



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
LAVRAS -- MINAS GERAIS

RONALDO NOGUEIRA DE MEDEIROS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL
DAE/ESAL Cx. P. 37 37200-000 - LAVRAS-MG

**A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A EVOLUÇÃO ECONÔMICA DAS
EMPRESAS RURAIS - UM ESTUDO MULTICASOS NA
PECUÁRIA LEITEIRA**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
ESAL - Cx. Postal 37 - 37.200 - LAVRAS - M. G.

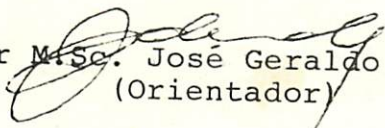
Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação em Administração Rural, área de concentração Administração Empresarial, para obtenção do grau de Mestre.

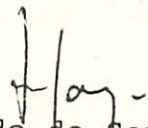
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
LAVRAS - MINAS GERAIS

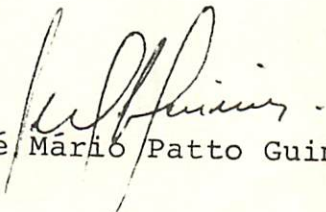
1992

A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A
EVOLUÇÃO ECONÔMICA DAS EMPRESAS RURAIS -
UM ESTUDO MULTICASOS NA PECUÁRIA LEITEIRA

APROVADA :


Professor M.Sc. José Geraldo de Andrade
(Orientador)


Professor M.Sc. Ricardo de Souza Sette


Professor M.Sc. José Mário Patto Guimarães

*Aos meus pais GERALDO e ÍRIS,
pelos incentivos e sacrifícios*

*À minha irmã, irmãos e cunhadas,
pelos incentivos*

*Aos meus filhos MIRELLI,
GISELLI e MILLER HENRIQUE,
com carinho*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

À Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais-EPAMIG, pela oportunidade concedida.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro concedido.

Ao professor orientador, José Geraldo de Andrade, pela orientação e aos professores Edgard Alencar e Ricardo de Souza Sette e José Mário Patto Guimarães pelas contribuições.

À Escola Superior de Agricultura de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia, na pessoa dos professores e funcionários, pelo apoio.

Aos colegas de curso, pelo convívio saudável.

À equipe de revisão da EPAMIG, Lourdinha, Marisa, Marlene e Teresa Cristina, pela contribuição.

Aos amigos Simão Pedro e Clayton, pelo compartilhamento de horas difíceis.

Aos colegas de república, Adriano, Gustavo, Parreira e Roberto.

Aos executivos e técnicos ligados ao setor agropecuário do município estudado, pela colaboração na pesquisa.

As empresas pesquisadas e a todos que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

BIOGRAFIA DO AUTOR

RONALDO NOGUEIRA DE MEDEIROS, filho de Geraldo Nogueira de Carvalho e Íris Medeiros de Carvalho, nasceu em Santa Rita do Ibitipoca, Minas Gerais, no dia 29 de outubro de 1952.

Fez o curso primário no Grupo Escolar Santo Antônio, em Ibertioga, ginásial agrícola e técnico em agropecuária na Escola Agrotécnica Federal de Barbacena. Graduação em Administração de Empresas na Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Varginha.

Ingressou como técnico agrícola na EPAMIG, na cidade de Três Pontas-MG, onde atuou nas áreas de pesquisa com café, pecuária leiteira e culturas anuais durante seis anos.

Atuou nas áreas de Auditoria Interna, Planejamento e Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças na EPAMIG.

Gerenciou a Fazenda Experimental da EPAMIG em Leopoldina durante sete anos.

Atua como pesquisador da EPAMIG na área de Administração Rural desde 1986.

Ingressou no Curso de Mestrado em Administração Rural da Escola Superior de Agricultura de Lavras em fevereiro de 1989.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1. O Problema	01
1.2. Objetivos	06
1.2.1. Objetivo Geral	06
1.2.2. Objetivos Específicos	06
2. REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1. Estratégia Empresarial	08
2.2. Objetivos Empresariais	12
2.3. Análise Interna	14
2.4. Ambiente Empresarial	15
2.4.1. Ambiente Geral	16
2.4.2. Ambiente Operacional	19
2.5. Tipificação das Estratégias Empresariais	21

3. METODOLOGIA	28
3.1. O Considerações Gerais	28
3.2. O Estudo-piloto	29
3.2.1. Universo do Estudo-piloto	29
3.2.2. Coleta de Dados	29
3.2.3. Resultados do Estudo-piloto	30
3.2.3.1. Ambiente Geral	30
3.2.3.2. Ambiente Operacional ou de Tarefa ...	37
3.2.3.3. Síntese do Estudo-piloto	42
3.3. A Pesquisa	45
3.3.1. Local e Método do Estudo	45
3.3.2. Universo de Pesquisa	47
3.3.3. Coleta e Análise dos Dados	47
4. RESULTADOS E ANÁLISES	49
4.1. O Caso Arucária	49
4.1.1. Caracterização da Empresa e Empresário	49
4.1.2. Evolução Histórica	50
4.1.3. Objetivos Empresariais	54
4.1.4. Análise Interna	57
4.1.5. Análise Externa	59
4.1.5.1. Ambiente Geral	64
4.1.5.2. Ambiente Operacional	74
4.1.6. Conclusão do Caso Araucária	78

4.2. O Caso de Murici	80
4.2.1. Caracterização da Empresa e Empresário	80
4.2.2. Evolução Histórica	81
4.2.3. Objetivos Empresariais	85
4.2.4. Análise Interna	87
4.2.5. Análise Externa	90
4.2.5.1. Ambiente Geral	93
4.2.5.2. Ambiente Operacional	99
4.2.6. Conclusão do Caso Murici	104
4.3. O Caso Pau-d'óleo	106
4.3.1. Caracterização da Empresa e Empresário	106
4.3.2. Evolução Histórica	117
4.3.3. Objetivos Empresariais	110
4.3.4. Análise Interna	110
4.3.5. Análise Externa	113
4.3.5.1. Ambiente Geral	117
4.3.5.2. Ambiente Operacional	122
4.3.6. Conclusão do Caso Pau-d'óleo	127
4.4. O Caso Quaresmeira	129
4.4.1. Caracterização da Empresa e Empresário	129
4.4.2. Evolução Histórica	129
4.4.3. Objetivos Empresariais	132
4.4.4. Análise Interna	134
4.4.5. Análise Externa	136

4.4.5.1. Ambiente Geral	140
4.4.5.2. Ambiente Operacional	147
4.4.6. Conclusão do Caso Quaresmeira	151
5. CONCLUSÕES	153
6. SUGESTÕES	157
7. RESUMO	159
8. SUMMARY	161
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163
ANEXO 1	166
ANEXO 2	179

LISTA DE QUADROS

QUADROS		PÁGINA
1	Quadro Analítico de Oportunidades e Ameaças do Ambiente	43
2	Variação Patrominal da Empresa Araucária	53
3	Análise Interna da Empresa Araucária	60
4	Interação Empresa Araucária e Ambiente - Oportunidades	61
5	Interação Empresa Araucária Ambiente - Ameaças	62

QUADRO		PÁGINA
6	Variação Patrimonial da Empresa Murici	84
7	Análise Interna da Empresa Murici	89
8	Interação Empresa Murici e Ambiente - Oportunidades	90
9	Interação Empresa Murici e Ambiente - Ameaças ..	91
10	Variação Patrimonial da Empresa Pau-d'óleo	109
11	Análise Interna da Empresa Pau-d'óleo	113
12	Interação Empresa Pau-d'óleo e Ambiente - Oportunidades	114
13	Interação Empresa Pau-d'óleo e Ambiente - Ameaças	115
14	Variação Patrimonial da Empresa Quaresmeira	131
15	Análise Interna da Empresa Quaresmeira	136

QUADRO**PÁGINA**

16	Interação Empresa Quaresmeira e Ambiente - Oportunidades	137
17	Interação Empresa Quaresmeira e Ambiente - Ameaças	138

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS		PÁGINA
1	Os Componentes Primários da Estratégia Empresarial	11
2	Posturas Estratégicas da Empresa	22

1. INTRODUÇÃO

1.1. O Problema

A Administração consagrou-se no princípio deste século como uma ciência. A escola científica, marcada por princípios voltados para os processos de execução das tarefas, foi criticada, dados os seus postulados de escola mecanicista. Logo em seguida emergiram novas abordagens, introduzindo outros princípios com o propósito de melhorar as condições de trabalho, de alcançar novos padrões de eficácia, bem como de obter uma melhor interação trabalhador-empresa.

Até a segunda guerra mundial, a ciência da Administração, conforme ressalta LODI (1984), lidou com indivíduos ou pequenos grupos, significando uma preocupação com segmentos individuais e não com a organização como um sistema total. Apesar destes enfoques parciais, esta ciência adquiriu prestígio; o número de cientistas envolvidos nos estudos das empresas se tornou bastante

significativo, e o número de pesquisas também se incrementou. Posteriormente surgiram novas abordagens, com enfoques abrangentes e de grande relevância. Uma importante inovação foi justamente a visão para as questões fora da empresa, significando que o ambiente passou a ser considerado no tratamento dos negócios. A microabordagem deu lugar à macroabordagem. A empresa passou a ser considerada um sistema aberto, e, conforme cita BETHLEM (1981), "constituída por várias partes inter-relacionadas, interligadas e interdependentes, sendo considerada, portanto, como um sistema".

A introdução da teoria dos sistemas prestou uma grande contribuição à Administração, pois, fundamentada nesta abordagem surgiram teorias modernas e explicativas, dando maior consistência a esta ciência. Embora tenha sido desenvolvida para resolver os problemas da "fábrica", a teoria dos sistemas ganhou relevância em todas as organizações sociais, vindo a se constituir também em instrumento fundamental na gestão dos negócios agropecuários.

Entretanto, os primeiros estudos de Administração Rural, conforme citam SOUZA et alii (1989), focalizavam a empresa rural de uma forma parcial, uma vez que davam ênfase à produção e a seus aspectos quantitativos em detrimento de outras áreas empresariais como comercialização, marketing, recursos humanos e finanças. A visão da empresa rural era parcial, porque dava prioridade aos aspectos de planejamento e controle, deixando de

dar o devido destaque à organização e à direção. Outros fatores, como os externos, que interferem nas condições internas, recebiam também uma atenção irrelevante. Assim como as pesquisas nesta área de conhecimento, os programas de Administração Rural foram implantados sob forma de pacotes, direcionados para o controle, trazendo em sua bagagem abordagens parciais da empresa rural.

Os dados obtidos, segundo os objetivos desses programas, prestam-se muito bem como fontes de informação para o processo de tomada de decisão. As informações constituem-se em excelentes elementos para tal, porém, são obtidas apenas no ambiente interno da propriedade rural, desconsiderando sobretudo as informações emanadas do ambiente externo. Alguns benefícios são alcançados a partir dessas análises, todavia as decisões não podem ser consideradas como estratégias, pois são obtidas de dados estáticos e intra-organizacionais desconsiderando as forças do ambiente, suas oportunidades e ameaças.

Quando a informações quantitativas, Negandhi, citado por CHIAVENATO (1987), destaca sua importância e afirma que a sobrevivência e o crescimento da organização dependem de sua força financeira e que o lucro, custo por unidade e volume de vendas constituem bons índices da força financeira da empresa. Portanto estes "outputs" são resultados daquilo que a organização inteira faz e não simplesmente resultados da ação administrativa.

