que, caso a mudança incremental seja realizada de forma reativa há ocorrência de um processo de adaptação organizacional. Quando for uma

mudança estratégica reativa verifica-se uma recriação organizacional. Quando a mudança incremental ocorrer de forma antecipatória tem-se uma situação de sintonia. Já o resultado da mudança estratégica, por meio da antecipação de cenários futuros, é a reorientação da organização, que geralmente está associada com experiências de sucesso. A Figura 4 sintetiza essas considerações teóricas.

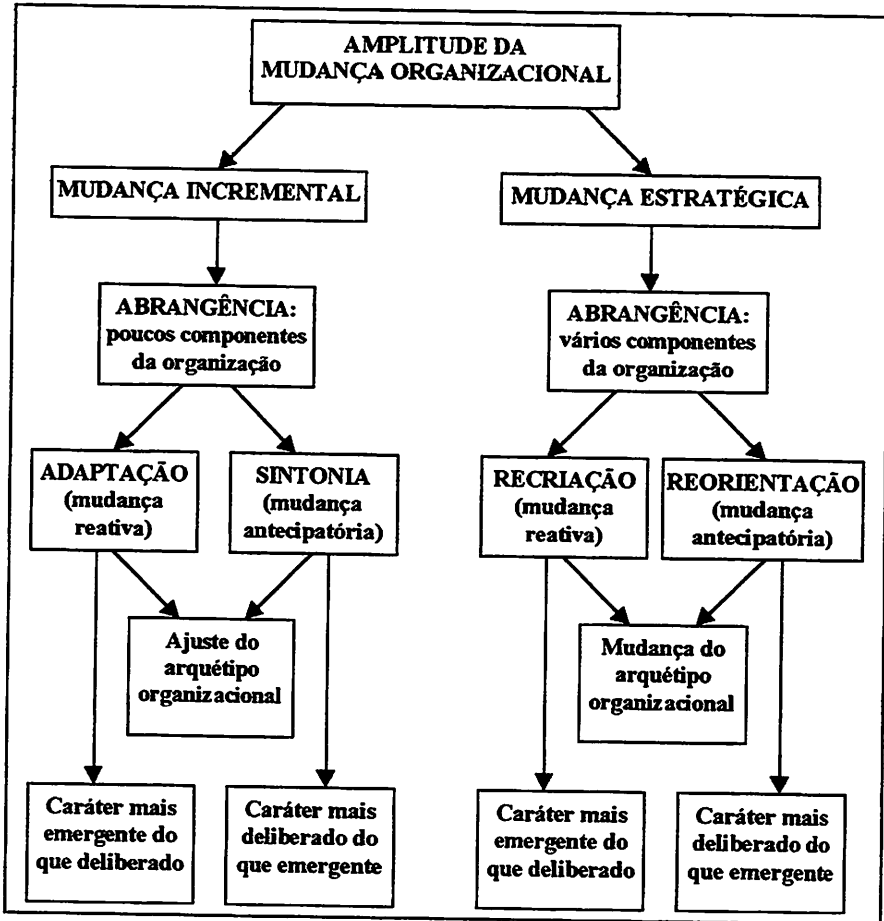


FIGURA 4 Características do processo de mudança organizacional.

Partindo das considerações feitas a respeito das mudanças reativas e antecipatórias, bem como das afirmativas de Mintzberg (1987) e de Monteiro (1999) de que a mudança organizacional pode ocorrer por meio de planos formalizados (mudança planejada) ou por emergência de padrões de decisão e ações (mudança não planejada), pode-se afirmar que as mudanças reativas apresentam um caráter mais emergente de ocorrência, tendo em vista ocorrerem em resposta a uma determinada situação administrativa que, geralmente, surge de forma inesperada. Por outro lado, mudanças antecipatórias apresentam um caráter mais deliberado, pois resultam em modificações organizacionais visando a uma futura situação, prevista de forma antecipada (Figura 4).

3.3.3 - Aspectos facilitadores e restritivos da mudança organizacional

A maior parte dos aspectos facilitadores ou restritivos das mudanças corresponde aos mesmos condicionantes que interferem na configuração das estratégias organizacionais. Aspectos que fazem parte do contexto interno, como a cultura e o processo de aprendizagem organizacional, a estrutura e o desempenho da organização, etc. e do contexto externo, como adventos de tecnologias e mudanças na economia, podem exercer tanto uma influência positiva como negativa para efetivação da mudança organizacional.

Com relação aos aspectos específicos, que podem ser facilitadores ou restritivos das mudanças, em primeiro lugar é importante destacar os aspectos relacionados com o fenômeno cultural, tendo em vista que a influência deste fenômeno tem importância fundamental para o processamento ou não de mudanças nas organizações. Seguindo essa linha de pensamento, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) assinalam que, para entender a mudança ou a inércia organizacional, há necessidade de compreensão da capacidade de indivíduos e de grupos de expressarem e imporem seus valores e crenças, à medida que a organização estabelece seus objetivos. Implica também

compreender a capacidade de tais indivíduos e grupos de mobilizarem recursos que permitam a ação organizacional em direção a certos objetivos.

A mudança organizacional, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), ocorre à medida que novos valores e regras são incorporados ao contexto institucional de referência. Contudo, as regras e os significados compartilhados no interior da organização podem dificultar a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, principalmente quando tais práticas não se coadunam com os valores e as crenças vigentes.

Essa dificuldade pode aumentar com o passar do tempo, especialmente à medida que certas ações se ajustam às demandas ambientais e propiciam sucesso organizacional, fazendo com que as organizações persistam em tais ações, reforçando, dessa forma, os valores e as crenças vigentes (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). Portanto, os valores e interesses dos membros organizacionais funcionam como limitadores dos processos de mudança, restringindo sua abrangência e velocidade, sobretudo quando não convergem com as novas mudanças propostas (Fleury, 1993; Wood Jr, Curado e Campos, 1994; Augusto e Machado-da-Silva, 1999; Freire, 1999). Por isso, geralmente é muito mais fácil promover mudanças incrementais do que mudanças estratégicas, dada a grande dificuldade de modificar o núcleo de crenças, pressupostos e interesses básicos em uma organização (Pettigrew, 1989; Fleury e Fleury, 1997).

À medida que as organizações se desenvolvem, sua habilidade para mudar também diminui, pois, com o tempo, vai se consolidando a inércia organizacional. Na fase inicial de uma organização, Sastry (1997:p.244) enfatiza que a inércia é pequena por duas razões principais: (1) a menor competência dos gerentes, uma vez que têm pouca oportunidade de “*aprender fazendo*”; sendo assim são mais hábeis para reconhecer e reagir rapidamente aos sinais de baixo

desempenho e (2) as dimensões estruturais e sociais da organização ainda não estão bem consolidadas.

Com o decorrer dos anos, Sastry (1997) enfatiza que os gerentes tornam-se mais lentos em reconhecer e responder a necessidade de uma mudança, ao mesmo tempo que aumentam as dificuldades de novas idéias serem assimiladas dentro de uma organização que não tenha mudado em um longo período de tempo.

Estabilidade e inércia nas organizações também são conseqüências do fenômeno da percepção, pois atores organizacionais têm um modo de ver o mundo e, a menos que algum evento de proporções importantes ocorra, mudando sem ambigüidade seu mundo, eles continuarão a agir de uma maneira consistente (Fligstein, 1991:p.316). A percepção de uma incongruência dos valores da sociedade com as normas e estilos organizacionais correntes pode ser suficiente para resultar num objetivo de mudança (Shirley, 1976:p.38).

Nessa mesma perspectiva, Acuña e Fernández (1995:p.90) ressaltam que, dentre as condições básicas para o início dos processos de mudança e de aprendizagem, tem-se a percepção e a consciência da existência de problemas nas organizações. A conscientização sobre os problemas e a percepção de oportunidades futuras geram motivação e energia para desenvolver ações de mudança. Porém, os atores organizacionais podem persistir em sua interpretação mesmo quando há claras evidências que as estratégias perseguidas são fracassadas. Essa persistência pode ser resultante de um estável sistema de poder em um campo organizacional (Fligstein, 1991:p.316).

Além disso, a noção de esquemas interpretativos, que constituem o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma determinada organização (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993), também permite explicar porque os atores organizacionais muitas vezes não promovem mudanças, mesmo quando estas forem percebidas como necessárias.

Os esquemas interpretativos, de acordo com Hinings e Greenwood (citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999), definem e limitam três principais vetores de atividade, estabelecendo referências para: (1) o domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais; (2) os apropriados princípios de organização e (3) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização.

Em um mesmo setor, apesar de haver conhecimento dos aspectos estratégicos e organizacionais para o sucesso, Carroll (1993:p.247) também assinala que muitas firmas não mudam para estratégias mais prósperas por quatro importantes razões possíveis: (1) *expectativas ambientais*, nesse caso os administradores acreditam que o ambiente logo mudará para uma condição mais favorável para sua empresa; (2) *inabilidade de imitação*, pois, apesar de haver o conhecimento da “receita” para o sucesso, bem como a decisão para persegui-la, as firmas podem ser incapazes de implementá-la; (3) *constrangimentos estruturais*, tendo em vista que uma variedade de forças políticas, sociais e econômicas agem para constranger a mudança e manter uma forte inércia (a cultura organizacional, por exemplo, é altamente inercial) e (4) *a precariedade de mudança*, em que o período de transição que circunda uma mudança estratégica principal é provido com inerentes dificuldades e riscos, independentemente do conteúdo da mudança.

A mudança organizacional pode ainda ser vista como um resultado determinado pela junção de três importantes aspectos: motivação, oportunidade e capacidade para mudar. Em relação ao primeiro aspecto, Miller e Chen (citados por Greve, 1998:p.58) consideram que, para a mudança ser possível, as pessoas devem aspirar melhores condições ou níveis gerenciais.

A oportunidade e a capacidade são outros dois aspectos fundamentais, uma vez que o tomador de decisão, além de encontrar alternativas atrativas antes de promover mudanças, precisa estar capacitado, pois, caso contrário, pode

iniciar mudanças que são obstruídas por outros membros da organização ou iniciar mudanças e falhar na tentativa (Miller e Chen, citados por Greve, 1998:p.58).

A estrutura organizacional também exerce forte influência na capacidade e habilidade das organizações em processarem mudanças. Organizações que apresentam configuração de estrutura simples têm maior facilidade para realizar mudanças quando comparadas com as burocráticas (Mintzberg, 1981). É muito mais difícil modificar vastos atributos culturais e organizacionais por meio de muita precisão e controle (March, 1981:p.574). Há também dificuldade de processar a mudança quando a relação entre indivíduos e a organização é apenas contratual, pois não ocorre desenvolvimento de um sentimento de integração e lealdade (Freire, 1999).

As organizações com estrutura simples possuem um ou poucos administradores, um grupo de trabalhadores responsáveis pelo trabalho básico, pouca padronização do seu comportamento, além de grande informalidade, usando mínimas formas de planejamento e de treinamento de pessoal (Mintzberg, 1981). Nelas, pelo fato de o implementador das estratégias ser também o seu formulador, as inovações podem ser incorporadas à estratégia com maior rapidez e facilidade, ao contrário das grandes e formais organizações, onde, além de haver uma estrutura com vários níveis, ocorre separação entre pensamento e ação, ou seja, alguns apenas formulam as estratégias enquanto que outros apenas as executam (Mintzberg, 1987:p.68). Contudo, quando as mudanças requeridas são muito complexas, em consequência de grandes transformações no ambiente externo, organizações estruturadas de forma simples geralmente hesitam em se adaptar, devido à sua grande centralização, bem como suas demais características peculiares (Mintzberg, 1981).

O processo de aprendizagem representa outro aspecto relevante quando se trata da questão da mudança nas organizações, pois estas, muitas vezes,

mudam suas metas e rotinas com base nas experiências acumuladas (Acuña e Fernández, 1995:p.83). Erros podem tornar-se oportunidades, limitações estimulam a criatividade e a propensão natural para experimentos também estimula a mudança nas organizações (Mintzberg, 1987:p.70). Porém, a característica da estratégia (deliberada ou emergente), bem como a forma de aprendizagem (circuito único ou circuito duplo), pode determinar diferentes graus de aprendizagem e, conseqüentemente, de mudança organizacional.

Uma estratégia deliberada geralmente está associada apenas a uma aprendizagem de circuito único, não havendo assim o desenvolvimento de uma aprendizagem de dupla direção que, além de permitir o questionamento da relevância e desejabilidade de determinadas normas e padrões como orientadores da ação, tornaria a organização mais flexível as mudanças ambientais (Morgan, 1996).

A ocorrência de aprendizagem apenas de circuito único é comum nas organizações estruturadas de forma mecanicista, as quais, segundo Morgan (1996:p.38), têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança do ambiente porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados. O planejamento formalizado comumente inibe o surgimento de perguntas críticas, que poderiam ser de vital importância para a ocorrência de uma forte aprendizagem (Acuña e Fernandez, 1995) e sucesso da organização, uma vez que a imposição de novas rotinas aos seus membros, que têm baixa adesão cognitiva, pode dificultar a consecução dos objetivos almejados previamente (Leroy e Ramanantsoa, 1997).

O desempenho é outro grande condicionante que merece destaque na análise da mudança organizacional. O desempenho aumenta como um resultado de maior competência, ou seja, como as organizações continuam fazendo a mesma coisa, os seus membros aprendem a desempenhar de forma mais eficiente suas tarefas, ao mesmo tempo que aperfeiçoamentos na tecnologia e

processos de trabalho surgem da experiência. Assim, a performance aumenta como um resultado de maior competência, reduzindo, com isso, a pressão por mudança (Sastry, 1997).

Apesar de altos níveis de desempenho geralmente aumentarem a resistência para a mudança, baixa performance pode refletir tanto positiva como negativamente (Ginsberg, 1988:p.563), uma vez as organizações não mudam necessariamente sempre que regras de *feedback* de desempenho sugerem que elas mudem. Tomadores de decisão podem tornar-se comprometidos em perceber cursos de ação ou interpretar o *feedback* de desempenho de uma maneira que deixa a organização permanecer inerte. Assim, a probabilidade da mudança não depende somente do desempenho, tendo em vista que há, por exemplo, resistências políticas em mudar (Greve, 1998).

O processamento da mudança organizacional de amplitude estratégica, em especial, é dificultado também pelos cálculos de custo e benefício. Mudanças potencialmente disruptivas, segundo Miller e Friesen (citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999), tendem a ser adiadas até que os custos de não reestruturar se tornem suficientemente altos para justificar uma mudança estrutural ampla, requerida para restabelecer a harmonia entre os elementos estruturais.

A estabilidade do campo organizacional representa mais uma das variáveis principais que determinam a probabilidade de mudança em qualquer organização. Onde regras existem e uma ordem marcada de organizações é bem estabelecida, a mudança fundamental é menos provável. Quando novas organizações entram em campos organizacionais estabelecidos, ou em um processo de formação ou desintegração, a mudança é mais provável. As ações dos outros, neste campo, podem legitimar ações correntes ou constituir-se em razões para mudança (Fligstein, 1991:p.314).

3.4 A complexidade do processo administrativo

O processo administrativo das organizações apresenta uma grande complexidade, principalmente porque os grandes aspectos da Ciência Administrativa, além de estarem intimamente relacionados, são influenciados por inúmeros fatores subjetivos e objetivos, tanto do contexto organizacional interno como externo.

Nesse sentido, os processos de decisão e ação, que podem estar imbuídos de uma racionalidade administrativa de caráter instrumental ou de caráter substantivo, sendo influenciados por fatores organizacionais internos e externos e pela própria racionalidade limitada dos gestores, são os determinantes fundamentais de outros dois grandes processos administrativos: (1) o processo de configuração estratégica, que pode ocorrer de forma deliberada ou emergente e (2) o processo de mudança, seja incremental ou estratégica, resultante da reação organizacional frente a novas situações administrativas que não foram previstas ou da antecipação de eventos futuros. Essas considerações teóricas estão sintetizadas na Figura 5.

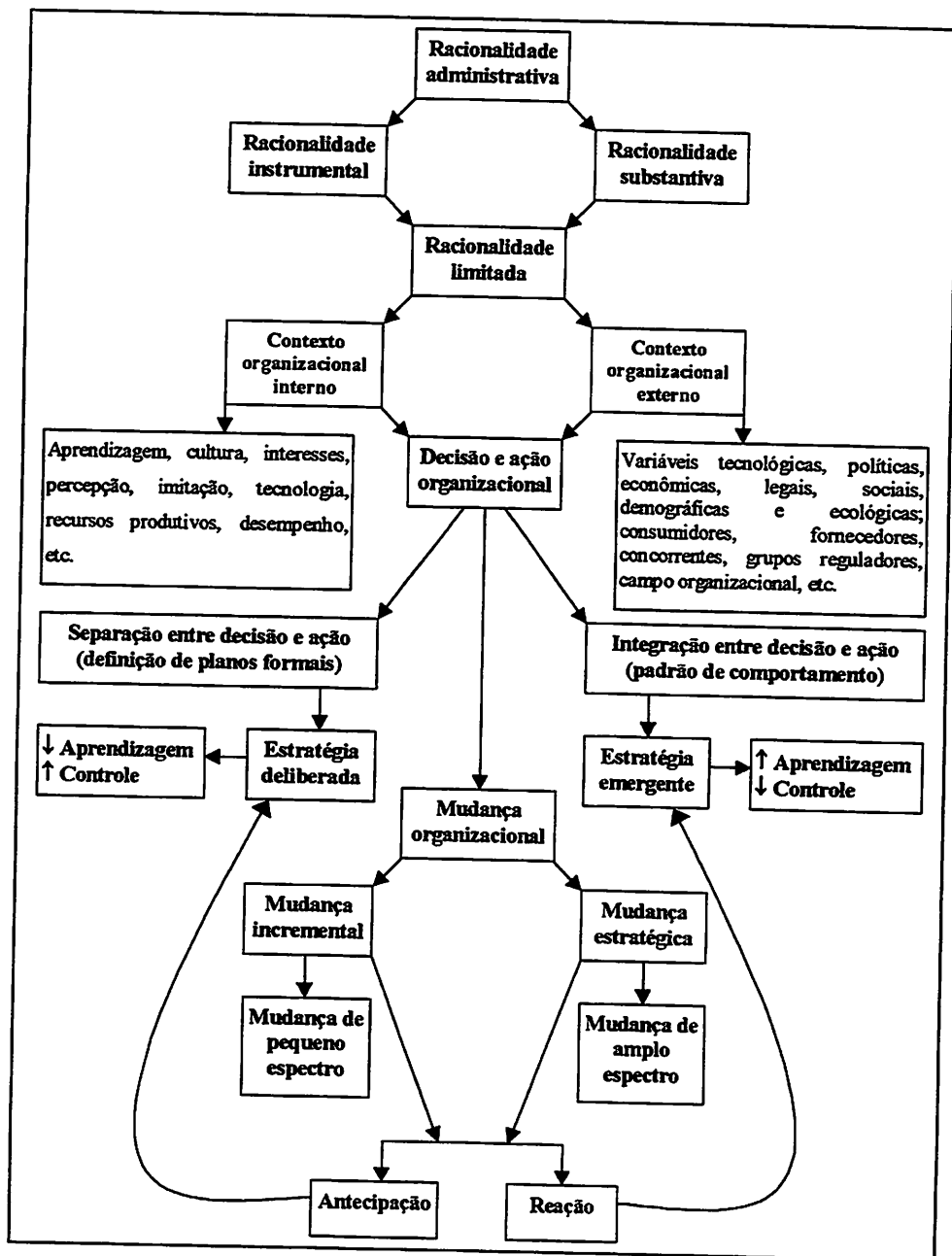


FIGURA 5 Algumas importantes inter-relações no processo administrativo.

As unidades de produção agropecuária familiar constituem organizações que, além de apresentarem importantes particularidades no seu processo administrativo, são influenciadas por inúmeros e específicos aspectos que cercam o meio rural. Dessa forma, para uma melhor compreensão da problemática das estratégias e mudanças em organizações dessa natureza, é fundamental efetuar algumas considerações a respeito das condições particulares que cercam os seus processos de decisão e ação.

3.5 Decisão e ação nas unidades de produção agropecuária familiar

No meio rural existe uma gama de diferentes tipos de unidades de produção agropecuária, muitas com grandes diferenças em relação a sua estrutura. Especialmente nas unidades de produção familiar⁶, o chefe de família realiza operações de produção, ao mesmo tempo que toma decisões para a prática da agricultura, bem como práticas relacionadas ao mercado, à distribuição de tarefas e às finanças. Desse modo, Lima (1989:p.1243) enfatiza que a decisão e ação, além de serem realizadas pelos mesmos agentes, tendem a convergir no tempo, diminuindo o limite de sua diferenciação lógica como objeto teórico. Há uma convergência para a integração dessas duas instâncias na prática agrícola, como fato da natureza e da cultura. A cada decisão correspondem ações que vão sendo postas em práticas e exigindo novas ações, não havendo um estoque teórico de decisões para escolher uma alternativa.

Nos estabelecimentos agropecuários familiares não existe também a clássica especialização e divisão formal e hierárquica entre trabalho administrativo e executivo. O planejamento das atividades e a tomada de decisão são objetos de discussão entre o conjunto familiar. Diariamente são distribuídas as tarefas e periodicamente efetuam-se avaliações sobre o andamento das

⁶ Organizações em que a produção é organizada e realizada basicamente por meio da força de trabalho familiar (Lima et al., 1995:p.31).

atividades e programação do trabalho. As decisões de investimentos são tomadas estritamente no âmbito da família (Lima et al., 1995).

Partindo das afirmações de Lima (1989) e Lima et al. (1995), pode-se considerar que em grande parte das unidades agropecuárias, principalmente aquelas que se caracterizam por desenvolver a agricultura familiar, predomina a estrutura organizacional simples, de acordo com a classificação de Mintzberg (1981). Nesse caso, o produtor rural familiar, de forma concomitante, toma decisões e as implementa. Estas decisões e ações geralmente não visam à maximização de resultados, pois, para muitos produtores, a produção e o trabalho são, antes, uma forma de vida do que apenas desempenho de funções delimitadas e preestabelecidas (Carrieri et al., 1995:p.87).

Além dos objetivos dos produtores rurais, algumas importantes particularidades do meio rural merecem ser destacadas, pois podem exercer grandes influências sobre as explorações agropecuárias e, conseqüentemente, sobre o desempenho das unidades de produção. Nesse sentido, Souza et al. (1990) destacam algumas características próprias do setor agropecuário que podem exercer as referidas influências: as particularidades físicas, biológicas, químicas e topográficas do fator de produção terra; o tempo de produção, devido às características biológicas das explorações agropecuárias, é maior que o tempo de trabalho; a irreversibilidade do ciclo de produção; o ciclo produtivo é dependente de condições biológicas; as condições climáticas condicionam a maior parte das explorações agropecuárias; a maioria dos produtos agropecuários é perecível, o que interfere, muitas vezes, nos processos de comercialização, armazenamento e conservação dos mesmos; os riscos (intempéries climáticas, ataques de pragas e moléstias, flutuações de preços no mercado, etc.) assumem grandes proporções nas atividades agropecuárias; a estacionalidade da produção, devido, principalmente, à dependência do clima e das condições biológicas; dificuldades de obtenção de produtos uniformes

quanto ao tamanho, forma e qualidade; especificidade biotecnológica, uma vez que as espécies animais e vegetais, de forma geral, apresentam uma adaptação às condições para as quais foram pesquisadas, podendo não se ajustar quando exploradas em condições diferentes e o alto custo de saída e/ou entrada no negócio agrícola.

Especialmente com relação aos sistemas de produção das propriedades rurais familiares, os mesmos estão imersos em um contexto social, econômico e ecológico, com o qual mantêm inter-relações que condicionam as escolhas e o seu funcionamento (Wünsch, 1995:p.49). Tais inter-relações não são produtos do acaso, mas o resultado de uma lógica do encadeamento das decisões e ações dos agricultores (Carrieri et al., 1995). Dessa forma, estudar a trajetória histórica da unidade de produção agropecuária familiar auxilia a compreensão do seu funcionamento atual e esclarece os mecanismos pelos quais se chegou a esta situação (Wünsch, 1995; Carrieri et al., 1995). Para tanto, as bases da mudança, das transformações das organizações, são constatadas nas histórias de vida dos agentes envolvidos, possibilitando também restituir o tempo, que é uma variável importante para o funcionamento de um sistema qualquer.

A partir dessa restituição, Carrieri et al. (1995) enfatizam que pode-se colocar em evidência a organização da exploração, ressaltando a complexidade das estruturas desenvolvidas e que mudam em função de um conjunto de variáveis, que vão desde os objetivos dos produtores até fatores climáticos, sociais, econômicos, culturais e políticos.

4 METODOLOGIA

Em consequência da grande complexidade que cerca a decisão e a ação organizacional, para atingir os objetivos propostos no início deste trabalho optou-se por uma pesquisa principalmente de cunho qualitativo. Assim, mediante a compreensão em profundidade dessas duas categorias elementares da Ciência Administrativa, pôde-se apreender, reconstruir e identificar os condicionantes das principais estratégias e mudanças na trajetória das unidades de produção agropecuária familiar das duas localidades contrastantes, em termos de desenvolvimento geral e de exploração da agricultura, do município de Pato Branco (PR).

Para tanto, por intermédio da entrevista não-estruturada como técnica principal de pesquisa, foi efetuado um estudo comparativo das principais estratégias e mudanças implementadas ao longo da trajetória histórica das unidades de produção típicas das duas localidades.

4.1 A opção pela pesquisa qualitativa

Empregou-se a pesquisa qualitativa devido a sua grande aplicabilidade em estudos relacionados com temáticas que requerem profundidade na investigação (Denzin e Lincoln, 1994), como é o caso das estratégias e mudanças organizacionais. Para apreender e reconstruir as estratégias e mudanças por meio do estudo dos processos de decisão e ação no seu contexto de ocorrência e não simplesmente os resultados e o produto (Triviños, 1987), buscou-se captar essas categorias elementares mediante a percepção dos agricultores envolvidos, já que as decisões e ações acontecem em um ambiente socialmente construído (Cunha, Orssatto e Rossetto, 1996:p.14).

Portanto, como o objeto central deste trabalho não é empírico no sentido positivista, foi efetuado um estudo mais subjetivo que objetivo (Alencar, 1999:p.83). Assim, foram interpretadas as estratégias e mudanças com base nos significados atribuídos pelos agricultores, uma vez que a pesquisa de cunho qualitativo implica na ênfase nos processos e significados que não são rigorosamente examinados ou medidos em termos de quantidade, soma, intensidade ou frequência (Denzin e Lincoln, 1994), permitindo revelar a complexa e dinâmica interação entre forças organizacionais internas e externas (Ginsberg, 1988).

4.2 O campo de estudo e o objeto de pesquisa

A definição do objeto de pesquisa ocorreu a partir do conhecimento prévio, adquirido após várias idas ao campo durante a elaboração do projeto de dissertação, da existência de importantes contrastes na agricultura de Pato Branco. Esse município, que tem na agricultura a base principal para o seu desenvolvimento, está situado no Terceiro Planalto da região sudoeste do estado do Paraná. A altitude é de 767 metros acima do nível do mar e as coordenadas geográficas de 26° 11' de latitude sul e 52° 36' de longitude oeste (Estatísticas..., 1982).

Dentre as principais características do meio rural do sudoeste paranaense, onde se insere Pato Branco, pode-se destacar quatro: (1) predominância de pequenas propriedades rurais, uma vez que 94% possuem áreas inferiores a 50 hectares; (2) relevo acidentado; (3) presença de força de trabalho rural, sobretudo, familiar, pois cerca de 87% dos estabelecimentos agropecuários da região desenvolvem a agricultura familiar; (4) a agricultura, até os dias atuais, foi fundamental para o desenvolvimento regional, pois cerca de 91% da riqueza da região Sudoeste do Paraná é proveniente, principalmente, de

atividades ligadas, de forma direta ou indireta, à agropecuária (Holowka, Kiyota e Paz, 1999).

Em termos de contrastes na agricultura patobranquense, nos contatos prévios identificou-se duas localidades, em que a maior parte dos agricultores trabalha em regime de economia familiar, cujos contrastes são marcantes: Independência II e Nossa Senhora do Carmo. Enquanto em Independência II, de forma geral, verificou-se um amplo desenvolvimento e capitalização dos agricultores, em Nossa Senhora do Carmo, que é mais representativa das demais localidades de Pato Branco, observou-se uma acentuada descapitalização dos produtores. É importante destacar que as condições naturais entre as duas localidades são também bastante contrastantes. Em Independência II a maior parte da área é favorável ao desenvolvimento de uma agricultura com alta mecanização. Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo, menos de 50% da área é favorável a esse mesmo tipo de mecanização, tendo em vista apresentar fortes acidentes topográficos.

Após essas observações prévias, definiu-se por estudar alguns produtores típicos dessas duas localidades, analisando o seu comportamento administrativo, especialmente por meio das estratégias e mudanças organizacionais diante dos diferentes contextos organizacionais internos e externos, que levaram, ao longo do tempo, a um grande contraste de desenvolvimento local. Para tanto, fez-se um estudo global de algumas unidades de produção, a fim de reconstruir, apreender e analisar as principais estratégias e mudanças implementadas pelos agricultores desde a década de 1950 (fase de forte colonização em ambas as localidades) até o ano 2000. A realização de um estudo global foi necessária, pois as decisões e ações em qualquer parte de uma determinada organização podem ter reflexos em outras partes dessa mesma organização.

4.3 As técnicas de pesquisa

Para efetivar este trabalho, foram utilizadas duas técnicas de pesquisa principais: a entrevista não-estruturada e o questionário estruturado. Optou-se pela entrevista não-estruturada como técnica principal por propiciar uma grande amplitude de investigação (entrevista em aberto e em profundidade), permitindo a compreensão do complexo comportamento dos entrevistados sem impor categorias que pudessem limitar o campo da investigação (Fontana e Frey, 1994). Com isso, pôde-se compreender, com maiores detalhes, a complexidade dos processos de decisão e ação que resultaram tanto na configuração das estratégias como nas mudanças implementadas pelos agricultores, ao longo da trajetória histórica das suas organizações.

Pelo fato de ser utilizada a entrevista não-estruturada, empregou-se roteiros constituídos por vários tópicos que foram cobertos durante as entrevistas (Anexos A e B). Os roteiros tiveram a finalidade de orientar as entrevistas, buscando-se evitar que questões relevantes deixassem de ser abordadas. Além disso, durante as entrevistas ocorreu aprofundamento dos tópicos por meio de questionamentos que emergiam durante a conversa com os agricultores, permitindo descobertas e compreensão de determinados aspectos mediante novas interpretações fornecidas por estes (Alencar, 1999).

Tendo em vista que uma investigação de cunho qualitativo pode conter dados quantitativos, de maneira a proporcionar o esclarecimento dos aspectos do fenômeno estudado (Godoy, 1995), foi também utilizado um questionário estruturado para coletar dados relacionados principalmente ao núcleo familiar; à mão-de-obra contratada; à trajetória dos quadros de benfeitorias, máquinas e equipamentos; ao quadro e trajetória do uso da área e à evolução das explorações agropecuárias nas unidades de produção investigadas (Anexo C). É importante enfatizar que esse questionário foi, em grande parte, elaborado com

base nos resultados das primeiras entrevistas com os agricultores de ambas as localidades.

Foram entrevistados, no total, 24 produtores, sendo doze em cada uma das localidades citadas. A primeira entrevista em cada uma delas foi realizada com um informante qualificado, um dos agricultores mais antigos na localidade, detendo, portanto, a quase totalidade das informações a respeito da agricultura local. Assim, desses 24 entrevistados, dois eram informantes qualificados que, além de fornecerem os primeiros dados gerais sobre as características e trajetória de desenvolvimento das localidades, indicaram outros onze produtores típicos de cada localidade.

Com esses agricultores foram realizadas entrevistas relacionadas ao desenvolvimento de suas organizações, visando, com isso, identificar as estratégias e mudanças típicas nas propriedades rurais de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo. Em média, as entrevistas com tais produtores, que foram gravadas, duraram cerca de uma hora.

Aos agricultores indicados pelos informantes qualificados aplicou-se também o questionário estruturado para coletar os dados relacionados à evolução das suas explorações agropecuárias.

Além dos produtores, foram entrevistados três técnicos atuantes na extensão rural do município de Pato Branco, que têm contato com os agricultores das duas localidades. Tais entrevistas, que também foram gravadas e duraram cerca de 40 minutos, objetivaram obter subsídios para facilitar a compreensão de “*por que*” e “*como*” se deu o desenvolvimento local tão desigual.

4.4 A análise da realidade investigada

Para analisar as transformações na agricultura e reconstruir e apreender as principais estratégias e mudanças na orientação das unidades de produção

agropecuária das duas localidades, fez-se um estudo comparativo, dada a possibilidade de constatar similaridades e diferenças entre as organizações (Bulgacov, 1998). Com a comparação do comportamento dos agricultores diante das mais variadas situações administrativas, pôde-se identificar os principais condicionantes que, ao longo do tempo, contribuíram para os grandes contrastes existentes entre Independência II e Nossa Senhora do Carmo.

Com relação às transformações na agricultura, inicialmente fez-se uma análise individual, desde a década de 1950 até o ano 2000, de cada localidade. Posteriormente, foi realizada uma análise comparativa, na qual deu-se destaque especial à exploração agrícola e à pecuária leiteira por serem as atividades agropecuárias mais contrastantes.

Para apreender e reconstruir comparativamente as principais estratégias e mudanças, adotou-se uma perspectiva processual, contextual e histórica, sendo, dessa forma, utilizada uma pesquisa longitudinal, de grande aplicabilidade nesse tipo de investigação (Mintzberg e Waters, 1982:p.465). A *perspectiva processual* possibilitou avaliar “*como*” as estratégias e mudanças ocorrem (Cunha, Orssatto e Rossetto, 1996) e qual o seu conteúdo (tecnologia, produtos, posicionamento geográfico, etc.) (Pettigrew, 1989). Com a *perspectiva contextual* buscou-se entender o conjunto de fatores internos e externos às organizações que influenciam nas suas decisões e ações (Pettigrew, 1977), propiciando assim respostas do “*por que*” as unidades de produção configuraram determinadas estratégias e implementaram certas mudanças ao longo do tempo. E, como as estratégias e mudanças envolvem a categoria tempo, com comportamentos caraterísticos (Giddens, 1989), a adoção de uma *perspectiva histórica* foi também de fundamental importância, permitindo visualizar o processo decisório dentro de um “contínuo”, identificando os fatores considerados fundamentais em diversas situações (Jesus, 1993:p.131).

Foram assim identificadas as principais estratégias e mudanças na orientação organizacional, diante do ambiente externo (Sastry, 1997), nas unidades de produção de ambas as localidades. Contudo, para proceder à análise e construção da seção 6 desta dissertação, as estratégias identificadas foram consideradas dentro de determinados períodos estratégicos, nos quais o conjunto de decisões e ações dos produtores criava um padrão de comportamento estratégico característico, que orientava suas unidades de produção em um determinado período de tempo (Cunha, Orssatto e Rossetto, 1996). É importante destacar que a determinação de tais períodos, em anos, tem duas finalidades principais: (1) ordenar e reconstruir as principais estratégias típicas dos agricultores estudados e (2) facilitar a análise comparativa dos processos de configuração estratégica e de mudança organizacional entre as propriedades rurais familiares das duas localidades.

A partir da definição dos períodos estratégicos, por meio do referencial teórico desta pesquisa, analisou-se intensivamente três aspectos principais: (1) os fatores que levaram os agricultores, tanto de Independência II como de Nossa Senhora do Carmo, a configurarem determinadas orientações estratégicas (deliberadas ou emergentes) ao longo da trajetória histórica de suas organizações; (2) a ocorrência de mudanças organizacionais dentro de uma mesma orientação (mudanças incrementais) e (3) a ocorrência de mudanças organizacionais que levaram as unidades de produção a mudarem sua orientação (mudanças estratégicas).

5 TRANSFORMAÇÕES NA AGRICULTURA LOCAL

Nesta seção analisa-se a trajetória da agricultura das localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo sob a perspectiva de sistema agrário, que corresponde a uma combinação de variáveis inter-relacionadas: recursos naturais e suas transformações históricas; os fatores de produção e as explorações agropecuárias; a força de trabalho social (física ou intelectual); a divisão social do trabalho; as relações de posse e uso da terra; o excedente produtivo e sua distribuição social e as condições políticas e culturais (Carmo e Salles, 1998)

Optou-se pela análise do sistema agrário pelo fato de as investigações que centralizam o foco no estudo dos itinerários técnicos e sistemas de produção agropecuária não captarem plenamente os possíveis problemas que podem afetar a agricultura regional, suas transformações históricas e geográficas mais profundas nos processos de ocupação agrícola em relação ao meio ambiente, aos meios de produção, às diferentes formas de exploração e ao ambiente social e econômico (Carmo e Salles, 1998).

5.1 O sistema agrário da localidade de Independência II

Essa localidade foi colonizada principalmente por agricultores oriundos do Rio Grande do Sul (gaúchos) descendentes de italianos, nas décadas de 1950 e 1960. O determinante principal para a vinda desses migrantes foi a busca de melhores condições de vida e de produção agropecuária, pois, antes de migrarem, se deparavam com grandes restrições, sobretudo relativas ao fator de produção terra (restrições agroecológicas e de disponibilidade de área).

Apesar de buscarem melhores condições, até o final da década de 1960 esses migrantes enfrentaram grandes problemas na configuração e exploração

dos sistemas de produção, tendo em vista que grande parte da área colonizada estava coberta com matas e havia pouca disponibilidade de mão-de-obra. Em geral, somente o chefe de família e a esposa trabalhavam na agricultura, já que os filhos eram pequenos. Mesmo com tais limitações, desde o início da colonização, os produtores de Independência II, que desenvolvem uma agricultura familiar, sempre exploraram um sistema de produção diversificado em atividades agropecuárias, visando tanto o consumo familiar como o comércio.

Até próximo a meados da década de 1960, como consequência das restrições impostas por fatores de produção e ao baixo desenvolvimento do comércio local para os produtos agropecuários, as atividades exploradas visavam atender, principalmente, o consumo familiar, vendendo somente o excedente produtivo. Nessa época, a suinocultura com baixa tecnologia (suíno tipo banha) e os cultivos de milho e arroz eram as principais explorações. Em termos de produção visando o comércio, a atividade suinícola era a mais importante. Esta atividade continuou sendo uma das explorações comerciais mais importantes até o final da década de 1970.

A partir de meados da década de 1960 o feijão também passou a tornar-se uma atividade de certa importância comercial para os agricultores. Isso ocorreu como consequência de algumas destacadas melhorias nas condições internas dos estabelecimentos agropecuários, sobretudo aumento da mão-de-obra já que os filhos cresceram e da superfície agrícola útil, ao mesmo tempo que o comércio local passava a demandar maior volume de produção agrícola.

Apesar das melhorias, tanto dos fatores produtivos como do comércio local, até o final da década de 1960 a produção agropecuária continuou a ter como finalidade principal o consumo familiar, tendo em vista o pequeno volume produzido. Dessa forma, vendia-se apenas o excedente produtivo, que permitia gerar recursos para alimentar e melhorar os novos ciclos produtivos.

Nessa mesma época, os sistemas de produção agrícola eram explorados com base no trabalho braçal e tração animal, pois até esse momento os agricultores haviam efetuado apenas pequenos investimentos em máquinas e equipamentos agrícolas.

Por sua vez, nos anos 1970 foram verificadas relevantes mudanças nos estabelecimentos agropecuários de Independência II e, conseqüentemente, nos seus sistemas de produção. Nessa época começou a ocorrer de forma mais acentuada a divisão de terras nas propriedades rurais, uma vez que os filhos cresceram e, com o casamento, passaram a receber terras como herança. Contudo, apesar dessa divisão de terras, a maior parte dos produtores, mesmo possuindo unidades de produção próprias, continuou a trabalhar em sociedade com outros agricultores com os quais tinham vínculo parentesco⁷.

Com essa característica de trabalho em sociedade, começaram a ocorrer modificações também na estrutura administrativa das unidades de produção, pois as decisões, que antes eram tomadas apenas pelo chefe de família, passaram a ter a participação de um número maior de pessoas.

Paralelamente às mudanças estruturais, especialmente com a política agrícola favorável⁸ e a consolidação do complexo agroindustrial brasileiro, aumentaram-se os investimentos em meios de produção (aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas, compra e arrendamento de terras e construção de benfeitorias). A motivação para a realização de tais investimentos ocorreu também pelas melhorias no fator de produção terra, pois, nesse momento,

⁷Grande parte dos agricultores trabalha em sociedade: pais com filhos ou sociedade de irmãos.

⁸O termo política agrícola favorável, todas as vezes que é empregado neste trabalho, refere-se a preços favoráveis dos produtos agrícolas e melhores facilidades para a aquisição de máquinas e equipamentos; não refere-se ao crédito rural subsidiado, tendo em vista que tanto os agricultores de Independência II como os de Nossa Senhora do Carmo não captaram esse benefício.

praticamente toda área, em grande parte mecanizável, estava disponível à exploração agrícola.

Tendo em vista um mercado favorável à produção de grãos, sobretudo soja e trigo, associado às melhorias nos fatores produtivos, na década de 1970 os agricultores de Independência II passaram a investir no cultivo dessas duas culturas. Inicialmente, foi consorciada a exploração da soja com o milho no verão. Porém, no final da década de 1970, em função dos rendimentos obtidos com a soja serem considerados melhores que aqueles obtidos com o cultivo de milho, houve uma diminuição significativa na área de exploração desta cultura. Com isso, a maior parte dos agricultores passou a cultivar em escala comercial, basicamente soja no verão e trigo no inverno, continuando também uma pequena produção comercial de feijão. Nessa mesma época, a suinocultura com baixa tecnologia, que era uma das principais atividades comerciais, começou a tornar-se menos interessante para os produtores, sobretudo por problemas de comercialização.

A exploração agrícola mediante o plantio convencional⁹ e sem cuidados maiores com a conservação e correção do solo determinou uma grande degradação da qualidade desse fundamental fator de produção. Desse modo, no início da década de 1980, devido a baixa produtividade da terra e a intensa atuação da Emater, os produtores começaram a realizar investimentos para recuperar a fertilidade do solo. Para corrigi-lo, passaram a investir em calagem e análises anuais do solo, e, para conservá-lo, grande parte dos agricultores adotou a técnica de plantio direto¹⁰ e construíram terraços. Tais procedimentos levaram

⁹Neste sistema, as atividades de aração e gradagem são fundamentais para preparar o solo para o plantio, não sendo necessariamente efetuado a cobertura desse fator de produção pós-colheita. Esse manejo deixa o solo desprotegido contra a erosão.

¹⁰Nesse sistema, após a colheita agrícola, é feita a cobertura do solo. Assim, a semeadura da próxima lavoura é feita diretamente sobre a palha. Além desse sistema reduzir o número de operações para o plantio, pois dispensa-se o preparo do solo, ele fica mais protegido contra a erosão.

a uma grande melhoria da qualidade da terra, aumentando significativamente a produtividade agrícola¹¹.

Concomitante aos investimentos em correção e conservação do solo, intensificou-se os investimentos na produção de soja e trigo, especialmente porque a maior parte dos produtores de Independência II, além de ampliar e/ou renovar o quadro de máquinas e equipamentos de suas propriedades rurais, adquiriu terras e aumentou a área arrendada de terceiros. Do início até meados da década de 1980, praticamente houve uma especialização, em termos de explorações comerciais, na produção de soja e trigo, apesar de continuar uma pequena produção de milho e feijão.

Essa especialização foi mais acentuada pelo fato de grande parte dos agricultores, no início dos anos 1980, abandonar a produção comercial de suínos, pois as exigências do mercado criaram grandes dificuldades para a produção do suíno tipo banha, ao mesmo tempo que a suinocultura tecnificada não era considerada interessante pelos produtores, especialmente pelos grandes investimentos e mudanças necessárias, associados a um preço considerado pouco compensador. Com isso, a atividade suinícola, que até esse momento era uma das principais fontes de renda em praticamente todas as propriedades rurais da localidade em questão, passou a ser explorada somente para o consumo familiar.

O abandono suinocultura em escala comercial trouxe um certo desequilíbrio para muitos estabelecimentos, pois os agricultores, a partir do momento que ficaram quase que exclusivamente com a produção de grãos para o comércio, se depararam com maiores dificuldades para manter suas famílias e seus meios de produção. Para minimizar essa problemática, em meados da

¹¹Por exemplo: a produtividade de milho e soja, que era em torno de 30 e 20 sacas por hectare, respectivamente, na década de 1970, passou para cerca de 120 e 55 sacas por unidade de área, respectivamente, no final dos anos 1990.

década de 1980, com a instalação do laticínio no município de Pato Branco e tendo em vista que os agricultores de Independência II já exploravam a bovinocultura leiteira¹², estes passaram a investir na produção comercial de leite, que representava uma importante alternativa para substituir a suinocultura e novamente trazer o equilíbrio as suas propriedades rurais.

A partir do momento em que foi iniciada a produção comercial de leite, ocorreram investimentos crescentes nessa atividade, sobretudo por propiciar uma renda mensal, fundamental para custear as despesas domésticas. Inicialmente houve importantes incentivos por parte da indústria laticinista, por meio da assistência técnica e de preço pago ao produtor, para que este investisse na atividade. Tais incentivos ocorreram, principalmente, até o início da década de 1990.

Apesar de diminuir os incentivos da indústria laticinista no começo dos anos 1990, sobretudo pelas dificuldades financeiras por que passou essa indústria, ao longo dos anos houve mudanças graduais na exploração leiteira de praticamente todas as unidades de produção de Independência II, resultando em uma contínua e acentuada melhoria na tecnologia e, conseqüentemente, no aumento da produção. As melhorias mais relevantes foram, sobretudo, no manejo alimentar, uma vez que os agricultores passaram a efetuar intensos investimentos em pastagens cultivadas e em suplementação alimentar, e na qualidade do rebanho, com a aquisição de animais de melhor potencial genético e emprego da técnica de inseminação artificial.

O período de 1985 a 1995 também foi marcado por grandes investimentos na maior parte dos estabelecimentos agropecuários de Independência II em meios de produção: ampliação de benfeitorias, ampliação e/ou renovação do quadro de máquinas e equipamentos, compra e arrendamento

¹²Até esse momento esta exploração visava, basicamente, o consumo familiar, com venda do excedente produtivo na forma de queijo.

de terras de terceiros. A motivação inicial para efetuar tais investimentos foi a excelente rentabilidade das explorações de grãos (soja e trigo) e leite. Contudo, principalmente a partir do final dos anos 1980, se, por um, lado a atividade leiteira e a sojicultura apresentavam-se como opções rentáveis e muito interessantes para os agricultores, por outro lado a triticultura passou a apresentar crescentes problemas de rentabilidade, devido à baixa relação benefício/custo. Essa problemática fez com que todos os produtores da localidade em questão abandonassem a exploração de trigo que, até o final da década de 1980, era um dos principais componentes para o equilíbrio dos sistemas de produção.

Mesmo com o abandono da exploração tritícola, a maior parte dos agricultores continuou a investir em meios de produção, sobretudo para ampliar a produção de soja e a exploração leiteira. Especialmente com relação à pecuária leiteira, passou-se a investir ainda mais para compensar a falta, durante o inverno, da receita proveniente da triticultura.

Com o abandono da produção comercial de trigo, o cultivo de soja e a bovinocultura de leite tornaram-se as principais atividades comerciais até meados da década de 1990, pois, apesar de continuarem os cultivos de milho e feijão, estes ainda eram explorados em pequena escala.

A partir de meados dos anos 1990, tem-se um marcado desenvolvimento dos estabelecimentos agropecuários de Independência II, uma vez que foram verificadas acentuadas melhorias na infra-estrutura, nas condições de vida das famílias e nos sistemas de produção desses estabelecimentos. O determinante principal para esse desenvolvimento foi a formação e consolidação de um forte grupo associativo, com a participação ativa de todos os 42 produtores dessa localidade.

Por meio da associação de produtores vieram importantes recursos subsidiados do governo do estado do Paraná, juntamente com uma assistência

técnica intensa e atuante. Tais aspectos levaram, principalmente, a uma acentuada melhoria na exploração leiteira, que pode ser considerada a atividade principal para esse grande desenvolvimento.

Com os recursos externos, investiu-se na aquisição de várias máquinas e equipamentos agrícolas¹³, muitos com custo zero para a associação e destinados à confecção de alimentos de alta qualidade para o rebanho leiteiro. Também contribuiu para melhorar a atividade leiteira, a contínua participação dos produtores, por intermédio da associação, em cursos de capacitação. As melhorias foram tantas que a localidade de Independência II tornou-se uma das áreas demonstrativas¹⁴, dentro do estado paranaense, com relação à bovinocultura de leite.

A produtividade animal, que na década de 1980 era menor que 10 litros de leite/vaca/dia, atualmente está em torno de 15 litros de leite/vaca/dia. Os sistemas de produção de leite são bastante semelhantes na maior parte das propriedades, que possuem, em média, 14 vacas em lactação, utilizam ordenhadeira mecânica e vendem diariamente em torno de 200 litros de leite. O preço recebido pelo litro de leite atualmente situa-se entre 25 e 28 centavos de real, na maior parte das unidades de produção da localidade em questão. Quanto ao lucro líquido da atividade, de acordo com acompanhamento da Emater municipal em alguns estabelecimentos, situa-se na faixa de 40% a 50%.