Ainda a esse respeito, BENNIS (1976) salienta que "se considerarmos a organização como uma estrutura orgânica,

adaptativa e que resolve problemas, devemos, então, estabelecer uma série de distinções sobre eficácia, porém não de um ponto de vista estático, embora todas elas possam ser úteis, mas na base dos processos, através dos quais a organização se defronta com os problemas".

BARROS (1978), em estudo sobre pequenas e médias empresas faz uma citação que se adapta bem às empresas rurais. Para ele existem vários fatores que limitam ou possibilitam o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Pela lógica há uma combinação múltipla destes fatores. Esses fatores, considerados como forças restritivas ou de desenvolvimento, podem ser de natureza intrínseca, e estão sob o controle dos empresários, e de natureza extrínseca, que fogem aos seus controles e quase sempre condicionam o comportamento das empresas. Importante se torna, porém, conhecer a relação estabelecida entre empresa rural e o ambiente no qual está inserida, bem como o comportamento administrativo frente às forças ambientais.

O mundo atual se caracteriza por constantes e rápidas mudanças. No setor empresarial urbano, em face à competição acirrada, estas são mais rápidas, exigindo, por isso, maior atenção dos dirigentes às variáveis ambientais e maior agilidade em adaptar suas empresas a estas novas situações. Nas empresas rurais, citam SOUZA et alii (1989), não existe uma competição característica, pois não é muito fácil criar diferenciais nos

produtos. As mudanças, entretanto, também estão presentes como resposta ao desenvolvimento tecnológico, pressões de grupos ecológicos, crescimento da demanda, escassez de mão-de-obra, leis trabalhistas rigorosas, mudanças no hábito alimentar e muitas outras.

Muitos empresários rurais não conseguem se inteirar de que os fatores externos influenciam sobremaneira nas condições internas, em decorrência ignoram tais variáveis. Essa postura poderá impedi-los de perceber a necessidade de mudanças e poderá conduzir suas empresas ao obsoletismo e, provavelmente, ao desaparecimento.

A agricultura, pelas suas características peculiares, conforme citação de SOUZA et alii (1989), está sempre exposta às influências dos fatores ambientais. Para esses autores, o produtor encontrará no ambiente as oportunidades oferecidas e deve aproveitá-las e deverá minimizar as ameaças por ele proporcionadas. Para que isso se torne possível, é fundamental que se compreenda o ambiente rural.

Observando empresas rurais percebe-se que nas mesmas condições ambientais e com fatores internos semelhantes, a evolução econômica destas acontece de forma diferente. Sabe-se que são vários os fatores que proporcionam estas diferenças, e que estas estão estreitamente relacionadas com o comportamento administrativo dos empresários rurais, às vezes no relacionamento com os aspectos internos, e às vezes com os externos.

Visando aprofundar os conhecimentos sobre esta afirmação, necessário se torna formular algumas questões. Quais são as variáveis ambientais que mais afetam empresas rurais? Quais são as oportunidades e ameaças ambientais às quais estiveram expostas as empresas rurais e qual foi o comportamento dos empresários rurais frente a estas forças? A evolução econômica da empresa rural é função do aproveitamento das oportunidades e minimização das ameaças? O empresário rural comporta-se no sentido de adaptar sua empresa às situações impostas pelas mudanças ambientais?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Esta pesquisa objetiva identificar a interação ambiental de empresas rurais dedicadas à pecuária leiteira e os fatores que influenciaram as suas evoluções econômicas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar os objetivos dos empresários rurais e a evolução econômica de empresas rurais.
- Identificar as variáveis ambientais que influenciaram os comportamentos dos empresários rurais.

- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos de empresas rurais.
- Identificar e analisar as oportunidades e ameaças do ambiente às empresas rurais e as posturas estratégicas dos empresários rurais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estratégia Empresarial

Os conhecimentos sobre a estratégia empresarial nortearam a realização desta pesquisa. O conceito de estratégia é relativamente novo na literatura empresarial. Sua origem histórica repousa na arte militar, onde este conceito é amplo e definido bem vagamente. Estratégia se contrasta com tática, que é um esquema específico para o emprego de recursos alocados, segundo Ansoff citado em BETHLEM (1981).

Vários autores conceituam e discutem sobre estratégia. Para Ackroff, citado por RICHERS (1981), estratégia é um processo, mas, acima de tudo, é um ato ou uma série de atos destinados a alcançar objetivos de médio e de longo alcance.

De forma semelhante Glueck, citado por RICHERS (1981), define estratégia como um plano, amplo e integrado, destinado a garantir a consecução dos objetivos.

Para Andrews, citado em OLIVEIRA (1988), estratégia empresarial é uma gama de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e de planos necessários para se alcançarem estes objetivos. Esse conjunto é postulado de forma a definir em quais atividades a empresa se encontra, o tipo de empresa que ela é ou pretende ser.

Ainda com ênfase nos objetivos, Bonge & Coleman, citados por CHIAVENATO (1982), definem estratégia como um conjunto de decisões de longo prazo que estabelecem objetivos, políticas e planos a fim de explorar as oportunidades ou combater as ameaças em resposta às forças do ambiente e ao seu desenvolvimento.

Para a maioria dos autores há esta preocupação com a inserção da empresa ao seu ambiente, e as consequências daí advindas, conforme ANSOFF (1983). Reforçando esta citação STONER (1982) conceitua estratégia como sendo o padrão da resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Estratégia associa recursos internos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Já com ênfase no futuro, TREGOE & ZIMMERMAN (1988) citam que a estratégia deve proporcionar uma projeção da empresa, tal como deseja ser. A estratégia é a visão dirigida ao que ela deve ser, e não ao como chegar a sê-lo. Os autores definem estratégia como a estrutura norteadora das escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização. Essas escolhas estão relacionadas com o âmbito dos produtos ou serviços, seus respectivos mercados, capacidade básicas, crescimento, retorno e alocação de recursos.

Segundo ANSOFF (1983), podem-se encontrar os mais variados conceitos de estratégia, e estes serão diferentes para todas as pessoas e organizações.

Assim, diante da diversidade de conceituação, para fins desta pesquisa adotou-se o conceito citado por OLIVEIRA (1988), segundo o qual estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa. Reforça-se esse conceito com a citação de RICHERS (1981), que afirma ser a estratégia uma função do ambiente. Isto significa que a estratégia deve ser implementável em termos dos recursos à disposição e de uma avaliação realística do meio ambiente.

Os componentes básicos na formulação de uma estratégia empresarial são três, de acordo com CHIAVENATO (1982).

Ambiente - isto é, as oportunidades visualizadas no ambiente de tarefa, e mais especificamente no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças nele existentes.

Empresa - isto é, recursos de que a empresa dispõe, sua capacidade e habilidades, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.

Adequação entre ambos - a postura que a empresa deverá adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

Esse modelo, que orienta o presente estudo, está representado na Figura 1.

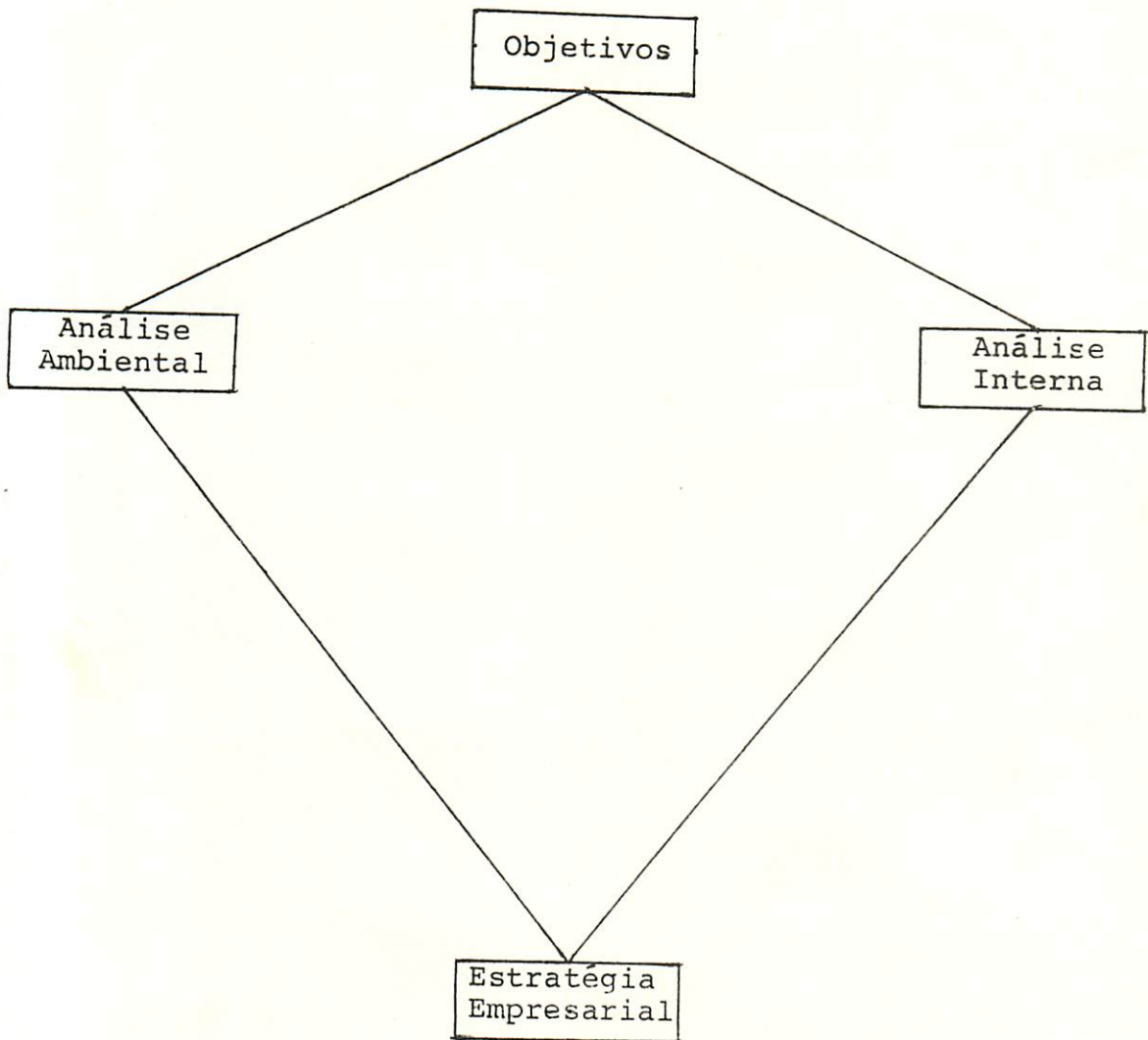


FIGURA 1. Os Componentes Primários da Estratégia Empresarial.

Fonte: CHIAVENATO (1982), adaptado.

2.2. Objetivos Empresariais

O ponto fundamental na formulação de estratégias é a determinação dos objetivos da empresa. Para OLIVEIRA (1988), objetivo é o alvo ou a situação que se pretende alcançar, determinando para onde a empresa deve dirigir os seus esforços.

De forma semelhante, SOUZA et alii (1989) definem objetivos como resultados previamente estabelecidos pelos dirigentes da empresa rural e que devem ser alcançados. Os objetivos empresariais servem de guia para a ação e orientam as pessoas na busca do melhor desempenho.

Relacionando objetivos à estratégia, OLIVEIRA (1988) cita que um aspecto da estratégia empresarial são os resultados que se espera alcançar com a operacionalização desta. Para o autor, normalmente estes resultados são apresentados por propósitos, objetivos gerais, objetivos funcionais, desafios e metas.