Além da pecuária leiteira, sobretudo a partir de meados dos anos 1990, muitos produtores passaram a investir na piscicultura comercial, que representa uma importante alternativa para a pequena propriedade rural. A motivação para

¹³Dentre esses meios de produção que foram adquiridos, pode-se destacar: uma ensiladeira, uma renovadora de pastagens, um equipamento para confecção de feno, um equipamento de combate à formiga, uma colhedora de feijão, um distribuidor de calcário, entre outros.

¹⁴Corresponde a uma área constituída por unidades de produção que, por serem consideradas com excelente padrão de desenvolvimento da agricultura, são tidas como modelos de referência a serem seguidos por outros agricultores.

realização de investimentos nessa atividade, em grande parte, ocorreu pela atuação de técnicos da Emater e pela disponibilidade de subsídios da Prefeitura para a construção dos açudes. Nesse caso, esses dois órgãos governamentais agiram principalmente para tornar a localidade uma área demonstrativa também na piscicultura. A lucratividade líquida desta atividade, que atualmente permite aos produtores custear as despesas domésticas, conforme acompanhamento da Emater Municipal, situa-se na faixa de 50% a 55%.

Na produção vegetal, após meados da década de 1990, também foram verificadas algumas mudanças importantes. O cultivo de milho, que até esse momento era explorado de forma marginal, tornou-se expressivo, uma vez que a soja tornara-se menos rentável. Assim, ocorreu uma certa diminuição da área destinada à sojicultura para aumentar o cultivo comercial de milho, cujo preço foi considerado mais compensador que o da soja.

No final dos anos 1990, também houve um marcado aumento na produção comercial de feijão, pelo fato do preço de venda ser atraente e pela disponibilidade da máquina colhedora de feijão, adquirida mediante a associação de produtores. Contudo, devido a diminuição do preço de venda desse produto, atualmente seu cultivo foi abandonado, ou será abandonado, por grande parte dos produtores.

O período de 1995 a 2000 foi marcado por contínuos investimentos, pela maior parte dos agricultores de Independência II, em meios de produção: aquisição de máquinas e equipamentos, compra de terras, construção e/ou reformas de benfeitorias. Atualmente, as propriedades dessa localidade apresentam-se capitalizadas e os principais planos e perspectivas dos produtores são de ampliar ainda mais as atividades agropecuárias atualmente desenvolvidas, sobretudo a exploração leiteira.

Hoje, há 42 unidades de produção agropecuária, sendo a maior parte familiar, na localidade de Independência II. O número médio de pessoas por

família varia entre 3 a 4 e a mão-de-obra por estabelecimento agropecuário está em torno de 1,6 unidade de trabalho homem (UTH¹⁵). O fator de produção trabalho atualmente representa uma importante limitação para grande parte das propriedades, cuja área própria é de cerca de 39 hectares, dos quais em torno de 34 hectares (87,18%) constituem superfície agrícola útil.

5.2 O sistema agrário da localidade de Nossa Senhora do Carmo

Muitos dos aspectos relacionados ao desenvolvimento da agricultura da localidade de Nossa Senhora do Carmo, especialmente com relação a configuração e exploração dos sistemas de produção nos seus estabelecimentos agropecuários até o início dos anos 1970, têm grandes semelhanças com o que foi verificado na localidade de Independência II. Pode-se destacar que a colonização local ocorreu, principalmente, também nas décadas de 1950 e 1960 por gaúchos, a maior parte descendentes de italianos, que buscavam melhores condições de vida e de produção agropecuária.

Tais migrantes, até o final da década de 1960, também enfrentaram três importantes problemas: (1) maior parte da área coberta com matas; (2) pequena disponibilidade de mão-de-obra nas unidades de produção e (3) o comércio local para os produtos agropecuários ainda pouco desenvolvido. Apesar dessas limitações, as unidades de produção, que também desenvolvem uma agricultura familiar, sempre exploraram um sistema de produção diversificado em explorações agropecuárias, visando tanto o consumo familiar como o comércio.

As mudanças nas atividades agropecuárias exploradas, ao longo dos anos, também foram muito semelhantes àquelas verificadas em Independência II, sobretudo até o início da década de 1970, pois até então tais explorações

¹⁵Um homem de 18 a 60 anos de idade, trabalhando 300 jornadas anuais (8 horas/dia) na agricultura, corresponde a 1 UTH; uma mulher com as mesmas características representa 0,8 UTH. Para homens e mulheres com idade inferior a 18 anos e superior a 60 anos, considerou-se metade do valor (Adaptado de Lima et al., 1995).

visavam, sobretudo, ao consumo familiar, com venda do excedente. A suinocultura com baixa tecnologia (suíno tipo banha) e os cultivos de milho e arroz e, mais tarde, também o feijão, representaram as principais explorações agropecuárias entre o início dos anos 1950 e final dos 60.

Na década de 1970, apesar das grandes semelhanças entre as duas localidades estudadas, algumas particularidades importantes começaram a marcar o desenvolvimento da agricultura de Nossa Senhora do Carmo. Mesmo com as melhorias nos fatores produtivos (maior área agricultável e aumento da disponibilidade de mão-de-obra), o fator de produção terra sempre representou um grande limitante para o aumento da produção agropecuária das propriedades da localidade em questão, pois, em consequência do relevo natural apresentar fortes acidentes topográficos, menos de 50% da área local é mecanizável. Essa característica do meio ambiente local foi um dos determinantes para que a exploração dos sistemas de produção agrícola sempre tenha sido efetuada com baixo grau de mecanização, predominando, assim, o trabalho braçal e com tração animal.

Nos anos 1970, como verificado em Independência II, também começou a ocorrer de forma mais acentuada a divisão de terras entre os filhos dos agricultores. Contudo, ao contrário do que foi verificado na outra localidade estudada, após a divisão da área, poucos produtores continuaram a trabalhar em sociedade com outros agricultores, apesar de haver um certo grau de parentesco entre estes.

Em relação à tomada de decisão, nessa época, na maior parte das unidades de produção, começou a haver maior participação de outros membros da família, ou seja, participação da esposa e/ou filhos, não ficando mais restrito apenas ao chefe de família o processo decisório da organização.

Na década de 1970 foram introduzidos os cultivos comerciais de soja e trigo, devido a política agrícola favorável e a consolidação do complexo

agroindustrial brasileiro. Com isso, foram efetuados alguns investimentos em meios de produção: aquisição e arrendamento de terras, compra de máquinas e equipamentos e ampliação de benfeitorias. Porém, tais investimentos foram bem menos expressivos do que aqueles verificados na localidade de Independência II, em consequência, principalmente, da grande restrição do fator produtivo terra. Havia motivação para investir na produção de grãos (soja e trigo), pois o mercado era favorável (havia demanda desses produtos e o preço era considerado, pelos produtores, bastante rentável), porém a terra, apesar de estar praticamente toda desmatada, aumentando a área de superfície agrícola útil, limitava os investimentos em mecanização de agricultura.

Mesmo com essa importante limitação, ocorreu uma diminuição do cultivo de milho para dar lugar ao cultivo de soja no verão, ao mesmo tempo que os agricultores passaram a cultivar trigo no inverno e continuavam a produção comercial do feijão e do suíno tipo banha. Com relação a suinocultura, esta passou a ser menos interessante para os agricultores no final dos anos 1970.

A exploração intensiva da terra, mediante o plantio convencional e sem cuidados maiores com a conservação e correção desse fator de produção, também provocou grande degradação da qualidade do solo dos estabelecimentos agropecuários de Nossa Senhora do Carmo. Assim, devido à baixa produtividade da terra e à intensa atuação da Emater no início dos anos 1980, os produtores iniciaram os investimentos para recuperar a fertilidade do solo. Para corrigi-lo, passaram a investir em calagem e análises freqüentes do mesmo, e, para conservá-lo, adotaram a técnica de plantio direto e construíram terraços. Tais procedimentos proporcionaram uma grande melhoria da qualidade da terra. Porém, ao contrário do que foi verificado em Independência II, onde os produtores passaram a realizar análises e correções anuais do solo, a menor disponibilidade de área agricultável e a descapitalização nos últimos anos, da maior parte dos agricultores de Nossa Senhora do Carmo, constituíram

importantes fatores limitantes para a realização de investimentos em análises e correções anuais adequadas desse fator de produção.

No início dos anos 1980, além de investir em correção e conservação do solo, ocorreu um certo investimento na produção de soja e trigo, as quais passaram a se constituir as principais atividades de produção vegetal até meados desta década. Para tanto, os agricultores investiram na compra de máquinas e equipamentos agrícolas, adquiriram terras e aumentaram a área arrendada de terceiros. Contudo, tais investimentos continuaram sendo menos expressivos que aqueles verificados em Independência II.

O abandono da produção comercial do suíno tipo banha no início dos anos 1980 pelos mesmos problemas enfrentados pelos produtores da outra localidade estudada, gerou maiores dificuldades para a manutenção de grande parte das unidades de produção numa comparação com os estabelecimentos agropecuários de Independência II. Como a produção agrícola comercial era menor que nos estabelecimentos desta localidade, a receita obtida também era.

Para minimizar essa problemática, os agricultores de Nossa Senhora do Carmo também passaram a investir na bovinocultura de leite que, até esse momento, era explorada visando atender o consumo familiar, com venda do excedente produtivo na forma de queijo. Porém, ao contrário de Independência II onde, a partir de meados dos anos 1980, praticamente todos os produtores passaram a vender o leite, em Nossa Senhora do Carmo muitos agricultores devido à menor produção diária, pouco trabalho em sociedade e pelo fato da indústria laticinista não comprar a produção em função do baixo volume, aumentaram a fabricação de queijo para comercialização informal até o início dos anos 1990.

No início da década de 1990, com o aumento da concorrência entre indústrias laticinistas na compra da matéria-prima leite de Pato Branco e pela pressão da vigilância sanitária contra o comércio informal de queijo, a maior

parte dos produtores da localidade em questão passou a vender o leite para a indústria.

A partir do momento em que a atividade leiteira começava a ser explorada em maior escala para o comércio, seja na forma de venda de leite ou de queijo, ocorreram alguns investimentos nessa exploração, pois garantia uma renda mensal que, em muitos casos, era a que permitia a permanência do produtor no meio rural. A aquisição de animais de melhor qualidade genética e uma certa melhoria na alimentação do rebanho, sobretudo com pastagens cultivadas de inverno, foram os principais investimentos verificados na pecuária leiteira de Nossa Senhora do Carmo.

Apesar desses investimentos propiciarem uma certa melhoria na exploração leiteira, resultando em um aumento do volume produzido, o sistema de produção predominante nessa localidade ainda apresenta grandes problemas. Mesmo a atividade leiteira sendo considerada, pelos produtores, mais rentável que a produção de grãos, ao longo do tempo houve poucas mudanças no sistema produtivo que predominava até meados dos anos 1980, caracterizado pelo baixo nível tecnológico e com caráter extrativista.

Atualmente, dentre os principais problemas verificados na exploração leiteira, na maior parte dos estabelecimentos agropecuários dessa localidade, pode-se destacar quatro: (1) o manejo alimentar do rebanho ainda apresenta grandes deficiências, sobretudo por problemas de oferta e qualidade dos alimentos disponíveis; (2) a qualidade do produto fica comprometida pela falta de adequados meios de refrigeração, pois poucos são os estabelecimentos agropecuários que possuem resfriador de leite; (3) há pouca disponibilidade de máquinas e equipamentos para produzir alimentos de melhor qualidade e (4) as benfeitorias, em especial para a ordenha, de forma geral, apresentam-se inadequadas à exploração leiteira.

Essa problemática que cerca a atividade leiteira em Nossa Senhora do Carmo pode ser atribuída a cinco aspectos principais: (1) a descapitalização e a desmotivação dos produtores, que têm poucos recursos para efetuar investimentos; (2) a pequena disponibilidade de área destinada à bovinocultura de leite; inclusive essa área apresenta-se, geralmente, com fortes acidentes topográficos; (3) o fato de a atividade leiteira ser considerada secundária, uma vez que a produção de grãos é tida como principal exploração na maior parte dos estabelecimentos; (4) a falta de capacitação dos produtores, conseqüente, em grande parte, da fraca assistência técnica, seja pública ou privada e da não participação dos mesmos em cursos de capacitação e (5) o fato de os produtores serem desunidos e apresentarem fraca organização. Esse último aspecto é evidenciado pelo insucesso do grupo associativo que há em Nossa Senhora do Carmo.

Atualmente, a produtividade média é menor que 10 litros por vaca ao dia por estabelecimento, sendo pequeno o tamanho da exploração leiteira, uma vez que o número médio de vacas em ordenha, por propriedade, está em torno de cinco. A venda diária de leite, em geral, é menor que 50 litros por unidade de produção. Além disso, pelo fato de as indústrias laticinistas efetuarem pagamentos de acordo com a quantidade comercializada e como os produtores de Nossa Senhora do Carmo comercializam um baixo volume de leite, atualmente recebem menos que os agricultores de Independência II, situando-se somente na faixa dos 20 a 22 centavos de real por litro. A ordenha é manual em todos os estabelecimentos que produzem leite.

Entre meados da década de 1980 até meados dos anos 90, além das mudanças na exploração leiteira, foram verificadas outras mudanças expressivas nas propriedades rurais da localidade em questão. De forma geral, houve diminuição na prática do arrendamento de terras de terceiros antes do final da década de 1980 devido à baixa rentabilidade da atividade agrícola. Na produção

vegetal, ocorreu abandono da exploração de trigo e parte da produção de feijão em escala comercial, em consequência de problemas de preço de comercialização e de restrições agroecológicas. Assim, a sojicultura e a bovinocultura de leite passaram a representar, como verificado em Independência II, as duas principais atividades exploradas comercialmente.

Na década de 1990, a baixa relação benefício/custo da produção agrícola fez com que os agricultores diminuíssem ainda mais a área de lavouras. Essa situação, associada à pouca disponibilidade de área, levou a uma desmotivação dos agricultores, muitos dos quais se descapitalizaram por não conseguirem saldar dívidas geradas em processos produtivos anteriores, devido à problemas agroecológicos, climáticos e de preços de venda dos produtos agrícolas.

A partir de meados dos anos 1990, parte da área destinada ao cultivo da soja passou a ser explorada com milho que, desde o final da década de 1970 até esse momento, era pouco explorado. Essa mudança deve-se a problemas de rentabilidade da soja, uma vez que esta cultura, segundo os produtores, tornou-se menos rentável, ao mesmo tempo que o milho apresentava um preço considerado mais compensador. Além disso, no final dos anos 1990, os agricultores que ainda não haviam abandonado o cultivo comercial de feijão, abandonaram ou vão abandonar o cultivo desta cultura.

Atualmente, as propriedades da localidade de Nossa Senhora do Carmo, de forma geral, podem ser consideradas descapitalizadas. Em relação aos planos dos agricultores, apesar de muitos afirmarem que pensam em investir na atividade leiteira, porém, com muita cautela, a maior parte, a curto prazo, não pretende promover mudanças no atual sistema de produção. Além disso, há um grande desestímulo de muitos produtores em permanecer na agricultura.

Hoje, há 47 unidades de produção agropecuária, sendo a maior parte familiar, na localidade de Nossa Senhora do Carmo. O número médio de pessoas por família varia entre 3 a 4 e a mão-de-obra por estabelecimento agropecuário

está em torno de 1,6 UTH. O fator de produção trabalho atualmente também representa uma importante limitação para grande parte das propriedades, cuja área própria é de cerca de 22 hectares, dos quais em torno de 19 hectares (86,36%) constituem superfície agrícola útil.

5.3 A agricultura de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo

Analisando comparativamente as localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo, verificou-se a ocorrência de grandes contrastes na agricultura. Os aspectos mais contrastantes estão na qualidade e disponibilidade de fatores produtivos e na organização, capitalização e motivação dos agricultores (Quadro 1).

QUADRO 1 Alguns importantes aspectos da agricultura das unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo.

Aspecto	Independência II	Nossa Senhora do Carmo
Qualidade e disponibilidade de fatores produtivos	<ul style="list-style-type: none"> - Praticamente toda área mecanizada - Grande mecanização das explorações agropecuárias - Grande disponibilidade de máquinas e equipamentos - Área média das propriedades: 39 hectares 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos terrenos mecanizáveis - Pouca mecanização da explorações agropecuárias - Pouca disponibilidade de máquinas e equipamentos - Área média das propriedades: 22 hectares
Organização dos produtores	<ul style="list-style-type: none"> - Forte associação de produtores rurais - Produtores bastante unidos - Trabalho em conjunto de produtores (sociedade) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca associação de produtores rurais - Produtores desunidos - Pouco trabalho em sociedade de produtores
Capitalização dos agricultores	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores capitalizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores descapitalizados
Motivação dos agricultores	<ul style="list-style-type: none"> - Motivados com a agricultura 	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivados com a agricultura

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a qualidade e disponibilidade de fatores de produção, tem-se a terra como aspecto de maior contraste. Em Independência II, além das suas unidades de produção terem uma maior disponibilidade de área, praticamente toda área é mecanizável. Por outro lado, os estabelecimentos agropecuários de Nossa Senhora do Carmo, além de disporem de somente cerca de 22 hectares, em geral, possuem menos de 50% da terra favorável à mecanização.

A diferença em termos de fatores produtivos é um dos determinantes principais de grandes contrastes na exploração dos sistemas de produção agrícola. Enquanto nos estabelecimentos agropecuários de Independência II tais sistemas são explorados com elevado grau de mecanização, na maior parte das propriedades rurais de Nossa Senhora do Carmo o trabalho braçal e com tração animal tem fundamental importância.

A organização dos produtores é outro determinante crucial do desenvolvimento tão desigual da agricultura nas duas localidades. O forte grupo associativo de Independência II, formado e consolidado a partir de 1995 com a participação de todas as famílias, propiciou a vinda de importantes recursos financeiros e de assistência técnica, melhorando acentuadamente o processo produtivo e as condições de vida das famílias, além de fortalecer a cooperação entre os agricultores.

Dentre os aspectos que favoreceram a consolidação desse grupo associativo, pode-se destacar seis principais: (1) a participação ativa dos associados em todas as atividades da associação, facilitando a identificação dos interesses comuns dos sócios; (2) os objetivos da associação definidos com base nos interesses comuns, pois todos os sócios almejavam principalmente melhorias do solo e aquisição de máquinas e equipamentos, visando, sobretudo, ao aperfeiçoamento da exploração leiteira; assim os recursos externos foram investidos para concretizar tais objetivos; (3) grande união e alto grau de parentesco entre os produtores; (4) forte presença de trabalho em conjunto de

agricultores, facilitando, portanto, a associação entre eles; (5) as satisfatórias condições financeiras dos associados, além de estarem em uma região muito favorável a exploração agropecuária e (6) a intervenção de agentes externos de forma intensa e com característica educativa.

Se, por um lado, verificou-se o grande sucesso do grupo associativo de Independência II, por outro lado, a associação de produtores com sede em Nossa Senhora do Carmo, que foi formada no início dos anos 1990, envolvendo apenas 22 agricultores de cinco distintas localidades, apesar de continuar existindo, praticamente interrompeu suas atividades em meados da década de 1990, propiciando poucos benefícios para os seus associados.

O insucesso desse grupo associativo pode ser atribuído a quatro problemas principais: (1) a pequena participação dos associados nas discussões e nas tomadas de decisões da associação; (2) a falta de objetivos comuns entre os associados, pois o objetivo da associação, definido no início dos anos 1990, praticamente ficou na instalação de um moinho colonial com tecnologia para fabricar farinha de milho e descascar arroz¹⁶; (3) a desunião, descapitalização e desmotivação dos produtores e (4) a intervenção de agentes externos pouco intensiva e pouco atuante, no sentido de auxiliar e educar o grupo associativo para resolver seus problemas e/ou traçar seus objetivos.

A análise das condições de produção e das relações sociais entre os agricultores também permite considerar que a motivação é um aspecto contrastante, que tem grande interferência no desenvolvimento geral e na exploração da agricultura das duas localidades. As grandes dificuldades¹⁷ que os agricultores de Nossa Senhora do Carmo enfrentaram, principalmente nos

¹⁶Mediante as entrevistas, verificou-se que grande parte dos associados almejavam, principalmente, a aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas, tendo pouco interesse em utilizar o referido moinho.

¹⁷Limitações do recurso produtivo terra, baixa rentabilidade da produção de grãos, descapitalização e a fraca organização dos agricultores.

últimos anos e enfrentam atualmente na exploração de seus sistemas de produção, sem sombra de dúvida representam os principais determinantes da desmotivação em permanecer, explorar e investir na agricultura.

Por outro lado, na localidade de Independência II, a disponibilidade de melhores fatores produtivos, especialmente terra, máquinas e equipamentos, a capitalização e a forte organização dos agricultores, seja por meio da associação de produtores ou mediante o trabalho em conjunto, representam grandes aspectos motivadores para permanecerem, explorarem e investirem na agricultura.

5.3.1 Trajetória da produção agrícola

No Quadro 2 apresentam-se alguns dados da trajetória da exploração agrícola em ambas as localidades. Tem-se a área utilizada e as atividades agrícolas, desde a década de 1960 até a de 90, como principais aspectos para comparação.

Mediante a observação dos dados dispostos no Quadro 2, verifica-se que em ambas as localidades, ao longo dos anos, sempre houve uma diversificação em termos produção de grãos, pois em todas as distintas décadas sempre foram efetuados pelo menos três cultivos vegetais. Isso evidencia que a policultura, visando tanto o consumo familiar como o comércio, faz parte da racionalidade presente na configuração e exploração dos sistemas de produção dos agricultores estudados.

Com essa diversificação, os agricultores buscam: aproveitar a mão-de-obra que poderia ficar ociosa em alguns períodos do ano; diminuir os riscos de explorar apenas uma atividade, ou seja, minimizar possíveis problemas de comercialização ou intempéries climáticas que poderiam atingir uma determinada atividade; aproveitar terrenos com diferentes características (qualidade, área mecanizada ou não, etc.) dentro da unidade de produção,

adequando determinadas atividades e garantir a manutenção e subsistência da família.

QUADRO 2 Trajetória de utilização da terra para produção de grãos em Independência II e em Nossa Senhora do Carmo - média de área por unidade de produção agropecuária nas diferentes décadas.

Atividade	Independência II				Nossa Senhora do Carmo			
	1960	1970	1980	1990	1960	1970	1980	1990
Milho (ha)	7	8	5	14	7	7	4	5
Feijão (ha)	2	2	3	7	2	2	2	1
Arroz (ha)	3	-	-	-	3	-	-	-
Soja (ha)	-	7	24	20	-	7	20	6
Trigo (ha)	-	6	18	-	-	6	15	-
Total (ha)¹⁸	12	17	32	41	12	16	26	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas décadas de 1960 e 1970, verifica-se grandes semelhanças entre os dados das propriedades de ambas as localidades relativos à quantidade de área e às atividades agrícolas desenvolvidas. Contudo, na década de 1960, essas similaridades foram mais acentuadas, pois, além de ser utilizada uma mesma quantidade de área, os fatores produtivos disponíveis e a sua utilização também eram muito semelhantes: pouca disponibilidade de mão-de-obra, grande parte da área coberta com matas, pequena disponibilidade de máquinas e equipamentos agrícolas, predominando a tração animal e o trabalho braçal e produção visando principalmente ao consumo familiar.

¹⁸Em algumas décadas, a área total de grãos se aproxima ou até mesmo supera a superfície agrícola própria das unidades de produção, especialmente na comunidade de Independência II, pelo fato de os estabelecimentos agropecuários efetuarem arrendamento de terras de terceiros para aumentar a produção de grãos. Outra observação importante é o fato de na soma total da área destinada à exploração agrícola em cada década não estar incluída a área de trigo, pois esta cultura ocupa a mesma área que foi utilizada com outras culturas no verão.

Nos anos 1970, apesar de haver semelhanças quanto a quantidade de área e atividades agrícolas exploradas, começaram a ocorrer grandes diferenças entre os sistemas de produção vegetal das duas localidades. Enquanto que em Independência II iniciou-se uma fase de mecanização da produção de grãos, favorecida pelo fato da maior parte da área ser mecanizável e pelo trabalho em sociedade de muitos agricultores, em Nossa Senhora do Carmo essa mecanização foi pouco expressiva, conseqüente, sobretudo, das grandes restrições agroecológicas (topografia acidentada e com pedregulho).

Na década de 1980, acentuaram-se as diferenças na exploração agrícola entre as duas localidades. Em termos de área destinada à produção de grãos, mediante o Quadro 2 constata-se que em Independência II havia uma maior disponibilidade, tendo em vista que, em média, cada propriedade rural explorava 32 hectares com atividades agrícolas, ao passo que em Nossa Senhora do Carmo essa média era de 26 hectares. Nessa década ocorreu também um grande arrendamento de terras de terceiros para produzir grãos, principalmente soja no verão e trigo no inverno, em ambas as localidades.

Em conseqüência de os agricultores de Independência II disporem de fatores produtivos de melhor qualidade, especialmente terra e da trabalharem em sociedade, nos anos 1980 continuaram a realizar grandes investimentos em mecanização da agricultura, ao contrário dos produtores de Nossa Senhora do Carmo, que continuaram a investir de forma apenas marginal na mecanização da sua agricultura.

Entre o final dos anos 1980 e início da década de 1990, a triticultura foi abandonada em ambas as localidades, devido, principalmente, a baixa relação benefício/custo. Isto causou, inicialmente, uma significativa diminuição da renda das propriedades rurais no inverno, uma vez que o cultivo de trigo era a principal atividade agropecuária comercial nesta estação do ano. Esse problema da diminuição de renda no inverno foi minimizado com a realização de

investimentos na pecuária leiteira. Principalmente, aumentou-se a área de pastagens cultivadas e foi melhorada a qualidade do rebanho leiteiro, resultando em um aumento na produção diária de leite. Contudo, tais investimentos na atividade leiteira foram mais acentuados nos estabelecimentos agropecuários de Independência II que, dessa forma, conseguiram superar com mais facilidades os problemas oriundos com a falta de receitas que provinham das atividades suinícola e tritícola.

A década de 1990 apresenta os maiores contrastes na exploração agrícola, quando comparadas as duas localidades. Em Independência II, devido à disponibilidade de maior quantidade e melhor qualidade da terra, da maior parte dos produtores continuar a trabalhar em sociedade e da consolidação do forte grupo associativo, os agricultores continuaram efetuando investimentos em compra e arrendamento de terras, bem como na aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas, visando ao aumento da produção de grãos, especialmente milho e feijão, no final dos anos 1990, com uma certa diminuição da exploração da soja.

Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo, devido de as propriedades apresentarem importantes limitações de fatores produtivos, em quantidade e em qualidade, e pela fraca organização dos produtores, aliada aos problemas na relação benefício/custo da exploração agrícola, os agricultores efetuaram um expressivo desinvestimento na produção de grãos, sobretudo soja e feijão, abandonando o arrendamento de terras de terceiros. Com isso, passaram a cultivar, em média, somente 12 hectares de lavouras por ano, o que representa uma diminuição em torno de 54%, em comparação à década de 1980 (Quadro 2).

5.3.2 Trajetória da atividade leiteira

Nos Quadros 3 e 4 são realizadas algumas comparações relacionadas a atividade leiteira nas duas localidades. Enquanto o Quadro 3 apresenta dados da trajetória da exploração leiteira, o Quadro 4 expõe alguns parâmetros comparativos atuais dessa atividade tão importante e fundamental para grande parte das unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo.

QUADRO 3 Trajetória da exploração leiteira em Independência II e em Nossa Senhora do Carmo - média por unidade de produção agropecuária nas diferentes décadas.

Parâmetro	Independência II				Nossa Senhora do Carmo			
	1960	1970	1980	1990	1960	1970	1980	1990
Área (ha) ¹⁹	3	4	6	16	3	3	5	7
Nº vacas em ordenha	1	2	6	14	1	2	4	5
Produção (litros/dia)	4	12	48	210	4	8	24	40
Queijo comércio (kg/dia)	-	1,5	-	-	-	1	2	-
Leite vendido (litros/dia)	-	-	40	200	-	-	30 ²⁰	32
Produtividade (litros/vaca/dia)	4	6	8	15	4	4	6	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados dispostos no Quadro 3 evidenciam que a atividade leiteira, desde o início da colonização das duas localidades, sempre foi um importante componente dos sistemas produtivos dos estabelecimentos agropecuários, verificando-se, ao longo do tempo, aumentos gradativos na produção diária de leite. Até meados da década de 1980, produzia-se leite, principalmente para o consumo familiar, com venda do excedente produtivo na forma de queijo. A

¹⁹Refere-se a área destinada exclusivamente à pecuária leiteira. Inclui áreas de campo nativo e as exclusivas para pastagens cultivadas. Nesse valor não está incluída a área de pastagens para os animais, cultivada após a colheita das lavouras.

²⁰Poucos produtores que comercializavam esse volume médio de leite.

partir daí, essa atividade passou, então, a ser explorada com duplo propósito: para o consumo familiar e para o comércio.

Até o final da década de 1970 e início dos anos 80, as diferenças na exploração leiteira das duas localidades eram pouco acentuadas, tendo em vista que o leite não tinha uma grande função comercial. O leite era explorado apenas de forma extrativista: a alimentação básica do rebanho era campo nativo, os animais não tinham um padrão racial definido e não havia grande preocupação com o manejo reprodutivo. Mesmo com essa forma extrativista, nessa época já verificava-se, em Independência II, produção e produtividade um pouco superiores, favorecidas, em grande parte, pela maior disponibilidade de área para a atividade leiteira.

Na metade da década de 1980, nas duas localidades a pecuária leiteira passou a ser explorada visando ao comércio. Isso foi favorecido, principalmente, pelo baixo custo de entrada, uma vez que os produtores, além de terem uma certa experiência na atividade e possuírem animais próprios, poderiam simplesmente adequar as instalações antes disponíveis à suinocultura para a bovinocultura de leite.

Contudo, a partir do momento em que a atividade leiteira passou a ser explorada em escala comercial, começaram a ocorrer importantes diferenças entre as unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, tanto na exploração como na comercialização do produto. Até o início dos anos 1990, a maior parte dos produtores de Independência II efetuou expressivos investimentos (aquisição de animais, melhorias constantes no manejo alimentar e reprodutivo, etc.), mudando marcadamente o sistema produtivo e passando a vender diariamente cerca de 40 litros de leite para a indústria laticinista (Quadro 3).

Em Nossa Senhora do Carmo, nesse mesmo período, os investimentos na pecuária leiteira, de forma geral, foram apenas marginais e, apesar de levarem

a um certo aumento na produção diária, não resultaram em grandes mudanças no antigo sistema extrativista de exploração. Além disso, mesmo com aumento na produção diária de leite, a maior parte dos agricultores de Nossa Senhora do Carmo, por não vender o produto para a indústria, apenas aumentou a comercialização diária de queijo informal, passando a vender, em média, dois quilos do produto por dia (Quadro 3). Porém, com o aumento da concorrência de indústrias laticinistas na compra da matéria-prima leite e pela pressão da vigilância sanitária contra o comércio informal de queijo, no início dos anos 1990, praticamente todos os produtores de Nossa Senhora do Carmo passaram a vender em torno de 25 litros de leite por dia para a indústria laticinista.

A partir de 1995 acentuaram-se os contrastes na bovinocultura leiteira das duas localidades. Em Nossa Senhora do Carmo, mesmo com a importância fundamental que essa atividade passou a ter para a manutenção dos agricultores e suas famílias, haja vista que a produção de grãos tornara-se pouco rentável, continuou a prevalecer um sistema extrativista de produção de leite. A prevalência desse sistema deve-se ao fato de os investimentos realizados pelos agricultores continuarem sendo marginais, resumindo-se, principalmente, ao aumento do número de animais e da área destinada ao seu pastoreio. Entre os vários problemas desse sistema de produção, tem-se o manejo alimentar como aspecto mais crítico, especialmente no verão, pois a fonte alimentar do rebanho nesta estação do ano continua sendo basicamente o campo nativo de baixa qualidade nutricional.

Por outro lado, em Independência II, além de as trocas de experiências entre os produtores sempre ter sido um aspecto positivo, ao mesmo tempo que as condições de produção agropecuária e de capitalização eram muito mais favoráveis que em Nossa Senhora do Carmo, levando os agricultores a intensificar os investimentos para modificar e melhorar a produção de leite, a formação e consolidação do forte grupo associativo, em meados dos anos 1990,

determinou relevantes melhorias nessa atividade. A consolidação da associação foi um dos grandes motivadores e determinantes para que os produtores ampliassem significativamente o plantel de animais de alta qualidade genética, investissem na produção de alimentos de excelente qualidade nutricional (pastagens cultivadas de verão e inverno e suplementação alimentar) e melhorassem as condições para obter um produto com melhor qualidade sanitária, sobretudo com investimentos em resfriadores de leite, ordenha mecânica e melhorias na sala de ordenha.

Com esses investimentos, após meados dos anos 1990 houve significativos aumentos em alguns indicadores da atividade leiteira de Independência II. Comparando-se alguns valores indicativos do final desta mesma década com os do final dos anos 1980, foram verificados aumentos da ordem de 167%, 133%, 337%, 400% e 87,5%, respectivamente, na área destinada à atividade leiteira, no número de vacas em ordenha, na produção diária total de leite, no volume diário de leite comercializado e na produtividade animal (Quadro 3).

Os contrastes atuais, sobretudo em termos de produção e produtividade diária de leite, entre os estabelecimentos agropecuários das duas localidades podem ser explicados, em grande parte, com base na análise de quatro importantes parâmetros apresentados no Quadro 4: qualidade e disponibilidade de fatores de produção, organização, capacitação técnica e motivação dos agricultores. Nesse mesmo Quadro, as condições de ordenha constituem outro importante parâmetro para discutir a questão da qualidade do leite produzido em ambas as localidades.

QUADRO 4 Alguns importantes parâmetros da atividade leiteira das propriedades de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo.

Parâmetro	Independência II	Nossa Senhora do Carmo
Qualidade e disponibilidade de fatores produtivos	<ul style="list-style-type: none"> - Animais com alto potencial genético - Alimentos de grande qualidade nutricional - Área disponível com relevo pouco acidentado - Todas as propriedades leiteiras possuem resfriador de leite 	<ul style="list-style-type: none"> - Animais sem um padrão racial bem definido - Problemas no manejo alimentar do rebanho - Área disponível com fortes acidentes topográficos - Poucas propriedades leiteiras possuem resfriador de leite
Organização dos agricultores	<ul style="list-style-type: none"> - Forte associativismo - A associação de produtores dispõe de várias máquinas e equipamentos para essa atividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraco associativismo - A associação de produtores não dispõe de máquinas e equipamentos para essa atividade
Capacitação técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Produtores capacitados na atividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta capacitação dos produtores na atividade
Motivação dos agricultores	<ul style="list-style-type: none"> - Grande motivação para realizar investimentos na atividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca motivação para efetuar investimentos na atividade
Condições de ordenha	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenha mecânica - Satisfatórias benfeitorias 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenha manual - Problemas de benfeitorias

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 4, pode-se verificar que os estabelecimentos agropecuários de Independência II, devido à realização de crescentes investimentos na exploração leiteira, favorecidos pelo trabalho em conjunto de produtores, capitalização destes, qualidade da terra e formação do grupo associativo, atualmente possuem excelentes fatores produtivos para explorar essa atividade. Além disso, a capacitação técnica dos produtores é outro aspecto positivo. Essa capacitação deve-se, em grande parte, às facilidades de trocas de experiências entre os agricultores e à contínua participação destes, sobretudo depois de meados dos anos 1990, em cursos de aperfeiçoamento técnico. A conjunção de tais parâmetros, propiciando uma grande motivação dos produtores para a realização de contínuos investimentos, faz com que a atividade leiteira da

localidade em questão seja considerada padrão de excelência na região sudoeste do Paraná.

É importante destacar que a formação e consolidação do grupo associativo foram fundamentais para que a localidade atingisse esse padrão. Esse grupo, que permitiu o aporte de importantes recursos financeiros (investidos na aquisição de várias máquinas e equipamentos), favoreceu a intensa assistência técnica e a participação dos produtores em cursos de aperfeiçoamento.

Em Nossa Senhora do Carmo, os grandes problemas ligados aos fatores de produção e de capacitação técnica, associados com a realização de investimentos apenas marginais na exploração leiteira, devido, em grande parte, à desmotivação dos agricultores com os resultados obtidos, fazem com que esta atividade, apesar de ser fundamental para a manutenção da maior parte das unidades de produção, ainda seja explorada de forma um tanto precária.

A problemática da capacitação técnica dos produtores de Nossa Senhora do Carmo deve-se, principalmente, a três aspectos: (1) não participação dos agricultores em cursos de aperfeiçoamento; (2) assistência técnica pouco intensa e atuante e (3) a fraca troca de experiências entre os produtores, uma vez que há grande individualismo nessa localidade, evidenciado pelo insucesso do grupo associativo.

Atualmente, os estabelecimentos de Independência II, além de possuírem resfriador de leite, fundamental para manter a qualidade, possuem ordenhadeira mecânica e sala de ordenha em condições satisfatórias, facilitando a obtenção de um produto de melhores condições sanitárias.

Já em Nossa Senhora do Carmo, a falta de resfriador, a realização manual da ordenha e as condições inadequadas da sala de ordenha da maior parte das propriedades rurais, representam grandes entraves que podem prejudicar a obtenção de um produto de melhor qualidade sanitária.

5.4 Trajetórias e contrastes de desenvolvimento local

Mediante a análise das transformações na agricultura, pode-se afirmar que os grandes contrastes no desenvolvimento das duas localidades estudadas foram se acentuando ao longo dos anos por importantes diferenças em quatro aspectos principais do ambiente interno de cada localidade: os fatores produtivos disponíveis, a organização, a motivação e a capitalização dos agricultores. Assim, apesar de os produtores de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, ao longo do tempo, explorarem praticamente as mesmas atividades, comerciais e de consumo familiar, diferenças no ambiente interno de inserção foram os determinantes principais do desenvolvimento local tão desigual.

Em Independência II, pelo fato de os estabelecimentos agropecuários disporem de maiores e melhores fatores produtivos, associado com a forte união e organização dos agricultores, houve crescentes investimentos, capitalização e motivação em relação à agricultura. Além disso, tais aspectos foram fundamentais para os produtores enfrentarem as dificuldades que, ao longo dos anos, foram sendo impostas pelo ambiente externo.

Por outro lado, as grandes restrições em termos de fatores de produção nas propriedades rurais, associadas com a fraca organização e união dos agricultores, especialmente nos últimos anos, representaram, de forma geral, os grandes entraves ao desenvolvimento da localidade de Nossa Senhora do Carmo. Esses aspectos levaram a uma grande descapitalização e desmotivação dos produtores, tornando-os bastante vulneráveis às dificuldades impostas pelo ambiente externo.

6 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE INDEPENDÊNCIA II E DE NOSSA SENHORA DO CARMO

A partir do estudo dos processos de decisão e ação dos agricultores familiares, foram identificados os períodos estratégicos típicos das unidades de produção agropecuária familiar das localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo. É importante assinalar que, pelo fato da maior parte dos estabelecimentos agropecuários, em cada localidade estudada, apresentar trajetórias de evolução muito semelhantes, determinada, em grande parte, pelas condições contextuais muito similares, foram identificados os cinco períodos estratégicos mais representativos do comportamento administrativo dos agricultores de cada localidade (Quadro 5).

Além disso, apesar de grandes contrastes de desenvolvimento geral, na exploração da agricultura e nas condições naturais entre Independência II e Nossa Senhora do Carmo, a maior parte dos períodos identificados apresentou uma certa semelhança, conforme pode ser observado no Quadro 5.

QUADRO 5 Principais períodos estratégicos das unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo.

Período	Independência II	Nossa Senhora do Carmo
1950-1969	Subsistência	Subsistência
1970-1979	Moderada expansão comercial	Baixa expansão comercial
1980-1984	Especialização e moderada expansão comercial	Especialização e baixa expansão comercial
1985-1994	Expansão acelerada das atividades comerciais	Estabilidade e desinvestimento
1995-2000	Fortalecimento dos objetivos e das atividades comerciais	Subsistência

Fonte: Dados da pesquisa.

As semelhanças entre alguns dos períodos estratégicos identificados ocorreram porque os agricultores das duas localidades, desde a colonização destas, sempre tiveram objetivos uma tanto similares e assim sofreram praticamente as mesmas influências de condicionantes do contexto organizacional externo. Contudo, mesmo com as semelhanças, especialmente a partir dos anos 1970 as diferentes condições do contexto interno das unidades de produção, bem como da organização dos produtores, passaram a determinar grandes contrastes de desenvolvimento quando comparados os estabelecimentos agropecuários de Independência II com os de Nossa Senhora do Carmo.

6.1 O período de subsistência (1950-1969)

A colonização de ambas as localidades iniciou-se, sobretudo, a partir da década de 1950. Para tanto, os motivos que levaram os agricultores, colonizadores das duas localidades, a sair, principalmente do Rio Grande do Sul foram os mesmos, ou seja, a busca por melhores condições de vida e de produção agropecuária.

Alguns importantes condicionantes levaram os produtores a migrar para Pato Branco. Dentre eles, destacam-se os problemas enfrentados no antigo contexto em que estavam inseridos tais agricultores: pouca disponibilidade e baixa qualidade dos fatores produtivos e o comércio local pouco compensador aos produtos agropecuários. Assim, os interesses, a convicção e as perspectivas de melhores oportunidades em Pato Branco, por se tratar de uma região onde praticamente toda área ainda não estava sendo explorada com a agricultura, apresentando melhores fatores de produção que na antiga colônia²¹, levaram os

²¹Colônia corresponde a um termo comumente utilizado no Sul do Brasil, que refere-se ao lugar, inicialmente estranho, em que se estabelece um grupo de migrantes, sobretudo de origem européia (italianos, alemães, holandeses, etc.).

agricultores a deslocarem-se para esse município. Isso pode ser percebido nos depoimentos de dois produtores de Independência II:

“Podia me abrir mais era aqui. Daí eu vim e não me arrependi não”
(Agricultor A1).

“Porque lá [na antiga colônia] não dava; era muita pouca terra”
(Agricultor A2).

Nas afirmativas de outros dois agricultores evidenciam-se também os grandes problemas que os mesmos enfrentavam no Rio Grande do Sul e que foram condicionantes para migrarem para Pato Branco:

“Lá no Rio Grande tinha muita pedra. Nós queria se livrá daquela área e aqui nós tinha 40 alqueire” (Agricultor A4).

“Lá no Rio Grande nós távamos com 15 alqueires e aqui nós compramos 65. (...). [A produção no Rio Grande do Sul] era pouca coisa. Naquela época era aquele trigoinho e aqueles porco (...) e o milho sempre (...) mais pro consumo. Se ganhava algum trocadinho porque muito não se produzia” (Agricultor A6).

Os produtores que colonizaram a localidade de Nossa Senhora do Carmo, por sua vez, na antiga colônia se depararam com dificuldades muito similares às dos agricultores de Independência II, conforme alguns comentários:

“A terra era muito dobrada (...) e a família grande” (Agricultor B2).

“Lá no Rio Grande não tinha mais como progredi melhor. (...). Ele (o pai), lá no Rio Grande, praticamente depois que ele casô, ele trabalhava de peão porque ele não tinha nada” (Agricultor B4).

A convicção de que em Pato Branco havia maiores possibilidades de melhorar a situação de vida é também destacada por dois produtores de Nossa Senhora do Carmo:

“Na época [o pai com sua família vieram do Rio Grande do Sul] tentando melhorá a situação de vida. (...). Era muito difícil a situação deles lá. Ai tentaram vim pra cá” (Agricultor B1).

“A turma achava que era melhor aqui [em Pato Branco]” (Agricultor B3).

Nesse período, em ambas as localidades tem-se a subsistência como orientação estratégica da maior parte das propriedades rurais. Assim, mesmo com os grandes contrastes em termos de fatores produtivos, sobretudo terra, entre as duas localidades, o comportamento dos agricultores nessa época era muito semelhante. Enquanto os interesses iniciais dos produtores visavam, principalmente, melhores condições de vida e de produção, as condições internas das novas unidades de produção, especialmente os problemas da qualidade dos fatores produtivos e o contexto externo local desfavoreciam a exploração agropecuária comercial:

“O que sobrava vendia (...), também era só mato ainda” (Agricultor A4).

“No começo (...) tinha só uns cantinho de roça, senão era tudo mato até o ano 60 por aí. Depois, começô desmatá” (Agricultor B3).

Diante dessas dificuldades, a produção agropecuária até o final dos anos 1960 visava basicamente ao autoconsumo nas próprias propriedades rurais:

“[Produzia] milho e porco pra come e fazê uns trocadinho” (Agricultor A5).

“Plantava um pouco assim (...): umas carreira de milho lá e daí plantava o soja no meio, a mão, e vendia só o que sobrava” (Agricultor A2).

“[Vendia] o que sobrava. Guardava trigo pro ano inteiro” (Agricultor B4).

Os interesses, as decisões e as ações dos agricultores em mudar de ambiente expressam a prevalência de uma racionalidade administrativa

substantiva sobre uma racionalidade instrumental, pois a preocupação inicial não era com a obtenção de máxima produção e rentabilidade, mas em melhorar as condições de vida familiar. O bem-estar da família foi o grande fator condicionante para os agricultores decidirem-se por essa mudança. Dessa forma, verifica-se que a agricultura é explorada, em primeiro lugar, como uma forma de vida desses produtores e não como meio de desenvolver determinadas funções delimitadas e preestabelecidas.

Essa peculiar característica faz com que o processo administrativo nas unidades de produção agropecuária familiar em muito se distancie dos modelos funcionalistas de Administração, nos quais a busca de maximização de resultados físicos e econômicos representa os objetivos primordiais que norteiam o comportamento administrativo dos gerentes.

A estratégia de subsistência se estendeu até o final da década de 1960. Na configuração dessa orientação estratégica, verificou-se a presença de decisões e ações, tanto com características deliberadas como emergentes. Esse *mix* entre deliberação e emergência ocorreu, pois os agricultores inicialmente planejaram e avaliaram previamente a vinda para Pato Branco, tendo em vista que havia opções para outros lugares. Contudo, apesar de haver esse planejamento e avaliação, não houve uma elaboração prévia e precisa de como atingir os objetivos bastante gerais dos produtores, ou seja, a busca de melhores condições de vida e de produção.

Com a migração, os agricultores modificaram sua orientação estratégica, em função da mudança para um novo contexto organizacional interno e externo. Essa modificação foi, ao mesmo tempo, reativa e antecipatória. Reativa uma vez que as dificuldades na antiga colônia eram muito grandes. Antecipatória pois havia indícios de que a nova colônia poderia propiciar melhores condições de vida e de produção agropecuária.

Mesmo com uma mudança contextual, levando a uma nova configuração estratégica, muitos dos valores e experiências adquiridas na antiga colônia continuaram a ter forte presença nos estabelecimentos agropecuários e na configuração do novo sistema de produção, especialmente porque os agricultores continuaram a adotar técnicas, bem como a explorar atividades agropecuárias anteriores. Isso evidencia a incorporação de uma antiga cultura e aprendizagem na nova colônia. Essa incorporação foi favorecida pelo fato de os colonizadores serem agricultores provenientes de locais muito semelhantes, portanto, com um padrão cultural e experiências também muito similares.

A manifestação de um antigo conhecimento na nova colônia pode ser observada na afirmação de um dos agricultores de Nossa Senhora do Carmo, ao destacar que terras recém-desmatadas possuem alta fertilidade natural:

“No começo, produzia bem porque não se mexia a terra. Era mato, daí cortá o mato e queimá dá coisa boa” (Agricultor B2).

Especialmente com relação à tecnologia de produção adotada, os comentários de dois agricultores de Independência II revelam muito das dificuldades que os produtores de ambas as localidades tinham em passar de uma postura estratégica de subsistência, visando, basicamente, ao consumo familiar, para uma postura estratégica de crescimento, visando à acumulação e ampliação do capital:

“Eu levantava de madrugada, tratava os porco, ajudava tirá leite, ou eu tirava; a mulher, ficava ela pra tirá (o leite) e eu ia pra roça. Chegava na roça escuro, sentava em cima do arado pra esperá clareá o dia pra começá a lavra. E de noite, então lá, com claro de lua e fogo, ia nas coivara, fazia fogo pra cortá as madeira, as galhada, pra outro dia encostá os bois e o arado pra podê lavrá” (Agricultor A1).

“Era tudo a boi. (...). Eu colhia 250 saco, tudo a muque. Plantava o milho e plantava tudo no meio do milho, e colhia tudo a muque. (...). Só milho e

porco, e feijão um pouco (...), mais pro consumo, porque era mato. Ai, tocava plantá milho” (Agricultor A3).

Apesar da estratégia de subsistência se estender até o final da década de 1960, entre os anos 50 e final dos 60 verificaram-se destacadas mudanças incrementais, levando a uma contínua melhoria nos estabelecimentos agropecuários de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo. Tais melhorias ocorreram, principalmente, na configuração e exploração do sistema produtivo: maior produção agropecuária comercial, melhoria e aquisição de fatores produtivos e mudanças na estrutura de muitas unidades de produção. Contudo, tais modificações não promoveram uma mudança na característica fundamental da orientação estratégica de subsistência, pois a exploração agropecuária continuava a visar, em primeiro lugar, o consumo familiar.

Especificamente com relação ao comércio de produtos agropecuários, após meados dos anos 1960 começou a haver um aumento na produção em escala comercial, sobretudo de suíno tipo banha e feijão. Esse aumento ocorreu de forma reativa e somente a partir de meados da década de 1960, pois foi a partir desse momento que o comércio local para tais produtos tornou-se mais expressivo, ao mesmo tempo que já eram verificadas grandes melhorias nas condições internas de produção, sobretudo maior disponibilidade de área agricultável e mão-de-obra.