Destacando a importância da formulação de objetivos, MARCOVITCH & RADOSEVICH (1978) citam que sem eles não há, ou há poucos critérios ou padrões de avaliação do desempenho.

A esse respeito RICHERS (1981) reforça que, para que se possa falar em eficácia, é preciso que a empresa estabeleça objetivos e metas que, quando aplicados ao longo de um determinado período de tempo, sirvam de padrões de comparação entre a intenção de agir e os resultados da ação. Os desvios acima ou abaixo entre os padrões e os resultados medem, ou ao

menos qualificam, o grau de eficácia atingido.

Para Ansoff, citado por CHIAVENATO (1982), as empresas têm duas espécies de objetivos:

- **Econômicos** - visam atingir a eficiência de todos os recursos aplicados em suas atividades; e
- **Sociais** - resultantes das influências recíprocas dos objetivos individuais das pessoas que compõem a empresa.

Para esse autor, na maioria das empresas os objetivos econômicos exercem maior influência no comportamento empresarial. Dessa forma, o principal objetivo das empresas tem sido maximizar o aproveitamento a longo prazo de todos os recursos empregados.

Já Meyer, citado por CHIAVENATO (1982), faz uma classificação mais específica. Para ele os objetivos principais de uma empresa podem ser agrupados em quatro categorias, a saber o lucro, a expansão da empresa, a segurança e a autonomia ou independência. Para ele, até certo ponto, o lucro assegura os três outros objetivos. O lucro, a segurança e autonomia são basicamente objetivos de sobrevivência da empresa, enquanto a expansão é um objetivo de crescimento empresarial.

De forma bastante parecida BETHLEM (1981) classifica os objetivos genéricos das empresas em lucro, sobrevivência, crescimento e prestígio. Nesta classificação apoiar-se-á o presente estudo.

2.3. Análise Interna

A análise das condições internas da empresa e o seu correspondente diagnóstico é o processo pelo qual o estrategista examina os recursos financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos de toda a empresa como fatores conjuntos, para verificar com quais forças e fraquezas ele pode contar para poder explorar eficazmente as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta, Glueck em CHIAVENATO (1982).

A esse respeito, OLIVEIRA (1988) cita que a análise interna deve ser feita de maneira estruturada e sistêmica. A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Sobre estas capacidades das empresas, VASCONCELOS FILHO e MACHADO (1982) comentam que as organizações apresentam certas características. Existem aquelas que as capacitam para desempenhar suas tarefas, sendo portanto pontos fortes, há outras, que são inibidoras da própria capacidade de atender às suas finalidades que são os pontos fracos.

Por outro lado ao se referir, sobre quais fatores internos devem ser analisados nas empresas rurais, SOUZA (1990) destaca a fertilidade e topografia dos solos, distância dos centros consumidores, disponibilidade de água e energia elétrica, infraestrutura física, disponibilidade de mão-de-obra, habilitação técnica e administrativa da equipe, clientela para os produtos e disponibilidade de crédito, dentre outras. Segundo esse autor, os pontos fracos poderão ser minimizados e os pontos fortes poderão ser desenvolvidos.

2.4. Ambiente Empresarial

Seguindo-se OLIVEIRA (1988), o ambiente empresarial é o conjunto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da referida empresa. Este não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas bastante dinâmico em que atua grande quantidade de forças que mudam a cada momento pelo fato de cada uma destas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

Esse ambiente segundo Hall, citado por CHIAVENATO (1983), é subdividido em dois segmentos: ambiente geral ou macroambiente e ambiente de tarefa ou operacional.

2.4.1. Ambiente Geral

O ambiente geral é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas, Hall em CHIAVENATO, (1982).

O ambiente geral é constituído, segundo o autor supracitado, de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

Variáveis Tecnológicas

A tecnologia, segundo CHIAVENATO (1982), representa um dos aspectos ambientais mais importantes face às influências que exercem sobre as organizações, tanto nos aspectos administrativos, quanto em suas operações. Ela envolve o acúmulo dos conhecimentos sobre como fazer as coisas. Inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento, etc. Sua principal influência reside nos meios pelos quais as coisas são produzidas, desenhadas, distribuídas e aplicadas.

Variáveis Políticas

CHIAVENATO (1987) cita que as variáveis políticas decorrem das políticas e critérios de decisão adotados pelo governo, em

nível federal, estadual e municipal, bem como pelos governos estrangeiros, quando as decisões destes exercem influência relevante sobre as atividades da empresa. As tendências ideológicas dos governos, por sua vez, poderão definir os rumos da política econômica do país, da política fiscal e tributária, da política quanto a emprego, saúde pública, educação, habitação, saneamento básico, etc; tudo isso poderá afetar as operações e atividades da empresa.

Variáveis Econômicas

As variáveis econômicas decorrem do contexto econômico geral. Segundo CHIAVENATO (1982), elas exercem grande influência sobre as empresas, determinando, muitas vezes, o volume de operações, o nível de preços e de lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção de recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral, etc. "Uma empresa pode impor condições aos consumidores e usuários, a menos que haja intervenção ou regulamentação do governo para o controle de preços e condições de financiamento dos produtos", finaliza esse autor.

Variáveis Legais

As variáveis legais referem-se ao contexto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem

determinados tipos de comportamento organizacional. Elas dependem tanto do contexto político quanto do contexto econômico, e ainda do contexto social, mas qualquer que seja seu fundamento a legislação vigente - seja ela tributária, trabalhista, civil ou comercial, etc. tem enorme poder de influência sobre o comportamento das empresas, CHIAVENATO, (1987).

Variáveis Sociais

Para SOUZA et alii (1989), sendo a empresa uma organização social e uma unidade econômica, está sujeita a pressões sociais e à influência do meio social e cultural em que se situa. Como exemplo, tem-se: percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico; condições de vida e estrutura de consumo de cada um; tipos de organização sindical; graus de participação sindical; índice de alfabetização; e nível de escolaridade.

Variáveis Demográficas

As variáveis demográficas referem-se a características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade, etc. Dentre os fatores demográficos, o crescimento populacional e as mudanças nas estruturas das populações devem sempre ser consideradas pelas empresas em seus planos e estratégias, SOUZA et alii (1989).

Variáveis Ecológicas

Segundo SOUZA et alii (1989), as variáveis ecológicas referem-se ao quadro físico e natural que rodeia externamente a empresa. Incluem-se nelas os aspectos físicos e geográficos, como o tipo de terreno (fertilidade e declividade), condições de clima em geral, vegetação, etc., e sua utilização pelo homem. Para esses autores, estas variáveis constituem um fator básico de produção para as empresas agrícolas.

2.4.2. Ambiente Operacional

O ambiente de tarefa ou operacional, segundo SOUZA et alii (1989), é aquele específico da empresa rural e corresponde ao segmento do ambiente mais imediato e próximo. É formado pelas outras empresas rurais, instituições, grupos e indivíduos constituintes de parte do ambiente e que são relevantes para a empresa poder estabelecer seus objetivos. As variáveis do ambiente operacional são: clientes; fornecedores; concorrentes; e grupos regulamentadores.

Clientes

Segundo SOUZA et alii (1989), clientes são os usuários dos produtos da empresa rural; é o conjunto de consumidores que forma

o mercado agrícola. Geralmente os clientes das empresas rurais são constituídos de um pequeno número de empresas bem organizadas, bem estruturadas e preparadas para o processo de compra. Sendo assim, normalmente possuem maior poder de barganha sobre os empresários rurais, provocando um achatamento nos preços obtidos por eles e, conseqüentemente, reduzindo as margens de lucro. Para esses autores, o empresário deve, então, tentar aumentar o seu poder de barganha por intermédio de associações como cooperativas e grupos de compras para a comercialização, além de se inteirar das condições de mercado de seus produtos.

Fornecedores

Fornecedores são aqueles que prestam todos os recursos necessários ao funcionamento da empresa rural, isto é, são fornecedores de capital, de mão-de-obra, de materiais, de equipamentos e de serviços. Na maioria das vezes, eles são bem estruturados, fazendo-se necessário a organização dos empresários rurais com o propósito de aumentar o poder de barganha, SOUZA et alii, (1989).

Concorrentes

A variável concorrentes é formada por todos empresários que exploram a mesma atividade. Refere-se a concorrentes tanto para

os mercados, clientes ou usuários como para recursos materiais, de mão-de-obra, financeiros, etc. No caso do setor rural, esta variável caracteriza-se, para a maioria dos produtos, como um mercado de concorrência perfeita, ou seja, existem muitos produtores e muitos compradores. Neste tipo de mercado, portanto, não existe uma clara identificação dos concorrentes, já que eles são inúmeros, SOUZA et alii, (1989).

Grupos Regulamentadores

Os grupos regulamentadores são compostos pelo governo, sindicatos e associações que, de alguma forma, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da empresa rural, seja especificando maneiras pelas quais ela deverá se conduzir, seja limitando algumas de suas ações, seja fiscalizando e controlando suas atividades. Incluem-se, por exemplo, o sistema de fiscalização de sementes, as normas para a produção de leite e o serviço de inspeção federal, segundo SOUZA et alii (1989).

2.5. Tipificação das Estratégias Empresariais

As estratégias, segundo OLIVEIRA (1988), podem ter várias classificações. Para ele, a classificação quanto à postura estratégica é a forma mais completa de classificar as estratégias empresariais, pois são estabelecidas de acordo com a situação da

empresa. A estratégia pode estar voltada para a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Há três aspectos que limitam o estabelecimento da postura estratégica da empresa que são os seguintes:

- A missão ou razão de ser da empresa;
- A relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças ambientais que a empresa enfrenta no momento da escolha da estratégia; e
- A relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Para o autor, a empresa pode escolher uma das posturas estratégicas, conforme apresentado na Figura 2.

		Análise Interna		
		Predominância de		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise	Predominância	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
Externa	de	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

FIGURA 2. Posturas Estratégicas da Empresa.

Fonte: OLIVEIRA (1988).

Estratégias de Sobrevivência

A estratégia de sobrevivência deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, conforme OLIVEIRA (1988). Desse modo, os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

Redução de custos: consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir; e

Desinvestimento: é comum quando existem linhas de produto que deixam de ser interessantes.

Se nenhuma estratégia básica de sobrevivência der certo, o executivo penderá para a adoção da estratégia de:

Liquidação de negócio: é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Normalmente ocorre quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto.

Estratégias de Manutenção

No caso das estratégias de manutenção OLIVEIRA (1988) cita que a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, mas possui uma série de pontos fortes que possibilitam a sobrevivência e também a manutenção da posição conquistada até o momento.

A estratégia de manutenção apresenta três situações:

Estratégia de estabilidade: procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de perda;

Numa postura estratégica de manutenção, a empresa busca equilibrar os fluxos de receitas e despesas, para atingir os alvos desejados de lucro e participação no mercado;

Estratégia de nicho: a empresa procura dominar um segmento de mercado em que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos ou em preservar algumas vantagens competitivas; e

Estratégia da especialização: a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos seus esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto-mercado.

Estratégias de Crescimento

As estratégias de crescimento referem-se a situações em que, embora haja na empresa predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, OLIVEIRA (1988).