A produção do suíno tipo banha consistia na principal atividade comercial, devido ao fato de os agricultores possuírem uma certa tradição, preferência e experiência nessa exploração, uma vez que sempre foi explorada na antiga colônia dos mesmos. O fato da atividade suinícola ser desenvolvida com baixo investimento de capital e tecnologia, portanto com baixo custo de produção, foi outro fator de grande relevância para tornar essa exploração a mais importante, em termos econômicos, entre 1950 e 1969, em ambas as localidades:

“O meu pai sempre lutou com porco [desde o Rio Grande do Sul]”
(Agricultor B3).

“Lá no Rio Grande eles trabalhavam com bastante porco e abatiam eles mesmo, pois era uma família grande” (Agricultor A5).

“No início, [aqui em Pato Branco], quando era com o meu pai, criava o porco solto” (Agricultor B1).

A satisfatória rentabilidade dessa exploração é também destacada por dois produtores:

“Meu pai também compro as terra através de porco comum, (...) e naquela época era fácil trata o suíno” (Agricultor A2).

“Nóis engordava os porco com mandioca, milho. Aí dava gosto. Era solto em potreiro. (...). Sempre tinha mais ou menos 50 [suínos]. Dai (...), quando eu engordava um lote, eu comprava os pequeno, aí engordava aqueles. (...). Eu fiz mais dinheiro que agora com esses [suínos] branco. Era só porco comum, fazia mais dinheiro” (Agricultor A3).

Essas afirmações contribuem para evidenciar que, diante das grandes dificuldades iniciais com que se depararam os agricultores no novo contexto, grande parte dos seus valores, tradições e experiências teve importância fundamental para superar tais dificuldades. Portanto, a história de vida desses produtores também foi um relevante fator para a configuração da estratégia de subsistência, que permitia a manutenção da família em primeiro lugar e a geração de excedente produtivo do qual provinham recursos financeiros para continuar investindo em melhorias nas unidades de produção como um todo.

Até fins da década de 1960, na maior parte dos estabelecimentos agropecuários das duas localidades o chefe de família era o único responsável por tomar as decisões. Assim, somente no final dessa década é que os filhos passaram a participar no processo decisório das unidades de produção, pois já eram considerados adultos. Tais aspectos evidenciam que, além do chefe de

família ter sido o grande responsável pela configuração da orientação estratégica de subsistência, a mulher tinha pouca participação no processo de tomada de decisão e os filhos somente participavam desse processo, no referido período, quando se tomavam adultos:

“[Até o final da década de 1960] era tudo por conta do pai. Ninguém mandava, ele era que mandava” (Agricultor B5).

“Quando meu pai trabalhava ele que mandava e nós obedecia. Depois, daí nós fomos dividindo as tarefas” (Agricultor A5).

No período estratégico compreendido entre 1950 e 1969, não foram verificadas diferenças expressivas no desenvolvimento das propriedades pertencentes às duas localidades, pelo fato de se depararem com semelhantes dificuldades internas e externas. Mesmo assim, as mudanças verificadas em tais estabelecimentos nesse referido período começaram a refletir em importantes diferenças de desenvolvimento a partir do próximo período, pois os contrastes em termos de fatores produtivos disponíveis e na organização dos agricultores passaram a ter fortes reflexos no desenvolvimento local.

6.2 A baixa e a moderada expansão comercial (1970-1979)

A partir do início dos anos 1970, os contrastes de desenvolvimento entre Independência II e Nossa Senhora do Carmo começaram a tornar-se mais transparentes. Especialmente com relação ao período que compreende a década de 1970, verificou-se importantes modificações na orientação estratégica das unidades de produção dessas duas localidades.

Tanto em Independência II como em Nossa Senhora do Carmo, no período de 1970 a 1979, os estabelecimentos agropecuários típicos promoveram mudanças na sua estratégia de direção, tendo em vista a passagem de uma orientação estratégica de subsistência para uma orientação estratégica de expansão comercial. Assim, os produtores, apesar de continuarem a

desenvolver atividades visando, principalmente, ao próprio consumo (milho, arroz e leite), passaram a investir também em atividades agropecuárias cuja finalidade principal era comercial. Desse modo, foram introduzidos os cultivos de soja e trigo que, juntamente com a criação do suíno tipo banha e uma pequena produção de feijão, passaram a constituir-se as principais produções comerciais.

Nesse período, as mudanças na orientação estratégica das propriedades rurais familiares de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo emergiram por meio de um comportamento padronizado e consistente de decisões e ações. A configuração dessa nova orientação não ocorreu mediante um processo de planejamento prévio e preciso mas pelo fato de os produtores se depararem com novas situações administrativas, sobretudo mudanças no contexto organizacional externo, devido à política agrícola favorável da época e às grandes melhorias nos seus fatores produtivos.

O caráter emergente da nova orientação estratégica pode ser observado nos discursos dos agricultores, especialmente quando se referem à introdução do cultivo comercial da soja:

“Foi descoberto que o soja era um bom negócio e tinha comércio bom”
(Agricultor B4).

“Porque o soja era o produto que a turma pensava que era melhor do que outra coisa” (Agricultor B3).

“Na década de 70 nós plantava um pouco de soja também. (...). Começamos com pouco porque a terra era puro mato, foi destocada” (agricultor A6).

As condições favoráveis dos contextos interno e externo das organizações são também indicadas por alguns produtores como determinantes para passarem a investir nos cultivos de soja e trigo:

“[O soja] tava um preço bom, melhor, produzia bem também; (...) a terra era nova, não precisava adubá, não precisava fazê nada na época. (...). E, depois, começô entrá as máquina e daí é fácil pra colhê (Agricultor B2).

“Naquela época [o trigo] dava lucro porque produzia e tinha comércio. [Antes dos anos 1970] não dava, não era o esquema de trigo” (Agricultor B3).

Constata-se, assim, que a percepção de um contexto externo favorável, sobretudo preço e comércio para grãos e a imitação constituem, efetivamente, dois grandes condicionantes para a configuração da nova orientação estratégica das unidades de produção das duas localidades.

Com relação ao comportamento mimético dos agricultores, pode-se destacar que o mesmo, ao longo dos anos, sempre teve importância fundamental para a configuração e exploração dos sistemas de produção agropecuária das localidades estudadas. Além disso, por meio da observação das atitudes de outros agricultores, muitos produtores, ao longo do tempo, perceberem determinadas situações administrativas.

A introdução dos plantios comerciais de trigo e soja, mesmo que distante de um planejamento formal e detalhado, também demonstra a preocupação e importância dos agricultores em distribuir a mão-de-obra, utilizar a terra e obter receitas o ano todo, visando à minimização de possíveis problemas econômicos que dificultariam a manutenção da família e dos meios de produção dos seus estabelecimentos agropecuários.

A passagem de uma orientação estratégica de subsistência para outra de expansão comercial também ocorreu mediante um processo gradativo de mudança das partes das propriedades rurais familiares (tecnologia, direcionamento comercial, etc.). Esse processo gradativo de modificação na orientação estratégica foi determinado, em grande parte, pelo fato de os agricultores configurarem suas estratégias de forma mais emergente que deliberada, reagindo a novas situações administrativas que se tornaram

presentes. Isso evidencia que as mudanças incrementais, na verdade, conduziram a mudanças estratégicas nos estabelecimentos agropecuários. Os ajustes nas partes dessas organizações foram tantos que levaram, de forma não planejada, a modificações na sua orientação estratégica.

Os comentários de dois agricultores, quando destacam a introdução da soja como importante atividade comercial, de certa forma expressam a ocorrência de ajustes organizacionais que conduziram a mudanças na orientação estratégica de suas unidades de produção:

“Quando começaram a dizer que o soja ia valê dinheiro, aí nós começemo a plantá no meio do milho. Colhia lá, nos primeiros anos, uns 50 saco. Daí, no outro ano ia pra 100, já no outro ano ia mais, indo, ia assim” (Agricultor A3).

“Nóis plantava tudo a braço. Colhia ali 400, 500 saco de soja. (...). Malhava com trilhadeira. Plantava soja no meio [do milho]; o milho produzia a mesma coisa, e o soja também no meio do milho dava quase a produção que tá dando hoje. (...). Não precisava de adubo” (Agricultor B4).

Percebe-se que o risco e a experimentação constituem, efetivamente, dois outros importantes aspectos que os agricultores levam em consideração para tomar suas decisões. Esses aspectos são grandes condicionantes para que, na maior parte das vezes, as mudanças implementadas pelos produtores estudados, que conduzem a novas orientações estratégicas das suas organizações, sejam gradativas e não abruptas.

O consorciamento dos cultivos de milho e soja demonstra, ainda, uma certa preocupação, por parte dos agricultores, em otimizar a utilização do fator produtivo terra, facilitando, ao mesmo tempo, o controle dessas duas culturas de verão. É importante assinalar que o uso do verbo otimizar, nesse caso, não tem o mesmo sentido da busca de maximização de resultados físicos e econômicos,

que constitui a principal diretriz dos modelos administrativos funcionalistas, imbuídos de uma racionalidade instrumental.

Com relação a esse procedimento dos agricultores em consorciar culturas, Francis (citado por Carrieri et al., 1995) já havia afirmado que, ao misturarem diversas espécies em uma mesma área, os produtores estão desenvolvendo sistemas próximos de um modelo mais “natural”, ganhando tempo, espaço, poupando nutrientes e, principalmente, diminuindo riscos de se produzir uma só cultura.

No período de 1970 a 1979, verificou-se também que os agricultores das duas localidades adquiriram novos conhecimentos, principalmente resultantes de práticas e experiências passadas, de respostas a estímulos ambientais, levando-os a efetuarem certas experimentações em termos de atividades agropecuárias, e pelas próprias trocas de experiências entre os mesmos. Esses novos conhecimentos, que resultaram em modificações da forma de pensar e agir desses produtores, constituem grandes evidências para se afirmar que a aprendizagem organizacional também teve fundamental importância para o processamento de mudanças na orientação estratégica das unidades de produção de ambas as localidades.

Além disso, a constatação das trocas de experiências entre os agricultores demonstra que estes, ao contrário de agirem de forma competitiva, geralmente agem de forma cooperativa. Isso é verificado nos depoimentos de alguns produtores quando se referem à utilização de insumos nas lavouras até fins da década de 1970:

“A gente aprende com os vizinhos também. (...). Até essa época (final da década de 1970) a maioria era troca de experiência de vizinho, e da gente mesmo” (Agricultor A2).

“De início eu tinha mais vizinho mais experiente, a gente via também. A gente conversava bastante com os vizinho” (Agricultor B1).

“Nóis ia mais ver. A turma falava: ‘Vamo ponha um por um, ou dois por um’. Ai nóis ia atrás disso aí, porque não tinha outra coisa” (Agricultor B3).

Ainda referindo-se à utilização de insumos nas lavouras, os discursos de dois produtores contribuem para evidenciar que a própria experiência acumulada pelos mesmos, ao longo dos anos, é outro grande condicionante do seu comportamento administrativo:

“A gente se baseava na quantia de semente que plantava. Se plantava 10 saco de soja, já ponhava 40 de adubo. Baseado na experiência (Agricultor B3).

“Você via uma noção tua mesmo. Você via por ano o que colhia, daí você aumentava” (Agricultor A7).

Nos anos 1970 também ocorreu, de forma mais acentuada, a divisão de terras em ambas as localidades, pois os filhos, com o casamento, herdaram uma certa parcela de área de seus pais. Assim, os filhos, após essa partilha de terras, tomaram-se chefes de família, passando a ter suas próprias unidades de produção.

Nesses novos estabelecimentos agropecuários, verificou-se a permanência de grande parte dos valores, costumes e objetivos presentes nas unidades de produção de seus pais, tendo em vista que a maior parte dos novos agricultores continuou a explorar uma agricultura muito semelhante a dos seus pais. Isso demonstra a incorporação de um antigo padrão cultural nas novas propriedades rurais. Além disso, constatou-se a transmissão, ao longo do tempo, de procedimentos relativamente padronizados de comportamento aprendido, que passaram a guiar a atividade organizacional dos novos agricultores. Isso porque as experiências, observações e ensinamentos repassados pelos seus pais foram fundamentais para que esses produtores configurassem os sistemas de produção e as estratégias de suas propriedades rurais:

“Meu pai vinha produzindo já. (...). Meu pai trabalhava nessas coisa, daí é isso aí: tu vai aprendendo e vai praticando” (Agricultor B2).

“Que nem o meu pai ensinô desde cria porco, gado, negociá. Como que se diz: do toco vem as ripa” (Agricultor A2).

A partir da partilha de terras, na maior parte das novas unidades de produção das duas localidades, apesar do chefe de família continuar a ser o principal tomador de decisões, houve uma maior democratização do processo decisório, passando a esposa, principalmente, a ter uma maior participação na tomada de decisões. A ocorrência dessa maior democratização pode ser explicada, de certa forma, a partir da afirmação de Sastry (1997) de que, no período inicial de uma organização, as suas dimensões estruturais e sociais ainda não estão bem consolidadas, havendo, dessa forma, menores dificuldades para que novas idéias sejam assimiladas dentro da organização.

A participação mais intensa da esposa na tomada de decisão é comentada nos discursos de dois agricultores:

“Entre nós dois (marido e esposa) mesmo a gente decide. A gente diz: ‘esse pedaço vamo plantá soja, aquele lá vamo planta milho’” (Agricultor B6).

“A gente conversa. A gente senta aqui e conversa: vamo fazê assim, vamo fazê isso, vamo fazê aquilo” (Agricultor A4).

Apesar das propriedades de ambas as localidades passarem a ter um maior direcionamento comercial, condicionadas, em grande parte, pelos mesmos aspectos (fatores produtivos, imitação, percepção, risco, experimentação, aprendizagem), quando comparam-se as orientações estratégicas adotadas pelos produtores de Independência II com os de Nossa Senhora do Carmo, na década de 1970, observa-se algumas importantes diferenças, devido, sobretudo, aos distintos contextos organizacionais internos. Enquanto em Independência II a maior parte dos agricultores configurou uma orientação estratégica denominada

de moderada expansão comercial, em Nossa Senhora do Carmo, ela foi caracterizada como de baixa expansão comercial.

A configuração de uma estratégia de maior expansão comercial nas propriedades rurais de Independência II foi consequência, principalmente, do fato dessa localidade apresentar melhores fatores de produção, sobretudo terra, quando comparada com Nossa Senhora do Carmo. Além disso, a cooperação e o trabalho em conjunto de produtores, mesmo com a divisão de terras, continuavam a ser intensos, favorecendo, portanto, as trocas de experiências e os processos de decisão e ação nas unidades de produção de Independência II.

Com a participação de dois ou mais agricultores nas decisões e ações da maior parte dos estabelecimentos agropecuários de Independência II, houve ainda uma certa minimização da problemática da racionalidade limitada de um único gestor, ou seja, minimizou-se o problema do conhecimento apenas fragmentado, por parte de um único agricultor, das condições que cercavam suas decisões e ações. Isso pode ser percebido no depoimento de um típico produtor dessa localidade:

“Nóis quatro [sócios] mesmo decidimo. Pelo chão, pela terra, nóis optava pra pôr ou milho, ou arroz, ou outra coisa (...). Porque nóis tinha que escolher sempre terra boa pra produzi mais” (Agricultor A5).

O trabalho coletivo e a disponibilidade de melhores fatores de produção também propiciaram maiores facilidades aos produtores de Independência II para realizarem investimentos em meios e tecnologia de produção, favorecendo, com isso, um aumento maior na escala de produção agropecuária comercial quando comparada com as propriedades rurais de Nossa Senhora do Carmo:

“Desde que comecemos comprá uma máquina junto, [nos anos 70], tamo ainda junto. (...). Se não fosse trabalhá junto, eu acho que nóis não tinha quase nada, porque individual tu não conseguiria compra um trator sozinho. Era difícil” (Agricultor A5).

Portanto, apesar de nos estabelecimentos agropecuários de ambas as localidades verificar-se, nos anos 1970, a configuração de uma importante estratégia de expansão das explorações agropecuárias comerciais, devido a certas facilidades dos contextos organizacionais interno e externo, considerou-se baixa essa expansão em Nossa Senhora do Carmo quando comparada com Independência II. Principalmente as diferenças no contexto interno dos agricultores das duas localidades, que passaram a investir praticamente nas mesmas atividades comerciais (soja e trigo), é que determinaram distintos graus de expansão comercial no período em questão.

6.3 Especialização com expansão comercial (1980-1984)

De 1980 a 1984, foram identificadas duas grandes mudanças organizacionais que resultaram em mudanças na orientação estratégica dos estabelecimentos agropecuários familiares de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo: (1) modificações na tecnologia de produção, sobretudo com a utilização de novos meios de produção e investimentos em correção e conservação do solo, com a adoção da técnica do plantio direto e (2) mudanças nas principais atividades com finalidade comercial, especialmente com investimentos na produção de soja e trigo e abandono da atividade suinícola.

A partir dessas mudanças, configurou-se uma orientação que levou à expansão comercial mediante a especialização na produção vegetal, tendo em vista que, entre 1980 e 1984, a maior parte das unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo produziu quase que somente soja e trigo em escala comercial.

Apesar da postura estratégica dos produtores de ambas as localidades apresentar uma certa semelhança, as particulares condições internas das organizações levaram novamente a um diferencial na estratégia de direção. Enquanto o período estratégico das unidades de produção de Independência II

foi classificado como de especialização com moderada expansão comercial, em Nossa Senhora do Carmo caracterizou-se por ser de especialização com baixa expansão comercial. Esse diferencial na expansão comercial foi, principalmente, devido a diferenças nos investimentos realizados nas explorações de soja e trigo, pois os que foram realizados nessas atividades pelos agricultores de Independência II foram mais expressivos do que os efetivados pelos produtores de Nossa Senhora do Carmo.

Em ambas as localidades, a orientação estratégica configurada entre 1980 e 1984 não foi considerada de grande expansão comercial, pois, mesmo com investimentos nas explorações agrícolas que levaram a um aumento na produção vegetal comercializada, o abandono da atividade suinícola provocou uma certa estagnação na expansão comercial.

Apesar das diferenças nas orientações adotadas pelos produtores das duas localidades, estes configuraram suas estratégias organizacionais com base em decisões e ações mais emergentes que deliberadas. Concomitante à não realização de um planejamento prévio e preciso por parte dos agricultores estudados para mudar a orientação estratégica das suas organizações, as condições contextuais destas resultaram em novas situações administrativas, fazendo com que os produtores reagissem a essas novas situações.

Em especial o abandono da produção comercial do suíno tipo banha nas propriedades agropecuárias de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, foi uma reação às mudanças no contexto externo, sobretudo no mercado comprador dessa matéria-prima. Essas mudanças tiveram fortes reflexos sobre o ambiente organizacional interno, levando ao abandono, não planejado previamente, da atividade suinícola, que até esse momento era considerada fundamental para manter a estabilidade das unidades de produção.

O impacto das mudanças no contexto externo, levando ao abandono da suinocultura com baixa tecnologia, pode ser observado no discurso de um dos produtores entrevistados:

“[Até o final da década de 1970] era só porco comum no potreiro. (...). Teve época ali que tinha 150 [suínos]. (...). Depois [no início dos anos 80] foi largado dos porco. (...). Não dava, porque a gente não tinha lucro nenhum. (...). [Porque] é meio arriscado, porque conforme o ano você ganhava dinheiro e conforme a época você perdia. Se fosse um preço equilibrado, ali um preço estável, bom, eu lutava com porco. Mas só que não dá pra lutá por causa que [o preço] uma hora tá lá em cima e outra hora tá embaixo” (Agricultor B3).

Com as exigências, por parte da indústria compradora dos suínos, de realização de investimentos em tecnologia de produção, a maior parte dos agricultores de ambas as localidades optou por abandonar a exploração suinícola:

“Antes [da década de 1980] criava o porco comum, criava solto, tinha mangueira, (...), e começô entrá porco de raça e o comum não tem mais preço, não tem mais comércio. O [suíno] de raça exigia investimentos e chiqueiros bons, daí achei que não valia a pena” (Agricultor B4).

A decisão por abandonar a exploração suinícola foi condicionada, principalmente, por problemas de desempenho econômico e pelos riscos de promover-se determinados investimentos. A grande instabilidade do preço associada a dificuldades de comercialização do suíno tipo banha foi percebida pelos agricultores como os principais entraves para continuar essa atividade de forma comercial. Assim, apesar da tradição e importância da produção suinícola nos estabelecimentos agropecuários das duas localidades, os produtores configuraram uma nova orientação estratégica em que o aumento na produção de grãos, com mercado mais favorável, poderia compensar, de certo modo, o abandono de uma atividade bastante tradicional.

Para continuar produzindo suínos comercialmente, os produtores também teriam que efetuar relevantes investimentos, modificando assim todo o antigo sistema de produção suinícola. Portanto, haveria necessidade, além de grandes investimentos, de profundas modificações na forma de produção, tendo em vista o uso de uma alta e nova tecnologia que passaria a exigir maior dedicação. Com isso, os agricultores abandonaram a suinocultura, pois, além de considerarem o aumento dos riscos com as mudanças necessárias, não tinham planos de aumentar tanto a sua dedicação como a escala produtiva, quase que exclusivamente, dessa atividade.

A constatação dessas atitudes administrativas permite afirmar que as decisões e ações dos produtores estudados estão imbuídas de uma racionalidade de caráter substantivo, tendo em vista a importância dada pelos mesmos a aspectos como tradição, cultura, experiência e bem-estar familiar, em lugar de buscarem maximização de resultados. Dessa forma, as decisões organizacionais devem continuar permitindo a exploração de várias atividades ao mesmo tempo, buscando garantir sempre à família a gestão e a manutenção de sua unidade de produção.

Além dos problemas de desempenho, dos interesses e do risco, muitos produtores abandonaram a atividade suinícola por problemas de mão-de-obra. Como o mercado era mais favorável à produção de grãos, os agricultores passaram a utilizar, com maior intensidade, o recurso de produção trabalho nas explorações agrícolas:

“O porco dá bastante serviço e que nem a gente, que luta com bastante coisa. E só eu que trabalho na lavoura. A mulher ajuda algum pouco, mas pouco. Então, tive que pará com os porco” (Agricultor B2).

“Não dava mais pra aguentá. Aumentô a lavoura e foi diminuindo a família. Os filhos foram casando e saindo. Então, a gente não consegue mantê

tudo (...). [O suíno] não chega a pagar metade do valor do custo” (Agricultor A1).

Portanto, com as mudanças contextuais, sobretudo externas, entre o início e meados dos anos 1980 a produção de grãos passou a constituir-se na principal direção comercial, tanto dos agricultores de Independência II como de Nossa Senhora do Carmo. A percepção dos agricultores dessas duas localidades de um mercado favorável a realização de investimentos na produção de soja e trigo é indicada nas afirmações de dois produtores:

“No ano 80 a 84, 85 foi um ano de glória pra nós que plantemo soja. (...) Foi aí que nós começemo subi um pouco” (Agricultor A6).

“Quando comprei o trator, em 75 por aí, sempre plantava lá 10 alqueire, 5 alqueire, até 85 por aí (...) porque o trigo valia. Hoje não vale nada” (Agricultor A2).

A maior disponibilidade de maquinário também favoreceu o aumento da exploração agrícola, sobretudo soja, conforme assinalado por um agricultor:

“Quando começou entrá máquina, pra colhê, principalmente, aí foi aumentando a área de soja (...). O milho fomo deixando de lado porque o soja rendia mais” (Agricultor B1).

Os problemas com que se depararam as unidades de produção na exploração suínica, uma certa experiência na produção de grãos, especialmente soja e trigo, pois, desde a década de 1970 eram exploradas essas duas culturas e a percepção dos agricultores de um mercado favorável à produção desses grãos levaram a uma reorientação estratégica dos estabelecimentos agropecuários. Enquanto continuava-se a explorar atividades como milho, feijão, arroz, suíno e leite, principalmente para o autoconsumo nas próprias propriedades rurais, os cultivos de soja e trigo passaram a representar as grandes explorações comerciais, portanto, as principais responsáveis por propiciarem receitas monetárias fundamentais para os produtores manterem suas

famílias e seus meios produtivos, ao mesmo tempo que continuarem a investir na agricultura.

Como os cultivos de soja e trigo tomaram-se, do início até meados dos anos 1980, as principais fontes de receita para as unidades de produção das duas localidades, e pelo fato de os produtores até esse momento explorarem a agricultura sem maiores cuidados em termos de correção e conservação do solo, levando a uma grande degradação da sua qualidade, havia necessidade de investir na recuperação desse importante fator de produção. Assim, graças a atuação intensa, principalmente da Emater e pela percepção dos próprios produtores de que a produtividade por unidade de área era pequena, estes passaram a investir para recuperar o solo, especialmente com a utilização de calagem e adoção da técnica do plantio direto. Isso resultou, em um curto espaço de tempo, numa grande melhoria da fertilidade do solo.

Os depoimentos de dois agricultores descrevem bem a realidade de exploração agropecuária nas duas localidades, até o início dos anos 1980, que levou a uma grande perda de qualidade da terra e necessidade de realização de investimentos nesse fundamental fator de produção:

“Na casa do meu pai era arroz, milho e feijão, e deixava lavrá no inverno e não se plantava um pé de aveia. (...). Aqui nessa área dava milho aonde apodreceu um pinheiro, numa galhada de pinheiro. (...). Porque, naquela época, se dava uma chuva, a terra ia embora por causa que era grade, grade, grade e arado” (Agricultor A2).

“A terra começô fica mais fraca quando o povo começô fazê destoque e metê trator ali por falta de orientação técnica. Lavravam muito as terra, gradiavam muito. Começô dá muito problema de erosão” (Agricultor B4).

Os investimentos em correção e conservação do solo, após configurada a nova orientação estratégica dos estabelecimentos agropecuários, constituem mudanças incrementais reativas, uma vez que os agricultores perceberam que a

realização de melhorias tomara-se de fundamental necessidade para conseguirem a sua manutenção e crescimento no meio rural. Tais mudanças levaram a um importante aperfeiçoamento da nova estratégia configurada pelos agricultores, pois propiciaram, de forma gradativa, acentuadas melhorias na tecnologia de produção e produtividade agrícola:

“Depois que a Emater entrou a valer, acompanhando, fazendo as calagem, nós ia ponhando o que ela pedia, aquilo melhorou” (Agricultor A1).

“No começo [dos anos 80] o máximo que se colhia era 70, 80 saco por alqueire de soja. Hoje colhe até 115” (Agricultor B10).

As mudanças contextuais, em especial do mercado comprador de produtos agropecuários que, concomitante ao favorecimento do aumento da produção de soja e trigo, desfavorecia a continuação da exploração do suíno tipo banha em escala comercial, foram os grandes determinantes de mudanças na orientação estratégica da maior parte das propriedades rurais de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo. Como já havia ocorrido no período anterior, as mudanças na orientação estratégica, apesar de se processarem de uma maneira principalmente reativa, não ocorreram de forma abrupta, mas mediante modificações gradativas das partes dessas propriedades.

Apesar da orientação estratégica adotada pelos produtores de ambas as localidades, entre o início e meados dos anos 1980, apresentar uma certa semelhança, quando comparada à nova configuração estratégica dos agricultores de Independência II com a dos produtores de Nossa Senhora do Carmo, verificou-se importantes diferenças. Por um lado, em Independência II os agricultores continuaram a trabalhar em sociedade, tendo a terra como um fator de produção muito favorável à exploração agrícola, propiciando, portanto, melhores condições para continuar os investimentos em agricultura com grande mecanização. Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo, em consequência do trabalho individualizado dos produtores e da grande restrição de área,

especialmente pelo fato da maior parte da terra apresentar fortes acidentes topográficos, os investimentos em mecanização da agricultura continuaram sendo pouco expressivos, levando assim a permanência do desenvolvimento de uma agricultura dependente, em grande parte, do trabalho braçal e da tração animal, o que dificultava expandir a produção agrícola comercial.

Nesse período também começou a haver um maior arrendamento de terras nas propriedades das duas localidades, devido ao mercado favorável a produção de soja e trigo. Como em Independência II a mecanização da agricultura era maior, a expansão da área arrendada também foi maior. Em Nossa Senhora do Carmo, apesar de os produtores também efetuarem arrendamentos de terras, a baixa mecanização agrícola e o fato de os agricultores precisarem pagar, principalmente os serviços de plantio e colheita com máquina naquelas áreas favoráveis à mecanização, foram os dois fatores principais que fizeram com que os mesmos expandissem pouco a área arrendada.

De forma sintética, pode-se assinalar que o período de 1980 a 1984 foi marcado por grandes mudanças na trajetória das organizações das duas localidades. O abandono da produção comercial do suíno tipo banha levando a modificações na orientação estratégica dos agricultores tornou as unidades de produção mais vulneráveis em termos econômicos. Essa vulnerabilidade foi mais acentuada em Nossa Senhora do Carmo, uma vez que os produtores, pelo fato de não expandirem muito a produção agrícola, não conseguiram compensar, em grande parte, a falta de receita econômica que provinha da suinocultura. Para minimizar esse problema, a produção comercial de leite, em ambas as localidades, a partir de meados da década de 1980 tornou-se uma viável e interessante alternativa.

6.4 Contextos e contrastes nas posturas estratégicas (1985-1994)

Entre 1985 e 1994, foram identificados padrões de decisões e ações característicos nas unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, resultando na configuração de orientações estratégicas muito distintas. Assim, esse período estratégico foi marcado pela ocorrência de grandes contrastes, que realmente tornaram-se visíveis quando comparadas as orientações estratégicas adotadas pelos agricultores das duas localidades.

Na maior parte das propriedades rurais de Independência II, as mudanças organizacionais conduziram à configuração de uma nova orientação estratégica, que foi caracterizada como de expansão acelerada das atividades comerciais. Isso levou a uma grande capitalização dos agricultores dessa localidade, especialmente porque, ao mesmo tempo em que abandonaram a triticultura, efetuaram intensos e crescentes investimentos no cultivo da soja e na exploração da atividade leiteira, que passou a ser desenvolvida em escala comercial.

Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo, os agricultores também promoveram mudanças na orientação de suas unidades de produção. Porém, apesar da atividade leiteira também passar a ser explorada em escala comercial, os produtores começaram a realizar desinvestimentos crescentes na produção vegetal. Além do abandono da triticultura, iniciou-se uma diminuição gradativa da área destinada aos cultivos da soja e do feijão. Especialmente com relação à atividade leiteira, a maior parte dos agricultores efetuou investimentos apenas marginais, os quais não foram suficientes para promover profundas mudanças no antigo sistema de produção. Com tudo isso, entre 1985 e 1994 foi identificada uma orientação estratégica denominada de estabilidade e desinvestimento como típica da maioria das unidades de produção dessa localidade.

Apesar das diferentes orientações estratégicas dos estabelecimentos agropecuários das duas localidades, tais orientações foram configuradas com

base em padrões emergentes de decisões e ações, uma vez que os produtores se depararam e reagiram a novas situações administrativas, não previstas antecipadamente, resultantes de marcadas mudanças nos contextos interno e externo de suas organizações. Desse modo, mediante a percepção e apreensão de novas situações, mudaram-se as orientações estratégicas de forma não planejada e sem ter havido intenções precisas e fins predeterminados que os agricultores buscariam atingir. Essas considerações podem ser observadas nos comentários de dois agricultores quando se referem ao abandono do cultivo de trigo:

“Nóis desistimo do trigo por causa que não valia preço. (...). [Na década de 1980] dava bem o trigo, valia dinheiro, eu fazia mais com o trigo de que com o soja” (Agricultor A3).

“Depois começou peste, aquela peste no trigo, e preço baixo, e não tinha mais comércio bom. Aí a gente deixô” (Agricultor B3).

Os depoimentos de dois produtores de Nossa do Carmo referentes ao abandono do cultivo comercial de feijão também evidenciam a ocorrência da mudança organizacional não planejada:

“Desisti do feijão, uma parte por causa do preço, (...). Depois começô não produzi mais direito e a gente não tinha máquina pra tratá como precisava. Daí paramo” (Agricultor B2).

“Larguei do feijão porque é uma cultura de muito risco. Dá uns dias de sol a mais aí perde, ou chuva na colheita também, e o preço, é difícil o ano que tenha preço” (Agricultor B1).

Diante das grandes dificuldades com que se depararam os agricultores, especialmente com o abandono da suinocultura e triticultura em escala comercial e em função de o mercado tornar-se favorável à exploração da pecuária leiteira, essa passou a constituir uma das principais atividades comerciais nas unidades de produção de ambas as localidades:

“Teve pela questão de mão-de-obra, que você tirava o leite e o leiteiro passava, levava e tal. E o preço era um preço bom também, era favorável” (Agricultor A7).

“Não sobrava nada nas lavoura e eu ponhei na cabeça ‘ponha vaca’ (...). Há uns 12 ano que eu comecei a fazê potreiro, plantá grama” (Agricultor B8).

Nessas afirmativas, que demonstram a ocorrência não planejada e de caráter emergente de mudanças na orientação estratégica dos estabelecimentos agropecuários de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, constata-se que o risco, os problemas de desempenho e a imprevisibilidade no meio rural foram aspectos que exerceram relevantes influências sobre o comportamento administrativo dos agricultores.

As mudanças na orientação estratégica ocorreram também de forma gradativa, uma vez que os produtores não mudaram abruptamente toda a orientação de seus estabelecimentos agropecuários. Isso evidencia novamente que os ajustes incrementais foram fundamentais para a reorientação estratégica das organizações estudadas.

Mesmo mudando a orientação estratégica das propriedades de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, muitos dos valores e experiências passadas continuaram a ter forte presença na nova orientação. Importantes características do modo de produção de períodos passados, sobretudo das produções para autoconsumo e o interesse pelo bem-estar familiar continuaram a ser aspectos fundamentais. Esses aspectos fazem com que a racionalidade substantiva constitua um atributo natural do comportamento administrativo dos agricultores estudados, tendo em vista que o processo decisório destes não é norteado pela busca de maximização de resultados físicos e econômicos, mas principalmente pela busca de auto-realização e satisfação social.

Apesar do período de 1985 a 1994 ser marcado pela emergência de novos padrões de decisões e ações nas unidades de produção investigadas, esses padrões foram muito diferentes quando comparam-se as posturas estratégicas dos produtores rurais das duas localidades. Em Independência II, não obstante o abandono da triticultura, os agricultores continuaram a investir em meios de produção visando aumentar a exploração agrícola, especialmente soja, pois, mesmo com uma certa diminuição da rentabilidade dessa atividade por unidade de área, a trajetória de mecanização, o trabalho coletivo e a excelente área para desenvolver a agricultura mecanizada favoreciam os produtores em continuar a efetuar tais investimentos.

Os investimentos dos agricultores de Independência II também foram contínuos na exploração leiteira, resultando em melhorias acentuadas do sistema de produção de leite. A realização de investimentos nessa atividade foi favorecida pela percepção de oportunidades favoráveis no contexto externo, especialmente com a instalação do laticínio no município de Pato Branco, que propiciava um preço atraente e pela facilidade de passar a explorar essa atividade de forma comercial, tendo em vista que até esse momento sempre tinha sido explorada visando basicamente ao consumo familiar. Portanto, além de haver uma certa experiência na produção leiteira, o custo de entrada também foi baixo, pois foram utilizados animais dos próprios estabelecimentos e readequadas as instalações antes disponíveis para a suinocultura. Com isso, a produção de leite, após meados dos anos 1980, tomava-se uma importante alternativa para compensar, inicialmente, aquela falta de receita que provinha da suinocultura:

“Mas é justamente que eu parei com os porco pra aumentá o leite. Porque o leite é um ramo que a gente não pode deixá, porque é um dinheiro extra. (...). No fim do mês cai lá o dinheiro, não tem sol, nem chuva, não tem nada” (Agricultor A1).

“Aqui um entrou, outro entrou, daí o preço do leite tava bom, um foi começando, começemo aqui e ali, daí entrei” (Agricultor A4).

Verifica-se que a imitação foi um dos grandes condicionantes para que muitos produtores passassem a investir na atividade leiteira. Dessa maneira, o comportamento mimético e a presença marcante do trabalho em sociedade de grande parte dos agricultores de Independência II, favorecendo em muito as trocas de experiências entre eles, fizeram com que a produção de leite nessa localidade fosse em quantidade suficiente para que a indústria laticinista de Pato Branco, além de adquirir a matéria-prima leite, propiciasse alguns incentivos (facilidades para aquisição de animais, assistência técnica e preço atraente) para os produtores continuarem a investir na exploração leiteira.

Em relação à orientação estratégica típica dos produtores de Nossa Senhora do Carmo, o período compreendido entre 1985 e 1994 foi marcado mais por desinvestimentos que investimentos nas atividades agropecuárias. Além dos agricultores abandonarem a produção tritícola, principalmente por problemas de preço, progressivamente diminuíram a área destinada a produção de feijão e soja. A diminuição da produção de feijão foi consequência, sobretudo, de problemas de preço e de variações climáticas. Quanto à soja, diminuiu-se a área cultivada devido a alguns importantes fatores: diminuição da rentabilidade, especialmente por diminuir o preço de venda do produto; trabalho individualizado dos produtores, que também tinham pouca disponibilidade de maquinário, portanto, dependiam de pagamentos de serviços de plantio e colheita, diminuindo ainda mais a rentabilidade da atividade e maior parte da área pouco favorável à exploração agrícola. Tais fatores, além de levarem a uma desmotivação da maior parte dos agricultores dessa localidade, fizeram com que estes passassem a apresentar uma atitude administrativa de característica defensiva. Assim, diante de incertezas (comercialização agropecuária;

rentabilidade das atividades; clima etc.), passaram a ser muito mais cautelosos que os agricultores de Independência II ao realizar investimentos na agricultura.

Nesse mesmo período, os produtores de Nossa Senhora do Carmo também passaram a explorar a atividade leiteira com fins comerciais, especialmente para compensar a falta de receita que provinha da suinocultura com baixa tecnologia. O fato de os agricultores terem uma certa experiência nessa atividade, pois como em Independência II a mesma sempre foi explorada visando basicamente o consumo familiar e o baixo custo de entrada favoreceram a exploração da pecuária de leite com finalidade comercial. Desse modo, tal exploração passou a ser a grande responsável por propiciar receitas para trazer um equilíbrio as unidades de produção, permitindo, principalmente, a manutenção dos produtores e suas famílias no meio rural, bem como dos seus meios de produção:

“Porque [a atividade leiteira] dá uma renda que dá pra fazê rancho, pagá a luz. (...). Só esperá da lavora demora muito” (Agricultor B11).

Apesar da importância que a pecuária leiteira passou a ter a partir de meados dos anos 1980, poucos foram os produtores de Nossa Senhora do Carmo que vendiam o leite para a indústria laticinista, uma vez que a maior parte dos agricultores apenas aumentou a produção de queijo para vender de forma informal até início dos anos 1990. Aumentou-se a produção de queijo, pois, a partir do momento em que a atividade leiteira tornou-se uma importante fonte de renda, os agricultores efetuaram algumas melhorias no sistema produtivo, tais como: aquisição de alguns animais com melhor potencial genético e investimentos em melhorias do manejo alimentar, sobretudo com a introdução de pastagens cultivadas de inverno. Contudo, devido à atitude defensiva e desmotivação com os resultados obtidos nas explorações agropecuárias, os investimentos realizados pelos agricultores foram pouco expressivos para mudar o sistema de produção de leite, com características bastante extrativistas.

O fato de poucos produtores passarem a vender o leite para a indústria deve-se, em grande parte, a três aspectos principais: (1) a atitude defensiva dos agricultores, por considerarem que a produção e comercialização informal do queijo era mais rentável e com menos riscos; (2) em consequência da maior parte dos produtores trabalhar de forma individual, trocando poucas experiências em termos de exploração leiteira e (3) a indústria laticinista com baixo interesse em adquirir a matéria-prima desses agricultores por considerar que a quantidade produzida não compensava. Alguns desses aspectos são evidenciados nos depoimentos de dois agricultores típicos da localidade em questão:

“Porque daí nós vendia queijo; vendê queijo dava mais dinheiro. Se for vendê, o queijo dá mais (...). Teve época que vendi à base de cinco quilo, seis, por semana, porque as vaca era mais ou menos de leite; tirava o do gasto e o resto vendia (Agricultor B9).

“[Até começo dos anos 90] nós fazia queijo pra vendê, porque não tinha laticínio que passava” (Agricultor B6).

No início dos anos 1990, com o aumento de indústrias laticinistas que passaram a comprar o leite em Pato Branco e devido à pressão da vigilância sanitária contra o comércio informal do queijo, grande parte dos produtores de Nossa Senhora do Carmo, mesmo sem efetuar grandes investimentos na pecuária leiteira, passou a vender o leite para os laticínios.

O período de 1985 a 1994 foi marcado por contrastes bastante visíveis na orientação estratégica e desenvolvimento das unidades de produção das duas localidades. Em Independência II, a motivação com os resultados obtidos na agricultura foi um dos principais aspectos que levou os agricultores a efetuarem intensos e contínuos investimentos, melhorando acentuadamente as condições dos seus estabelecimentos. Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo, a desmotivação e insegurança dos produtores, devido às constantes dificuldades e resultados obtidos na agricultura, levaram os mesmos a adotarem uma postura

estratégica defensiva, em que a busca de manutenção da família e dos meios de produção tornaram-se os grandes interesses gerais desses agricultores, que passaram a realizar mais desinvestimentos que investimentos nas explorações agropecuárias.

6.5 Fortalecimento *versus* subsistência (1995-2000)

Comparando a orientação estratégica das unidades de produção das duas localidades, entre 1985 e 1994 verificaram-se importantes diferenças, levando a grandes contrastes em termos de desenvolvimento local. A partir de 1995, as diferenças nas posturas estratégicas dos agricultores conduziram a uma acentuação desses contrastes. Contudo, entre 1995 e 2000, na verdade não houve uma mudança efetiva na orientação estratégica das propriedades rurais de ambas as localidades, mas importantes ajustes incrementais nessa orientação. Tais ajustes nas unidades de produção de Independência II caracterizaram um período denominado de fortalecimento dos objetivos e das atividades comerciais. Desse modo, apesar de os agricultores manterem praticamente a mesma orientação estratégica, houve grandes melhorias nos sistemas de produção, na capitalização e nas condições gerais da maioria dos estabelecimentos agropecuários.

Nesse mesmo período, os ajustes incrementais na maior parte das propriedades de Nossa Senhora do Carmo também foram relevantes. Porém, ao contrário do que foi verificado em Independência II, tais ajustes, devido a grande descapitalização e desmotivação dos agricultores com os resultados e as condições de produção, relacionaram-se, principalmente, com desinvestimentos nas explorações agrícolas. Com isso, entre 1995 e 2000, apesar das unidades de produção de Nossa Senhora do Carmo praticamente manterem a mesma orientação estratégica do período anterior, os ajustes nesta orientação caracterizaram um período em que a subsistência familiar passou a constituir, como nos anos 1950 e 60, no principal interesse dos agricultores.

O fortalecimento dos objetivos e das atividades agropecuárias comerciais dos produtores de Independência II deve-se, em grande parte, à formação e consolidação, no ano de 1995, de um forte grupo associativo. A consolidação desse grupo, que trouxe grandes melhorias nas unidades de produção, especialmente por propiciar o aporte de importantes recursos financeiros subsidiados do governo do estado do Paraná, foi favorecida pela união e participação intensa de todos os agricultores dessa localidade:

“Melhorou pela questão de adquirir máquinas. Sempre um faz uma experiência diferente. (...). Tomara que continue assim” (Agricultor A7).

“Se não fosse a associação nós não teria tudo o que nós temos hoje. (...). Tem grande cooperação, união e solidariedade entre os produtores: todo mundo colabora” (Agricultor A11).

Em Nossa Senhora do Carmo, apesar de haver um grupo associativo formado no início da década de 1990, a participação dos produtores era muito pequena. Esse grupo associativo, além de não trazer grandes benefícios aos associados, praticamente interrompeu suas atividades em meados dos anos 1990, devido, em grande parte, à não existência de objetivos comuns e a desunião dos agricultores sócios:

“Nós temos um moinho ali (...), temos descascador de arroz, era pra ter estoque de erva, era pra nós pegar um touro, era pra nós pegar um trator, era pra pegar uma ceifa. Parou por ali, tamo só no moinho (...) e descascador” (Agricultor B8).

“O problema maior é (...) a falta de união; e não tem jeito: um aceita, outro já sai de lado ali, não quer saber. (...). O pessoal não se confia um com o outro (Agricultor B4).

Além do problema da união, participação e definição dos interesses comuns em ambas as associações, a intervenção de agentes externos foi também um aspecto de grande influência para a viabilização de um grupo associativo e

inviabilização do outro. O intervencionismo, principalmente de agentes da Emater e Prefeitura Municipal que atuam na extensão rural de Pato Branco, na associação de Nossa Senhora do Carmo, além de ter ocorrido quase que somente durante o seu processo de formação, foi pouco intenso e freqüente às suas atividades, tendo ainda um caráter mais tutorial que educativo²². Portanto, a falta de uma forte intervenção dificultou a continuidade desse grupo associativo, conforme assinalado por um dos produtores sócios:

“[Os extensionistas] não participaram mais para ver como é que está funcionando” (Agricultor B4).

Na associação de Independência II, a intervenção sempre foi intensa, levando ao desenvolvimento de um grande espírito associativista e consolidação de um forte grupo de produtores. Desde o início do processo de formação da associação, houve grande participação dos extensionistas que, além de agirem de forma mais educativa que tutorial, demonstrando a importância do associativismo, sempre trouxeram sugestões importantes, informando e agilizando cursos para os produtores:

“Desde o início [era colocado] que nós, a partir de um tempo, nós teríamos que caminhar com as nossas próprias pernas. Não eram sempre eles (os extensionistas) que viriam encaminhar alguma coisa. Então, era nós ir buscar as coisas que nós queria. (...). A gente sabia desde o início que o subsídio [do Governo] para nós era uma vez só” (Agricultor A11).

²²A intervenção tutorial ocorre quando a ação do agente externo é orientada com o objetivo de introduzir idéias previamente estabelecidas, sem que haja participação da população alvo na formulação de tais idéias. É o agente externo que elabora os diagnósticos, identifica os problemas, escolhe os meios para solucioná-los, estabelece as estratégias de ação e avalia ações executadas. Cabe à população executar às ações prescritas (Alencar, 1995). Por outro lado, a intervenção educativa ocorre quando a população alvo é estimulada pelo agente externo a desenvolver a habilidade de diagnosticar e analisar os seus problemas, decidir coletivamente sobre as ações para solucioná-los, executar tais ações e avaliá-las, buscando, sempre que necessário, novas alternativas (Trombeta et al., 1989; Alencar, 1995).

“A Emater e Prefeitura viram que nós távamos andando com os pés no chão e foram ajudar outros lugares mais necessitados” (Agricultor A10).

O intervencionismo intenso, freqüente e educativo junto à associação de produtores de Independência II, de acordo com os extensionistas entrevistados, foi favorecido por dois fatores principais: (1) a grande receptividade dos produtores com relação às mudanças sugeridas pelos técnicos e (2) pelo fato da localidade em questão ser uma área demonstrativa dentro do estado do Paraná.

Nesse período de fortalecimento dos objetivos e das atividades comerciais dos produtores de Independência II, verificou-se, no comportamento administrativo deles, a ocorrência, principalmente no início de formação do grupo associativo, de um *mix* de decisões e ações com características deliberadas e emergentes. Deliberação, pois, por intermédio da associação, os produtores perceberam, de forma antecipatória, a possibilidade de conseguirem grandes benefícios futuros. Com isso, antes da consolidação do grupo associativo, houve exaustivas discussões e definição prévia, com a participação de todos os agricultores da localidade, de quais eram os interesses comuns a serem atingidos. Emergência de padrões administrativos também foi verificada, pois os produtores, além de se depararem com importantes e inesperadas facilidades no contexto externo, especialmente os subsídios do governo do estado do Paraná, no âmbito de suas unidades de produção continuaram decidindo e agindo, principalmente de forma reativa às novas situações administrativas.

A emergência de padrões de decisões e ações nos estabelecimentos agropecuários de Independência II, a partir de meados dos anos 1990, é constatada nas afirmativas de dois produtores quando referem-se à realização de investimentos nas produções de milho e leite:

“Faz três, quatro ano pra cá que nós tamo plantando bastante milho (...) porque o milho tá tendo preço bom e eu acho uma coisa boa de plantá” (Agricultor A4).

“Investi no leite por causa que tava enfraquecendo um pouco a lavoura, por causa desses plano que o Governo tava fazendo. (...). O leite é mais rentável. Ele traz o alimento dentro de casa” (Agricultor A5).

Os comentários de dois agricultores de Independência II, referentes aos investimentos e desinvestimentos na produção de feijão, também demonstram a emergência de padrões de decisões e ações nas unidades de produção:

“Em 97 começemo plantá 10 alqueire de feijão [porque] o preço (...), tava um preço bom. [Contudo, atualmente] já foi pensado de pará, pelos custo; que nem essa safra do cedo que passou, praticamente empatamo o dinheiro, quem não teve prejuízo” (Agricultor A7).

“Agora vamo pará de planta feijão porque não dá pra trabalhá tendo prejuízo” (Agricultor A6).

As mudanças, principalmente, no contexto externo (mercado comprador de produtos agropecuários), o forte associativismo, a experiência adquirida ao longo dos anos e o trabalho em sociedade dos agricultores de Independência II, foram aspectos fundamentais para que continuassem a realizar acentuados investimentos nas explorações agropecuárias, sobretudo na atividade leiteira:

“[Por meio da associação] entrou essas máquinas de fazê silagem, feno, essas coisas, aí facilitou tudo. Então, a gente aumentou até a produção de leite” (Agricultor A1).