O autor exemplifica algumas estratégias inerentes à postura de crescimento:

Estratégia de inovação: neste caso, a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos ou serviços;

Estratégia da internacionalização: aqui a empresa estende suas atividades para fora do país de origem;

Estratégia de "joint venture": trata-se de uma estratégia usada em um novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto;

Estratégia da expansão: relaciona-se à decisão de ampliar a produção e mercado para os produtos atuais. Normalmente, a decisão de investir na expansão é mais comum que investir na diversificação, pois esta última envolve mudança mais radical dos produtos e de seus usos atuais, enquanto a expansão aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte; e

Estratégia de fusão: corresponde à combinação de dois ou mais negócios, no qual um adquire os direitos e obrigações do outro em troca de ações ou dinheiro ou ambos.

Estratégias de Desenvolvimento

No referente a estratégias de desenvolvimento, afirma OLIVEIRA (1988), a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. O desenvolvimento faz-se em duas direções principais. Podem-se procurar novos mercados e clientes, ou

procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

As estratégias de desenvolvimento propostas por esse autor estão descritas a seguir:

Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados;

Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais;

Desenvolvimento financeiro: corresponde a associação ou fusão de duas empresas, sendo uma com poucos recursos financeiros e muitas oportunidades ambientais, e a outra com situação inversa;

Desenvolvimento de capacidades: ocorre quando há associação entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e a outra com situação inversa; e

Desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Para OLIVEIRA (1988), a estratégia mais forte de desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação. Na análise da diversificação deve-se considerar que a empresa pode assumir alguns aspectos:

Diversificação horizontal: através desta estratégia a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas

similares. Nas empresas rurais a diversificação horizontal refere-se à existência de várias explorações.

Diversificação vertical: ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final de seu produto. Pode ser denominada estratégia de integração ("para frente" ou "para trás"). Nas empresas rurais, a diversificação vertical refere-se à integração do processo produtivo com a obtenção de um produto final acabado.

Diversificação concêntrica: trata-se da diversificação da linha de produtos com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas oferecendo uma quantidade maior de produtos no mercado.

Diversificação conglomerada: consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.

Diversificação interna: corresponde a uma situação em que a diversificação da empresa é, basicamente, guiada pelos fatores internos e sofre menos influência dos fatores externos.

Diversificação mista: trata-se de uma situação em que a empresa apresenta mais que um dos tipos anteriormente citados de diversificação.

3. METODOLOGIA

3.1. Considerações Gerais

Este estudo se desenvolveu em duas fases. A primeira foi a realização de um estudo-piloto que possibilitou identificar, com detalhes, os ambientes geral e de tarefa, que circundam a área estudada, em um período aproximado de vinte anos.

A segunda fase constituiu-se na realização de uma pesquisa qualitativa desenvolvida em empresas rurais. Para tanto, analisaram-se os objetivos empresariais, a evolução econômica, as forças positivas e negativas dos ambientes externo e interno das empresas, a interação empresa-ambiente e as posturas estratégicas assumidas pelos empresários.

3.2. O Estudo-piloto

3.2.1. Universo do Estudo-piloto

O estudo-piloto foi realizado junto a sete autoridades ligadas ao setor agropecuário de um município, situado na macrorregião Metalúrgica e Campos das Vertentes, estado de Minas Gerais. Em face ao tamanho do município, decidiu-se por entrevistar todas as sete autoridades indistintamente. Estas, além de cumprirem o papel de informantes para os propósitos gerais do estudo, exerceram a função específica de juizes na escolha das empresas que fizeram parte da pesquisa.

3.2.2. Coleta de Dados

Para a coleta dos dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, através de um roteiro previamente elaborado, contendo os pontos de interesse do estudo.

Segundo TRIVIÑOS (1987), a entrevista semi-estruturada é um instrumento que enriquece a investigação, pois além de valorizar a presença do investigador, proporciona ao informante liberdade e espontaneidade nas suas manifestações.

3.2.3. Resultados do Estudo-piloto

O ambiente externo possui dois segmentos, o ambiente geral e o ambiente de tarefa ou ambiente operacional.

3.2.3.1. Ambiente Geral

O ambiente geral constituiu-se de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

a) Variáveis Tecnológicas

A evolução das técnicas agropecuárias, envolvendo os principais produtos do município, conforme se certificou, foi bem significativa. A introdução de tecnologia no município foi efetuada pelos seguintes órgãos: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER-MG); Cooperativa Agropecuária local; Instituto Estadual de Saúde Animal (IESA); Instituto Estadual de Florestas (IEF). Na década de setenta, os produtores eram assistidos pela EMATER-MG, escritório local de outro município, o qual, segundo os entrevistados, deixava a desejar em face à sua localização. Esta situação se reverteu quando esta instituição instalou um escritório no município, o qual propunha atender os empresários rurais deste e de dois municípios vizinhos. A assistência técnica prestada pela EMATER sempre contemplou as áreas agrônomicas e zootécnicas.

A assistência técnica prestada pela cooperativa esteve restrita, quase sempre, ao atendimento clínico e reprodutivo do rebanho bovino dos cooperados. Uma assistência agrônômica foi também mantida por um curto período na década de oitenta.

Os serviços prestados pelo IESA, durante o período estudado, limitaram-se à área de defesa animal, mais especificamente, ao controle da febre aftosa, brucelose e raiva. Este órgão nunca manteve técnicos no município mas, apenas, uma guarda sanitária, cargo que foi desativado há quatro anos.

As ações do I.E.F., com sede no município vizinho, estiveram restritas ao fomento e à fiscalização de recursos naturais. Os trabalhos de fomento restringiram-se ao fornecimento de sementes e insumos tais como sacolas plásticas, corretivos e defensivos destinados à formação de mudas de eucalipto. As mudas eram produzidas pela prefeitura municipal com assistência técnica da EMATER que as repassavam gratuitamente aos produtores rurais do município.

No contexto tecnológico, segundo os entrevistados, as principais transformações ocorridas no período em estudo, abrangendo as principais atividades agropecuárias do município foram:

- **Pecuária leiteira:** inseminação artificial, introdução de pastagens melhoradas, forrageiras de inverno, uso de silagem, implantação do sistema de duas ordenhas, seleção de rebanho, vacinação contra brucelose, vermifugação e mineralização do rebanho;

- **Cultura do milho:** utilização de sementes selecionadas, adubação química no plantio e em cobertura, correção e melhoria nos métodos de preparação do solo, plantio em linha e aumento de densidade;
- **Cultura do feijão:** melhoria nos métodos de preparo dos solos, utilização de cultivares melhoradas, adubação no plantio e em cobertura; e
- **Cultura do arroz:** introdução de cultivares de sequeiro e de cultivares de várzea úmida de maiores produtividades.

b) Variáveis Políticas

Segundo os entrevistados, a política de crédito agrícola exerceu muita influência sobre as empresas rurais e apresentou-se com características diferentes em dois momentos distintos do período estudado. O primeiro, na década de setenta, caracterizado por uma política de crédito agrícola com juros subsidiados; o outro momento, na década de oitenta, caracterizado por uma política de crédito agrícola com o emprego da correção monetária plena sobre os financiamentos.

Outras variáveis políticas que exerceram influência sobre as empresas rurais foram, genericamente, a inexistência de uma política agrícola consistente e, especificamente, a descontinuidade nos planos de desenvolvimento agrícola; a inexistência de políticas de desenvolvimento social do meio rural; inexistência de políticas de amparo aos trabalhadores

rurais e política de assistência técnica e extensão imposta de "cima para baixo", ou seja, sem uma preocupação maior de adaptar as técnicas às condições dos produtores.

c) Variáveis Econômicas

A variáveis econômicas exerceram grande influência sobre as empresas rurais. Esta observação fundamenta-se nos intensos comentários tecidos pelos entrevistados sobre o contexto econômico. Para eles, as causas de sucesso e insucesso de um empresário rural podem residir na interação com estas variáveis.

No período estudado, o ambiente de tais variáveis apresentou-se bastante mutável, marcado por baixos índices de inflação na década de setenta e por altos níveis na década de oitenta e início de noventa. Houve também vários programas e linhas de crédito com juros subsidiados para agricultura e pecuária na década de setenta. Um exemplo destes foi o Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PDPL). Este programa financiava recursos com juros subsidiados destinados a investimentos e custeio da pecuária leiteira, com quatro anos de carência e doze anos para amortização. Já na década de oitenta com a queda dos subsídios, os financiamentos passaram a exigir a correção monetária plena sobre os empréstimos agrícolas.

Outras características que marcaram o ambiente e que exerceram muita influência sobre as empresas rurais foram: tabelamento de produtos agrícolas, principalmente do leite que,

quase sempre, apresentou preços abaixo das planilhas de custos; incentivos aos produtos agrícolas de exportação em detrimento dos produtos de primeira necessidade; importação de produtos agrícolas com o propósito de pressionar os preços internos para baixo; e a inexistência de políticas de controle de preços de insumos que se elevaram desproporcionalmente aos preços dos produtos agrícolas.

d) Variáveis Legais

O que ocorreu no contexto das variáveis legais e que se pôde identificar como fatores que exerceram influências sobre as empresas rurais, do ponto de vista dos entrevistados, foi a lei de anistia sobre empréstimos agrícolas contraídos durante o Plano Cruzado. Esta beneficiou vários empresários rurais que não liquidaram seus débitos no prazo legal. A legislação trabalhista rural, que tinha o propósito de resolver os problemas nesta área, veio a gerar outros problemas, como provocou o êxodo rural, dificultou a interação patrão-empregado e não atendeu aos anseios dos agropecuaristas que não podiam pagar os encargos, face a baixa remuneração deste setor. A tributação do ICMS sobre o leite, executada pelo governo do Estado de Minas Gerais (gestão 1986-1991), reduziu as margens de lucro dos produtores de leite, constituindo-se, portanto, em ameaça às empresas rurais.

e) Variáveis Sociais

Segundo os entrevistados, as variáveis sociais que mais interferiram nas empresas rurais foram a distribuição de renda, saúde, educação, comunicação, meios de transporte e infraestrutura básica de moradia e lazer. Para eles a falta de estrutura de moradia, educação, saúde, lazer, comunicação e transporte, desestimulou a permanência do homem no campo constituindo-se em ameaça aos empreendimentos rurais do município. Os dois programas de eletrificação rural, Minas Luz e Iluminas, que tinham, dentre outros, o objetivo de promover o desenvolvimento social do meio rural, constituíram-se em oportunidades para as empresas rurais, pois os projetos eram financiados e apresentavam facilidades para pagamento.

f) Variáveis Demográficas

Ao lado da influência externa em termos de mercado, as variáveis demográficas também proporcionam uma influência interna dentro das organizações, graças às características das pessoas que nela passam a trabalhar.

Segundo os entrevistados, as empresas rurais do município foram bastante afetadas pelo nível de conhecimento e alfabetização dos trabalhadores rurais. Este fato proporcionou mão-de-obra de baixa qualidade interferindo internamente nas empresas. Outra variável destacada foi o êxodo rural verificado

no município que proporcionou uma queda na oferta de mão-de-obra rural, principalmente nesta última década.

g) Variáveis Ecológicas

Para as empresas agrícolas, as variáveis ecológicas constituem um fator básico de produção. Segundo os entrevistados, as empresas rurais são fortemente influenciadas pelas condições naturais. Ao se colocar em ordem de importância a influência dos aspectos ecológicos sobre as empresas, certificou-se de que a fertilidade e declividade do solo, disponibilidade de água, precipitação, temperatura média, geadas e vegetação exercem grande influência sobre o desempenho das atividades agropecuárias desenvolvidas no município.

Dos fatores citados, os que mais têm ameaçado as empresas rurais do município têm sido as geadas, os veranicos e o rigor do inverno.