“A gente melhorou bastante o leite [depois de 1995] pela atuação sempre da Emater, os próprios vizinhos. A gente vai pela experiência de um e do outro. Essas palestras aí. O pessoal, os palestrantes falam: fazer, renovar pastagem” (Agricultor A7).

Por sua vez, na maior parte das unidades de produção de Nossa Senhora do Carmo, os ajustes na orientação estratégica, levando a um período em que a subsistência familiar passou a constituir o principal interesse dos agricultores, foram efetivados com base em comportamentos padronizados de decisões e

ações com características mais emergentes que deliberadas. Os agricultores, frente a crescentes dificuldades contextuais, continuaram reagindo de forma não planejada às novas situações administrativas, resultando, assim, em contínuos desinvestimentos nas explorações agrícolas. As afirmações de dois produtores demonstram algumas das grandes dificuldades que levaram-nos a efetuarem grandes desinvestimentos nas explorações agrícolas²³ na década de 1990:

“Que nem pra mim, que pago tudo, desde hora-máquina, tudo, é vantagem não plantá, pra dize curto e certo. (...). O insumo é muito caro. Se tu analisa bem, a lavoura de soja custa muito caro” (Agricultor B2).

“Na década de 80 [a terra] dava menos mas era mais lucro, e agora dá um pouquinho mais mas dá menos lucro. (...). Desses anos que tá passando ali, cada ano tá mais sofrido. (...). Um ano tá bom, outro ano você perde o que faz no ano que dá bem” (Agricultor B3).

O alto custo dos insumos, o baixo preço dos produtos agrícolas e a necessidade de pagamento de serviços de plantio e colheita, principalmente da soja, levando a uma baixa rentabilidade econômica, foram três grandes fatores que levaram os produtores de Nossa Senhora do Carmo a diminuir significativamente a produção de grãos. Dessa forma, a atividade leiteira, apesar de continuar a ser explorada de forma um tanto extrativista, a partir de meados dos anos 1990, juntamente com atividades agropecuárias de consumo nos próprios estabelecimentos (milho, feijão e suíno), tornou-se de fundamental importância para a maior parte dos produtores e suas famílias manterem-se no meio rural:

“Se não tivesse o leite tava difícil, porque daí o cara com 5 alqueires não vive” (Agricultor B7).

²³ Diminuição média, por unidade de produção, de 26 hectares cultivados com lavouras, no final dos anos 1980, para somente 12 hectares no final dos anos 90. Isso corresponde a uma diminuição próxima a 54% na área destinada à exploração agrícola.

“Se não fosse com o leite, muitos agricultores hoje teria abandonado a região” (Agricultor B3).

Mesmo com a importância fundamental que o leite passou a ter nos últimos anos para a maior parte dos agricultores de Nossa Senhora do Carmo manter-se no meio rural, os mesmos apontam o risco de efetuar investimentos e a sua grande descapitalização como os principais fatores para apenas continuarem mudando de forma marginal o sistema de produção de leite:

“Se é pra não tê garantia do preço, é melhor ficá com esse sistema [de produção de leite] que nós tamo aí” (Agricultor B9).

“A gente não mudou muito [o sistema] porque a gente não pode comprá. Falta recurso. (...). Se a gente pudesse, a gente mudava, mas a gente não pode. Teria vontade, mas não dá. (...). Se a gente fizesse silagem, alguma coisa, dava bem mais” (Agricultor B6).

“Uma que a gente anda curto de dinheiro e coisa, daí um pouco de dívida. (...). Agora vamo vê se continuemo um pouco e devagar. (...). Sempre tinha vontade de melhorá, só que financeiramente não dava” (Agricultor B7).

Atualmente, grande parte dos agricultores de Nossa Senhora do Carmo, devido às dificuldades com que se depararam na agricultura, principalmente nos últimos anos, apresenta um atitude administrativa bastante restritiva com relação a promover investimentos e mudanças nos seus sistemas de produção agropecuária. Isso evidencia que os produtores rurais familiares não mudam necessariamente sempre que determinadas situações administrativas sugerem que eles mudariam.

Mediante a análise do período de 1995 a 2000, pode-se afirmar que os aspectos de capitalização, motivação e principalmente de organização dos agricultores, determinaram uma grande acentuação do contraste de desenvolvimento entre as duas localidades. Nas unidades de produção de Independência II verificou-se constantes e intensos investimentos nas

explorações agropecuárias, resultando em grandes melhorias nas condições gerais de praticamente todos esses estabelecimentos. Por outro lado, nas propriedades rurais de Nossa Senhora do Carmo, onde continuaram a predominar os desinvestimentos nas explorações agrícolas, acentuaram-se ainda mais as dificuldades para os agricultores manterem suas famílias e seus meios de produção.

6.6 A dinâmica das estratégias e mudanças

Pela análise comparativa das unidades de produção agropecuária familiar típicas de Independência II com as de Nossa Senhora do Carmo, pôde-se verificar, além dos grandes contrastes de desenvolvimento, importantes similaridades e diferenças nos processos de configuração estratégica e de mudança organizacional.

Em termos de similaridades, constatou-se que as diferentes orientações estratégicas de todos os estabelecimentos agropecuários estudados, principalmente emergiram ao longo do tempo por meio de padrões de decisões e ações característicos dos agricultores. A amplitude das modificações organizacionais foi, em grande parte, de natureza incremental, mudando gradativamente as partes das organizações estudadas, ou seja, mudanças graduais na tecnologia de produção, nas atividades agropecuárias comerciais, na estrutura organizacional, etc.

Essas mudanças também ocorreram, sobretudo, como reação dos agricultores a novas situações administrativas. Além disso, mesmo quando foram identificadas mudanças na orientação estratégica dos estabelecimentos agropecuários, não houve modificações profundas nos valores, tradições, experiências e interesses dos produtores, especialmente porque suas decisões e ações estiveram imbuídas de uma racionalidade administrativa de caráter substantivo.

Ainda em relação às similaridades, pode-se destacar que, ao longo do tempo, as condições dos ambientes econômico, físico e social que circundavam as unidades de produção agropecuária familiar, juntamente com importantes aspectos subjetivos dos agricultores, sobretudo aspectos culturais, exerceram relevantes influências sobre as decisões e ações destes. Portanto, dessa complexa inter-relação é que resultaram as distintas estratégias e mudanças que foram apreendidas e analisadas mediante a reconstrução dos processos de decisão e ação das organizações estudadas.

Apesar dessas similaridades, alguns importantes aspectos foram condicionantes de grandes diferenças quando comparados os processos de configuração estratégica e de mudança organizacional das unidades de produção das duas localidades, resultando, conseqüentemente, em um grande contraste de desenvolvimento local. Dentre os aspectos que determinaram as diferenças nesses processos, destacam-se: a problemática da racionalidade limitada dos agricultores, que foi de certa forma minimizada na maioria dos estabelecimentos de Independência II; os fatores produtivos disponíveis (as condições de produção); o processo de aprendizagem organizacional (experiências próprias ou trocas de experiências entre os agricultores); o desempenho obtido nas explorações agropecuárias; a intervenção de agentes externos (extensionistas e governo); a organização dos agricultores (relações sociais: união, sociedade e associativismo); diferenças no comportamento mimético dos produtores e os diferentes graus de motivação e capitalização destes.

Esses aspectos também foram determinantes de marcadas diferenças nas atitudes administrativas dos agricultores. Por um lado, as atitudes dos produtores de Independência II foram, principalmente, caracterizadas como projetivas. Por outro lado, os produtores de Nossa Senhora do Carmo apresentaram atitudes sobretudo defensivas, especialmente para promover mudanças nos sistemas de produção.

7 A GESTÃO DAS ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO PESQUISADAS

Nesta seção faz-se algumas considerações, principalmente relacionadas com a gestão dos processos de configuração estratégica e de mudança organizacional dos estabelecimentos agropecuários familiares que foram pesquisadas. Essas considerações, apesar de resultantes do estudo de apenas alguns casos de unidades de produção agropecuária familiar, constituem importantes achados para o avanço teórico e compreensão de alguns importantes aspectos administrativos que cercam essas organizações: racionalidade, tomada de decisão, estratégias e mudanças.

A expressão da racionalidade administrativa de caráter substantivo é um atributo natural que predomina nas decisões e ações dos agricultores familiares estudados, pois o trabalho destes representa, antes, uma forma de vida do que apenas um meio para atingir máximos resultados físicos e econômicos. Dessa forma, os produtores buscam utilizar seus fatores de produção de modo a garantir, em primeiro lugar, melhores condições para a manutenção de suas famílias, ao mesmo tempo que preservando muitos dos seus antigos valores, tradições e experiências. Portanto, a autovalorização e a busca de satisfação social, por meio do debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações, que constituem aspectos característicos e fundamentais da racionalidade substantiva (Serva, 1997), são grandes condicionantes das decisões e ações dos agricultores e suas famílias.

A diversificação de explorações agropecuárias, tanto para o consumo familiar como para o comércio, evidencia que os produtores das localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo não têm preocupações de configurar suas estratégias para obter máximos resultados, mas sim resultados

satisfatórios. Com isso, os agricultores buscam diminuir riscos e diversificar a utilização de seus fatores de produção, visando garantir, ao menos, adequadas condições de bem-estar familiar, ou seja, não sacrificar a família para obter resultados máximos e tampouco se dedicar exclusivamente a uma determinada atividade. Em relação a esse mesmo pensamento, autores como Lima et al. (1995) e Mello (1998) já haviam se manifestado ao afirmarem que a diversificação na agricultura familiar é uma importante estratégia, a partir da qual os agricultores buscam garantir o consumo familiar, reduzir os riscos climáticos e comerciais, otimizar a utilização da propriedade, sobretudo quando há carência de terra e aumentar a renda total da família, mesmo que a adoção desta estratégia não signifique a melhor remuneração do capital investido e a maximização de lucros.

Apesar de possuírem um conhecimento apenas fragmentado das condições que cercam suas decisões e ações, bem como das conseqüências destas, dada sua racionalidade limitada e não buscarem a máxima eficiência técnica e econômica, os agricultores das duas localidades investigadas também mantêm um constante monitoramento, mesmo que distante de formas de controle rígido, das condições contextuais externas. Mesmo não buscando a maximização de resultados, procuram evitar situações administrativas que apresentem riscos ou que estejam propiciando perdas.

Intenções prévias e precisas, bem como o planejamento formal dos mecanismos para atingir resultados preestabelecidos, são características pouco efetivas do processo decisório das organizações agropecuárias familiares estudadas. Isso evidencia que as orientações estratégicas, nessas organizações, comumente emergem.

Essas orientações, em lugar de corresponderem a grupos de técnicas racionais determinadas mediante modelos formais de decisão para se conseguir algum controle do ambiente, correspondem a comportamentos padronizados de

decisões e ações que orientam, em primeiro lugar, o modo de vida dos agricultores e suas famílias. Além disso, os fins almejados pelos produtores estudados, por serem bastante gerais, não são claramente definidos previamente, ressaltando assim a ocorrência, principalmente, de estratégias emergentes e não deliberadas.

Portanto, mediante a percepção das situações contextuais que vão se tomando presentes e o processo de aprendizagem, sobretudo por meio das experiências adquiridas ao longo dos anos e de trocas de experiências entre os agricultores, estes vão gradativamente configurando a orientação estratégica de suas organizações. Na configuração dessa orientação, aspectos como a imitação, os fatores de produção disponíveis, o desempenho obtido e o risco de promover determinados investimentos, também exercem influências relevantes.

De forma sintética, pode-se afirmar que as estratégias emergentes, que são freqüentemente configuradas nas unidades de produção agropecuária familiar das localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo, apresentam um caráter improvisador, incremental e adaptativo, tendo em vista que elementos básicos como a criatividade, intuição, flexibilidade e aprendizagem têm marcada importância nas decisões e ações dos agricultores.

No processo de formação das estratégias nas propriedades rurais familiares, também verificou-se que, mais do que a análise racional, vinculada ao reducionismo mecanicista, de situações administrativas, prevalecem o uso do conhecimento tácito e a capacidade perceptiva dos agricultores. Desse modo, tais estratégias apresentam-se muito diferentes daquelas deliberadas ou planejadas, que têm forte conotação com o processo de planejamento estratégico, no qual a decisão precede a ação, sendo esta guiada por metas e diretrizes rígidas e predeterminadas.

A formulação e a implementação de estratégias com características mais deliberadas, que foram raras nas organizações estudadas, na agricultura familiar

parecem ser mais freqüentes em casos de associativismo de produtores, pois nesta situação, geralmente, há definição prévia e precisa dos interesses comuns do grupo de produtores e dos meios utilizados para atingir tais interesses. Contudo, apesar de os agricultores participarem de processos deliberados de tomada de decisões nos grupos associativos a que pertencem, no âmbito de seus estabelecimentos agropecuários, em geral, continuam a definir a sua orientação estratégica mediante comportamentos padronizados de decisões e ações que emergem ao longo do tempo.

A manifestação da racionalidade substantiva como um atributo natural das propriedades rurais estudadas, associada com o fato de que nestas configuram-se estratégias organizacionais, principalmente emergentes, constituem fortes subsídios para afirmar que os interesses que guiam os agricultores e suas famílias a decidirem e agirem, em muito se distanciam do determinismo econômico. Assim, apesar das condições de mercado exercerem influências sobre o comportamento administrativo dos agricultores familiares, as decisões e ações destes, em vez de serem baseadas no cálculo utilitário e econômico, no qual as leis de mercado determinam o sucesso a ser atingido, são baseadas principalmente em aspectos valorativos de auto-realização e satisfação social.

Com relação as mudanças implementadas nos estabelecimentos agropecuários familiares das duas localidades investigadas, as mesmas são, em geral, incrementais, não planejadas e reativas, emergindo, portanto, como resposta a novas situações administrativas não previstas. Além disso, pelo fato de as organizações em questão raramente mudarem sua orientação estratégica de forma abrupta, gradativas mudanças incrementais geralmente são fundamentais para que ocorra modificações nessa orientação.

As mudanças estratégicas nos estabelecimentos agropecuários familiares estudados, além de terem grande dependência de mudanças incrementais para

serem processadas, são também pouco freqüentes e, quando ocorrem, não determinam modificações profundas nos valores básicos dos agricultores e suas famílias. A não transformação substancial nos valores deve-se, em grande parte, ao fato de os produtores rurais, mesmo mudando a orientação estratégica de suas unidades de produção, continuarem cultivando muitos dos valores, tradições e experiências passadas, tomando decisões mediante formas costumeiras de ver o mundo e de resolver os seus problemas, não utilizando, para tanto, sistemas complexos e formais de gerenciamento.

Além desses aspectos, mudanças estratégicas nas organizações estudadas, freqüentemente são condicionadas por fatores do contexto organizacional externo (mercado, política agrícola, etc.). Tais modificações também são implementadas na medida que são percebidas como elemento fundamental para a sobrevivência ou para o crescimento organizacional.

Mudanças antecipatórias e planejadas, assim como as estratégias deliberadas, são também raramente observadas nos estabelecimentos agropecuárias familiares de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, pois os agricultores familiares dessas localidades, pelo fato de configurarem estratégias com características emergentes, em geral reagem a situações contextuais e administrativas presentes, não antecipando eventos futuros.

O fato de as estratégias serem principalmente emergentes e as mudanças organizacionais freqüentemente incrementais, reativas e não planejadas, evidencia que as propriedades rurais familiares que foram estudadas tendem a apresentar um comportamento de certo modo conservador de seus padrões culturais, suas tradições, interesses e experiências. Por outro lado, pode-se considerar que o processo decisório nessas organizações também apresenta grande flexibilidade para mudanças quando comparado com organizações burocráticas, pois nestas tem-se, geralmente, rígidas metas e regras que criam uma menor flexibilidade para mudar quando a mudança faz-se necessária.

Na Figura 6 procura-se sintetizar as principais considerações que foram efetuadas no decorrer desta seção a respeito das características administrativas que cercam as unidades de produção agropecuária familiar estudadas.

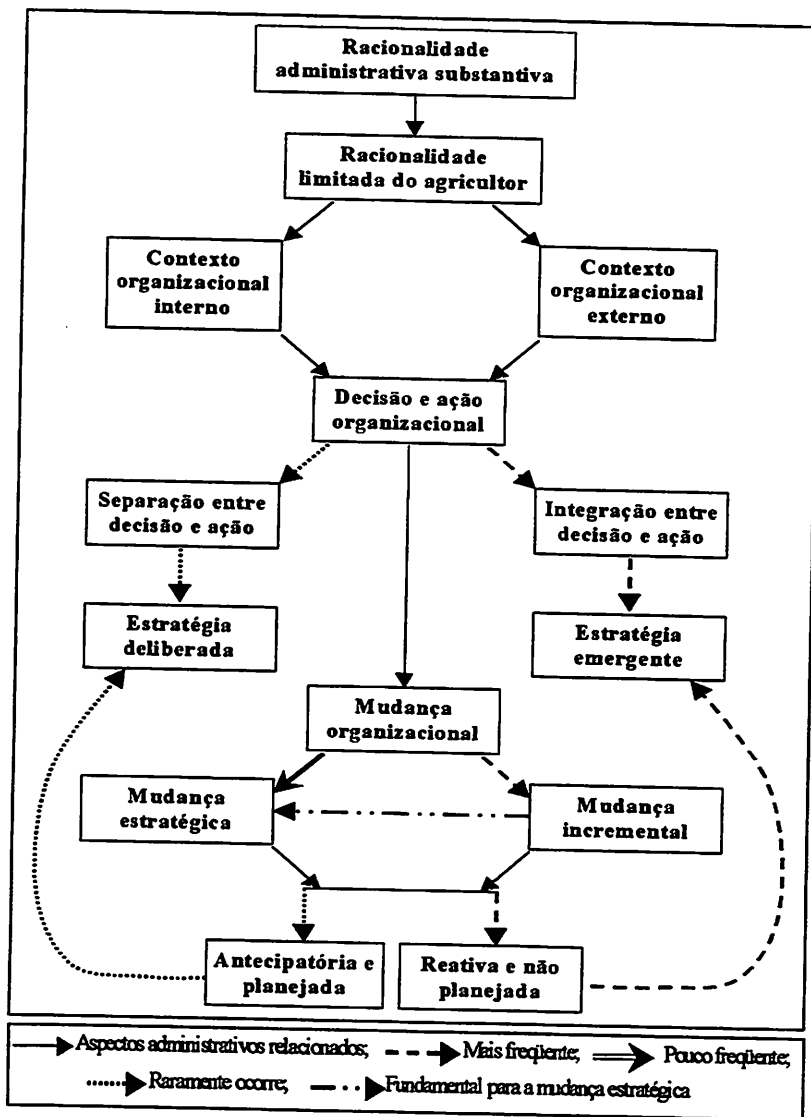


FIGURA 6 Características administrativas das unidades de produção agropecuária familiar pesquisadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar as unidades de produção agropecuária familiar na perspectiva das estratégias e mudanças permitiu verificar que o tema apresenta uma grande complexidade e tem relevante aplicabilidade para entender a trajetória de evolução dessas organizações, bem como gerar subsídios úteis para a elaboração de viáveis e adequados projetos de desenvolvimento rural.

A temática é complexa devido a gama de fatores internos e externos dessas organizações, que podem interferir de diferentes maneiras e intensidades nos seus processos de decisão e ação e, conseqüentemente, nas suas estratégias e mudanças organizacionais.

Em relação aos estabelecimentos agropecuários familiares das duas localidades investigadas, constatou-se que diferentes aspectos, sobretudo nas condições naturais e sócioeconômicas locais, exerceram grandes influências tanto na configuração das estratégias de orientação como nas mudanças implementadas pelos agricultores. Dessa forma, pode-se afirmar que esses aspectos constituíram relevantes condicionantes dos grandes contrastes de desenvolvimento que foram verificados entre a localidade de Independência II e a de Nossa Senhora do Carmo.

Além disso, pelo fato das condições dos produtores de Independência II propiciarem uma considerável capitalização e motivação dos mesmos, as suas atitudes administrativas, ao longo do tempo, caracterizaram-se por ser principalmente de natureza projetiva. Por outro lado, as atitudes administrativas dos agricultores de Nossa Senhora do Carmo, devido a crescente descapitalização e desmotivação dos mesmos, caracterizaram-se sobretudo por serem de natureza defensiva.

A partir das condições atuais dos produtores das duas localidades, pôde-se também constatar tendências muito diferentes. Em Nossa Senhora do Carmo, devido às grandes e constantes dificuldades com que se depararam os produtores, a curto prazo, a tendência da maior parte dos estabelecimentos agropecuários é a manutenção da mesma orientação estratégica, ocorrendo assim somente mudanças incrementais e de forma marginal. Porém, entre o médio e longo prazo, muitos dos agricultores dessa localidade estão fadados à exclusão do meio rural.

Em Independência II, a tendência em grande parte dos estabelecimentos agropecuários é para a realização de contínuas e incrementais melhorias na sua orientação estratégica, garantindo, dessa forma, um processo dinâmico de acumulação de capital.

A identificação e análise dos diferentes períodos estratégicos das unidades de produção de ambas as localidades também permite assinalar que, ao longo do tempo, as estratégias dessas organizações predominantemente emergem por meio de padrões consistentes de decisões e ações.

Mediante a análise intensiva dos períodos estratégicos, constatou-se ainda que a maior parte das mudanças organizacionais implementadas pelos produtores estudados é de natureza incremental, reativa e não planejada, não determinando assim modificações abruptas das partes das suas organizações. Além disso, mesmo estando em situações muito contrastantes, verificou-se que os agricultores das duas localidades, apesar de administrativamente reagirem de forma distinta, apresentam importantes semelhanças na percepção de muitas situações administrativas, sobretudo no contexto externo, que são grandes condicionantes para a implementação das mudanças incrementais e/ou estratégicas nas suas organizações.

A busca de máximos resultados físicos e econômicos também não corresponde ao principal interesse dos agricultores familiares de Independência

II e de Nossa Senhora do Carmo, pois as condições de bem estar familiar e a preservação de certos padrões culturais, tradições e experiências, expressando que a racionalidade substantiva é um atributo natural e inerente ao comportamento administrativo desses produtores, constituem os interesses primordiais que norteiam suas decisões e ações.

O fato da imitação constituir outro aspecto que exerce grande influência sobre os processos de decisão e ação dos agricultores estudados, permite inferir que estes, ao longo do tempo, decidem e agem de uma forma mais cooperativa que competitiva entre si mesmos.

Flexibilidade e conservadorismo correspondem a outras duas características inerentes ao processo administrativo das unidades de produção agropecuária das duas localidades investigadas. Diante das mudanças contextuais externas, os agricultores familiares dessas localidades, por configurarem suas estratégias principalmente a partir da emergência de padrões de decisões e ações e por efetuarem mudanças organizacionais sobretudo de forma reativa e não planejada, têm maiores facilidades de promover mudanças organizacionais quando comparados com organizações burocráticas.

Além disso, com base na reconstrução e apreensão dos processos de decisão e ação dos produtores rurais estudados, pode-se afirmar que, mesmo quando estes mudam a orientação estratégica de seus estabelecimentos agropecuários, muitos dos antigos valores, experiências e interesses continuam presentes. Isso demonstra o lado conservador desses agricultores.

Mediante os resultados desta investigação, pode-se também assegurar que a forma de administração predominante nas organizações agropecuárias familiares, além de em muito se distanciar de modelos administrativos funcionalistas, deve ser vista como de grande complexidade, devido à gama de fatores objetivos e subjetivos que se inter-relacionam, conferindo marcada influência sobre o pensar e o agir dos agricultores.

Considerando-se que os produtores rurais familiares das localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo reagem ao ambiente externo como o percebem e de acordo com seus interesses e condições naturais e sócioeconômicas que os cercam, efetuando mudanças organizacionais gradativas e de pequeno espectro, é também possível assegurar que o processo de reconversão parcial ou total dos seus sistemas de produção é complexo e difícil de ocorrer. Esse constitui um importante argumento que permite afirmar que muitos dos projetos de desenvolvimento agropecuário regionais, que buscam modificar parcial ou totalmente os sistemas de produção agropecuária familiar, impondo a incorporação de novas atividades e tecnologias, fracassam por desconhecer e/ou desconsiderar as importantes particularidades inerentes ao comportamento administrativo dos agricultores.

Do ponto de vista metodológico, o emprego da pesquisa qualitativa adotando-se um estudo longitudinal foi fundamental, tendo em vista que os processos de configuração estratégica e de mudança organizacional nas unidades de produção agropecuária familiar se revelaram temáticas de grande complexidade, cuja compreensão somente foi possível graças à subjetividade e profundidade do estudo.