Do mesmo modo que certos fatores naturais se tornam uma ameaça às empresas rurais e limitam a prática de algumas atividades, elas podem se constituir em oportunidades para a prática de outras. Para os entrevistados, os fatores naturais aos quais o município está exposto proporcionaram condições favoráveis à prática de atividades como o reflorestamento, a horticultura, a fruticultura e a pecuária leiteira.

3.2.3.2. Ambiente Operacional ou de Tarefa

São quatro as variáveis que integram o ambiente operacional, ou de tarefa, de uma empresa: clientes, fornecedores, concorrentes, e grupos regulamentadores.

a) Clientes

Clientes são os consumidores e usuários dos produtos da empresa rural. O conjunto de produtos, por sua vez faz parte do mercado agrícola.

A economia agrícola do município é baseada na pecuária leiteira, no cultivo do milho, feijão, arroz e mais recentemente nas olerícolas.

O leite, principal produto da pecuária leiteira e também, o principal gerador de divisas do município, é comercializado junto aos laticínios localizados no município e em municípios vizinhos. A maior parte da produção é comercializada junto à cooperativa local. Devido à baixa capacidade de consumo de leite e de seus derivados no município, as indústrias de laticínios escoam sua produção para o mercado do Rio de Janeiro. A cooperativa possui o monopólio do mercado de um município vizinho e os excedentes são também canalizados para o Rio de Janeiro. No passado havia outras formas de comercialização para este produto. O leite era então industrializado nas empresas rurais e alcançavam o mercado sob a forma de queijo Minas. Atualmente este tipo de comércio foi

reduzido consideravelmente devido às restrições legais e de mercado. Uma outra forma de comercialização é que tornaria mais lucrativa esta atividade seria a venda do leite diretamente ao consumidor, porém o mercado local é bastante restrito e, a perecibilidade do produto impede a exploração de outros mercados.

Outra componente importante da renda dos empresários rurais é a comercialização de matrizes, animais de descarte e bezerros. Estes atingem mercados de todo o estado de Minas Gerais e até mesmo de outros estados mas, normalmente, o comércio é feito na própria região, principalmente, dos animais de descarte e bezerros, sob forma de negociações diretas.

O município não é autosuficiente na produção de milho, arroz e feijão. Estes produtos caracterizam-se como culturas de subsistência e, os excedentes, caso ocorram, são comercializados entre produtores e no comércio varejista local. Alguns produtores, entretanto, comercializam o milho junto à cooperativa local.

A olericultura é uma atividade produtiva bem recente no município e não tem ainda uma expressão econômica significativa. Os produtos desta atividade são introduzidos no Mercado do Produtor de uma cidade vizinha e CEASA de Belo Horizonte, algumas vezes alcançam o mercado do Rio de Janeiro via intermediários.

b) Fornecedores

O setor dos fornecedores é o mercado de suprimento das entradas e insumos necessários às operações da organização

CHIAVENATO (1987). Neste item foram analisados os fornecedores de recursos financeiros, mão-de-obra rural, materiais, insumos agrícolas, equipamentos, serviços especializados, assistência técnica e mecanização agrícola.

Os recursos financeiros destinados a atender os empresários rurais do município provieram, em sua maioria, de um banco oficial sediado em outro município. De 1979 a 1986 funcionou no município um banco particular, o qual, neste período veiculou também recursos do crédito agrícola. Em 1987 instalou-se no município outro banco particular, porém, sua permanência foi de apenas dois anos. Na mesma época foi fundada a Cooperativa de Crédito, filiada ao BNCC. Esta se faz presente até os dias atuais, prestando, segundo os entrevistados, bons serviços aos empresários rurais. Existe ainda no município um posto avançado de um banco oficial, com autonomia para prestar todos os tipos de serviços oferecidos por esta instituição.

Para os entrevistados, sempre houve facilidade de acesso dos empresários rurais ao crédito agrícola. Segundo eles, o crédito agrícola com juros subsidiados constituiu-se na grande oportunidade que os empresários do setor rural tiveram para promover o crescimento de seus empreendimentos. Indicaram como oportunidade o PDPL, os recursos liberados para investimento em edificações, máquinas, implementos, utilitários, matrizes, retenção de crias e os recursos para custeio de lavouras e pecuária. Estas oportunidades foram mais intensas na década de setenta e menos

intensas na década de oitenta, até o evento do Plano Cruzado.

O contrário do que ocorreu com o crédito com juros subsidiados, os financiamentos com correção monetária plena constituíram-se em ameaças. Para os entrevistados, "hoje em dia aquele que se utiliza de empréstimo bancário se dá mal". Para eles, os valores reais dos produtos agrícolas não acompanham a correção monetária dos financiamentos.

Em termos quantitativos, a oferta de mão-de-obra rural vem-se exaurindo. Para os entrevistados, em termos qualitativos, ela sempre foi deficiente e careceu de treinamento.

O mercado fornecedor de máquinas agrícolas e de assistência técnica para os equipamentos veio de município, situado a uma distância de 37 km.

O fornecimento de insumos também foi realizado pelo mercado de outro município e pela cooperativa local. Atualmente o município conta com uma loja de produtos agropecuários ainda, pouco diversificada.

Em relação aos materiais de construção, também houve dependência do comércio externo. Nos últimos anos foi instalada uma loja no município, mas, pouco diversificada e com preços pouco competitivos.

A oferta de serviços de mecanização agrícola não se fazia presente na década de setenta e, na última década, foi insuficiente para atender a contento à demanda dos empresários rurais durante a safra, pois existe apenas um fornecedor.

A oferta de mão-de-obra especializada como pedreiros, carpinteiros, eletricitistas e encanadores foi pequena e qualitativamente deficitária.

A assistência técnica às atividades agropecuárias sempre se fez presente no município, através da EMATER, cooperativa local, IESA e IEF. Na década de setenta, os produtores eram assistidos pelos técnicos da EMATER de outro município e esta, segundo os entrevistados, deixava a desejar em face à sua localização. Em 1980 foi instalado no município um escritório deste órgão. A cooperativa local prestava assistência técnica, especialmente na área animal, apenas aos cooperados, sendo gratuita para pequenos produtores e subvencionada para os médios e grandes. A assistência oferecida gratuitamente pelo IESA esteve mais voltada para o controle da febre aftosa, brucelose e raiva. O IEF direcionou os seus trabalhos ao fomento e fiscalização na área de recursos naturais.

c) Concorrentes

Esta variável é formada por todos os empresários rurais que exploram a mesma atividade, SOUZA et alii (1989). Segundo os entrevistados não existe uma relação definida de concorrência entre os empresários rurais. Para eles, existiu uma pequena concorrência no que se refere à mão-de-obra especializada e aos serviços de mecanização agrícola. Porém, a existência desta não

foi tão significativa a ponto de prejudicar a evolução das empresas rurais do município.

d) Grupos regulamentadores

Segundo os entrevistados, o governo exerce grande influência sobre as empresas rurais, principalmente criando limitações. Para as empresas como um todo destacou-se neste estudo o aumento dos impostos como o Imposto Territorial Rural (ITR) e leis trabalhistas rigorosas. Com relação à área de produção, o estudo constatou que tabelamento dos preços agrícolas, principalmente dos preços do leite estiveram, quase sempre, abaixo das planilhas de custos.

3.2.3.3. Síntese do Estudo-piloto

A partir da descrição do ambiente extraiu-se o resumo apresentado no Quadro 1. Neste sintetizam-se todas as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente durante o período analisado.

QUADRO 1. Quadro Analítico de Oportunidades e Ameaças do Ambiente.

Ambiente	Variáveis	Oportunidades	Ameaças
Geral	Tecnológicas	. Disponibilidade de técnicas modernas	Não foram constatadas
		. Assistência técnica gratuita	
		. Mudanças gratuitas para reflorestamento	
	Políticas	. Política de crédito agrícola na década de setenta	
Econômicas	. Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PDPL)		
	. Diversos programas e linhas de crédito subsidiado para a agricultura e pecuária, na década de setenta		
	. Inflação moderada na década de setenta		
Legais		. Lei de anistia sobre empréstimos agrícolas contraídos no plano cruzado	
Sociais		. Programas de eletrificação rural, Minas Luz e Iluminas	

Quadro 1. Continuação.

Ambiente	Variáveis	Oportunidades	Ameaças
	Demográficas	Não foram constatadas	<ul style="list-style-type: none"> . Êxodo rural . Baixo nível de alfabetização dos trabalhadores rurais
	Ecológicas	<ul style="list-style-type: none"> . Aptidões naturais favoráveis à introdução de outras atividades 	<ul style="list-style-type: none"> . Geadas . Veranicos . Rigor do inverno
Operacional	Clientes	Não foram constatadas	<ul style="list-style-type: none"> . Consumo baixo de leite e derivados no município . Pequeno número de clientes para o principal produto (leite) . Pequeno número de consumidores para todos os produtos . Impossibilidade de os produtores colocarem preços em seus produtos
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> . Disponibilidade de fornecedores de recursos financeiros . Existência de uma cooperativa de crédito no município . Crédito subsidiado na década de setenta . Assistência técnica gratuita 	<ul style="list-style-type: none"> . Correção monetária plena sobre financiamentos agrícolas na década de oitenta . Oferta de mão-de-obra rural deficitária em termos quantitativos e qualitativos . Distância do mercado fornecedor de máquinas agrícolas e assistência técnica . Preços de materiais e insumos pouco competitivos . Baixa oferta de mecanização agrícola . Baixa oferta de mão-de-obra especializada
	Concorrentes	Não foram constatadas	<ul style="list-style-type: none"> . Concorrência de serviços de mecanização agrícola . Concorrência de mão-de-obra especializada
	Grupos regulamentadores	Não foram constatadas	<ul style="list-style-type: none"> . Imposto Territorial Rural elevado . Leis trabalhistas rigorosas . Tabelamento dos preços agrícolas

Fonte: Pesquisa (1990).

A análise do Quadro 1 permitiu estabelecer as seguintes considerações:

- o ambiente das empresa rurais, numa perspectiva quantitativa, apresentou-se restritivo, ou seja, houve um predomínio das ameaças sobre as oportunidades, durante o período considerado por este estudo;
- o predomínio das ameaças foi mais intenso na década de oitenta em função de ameaças do ambiente geral, mais especificamente de variáveis políticas e econômicas como a política de crédito agrícola e a elevação dos índices inflacionários; e
- apesar de restritivo, o ambiente na década de setenta foi marcado por grandes oportunidades como a política de crédito agrícola, pouca tributação sobre produtos agrícolas, inflação moderada e maior oferta de mão-de-obra rural.

3.3. A Pesquisa

3.3.1. Local e Método do Estudo

O estudo foi realizado em um município situado na macrorregião Metalúrgica e Campos das Vertentes, zona geográfica Campos das Vertentes, microrregião Campos da Mantiqueira, estado de Minas Gerais.

O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de casos. A escolha deste método se deu em função da ausência de conceitos

no enfoque teórico utilizado, adaptados às empresas rurais.

A esse respeito, ALENCAR (1990) cita que o estudo de caso pode-se constituir em um teste de uma teoria que, embora aceita como uma "verdade universal", necessita ser comprovada em todas as instâncias. Esta, dentre outras, é uma das razões de ordem metodológicas que tornam os estudos de casos como uma forma legítima de pesquisa.

Segundo SALOMON (1973), estudos de casos (um só caso ou um número limitado de casos) leva à personalização do processo, com o interesse voltado para a história e desenvolvimento do caso, pessoa, família, grupo, instituição social, comunidade. Assim sendo estudam-se os fatos que produzem mudanças e aspira-se à melhor compreensão da conduta humana.

TRIVIÑOS (1987) cita que o estudo de caso apresenta limitações como a impossibilidade de generalizações, seu grande valor está em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, e seus resultados podem permitir a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Por outro lado, o argumento de que os estudos de casos não proporcionam fundamentos para amplas generalizações baseia-se no fato de que este tipo de pesquisa não permite a utilização de grandes amostras. ALENCAR (1990) alega que a análise de diferentes casos podem proporcionar generalizações.

3.3.2. Universo de Pesquisa

O estudo foi realizado em quatro empresas agrícolas de médio porte, que tem como atividades principais a pecuária leiteira.

A escolha das empresas baseou-se nas indicações dos informantes do estudo-piloto. O critério básico para essa escolha fundamentou-se no grau de evolução econômica destas, segundo estes juízes. Cada juiz apresentou duas listas múltiplas de dez nomes cada, constando as empresas que apresentaram maior crescimento econômico, em uma, e aquelas de crescimento pouco significativos em outra. De cada lista foram escolhidas duas empresas que obtiveram maior número de indicações.

Algumas variáveis foram mantidas constantes como o grau de escolaridade, faixa etária, tempo de permanência na atividade, condições de início. Destas, a única coincidente foi o grau de escolaridade, quanto às demais procurou-se ao máximo evitar discrepâncias.

3.3.3. Coleta e Análise dos Dados

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a "entrevista semi-estruturada" e a "observação livre".

TRIVIÑOS (1987) entende por entrevista semi-estruturada, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses

que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Observar, para esse autor, naturalmente não é só olhar. Observar é sobretudo destacar de um conjunto algo específico, prestando, por exemplo, atenção em suas características. A observação livre satisfaz às necessidades principais da pesquisa qualitativa, como, por exemplo, a relevância do sujeito. Neste caso, da prática manifesta do sujeito e ausência total ou parcial, de estabelecimento de pré-categorias para compreender o fenômeno que se observa.

O roteiro (Anexo 2) foi aplicado ao nível estratégico das empresas, ou seja, aos empresários. Para elaboração deste fundamentou-se na teoria e nas informações obtidas através do estudo-piloto.

As entrevistas foram gravadas e imediatamente transcritas. Esta técnica é recomendada por TRIVIÑOS (1987). Para ele, ainda que seja cansativa a transcrição, a gravação permite contar com todo o material fornecido pelo informante, o que não ocorre seguindo outro meio.

Antes da aplicação definitiva desse roteiro, fez-se um pré-teste da entrevista e da transcrição desta com objetivos de testar o instrumento, o equipamento de gravação e familiarizar-se com o método de transcrição.

Os dados foram submetidos à análise qualitativa efetuada com base no referencial teórico utilizado.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1. O Caso Araucária

4.1.1. Caracterização da Empresa e Empresário

A empresa Araucária possui 192,0 ha de terra distribuídos em duas áreas distintas, a sede com 93,0 ha e o restante da área com 99,0 ha, ambas situadas a uma distância de 10 km da sede do município e adquiridas por compras de partes, iniciadas no ano de 1962.

Sr. Augusto, 57 anos, possui formação primária completa, sempre residiu na sede do município, mas permanece na empresa de segunda a sábado, de 6:00 às 17:00 h. Teve e tem na atividade agropecuária sua única fonte de renda.

4.1.2. Evolução Histórica

O Sr. Augusto iniciou suas atividades comercializando gado de corte. Para este começo ganhou uma mula de seu pai, a qual era importante para lidar com o gado. Este animal, contudo, não era o único requisito para iniciar nesta atividade: o empresário prescindia de ensinamentos, orientações e crédito, também recebidos de seu pai que tinha nesta atividade sua única fonte de renda, muita experiência e crédito.

Com as economias da atividade comercial acumuladas, o Sr. Augusto conseguiu, em 1962, comprar a primeira área de 45,6 ha de terra, toda coberta de matas. Para torná-la apta a produzir, foi desmatando paulatinamente e comercializando lenha e carvão. As áreas desmatadas eram cultivadas com cereais e sementeiras, posteriormente, com capim gordura. Com a expansão das pastagens, fez destas terras o centro do seu comércio. Lá reunia o gado comprado até formar um lote comercial que era vendido para o frigorífico.

O Sr. Augusto exerceu esta atividade até o ano de 1974 e foi através dela que conseguiu dar sobrevivência à família, construir uma casa na sede do município e adquirir terras contíguas à área inicial até totalizar 93,0 ha. Antes um pouco desta data, no final da década de sessenta, ao perceber que esta atividade era muito desgastante e comprometia a sua saúde, havia iniciado uma estrutura para produção leiteira. Para isso, de cada lote de

animais que vendia, reservava dois ou três animais com aptidões para produção de leite. Em 1970, paralelamente à atividade comercial, o empresário possuía 45 cabeças de gado destinados à produção com uma produção média diária de 45 litros de leite, insuficiente para garantir a sobrevivência da família, segundo afirma o empresário.

Em 1974 a produção era bem maior e, em função dela, o empresário abandonou as atividades comerciais. Foi nesta época que contraiu um empréstimo por intermédio do PDPL. O empresário afirma que foi quase forçado a contraí-lo porque tinha muito medo de endividar-se. Entretanto foi graças a este programa que o empresário se firmou na condição de produtor, pois expandiu sua produção através da compra de 10 vacas e construiu de grande parte da estrutura para produção leiteira como estábulo, curral cimentado, silos, cercas e açudes.

Segundo o empresário, ele teve muito sucesso em seu empreendimento. Em primeiro lugar, atribui tal sucesso "à graça de Deus" e em segundo "ao esforço e coragem que tem para trabalhar e aos ensinamentos de seu pai", como por exemplo:

"O homem para obter sucesso, o sol não pode achá-lo na cama, tem que enfrentar o dia todo com coragem e ter amor no serviço que executa".

Outro fator ao qual o Sr. Augusto atribui a sua evolução econômica é o fato de saber comercializar bem a produção. Para ele, trabalha-se e produz-se e, na hora de vender, é necessário que esteja atento aos prazos e aos preços pois, às vezes, dá-se a

"bobeira" de entregar a produção de "mão beijada" e se perde o esforço de cinco ou dez anos.

"A gente tem que olhar os preços que estão rodando, o preço da arroba de carne. Para isso, eu assisto sempre o Globo Rural, telejornal, estou sempre conversando com pessoas mais entendidas do que eu. Até para vender eu tiro opinião com os mais sábios, estou sempre atento aos acontecimentos".

Os lucros da empresa Araucária evoluíram e, para o Sr. Augusto, hoje são maiores do que no passado. Comenta:

"Eu vejo muita gente se queixando da situação e eu não me queixo, vou sempre às reuniões da EMBRAPA e observo aquilo lá como é, como é feito um plantio de capim, ou mesmo, como se cria um touro. Eu fico sempre perguntando e eles dizem! Este moço pergunta muito! Eu digo! Eu venho para aprender senão eu não viria aqui! Atualmente eu ganho mais do que no passado".

O Quadro 2 mostra a variação patrimonial da empresa, o que permite visualizar a evolução econômica no período de interesse para o estudo.

O Quadro 2 evidencia que a empresa Araucária apresentou uma evolução econômica significativa, como se pode ver na discussão a seguir.

A área representa em 1991 mais do dobro da existente em 1970. A infraestrutura física foi toda construída após o ano de 1970. Em 1991, o rebanho apresenta-se aproximadamente três vezes maior do que o existente em 1970, com padrão de qualidade bastante superior e, em consequência, de maior valor. O empresário possui um veículo FIAT 147 e mais uma casa na cidade.

QUADRO 2. Variação Patrimonial da Empresa Araucária

Itens	Unidade	1970	1991	Variação
Casa na cidade	1	1	2	1
Casa sede (em conclusão)	1	-	1	1
Área da propriedade	ha	93,0	192,0	99,0
Estábulo	1	-	1	1
Curral cimentado	1	-	2	2
Silo	1	-	2	2
Bezerreiro	1	-	1	1
Rancho	1	-	1	1
Açude	1	-	3	3
Rede elétrica	KWA	-	15	15
Veículo FIAT 147	1	-	1	1
Cabeças de gado	1	45	120	75

Fonte: Pesquisa 1991.

Com relação à evolução, não de se considerar outros aspectos que caracterizam o crescimento econômico da empresa: a produção atual de leite é aproximadamente cinco vezes maior que a anterior e a empresa se encontra melhor estruturada em termos de pastagens, capineiras, cercas, cochos de sal, bebedouros e equipamentos.

O crédito agrícola exerceu uma função decisiva na consagração do empresário como produtor de leite. Foi através do PDPL que o empresário pôde ampliar a capacidade de produção da empresa, realizando investimentos em estrutura física e rebanho.

Baseando-se nas declarações do empresário, pode-se afirmar que a força de seu trabalho teve um papel importante no crescimento econômico da empresa. Este tipo de administrador é caracterizado por SOUZA (1990) como sendo do tipo operacional. Isto significa que ele está sempre mais preocupado com o como fazer as coisas, procurando sempre fazê-las da melhor maneira possível, e com maior eficiência, sua preocupação está mais voltada para dentro da propriedade.

Além disso, o empresário demonstrou que suas decisões são estratégicas e que ele tem, também, as características de administrador estrategista. Isto se confirma em sua preocupação com os preços e o interesse na absorção de tecnologia. Para SOUZA (1990), este tipo de administrador concentra seus esforços mais para o ambiente da empresa, preocupa-se mais com a eficácia, ou seja, a produção da coisa certa, através da qual vai obter melhores preços e melhor rentabilidade. Para este autor, o ideal é que todo empresário rural tivesse estas duas características presentes no Sr. Augusto.

4.1.3. Objetivos Empresariais

Os objetivos empresariais, segundo SOUZA et alii (1989), servem de guia para a ação e orientam as pessoas na busca do melhor desempenho. Neste tópico busca-se identificar os objetivos genéricos da empresa Araucária. Os objetivos genéricos das

empresas, segundo BETHLEM (1981), são o lucro, a sobrevivência, o crescimento e o prestígio. Como estes objetivos são definidos no nível estratégico, as análises aqui serão centradas nos depoimentos do empresário.

"Quando comecei eu tinha pouco, tinha só um pedaço de terra, então eu pensava em ter mais, progredir mais. Então eu falava! Oh gente! Eu ainda vou comprar aquele pedaço de terra do vizinho. Parece que Deus falou amém e eu consegui. Eu pensava em comprar outro pedaço e com o tempo eu conseguia. Parece que Deus tem me ajudado a buscar meu objetivo e eu o tenho alcançado. Eu tinha e tenho outros objetivos, por exemplo, comprar uma casa na cidade fora daqui para estudar os filhos".

Com base neste depoimento, conclui-se que ao iniciar o seu empreendimento o empresário estabeleceu objetivos. Um destes, talvez o principal para ele, foi o crescimento. Esta afirmação fundamenta-se na sua própria declaração:

"Quando comecei eu tinha pouco, tinha só um pedaço de terra então, eu pensava em ter mais, progredir mais".

O objetivo crescimento foi alcançado através do estabelecimento de subobjetivos ou metas. Isto significa que o empresário reconhecia que o crescimento é progressivo e deveria estabelecer metas e persegui-las, como, por exemplo:

"Então eu falava! Oh gente! Eu ainda vou comprar aquele pedaço de terra do vizinho".