A reconstrução e análise das principais estratégias e mudanças, mediante uma perspectiva processual, contextual e histórica, constituiu um procedimento que propiciou uma apreensão rica em detalhes do comportamento administrativo dos agricultores familiares frente às mais variadas situações administrativas. Por meio dessa perspectiva de análise, pôde-se apreender, nos diferentes períodos históricos, a intensidade e os principais condicionantes dos contextos organizacionais interno e externo que interferiram nas decisões e ações desses produtores, bem como no próprio desenvolvimento do seu local de inserção.

Quanto ao quadro teórico utilizado nesta pesquisa, pode-se afirmar que, apesar de ser construído principalmente com base em estudos em organizações

urbanas devido à grande carência de investigações e teorias próprias relacionadas às estratégias e mudanças nas unidades de produção agropecuária familiar, mostrou-se adequado para atingir os objetivos propostos.

9 SUGESTÕES

Nesta seção são feitas algumas sugestões, tanto para a condução de pesquisas futuras como para políticas de desenvolvimento rural. Em relação a investigações futuras, sugere-se a realização de um maior número de estudos longitudinais de natureza qualitativa das estratégias e mudanças nas unidades de produção agropecuária familiar. Essa sugestão justifica-se no fato de a ampliação de estudos de natureza semelhante a esta investigação, poder propiciar considerações que evidenciem que os achados aqui relatados possam ser ou não generalizados para explicar a dinâmica dos processos de configuração estratégica e de mudança nessas organizações. Além disso, tais estudos permitirão o desenvolvimento de um quadro teórico próprio a respeito desses processos na agricultura familiar, uma vez que ainda são inúmeras as lacunas a serem investigadas.

Conduzir estudos longitudinais relacionados às estratégias e mudanças em estabelecimentos agropecuários familiares, com uma maior conjugação de informações qualitativas e quantitativas parece representar uma outra interessante e importante opção metodológica. Nesse sentido, sugere-se, por meio da história de vida dos agricultores, a reconstrução e apreensão dos seus processos de decisão e ação, e mediante questionários estruturados reconstruir-se as informações financeiras e contábeis ao longo dos diferentes períodos históricos dos estabelecimentos investigados. Para justificar essa sugestão, parte-se do pressuposto de que a disponibilidade dessas informações qualitativas e quantitativas poderá demonstrar a evolução e o real impacto que as diferentes estratégias e mudanças, que foram implementadas pelos produtores, tiveram no desenvolvimento econômico de suas unidades de produção, bem como no próprio desenvolvimento econômico geral do local em que estão inseridos.

É também de grande relevância efetuar investigações, em profundidade e de forma longitudinal, para reconstruir e apreender os processos de configuração estratégica e de mudança organizacional em associações de pequenos produtores rurais, tendo em vista a importância que o associativismo tem no sentido de propiciar a viabilização destes.

Como conseqüência de a análise dos dados, demonstrar que o comportamento mimético dos agricultores pode exercer grandes influências sobre as suas decisões e ações, parece oportuno sugerir que a identificação, assistência mais intensa e realização, por exemplo, de palestras demonstrativas em estabelecimentos cujos produtores são tidos como referências por determinados grupos de agricultores para configurarem seus sistemas de produção, correspondem a importantes procedimentos que podem ser adotados pelos agentes externos, visando a um maior sucesso nas suas intervenções no meio rural. Esta consideração, associada à grande carência de estudos específicos do comportamento mimético, constitui também importante justificativa para que os pesquisadores conduzam investigações voltadas principalmente a compreender a real importância desse comportamento sobre as decisões e ações dos produtores rurais familiares.

Ainda com relação a esse comportamento, os resultados deste trabalho também permitem inferir que uma outra grande lacuna a ser investigada dentro da agricultura familiar é a questão da liderança. Nessa perspectiva, sugere-se a condução de pesquisas em profundidade no sentido de identificar quais são os principais líderes locais, visando compreender como e quais os principais impactos que os mesmos exercem sobre as decisões e ações de um determinado grupo de agricultores familiares. Isso é justificado, pois os resultados de pesquisas dessa natureza podem gerar grandes subsídios para a identificação dos principais aspectos de liderança, tanto positivos como negativos, que influenciam o desenvolvimento comunitário. Dessa forma, diante da

identificação desses aspectos, os agentes relacionados com o desenvolvimento rural poderão elaborar adequadas políticas que, ao mesmo tempo, otimizem os aspectos positivos e minimizem as influências negativas dos líderes.

Quanto às duas localidades estudadas, as sugestões para o seu desenvolvimento recaem basicamente na questão da organização dos produtores por meio do associativismo, tendo em vista ser uma das formas mais viáveis para os pequenos agricultores e suas famílias se sustentarem no meio rural. Para tanto, especialmente na localidade de Nossa Senhora do Carmo, há necessidade de um intervencionismo intenso e de caráter educativo que, além de fortalecer o espírito associativista dos produtores, auxiliar na assistência técnica, facilitar a participação destes em cursos de aperfeiçoamento e na vinda e emprego de possíveis recursos financeiros subsidiados deve auxiliar na promoção de uma completa reformulação do atual grupo associativo, formando inclusive subgrupos de pequenos produtores com interesses comuns. Isso facilitaria a introdução gradativa de novas tecnologias e alternativas, em termos de explorações agropecuárias, adequadas às condições sócioeconômicas e naturais desses agricultores.

Dentre essas novas alternativas, a hortifruticultura e a piscicultura parecem constituir atividades bastante interessantes, pois, no município de Pato Branco, além da pecuária leiteira ser uma importante opção para os pequenos produtores, a tendência é por um expressivo aumento da demanda desses produtos, principalmente porque a ampliação do parque industrial e das opções em termos de estudos universitários tende a um marcado aumento da população local. Além disso, a presença, nesse referido município, de uma indústria processadora de frutas e hortaliças e de um frigorífico de peixes parece representar aspectos muito favoráveis para que os pequenos agricultores passem a investir nessas atividades.

Em Independência II, pelo fato da associação dos produtores ser um aspecto muito favorável, ao mesmo tempo em que a produção de leite, de forma geral, pode ser considerada de excelência dentro da região sudoeste do Paraná, pensar em termos de agroindustrialização desse produto, produzindo derivados lácteos para serem comercializados no mercado local e regional, parece corresponder a uma importante alternativa para aumentar a agregação de valor.

Para tanto, são necessárias, além de uma análise detalhada, com a participação de técnicos e produtores, desse mercado, visando à identificação de alternativas mais viáveis para derivados lácteos, intensas discussões quanto aos investimentos necessários, formas de obter e utilizar os recursos necessários, bem como a operacionalização das atividades industriais e de comercialização.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUÑA, E. A.; FERNÁNDEZ, F. M. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.29, n.2, p.80-109, abr./jun. 1995.
- ALENCAR, E. *Associativismo rural e participação*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997. 100p.
- ALENCAR, E. Formas de intervenção e associações comunitárias: apresentação de três casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., João Pessoa, 1995. *Anais...*, João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, n.10.
- ALENCAR, E. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: UFLA, 1999. 125p.
- ALMEIDA, A. F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos sob diferentes enfoques teóricos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- ANDRADE, J. C. S.; DIAS, C. C.; QUINTELLA, R. H. A dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais: o jogo Aracruz Celulose S.A. - Índios Tupiniquins e Guaranis. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma Cooperativa agropecuária. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- ANTONIALLI, L. M.; FILETTO, F.; GONÇALVES, W. M. Análise competitiva de quatro empresas do segmento industrial do agribusiness do café no Sul de Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., João Pessoa, 1995. *Anais...*, João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, n.10.
- AUGUSTO, P. O. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Aquisição de empresas e mudança organizacional: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

- BARRETO, C. R. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., Salvador, 1993. *Anais...*, Salvador: ANPAD, 1993. v.9.
- BRYMAN, A. Organization studies and the concept of rationality. *Journal of Management Studies*, v.21, n.4, p.391-408, 1984.
- BULGACOV, S. Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. *Organizações e Sociedade*, Rio de Janeiro, v.5, n.11, p.53-89, jan./abr. 1998.
- CARMO, M. S.; SALLES, J. A. O. Sistemas familiares de produção agrícola e o desenvolvimento sustentado. In: Encontro da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção, 3., Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: SBS, 1998. 1 CD-ROM.
- CARRIERI, A. P.; LIMA, J. B.; ANDRADE, J. G. et al. Práticas agrícolas e práticas administrativas na configuração de sistemas de produção rural. *Caderno de Administração Rural*, Lavras, v.7, n.2, p.83-101, jul./dez. 1995.
- CARROLL, G. R. A sociological view on why firms differ. *Strategic Management Journal*. v. 14, 1993.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. p. 406-572. Cap. 20: Teoria da contingência.
- CUNHA, C. J. C. A.; ORSSATTO, C. M.; ROSSETTO, C. R. Os grupos de influência e o processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Angra dos Reis, 1996. *Anais...*, Angra dos Reis: ANPAD, 1996.
- CUNHA, C. J. A.; ROSSETTO, C. R.; ORSSATTO, C. H. et al. Análise da competitividade na indústria de óleo de soja. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., Curitiba, 1994. *Anais...*, Curitiba: ANPAD, 1994. v.4.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Londres: Sage, 1994.
- ESTATÍSTICAS municipais. Pato Branco: [s.l.], 1982. 35p.
- FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, out./dez. 1995.
- FLEURY, M. T. L. Cultura de qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.33, n.2, mar./abr. 1993.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização - uma questão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p.15-27.

- FLEURY, A. F.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237p.
- FLIGSTEIN, N. The structural transformation of American Industry: an institutional transformation of American Industry: an institucional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, L. P. S. **The new as organizational analysis.** Chicago: University of Chicago Rew, 1991.
- FONSECA, Z. L. **Formas de intervenção institucional: percepção de produtores rurais da agricultura familiar, organizados em associações comunitárias.** Viçosa: UFV, 1998. (Dissertação - Mestrado).
- FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research.** Londres: Sage, 1994.
- FORGUS, R. H. **Percepção: o processo básico do desenvolvimento cognitivo.** São Paulo: Herder, 1971. 526p.
- FREIRE, J. R. S. Mudança organizacional e a cultura da empresa: uma questão da gestão de recursos humanos. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, n. 26, p.13-16, out. 1999.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p.78-91, Jul./Aug. 1993.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GINSBERG, A. Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988.
- GIOIA , D. A.; CHITTIEPEDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991.
- GLUECK, F. W. **Business policy and strategic management.** London: McGraw-Hill International, 1980.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.
- GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da companhia paranaense de energia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- GONÇALVES, S. A.; SKORA, C. M. Indústria de suínos da região Sul: estrutura competitiva e condições ambientais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., Rio das Pedras, 1997. **Anais...**, Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

- GREEN, S. Understanding corporate culture and its relation to strategy. *International Studies of Management & Organization*, v.18, n.2, 1988.
- GREVE, H. R. Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, n.43, p.58-86, Mar. 1998.
- HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the U. S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, v.42, n.4, p.351-371, Aug. 1999.
- HOLLOWKA, H.; KIYOTA, N.; PAZ, C. R. S. (red.). **Plano de desenvolvimento sustentável do Sudoeste do Paraná - versão agrícola.** Pato Branco: Emater Regional, 1999.
- JESUS, J. C. S. **Trajetória de decisões administrativas na unidade camponesa e na empresa agropecuária capitalista - estudo de casos no Sul de Minas Gerais.** Lavras: ESAL, 1993. 147p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.30, n.2, p.137-151, mar./abr. 1996.
- LEITÃO, S. P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.31, n.2, p.91-107, mar./abr. 1997.
- LEITÃO, S. P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.29, n.2, p.110-125, abr./jun. 1995.
- LEROY, F.; RAMANANTSOA, B. The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study. *Journal of Management Studies*, Oxford, v.34, n.6, 1997.
- LIMA, A. P. de.; BASSO, N.; NEUMANN, P. S. et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores.** Ijuí: UNIJUÍ, 1995.
- LIMA, E. O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementariedade à visão estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- LIMA, J. B. Decisão e ação: categorias elementares para estudos de organizações rurais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13., Belo Horizonte, 1989. *Anais...*, Belo Horizonte: ANPAD, 1989. v.2.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.4, p.46-56, out./dez. 1998.

- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., Salvador, 1993. *Anais...*, Salvador: ANPAD, 1993. v.9.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- MARCH, J. G. Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, v.26, p.563-577, 1981.
- MATOS, V. A.; SANTOS JÚNIOR, W. L. A avicultura brasileira e suas articulações: uma análise do desenvolvimento dos negócios a partir das alianças estratégicas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEDEIROS, R. N. *A estratégia empresarial e a evolução econômica das empresas rurais: um estudo multicase na pecuária leiteira*. Lavras: ESAL, 1992. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- MELLO, M. A. *A trajetória da produção e transformação do leite no Oeste catarinense e a busca de vias alternativas*. Florianópolis: UFSC, 1998. (Dissertação - Mestrado em Agroecossistemas).
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. Decision-making in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p.293-312.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, p.66-75, Jul./Aug. 1987.
- MINTZBERG, H. Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review*, p.103-116, Jan./Feb. 1981.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press. 1994. 458p.
- MINTZBERG, H. Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management & Organization*. v.7, n.2, p.28-40. 1977.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, v.25, n.3, p.465-499, 1982.
- MIRANDA, D. *Associativismo rural, agroindústria e intervenção: estudo de caso em uma associação de produtores familiares*. Lavras: UFLA, 1998. 202p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

- MONTEIRO, A. V. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicaseos em institutos de pesquisa.** Florianópolis: UFSC, 1999 (Tese - Doutorado em Engenharia de Produção). [on line]. Disponível: <http://www.eps.ufsc.br> [capturado em 29 jun. 2000].
- MORAES, W. F. A. **Administração estratégica de empresas no Brasil.** *Revista de Administração.* São Paulo, v.26, n.4, p.58 -72, out./dez. 1991.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. 421p.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, F. R. S. de. **A teoria crítica e a totalização da racionalidade instrumental ou o pessimismo da escola de Frankfurt.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., Salvador, 1993. *Anais...*, Salvador: ANPAD, 1993. v.9.
- ORSSATTO, C. H.; CUNHA, C. J. C. A. **Mudança estratégica organizacional: o caso da S/A Indústria e Comércio Chapecó.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., João Pessoa, 1995. *Anais...*, João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, n.10.
- PEREIRA NETO, J. **Percepção e orientação normativa de empresários rurais associadas ao resultado econômico de suas empresas.** Lavras: ESAL, 1989. 91p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989. p.145-153.
- PETTIGREW, A. M. **Strategy formulation as a political process.** *International Studies of Management & Organization*, v.7, n.2, p.78-87, 1977.
- PISANO, G. P. **Knowledge, integration, and the focus of learning: an empirical analysis of process development.** *Strategic Management Journal*, v.15, 1994.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RICHERS, R. **Estratégia, estrutura e ambiente.** *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.21, n.4, 1981.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C. A.; ORSSATTO, C. H. et al. **Diversificação: um caso na agroindústria catarinense.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., João Pessoa, 1995. *Anais...*, João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, n.10.

- SANTOS, A. C. A. **A percepção dos empresários rurais aos fatores que influenciam os resultados econômicos de empresas rurais.** Lavras: ESAL, 1989. 50p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- SASTRY, A. M. Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly*, n. 42, p.237-275, Jun. 1997.
- SATO, G. S. **Estratégia e estrutura organizacional: o caso Sadia.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n.2, p.18-30, abr./jun. 1997.
- SHIKIDA, P. F.; ALVES, L. R. A.; PIFFER, M. **Estratégias tecnológicas na agroindústria canavieira do Paraná.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.16, n.6, p.37-43, nov./dez. 1976.
- SHRIVASTAVA, P.; GRANT, J. H. Empirically derived models of strategic decision-making process. *Strategic Management Journal*, v. 6, 1985.
- SILVA, A. L.; CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação organizacional: um estudo multicaso no setor avícola de Santa Catarina.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., Curitiba, 1994. *Anais...*, Curitiba: ANPAD, 1994. v.4.
- SILVA, A. L.; CUNHA, C. J. C. A. **A busca de oportunidades estratégicas: um estudo multicaso no setor avícola de Santa Catarina.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., João Pessoa, 1995. *Anais...*, João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, n.10.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo de processos decisórios nas organizações administrativas.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971. 277p.
- SOUSA, M. de. **Estratégia empresarial e sua influência na variação patrimonial de empresas rurais: um estudo de casos.** Lavras: ESAL, 1993. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- SOUZA, R. **Evolução de uma empresa no setor agroindustrial: um estudo de caso.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1985. (Dissertação - Mestrado).

- SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P; VIEIRA, G. et al. **A administração da fazenda**. 5.ed. São Paulo: Globo, 1990.
- STORINO, G. R.; DUTRA, J. L. A.; SILVA, L. et al. Racionalidade, liberdade, poder e efetividade : dimensões sistêmicas da decisão. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TROMBETA, N. V.; ALENCAR, E.; MOURA-FILHO, J. A. et al. Grupo associativo: uma alternativa para pequenos produtores? **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v.1, n.2, jul./dez. 1989.
- VAN DE VEM, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v.32, n.5, 1986.
- VASCONCELOS, F. C. de. Racionalidade, ética e organização. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 17., Salvador, 1993. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 1993. v.9.
- WHITLEY, R. Taking firms seriously as economic actores: towards a sociology of firm behaviour. **Organization Studies**, v.8, n.2, 1987.
- WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.5, set./out. 1994.
- WÜNSCH, J. A. **Diagnóstico e tipificação de sistemas de produção: procedimentos para ações de desenvolvimento regional**. Piracicaba: ESALQ, 1995. (Dissertação - Mestrado).

ANEXOS

ANEXO A

Roteiro aplicado ao informante qualificado

a - Dados gerais do informante qualificado

Nome:

Idade:

Nível de escolaridade:

Localidade em que reside:

Tempo que reside nesse local:

Como chegou na localidade:

Ocupação principal:

Participa de associação de produtores?

Qual(is) associação(ões)?

Sócio de alguma cooperativa?

Qual(is) cooperativa(s)?

b - Informações gerais da localidade

- Tipo e qualidade do solo predominantes.
- Tipo de topografia e vegetação predominantes no local.
- As condições das estradas da localidade.
- Acesso à água para consumo humano e dos animais.
- Formas de ocupação desse local: colonização; origem dos imigrantes; época.
- Principais atividades agropecuárias desde a ocupação. Destacar períodos.
- Número de produtores na localidade ao longo do tempo.
- Situação do êxodo rural.
- Número médio de pessoas por família em cada propriedade rural.
- Tamanho médio das propriedades da localidade.
- As condições gerais dos estabelecimentos agropecuários da localidade ao longo do tempo (infra-estrutura, situação econômica, etc.).
- Trajetória de disponibilidade de máquinas e equipamentos agrícolas nas propriedades.
- Principais meios de comunicação na localidade.
- O associativismo de produtores: se existe, quando surgiu, qual o nome, quantos produtores são associados, quando são realizadas reuniões, e quais as principais atividades e benefícios da associação.
- Existência de outras formas de trabalho em conjunto de agricultores.
- A assistência técnica: tipo, intensidade e frequência.
- Incentivos governamentais para o desenvolvimento da localidade.
- Formas dos produtores comercializarem seus produtos.
- Maiores reclamações e reivindicações dos produtores da localidade.
- Existência de projetos implantados ou a serem implantados na localidade.
- Condições para contratar mão-de-obra: facilidades e dificuldades.

ANEXO B

Roteiro aplicado ao agricultor típico

a - Dados gerais do agricultor

Nome:

Idade:

Nível de escolaridade:

Localidade em que reside:

Tempo que reside nesse local:

Como chegou na localidade:

Ocupação principal:

Participa de associação de produtores?

Qual(is) associação(ões)?

Sócio de alguma cooperativa?

Qual(is) cooperativa(s)?

b - Informações referentes à propriedade rural

- O que a família produzia antes de migrar? Quais as condições e resultados?
- Por que veio para essa localidade?
- Principais atividades agropecuárias desenvolvidas ao longo do tempo.
- Mudanças nas explorações agropecuárias ao longo do tempo:
 - momentos de início e fim das atividades;
 - motivos de introdução ou abandono: objetivos; perspectivas dificuldades financeiras; qualidade e disponibilidade de fatores de produção; política agrícola; imitação; experiência, etc.;
 - evolução do padrão tecnológico;
 - trajetória de produtividade e produção;
 - formas de comercialização e compradores da produção.
- O que esperava atingir com cada atividade?
- Arrependimentos por ter optado por determinada(s) atividade(s).
- Trajetória dos fatores de produção (terra, capital e trabalho):
 - benfeitorias;
 - máquinas e equipamentos;
 - compra e arrendamento de terras;
 - investimentos em conservação e conservação do solo;
 - aquisição de animais;
 - mão-de-obra disponível;
 - importância e participação da mão-de-obra contratada;
 - venda de fatores de produção;
 - prestação de serviços a terceiros (mão-de-obra, máquinas e equipamentos etc).
- Situação financeira da propriedade nos principais períodos de mudanças de atividades agropecuárias e nos fatores de produção.
- Fonte de recursos financeiros para efetuar mudanças (destacar períodos).

- Políticas agrícolas (crédito rural, incentivos regionais, financiamentos, etc.) ao longo de tempo: influências sobre as decisões e ações do produtor.
- Facilidades/dificuldades de acesso a créditos e financiamentos.
- Tomada de decisão: participação do chefe de família e outros membros da família ao longo do tempo.
- Na tomada de decisão, o objetivo primordial é a família (sempre), ou há momentos em que outros aspectos prevalecem?
- Importância de aspectos como experiência, preferência e risco na tomada de decisões ao longo do tempo.
- Distribuição das tarefas, dentro da propriedade rural, após a tomada de decisão. Destaque para períodos.
- Durante o ano e a semana, como definem-se as tarefas a serem executadas? Como destacam-se as prioridades?
- Principais agentes de informações sobre as atividades agropecuárias: vizinhos, técnicos, experiência própria, programas de televisão, outros.
- Utilização de insumos nas diversas atividades (grãos, leite etc.): orientação técnica, experiência, imitação, experiência adquirida dos pais, vizinhos, outros.
- Trabalho em sociedade de produtores: importância ao longo do tempo.
- O associativismo no desenvolvimento da propriedade:
 - início da participação (tipo de associação);
 - participação nas decisões e ações do grupo associativo;
 - benefícios/problemas da associação;
 - importância na capacitação profissional (treinamentos, cursos, etc.);
 - mudanças na participação (maior ou menor participação) e no tipo de associação (destacar momentos);
 - tipo, frequência e intensidade do intevencionismo.
- Trajetória e importância de atuação de empresas como a Emater, Prefeitura e outras empresas privadas: potencialidades e debilidades.
- Atuação da assistência técnica junto a propriedade: tipo e intensidade.
- Aquisição de insumos agropecuários: facilidades e problemas ao longo do tempo.
- Principais fornecedores de insumos e o poder de negociação do produtor desde o início até hoje.
- Hoje, principais entraves para o desenvolvimento da propriedade: restrições de área, mão-de-obra, finanças, mercado, etc.
- Hoje, principais aspectos considerados favoráveis para o desenvolvimento da propriedade.
- Principais perspectivas e planos a curto, médio e longo prazo: máquinas e equipamentos, benfeitorias, terras, atividades agropecuárias, etc.

ANEXO C

Questionário estruturado para a propriedade rural

a - Núcleo familiar e mão-de-obra contratada

Grau de parentesco	Sexo	Idade	Escolaridade	Ocupação	Tempo dedicado a agricultura

b - Trajetória do quadro de benfeitorias

Tipo	Padrão*	M ²	Ano de construção	Reparos (anos)

* Madeira, alvenaria; metálico, misto

c - Trajetória do quadro de máquinas e equipamentos (próprio e em parceria)

Tipo	Modelo	Ano de fabricação	Ano de aquisição	Porcentagem própria

d - Quadro e trajetória do uso da terra

Tipo de uso	Área (ha)								Área total (ha)			
	Área própria/década				Área própria/década							
	1960	1970	1980	1990	1960	1970	1980	1990	1960	1970	1980	1990
Lavouras												
Pastagem natural												
Pastagem cultivada												
Horta/pomar												
Reflorestamento comercial												
Açudes												
Mato nativo												
Áreas inaproveitáveis												
TOTAL												

e - Trajetória da produção agrícola

Década	Atividade	Área de produção (ha)	Produtividade	Destino da produção		
				Consumo familiar	Consumo animal	Comércio
1960	Milho					
	Arroz					
	Feijão					
	Soja					
	Trigo					
1970	Milho					
	Arroz					
	Feijão					
	Soja					
	Trigo					
1980	Milho					
	Arroz					
	Feijão					
	Soja					
	Trigo					
1990	Milho					
	Arroz					
	Feijão					
	Soja					
	Trigo					

f - Trajetória de exploração da atividade leiteira

Parâmetro	Década			
	1960	1970	1980	1990
Área (ha)				
Número de vacas em ordenha				
Produção (litros/dia)				
Queijo comércio (kg/dia)				
Leite vendido (litros/dia)				
Produtividade (litros/vaca/dia)				