Acrescente-se aí que o empresário costuma planejar a curto prazo, muda em função de mudanças no ambiente e não formaliza seus planos, o que se confirma em seu depoimento:

"Eu costumo fazer planos de curto prazo só na cabeça e as vezes mudo em função de mudanças de governo. Eu pensei alguma coisa para fazer então eu vendi um gado

para comprar uma casa ou reformar a minha na cidade. Em função do plano Collor, meu dinheiro ficou retido e eu fiquei impossibilitado de realizar meus planos. As vezes eu penso em fazer alguma coisa na propriedade e as vezes eu mudo. Eu acho que eu mudo mais por falta de mão-de-obra. O que eu mais friso na minha propriedade, particularmente, um pouco a parte financeira e a outra parte a mão-de-obra. Nós poderíamos ter do governo empréstimos que facilitam mais, subsídio no adubo para plantar mais então não tem. Aquilo que a gente pensava de bom em fazer na nossa propriedade o governo tirou tudo. Quando eu vou realizar algum negócio eu penso nas decisões políticas e econômicas e tenho medo. Nós aqui na parte rural não estamos tendo segurança".

Os objetivos pessoais do empresário não se desvinculam dos objetivos empresariais. É a empresa que gera recursos para a consecução do objetivo educação dos filhos e para alcançá-lo teria que sacrificar um objetivo empresarial.

As variáveis políticas influenciaram na consecução dos objetivos empresariais, tanto que atualmente o empresário se queixa da política de crédito em vigor.

"Aquilo que a gente pensava de bom em fazer na nossa propriedade o governo tirou tudo".

Retomando os depoimentos do tópico anterior, constata-se que o empresário atribui o seu crescimento ao fato de saber comercializar a sua produção. Para ele trabalha-se e produz-se e na hora de vender é necessário estar atento aos prazos e aos preços pois, às vezes, dá-se a "bobeira" de entregar a produção de "mão beijada e se perde o esforço de cinco ou dez anos". Este depoimento explicita duas preocupações. A primeira com o lucro pois é este que garante o crescimento e a outra com a sobrevivência, ou seja, manter-se no estágio atual para não

perder o nível de crescimento atingindo até aquele momento. Ficam aqui identificados mais dois objetivos genéricos do empresário, o lucro e a sobrevivência, conforme cita BETHLEM (1981).

4.1.4. Análise Interna

A empresa Araucária é constituída por duas glebas distintas. A área onde se situa a sede apresenta solos férteis e, a outra, baixa fertilidade. Para manter a fertilidade bem como corrigir os solos desta área, o empresário vem praticando a rotação de culturas, através do cultivo de culturas anuais por dois ou três anos e, posteriormente, formando-se pastagens com cultivares mais adaptadas às condições de fertilidade dos solos.

Quanto à topografia, as duas áreas apresentam também características bastante diferentes. A sede é montanhosa, o que torna impraticável a motomecanização; a outra área apresenta topografia ondulada que viabiliza tal prática. Do ponto de vista do empresário, as atividades nelas desenvolvidas estão adequadas às condições topográficas.

O mercado consumidor de seus produtos está a uma distância de 10 km. Como os custos de transporte de leite, seu principal produto, são altos o empresário considera esta distância um fato dificultador do sucesso de sua empresa.

A energia elétrica só foi instalada em 1989 e a inexistência dela, segundo afirma o empresário, prejudicou muito o desenvolvimento de suas atividades.

As aguadas, segundo o empresário, são boas, pois as nascentes localizam-se dentro da empresa e são abundantes. Isto facilitou o bombeamento, por intermédio de um carneiro hidráulico, para uma caixa em um ponto mais alto da empresa e a canalização para instalações e pastagens.

Em 1970 a empresa não possuía quase nenhuma infraestrutura de produção, apenas existiam pastagens com poucas divisões e algumas improvisações em termos de instalações. A construção de uma boa infraestrutura só ocorreu em 1974.

O empresário afirma que ao longo dos últimos vinte anos não encontrou dificuldades de mão-de-obra rural. Atualmente tem encontrado algumas dificuldades no recrutamento de mão-de-obra temporária.

A participação da mão-de-obra familiar não foi significativa, pois não teve uma participação contínua no processo de produção. A pequena contribuição se deu em períodos de férias, pois os filhos estudam e não residem na sede da empresa.

O empresário não encontrou dificuldades na captação de recursos financeiros, como se comprova em seu depoimento:

"Nunca recebi um não, a disponibilidade existiu só que, nem sempre foi compensador obter crédito rural".

A captação de recursos foi feita em bancos oficiais, particulares e na Cooperativa de Crédito. Para o empresário, o fator que mais contribuiu para o crescimento econômico do empreendimento foi o nome e o crédito que teve e que tem junto aos bancos. Ele comenta:

"Abaixo de Deus e da mulher que me ajudou muito quanto aos bons conselhos, se não fosse a parte financeira eu não ia não. E também aos conselhos dos mais velhos que seguia e sigo. Eu não faço nada sem tomar opinião de terceiros, nunca tive esta ousadia"

Para o empresário, o fator que mais prejudicou a evolução econômica de sua empresa foi a baixa disponibilidade de mão-de-obra. Esta colocação define mais uma situação atual e não passada, quando nunca teve problemas no recrutamento de mão-de-obra.

A análise interna da empresa está resumida no Quadro 3, onde se observa que houve um predomínio de pontos fortes sobre os pontos fracos, embora a situação seja quase que de equilíbrio entre estes fatores.

QUADRO 3. Análise Interna da Empresa Araucária.

Variáveis	Ponto	Ponto
	Forte	Fraco
Fertilidade dos solos	X	
Topografia		X
Aguadas	X	
Distância do mercado consumidor		X
Energia elétrica		X
Infra-estrutura física	X	
Disponibilidade de mão-de-obra	X	
Participação da mão-de-obra familiar		X
Disponibilidade de crédito	X	
Adequação das atividades à topografia	X	
Estradas	X	
Tradição na atividade		X

Fonte: Dados da pesquisa (1991).

4.1.5. Análise Externa

A interação empresa Araucária-ambiente externo pode ser resumida nos Quadros 4 e 5. A discussão a seguir, será elaborada conforme o conteúdo destes dois quadros e dos depoimentos do empresário.

QUADRO 4. Interação Empresa Araucária e Ambiente - Oportunidades

Oportunidades do Ambiente	Oportunidade à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Aproveitada	
					Sim	Não
Disponibilidade de técnicas modernas	X		X		X	
Política de crédito agrícola na década de 70	X		X		X	
Inflação moderada na década de setenta	X			X		X
Lei de anistia sobre empréstimos agrícolas		X				
Programas de eletrificação rural, Minas Luz, Iluminas	X		X		X	
Aptidões naturais favoráveis à introdução de outras atividades	X		X			X
Assistência técnica gratuita	X		X		X	
Mudas gratuitas para reflorestamento	X		X		X	
Disponibilidade de fornecedores de crédito	X		X		X	
Existência de uma cooperativa de crédito no município	X		X		X	
Incentivos dados aos produtos agrícolas de exportação		X				

FONTE: Pesquisa, 1991.

QUADRO 5. Interação Empresa Araucária e Ambiente - Ameaças

Ameaças do Ambiente	Ameaças à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Defesa	
					Sim	Não
Inexistência de política agrícola consistente	X			X		X
Política de assistência técnica imposta de "cima para baixo"		X				
Tabelamento de produtos agrícolas principalmente do leite	X		X			X
Importação de produtos agrícolas	X		X			X
Inexistência de política de controle de preços de insumos	X		X			X
Altas taxas de inflação na década de oitenta	X		X			X
Leis trabalhistas incompatíveis com a remuneração dos pecuaristas	X		X			X
Legislação de ICMS sobre o leite	X			X		X
Falta de estrutura de moradia, educação, saúde, lazer, comunicação e transporte no meio rural	X			X		X
Êxodo rural	X		X			X
Baixo nível de alfabetização dos trabalhadores rurais	X		X			X
Ocorrência de geadas	X		X			X
Ocorrência de veranicos	X		X			X
Rigor do inverno	X		X			X

(Continua)

QUADRO 5. Continuação.

Ameaças do Ambiente	Ameaças à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Defesa	
					Sim	Não
Baixo consumo de leite e derivados e de outros produtos no município	X		X			X
Pequeno número de clientes para o principal produto (leite) no município	X		X			X
Impossibilidade dos produtores colocarem preços em seus produtos	X		X			X
Correção monetária plena sobre financiamentos agrícolas na década de oitenta	X		X			X
Oferta de mão-de-obra rural deficitária em termos qualitativos e quantitativos	X		X			X
Distância do mercado fornecedor de máquinas agrícolas e assistência técnica		X				
Preços de materiais e insumos pouco competitivos	X			X		X
Baixa oferta de mecanização agrícola		X				
Baixa oferta de mão-de-obra especializada	X			X		X
Concorrência de serviços de mecanização agrícola		X				
Concorrência de mão-de-obra especializada	X			X		X
Imposto Territorial Rural		X				
Tabelamento de preços agrícolas	X		X			X

FONTE: Pesquisa, 1991.

4.1.5.1. Ambiente Geral

No campo da tecnologia, observou-se que a evolução das técnicas constituiu-se em oportunidade do ambiente e também uma oportunidade à empresa Araucária, o que foi percebido e aproveitado pelo Sr. Augusto. O esforço que este empresário tem implementado no sentido de alcançar um nível tecnológico satisfatório em sua empresa, tem sido centrado no melhoramento genético de seu rebanho, visando, com isso, maiores produtividades e melhor valor comercial para seus produtos. Para isso ele tem empregado a técnica de fazer os cruzamentos utilizando de cada vez um reprodutor melhor. O melhoramento genético, por sua vez, condiciona a utilização de técnicas modernas de manejo, o que reflete em maior produtividade do rebanho.

As técnicas introduzidas nos últimos 20 anos foram a utilização de insumos modernos, ou seja, rações, medicamentos, vermífugos, sais mineirais e vacinas, introdução de pastagens melhoradas, sistema de duas ordenhas, vacinação contra brucelose e introdução de capineiras. No momento o Sr. Augusto está se preparando para implantar a inseminação artificial.

A interação empresa Araucária e tecnologia não só se confirma pela adoção dela, mas também pelo interesse que o empresário demonstrou em assimilar tecnologia. Isto se confirma em seu depoimento:

"Eu acho que adotar novas tecnologias e melhorar o que se está produzindo é uma forma de progredir. Já tentei idealizar minha fazenda no futuro, eu vejo outras, visito a EMBRAPA e tenho corrigir erros. Às vezes agente esbarra na questão financeira. Eu penso em melhorar pastagens, capineiras e represas que são as melhores coisas que se tem em uma fazenda".

A interação empresa-tecnologia visou o alcance de maior eficácia, obtida pelo empresário em função da produtividade e da qualidade do rebanho. Segundo ele, quase todos compradores de gado que visitam o município passam pela sua empresa o que torna sua receita com a venda de matrizes bastante significativa em função dos bons preços alcançados no mercado. Segundo SOUZA (1990) o administrador que tem esta visão é do tipo estrategista, ou seja, seus esforços são mais voltados para o ambiente da empresa, visando o alcance da eficácia.

A priorização da comercialização de matrizes como forma de complementar as receitas da empresa rural é uma estratégia recomendada por BALDE BRANCO (1990). Tal estratégia, apresenta ainda outras vantagens como a redução da idade média do rebanho, estabilização do rebanho evitando a superlotação, redução de descartes e promoção do produto.

O contexto político foi marcado por ameaças e oportunidades, conforme se constatou no estudo piloto. Uma oportunidade identificada no ambiente foi a política de crédito agrícola adotada na década de setenta. Percebida e aproveitada pelo empresário, esta oportunidade exerceu um papel muito importante na evolução da empresa, conforme se confirma em seu depoimento:

"O papel do crédito agrícola foi dos melhores possíveis, principalmente o PDPL, com doze anos de prazo e quatro anos de carência, entregando dinheiro a rodo e agente dispensando o dinheiro. Eu devo ao Banco do Brasil pois eles queriam me emprestar uma quantidade grande e eu não tinha nada, 15 ou 16 alqueires. Eles me ofertaram Cr\$ 300.000,00 com muito custo, eu aceitei Cr\$ 160.000,00. Eu comprei 10 vacas, 12 carretas de braúna, construí o estábulo, dois silos, comprei um motor a óleo para picadeira, fiz a cerca toda do terreno. Me forçaram para pegar mais e eu não quizei. Fiz três represas. Faltando dois anos eu liquidei a dívida. Eu estava pagando a dívida com valor igual a de um bezerro novo. A facilidade que a gente tinha para pegar empréstimo! Aqueles governos da década de setenta ajudaram muito aos produtores rurais, ajudaram muito a parte agrícola, tinha subsídio no adubo, hoje o governo quer sugar o fazendeiro".

Uma atitude bastante diferente foi adotada pelo empresário diante da política de crédito agrícola implementada na década de oitenta. Na perspectiva dos informantes do estudo-piloto, esta se constituiu em ameaça às empresas rurais. Esta ameaça foi percebida pelo empresário e seu comportamento foi de defesa. Para isto, reduziu as atividades como forma de evitar os riscos.

"Eu plantava de 10,0 a 20,0 ha de milho e passei a plantar 6,0 ha de milho, 1,0 ha de feijão e reduzi o plantio de arroz porque a despesa é grande. Agora planto tudo com recursos próprios pois em tenho medo da correção monetária pois, os juros em si são baixos. É mais fácil comprar do que plantar pois os preços dos produtos agrícolas estão muito baratos pelo que se compra no mercado e os preços recebidos pelos fazendeiros. Isto é uma afronta aos fazendeiros".

Para o empresário, a política de assistência técnica e extensão constituiu-se em uma oportunidade e não em ameaça como se constatou no estudo-piloto. Para ele não existiram imposições e, quando necessitou de assistência sempre encontrou muita disposição dos técnicos e muita liberdade de ação.

A inexistência de uma política agrícola consistente, uma ameaça do ambiente a todas as empresas rurais, é, para o empresário, indiferente, como afirma: "nem procuro me informar pois eu não acredito".

Esta declaração permite interpretar que o empresário não só não crê na implementação de políticas para o setor rural como também, diante desta ameaça, procura alternativas para se adaptar. Este comportamento, entretanto, está coerente com o que propõe OLIVEIRA (1988).

Talvez a complexidade da política agrícola, esta uma questão macroeconômica, tenha impedido a percepção do empresário, o que limitou a sua resposta.

Analisando as informações, pode-se deduzir que o empresário interagiu com as variáveis políticas que apresentaram efeitos mais diretos sobre sua empresa, ou seja, com aquelas capazes de influenciar imediatamente a situação econômica da empresa e, em consequência, interferir na consecução de seus objetivos. É o caso da política de crédito agrícola nas décadas de setenta e oitenta, quando o empresário demonstrou aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças.

A inflação se fez presente nas duas últimas décadas, sendo que na de setenta com índices mais moderados e, na de oitenta, com índices elevados. Enquanto apresentava índices moderados, passou despercebida pelo empresário, tendo sido este o período em que a empresa mais cresceu, isto talvez pelo fato de a inflação

refletir no crédito agrícola e no equilíbrio da relação preços dos produtos e insumos.

O contrário ocorreu com os altos índices inflacionários registrados na década de oitenta, quando a inflação constituiu-se em ameaça às empresas rurais. Esta foi percebida pelo empresário à medida que estes índices provocaram a elevação da correção monetária sobre os financiamentos agrícolas. Tal fato induziu o empresário a paralisar seus investimentos conforme pode se confirmar no depoimento seguinte:

"Eu segurei, eu acho que segurei demais pois, muita coisa que eu poderia ter ampliado eu não ampliei porque, se eu entrasse nos bancos eu perderia minhas terras".

Esta afirmação se refere à postura estratégica de manutenção citada por OLIVEIRA (1988): além da empresa querer continuar sobrevivendo, procura manter a posição conquistada até o momento. Neste caso a empresa possui uma série de pontos fortes, porém predomina o ambiente de ameaças.

Dos meados da década de oitenta até seu final, a economia era indexada e o empresário não percebia os efeitos maléficos da inflação. Na sua percepção dava até para tirar vantagens desta situação, conforme declara:

"Se você comprava uma vaca em um mês, no outro ela tinha outro valor. Hoje parece que as coisas não estão tendo valor pois você não fica satisfeito com as coisas, com a produção rural. Há meses eu vendi um saco de feijão por Cr\$ 5.000,00 e hoje é o mesmo preço".

Atualmente, como a economia não é indexada, observa-se que a percepção do empresário à respeito da inflação é maior. Uma vez que seus efeitos são mais diretos, eles geram um grau de incerteza no processo de tomada de decisão do empresário, como afirma:

"Hoje não se tem garantia em nada, parece que a produção agrícola desvalorizou ao invés de valorizar. Existe uma inflação lá fora nos supermercados e nas grandes empresas mas, nas pequenas empresas rurais, ela não evoluiu nada".

Os incentivos dados aos produtos agrícolas de exportação chegaram a se constituir em oportunidades do ambiente às empresas rurais porém, a nível regional, isto não ocorreu, porque a região não apresenta aptidões para tais culturas.

As ameaças como tabelamentos e importações de produtos agrícolas têm o mesmo objetivo: o controle dos preços internos e o consequente controle da inflação. Enquanto os preços dos produtos agrícolas são controlados, os preços dos insumos não o são e o desequilíbrio nesta relação constitui ameaça à empresa rural. A alternativa implementada pelo empresário foi a ampliação das áreas de capineiras com o intuito de reduzir o consumo de ração, como comenta o empresário:

"Para que as vacas comam mais capim do que ração, então sobra alguma coisa."

Essa postura estratégica se refere à estratégia de manutenção definida por OLIVEIRA (1988). Neste caso, busca-se equilibrar os fluxos de receitas e despesas, para atingir os alvos desejados de lucro e participação no mercado.

As outras alternativas implementadas foram o aumento da produtividade, que teve como consequência ganhos de escala e a comercialização de matrizes. O governo não consegue tabelar o preço de uma vaca, apesar de sofrer certa influência do preço do leite. É importante considerar, porém que os preços de matrizes são mais flexíveis quando os animais apresentam uma qualidade superior à média das matrizes da região. Com isso, o empresário conseguiu operar em segmentos de mercado mais exigentes em qualidade e de menor exigência com relação aos preços.

A este respeito, KREUTZ (1980), pesquisando suinocultores da região de Chapecó e Concórdia, concluiu que produtores com melhores desempenhos orientam sua filosofia administrativa para a alta qualidade e alto preço do produto.

Este enfoque na alta qualidade do produto, ou seja, no desenvolvimento de melhores produtos para o seu mercado, caracteriza-se como uma postura estratégica de desenvolvimento, conforme cita OLIVEIRA (1988).

Para o empresário, as empresas rurais foram muito afetadas pela legislação trabalhista, pois os encargos são muito altos e a remuneração dos pequenos e médios empresários não lhes permite assumir este ônus. Ele comenta:

"Fico quieto e não tenho nenhum legalizado. É só legalizar e fechar as porteiras, quem legaliza são os "Doutores", um médio igual a mim que legaliza os empregados, pode fechar as porteiras".

A empresa tem quatro empregados efetivos, sempre se utilizou de mão-de-obra temporária e nunca teve um empregado legalizado. Isto significa que o empresário percebe esta ameaça, mas prefere correr o risco no que se refere às implicações legais futuras, além de se expor à ameaça do êxodo rural.

A lei de anistia sobre financiamentos agrícolas contraídos no Plano Cruzado, não se constituiu em oportunidade à empresa Araucária por não ter dívidas na época.

O empresário não percebeu as mudanças legais que determinaram a incidência de ICMS sobre o leite nos últimos anos. Para ele, este imposto sempre existiu e vem de governos anteriores. Percebe-se assim pouca interação do empresário com o contexto legal, mesmo no que diz respeito ao aspecto de apenas se informar, porque esta é uma variável do ambiente geral sobre a qual o empresário não pode influenciar, SOUZA (1990).

No contexto social, segundo resultados do estudo piloto, observou-se a ameaça da falta de estrutura de moradia, educação, saúde, lazer e transporte no meio rural. O empresário demonstrou não percebê-la, nem mesmo foi capaz de debater sobre seu efeito. Para ele, quando um empregado adoece, ele o leva à cidade. A sede do município, nos últimos anos, apresentou uma boa estrutura no campo da saúde.

Ainda nesse contexto certificou-se que houve dois programas de eletrificação rural que buscavam o desenvolvimento social do meio rural, o Iluminas e o Minasluz. Estes constituíram em

oportunidades à empresa em estudo, tendo havido por parte dela aproveitamento do último programa e comenta:

"Os programas de eletrificação rural foram muito bons pois beneficiaram muito a parte rural. Eu acho que ninguém pode falar mal, eu, pelo menos, estou gozando muito dela, pois vejo que posso melhorar muito com ela. Eu já deveria ter colocado há anos. Eu vi muita facilidade para pagar".

O baixo nível de alfabetização e conhecimento dos trabalhadores rurais, constatado como ameaça do ambiente, foi percebida pelo Sr. Augusto. Para amortecer esta ameaça, termo empregado por OLIVEIRA (1988), o empresário envia, sempre que possível, seus empregados para treinamento em cursos correlatos às atividades que executam. Outra forma encontrada pelo empresário, para amortecer a referida ameaça é afastar-se de seus empregados, quando os veterinários vão prestar assistência à empresa: dessa forma os empregados podem absorver técnicas sem constrangimento.

O êxodo rural, uma ameaça do ambiente às empresas rurais, é uma variável demográfica. Este é mais efeito do que causa, ou seja, é uma consequência de variáveis políticas, como a inexistência de políticas agrícolas e de desenvolvimento social do meio rural, e também de variáveis legais como a legislação trabalhista. Esta última, que tinha o objetivo de corrigir distorções no campo trabalhista, gerou o problema de êxodo. A inexistência de políticas agrícolas gera distorções na remuneração dos produtores rurais que trabalham com produtos básicos de alimentação. Tais produtos perdem a concorrência para os produtos de exportação.

"A maioria vai embora para São Paulo e outros lugares. Muitos mudaram daqui para fazer plantio de café em Três Pontas e outras cidades do Sul de Minas, pois ganham muito mais plantando café do que tirando leite. É a hora do produto de exportação que o empresário tem mais condição de pagar os empregados do que o pecuarista".

Essa ameaça de êxodo percebida pelo empresário não causou sérios transtornos à empresa pois, como ele próprio afirma, seu comportamento tem sido pagar melhores salários, o que tem impedido viver problemas nesta área.

Dos fatores naturais, as maiores ameaças às empresas rurais do município têm sido as geadas, veranicos e o rigor do inverno. Para o empresário, estas não o têm afetado porque possui boas capineiras e silos. Desta forma o empresário demonstra interagir com as variáveis ecológicas uma vez que tem conseguido criar alternativas para se defender das ameaças.

Nada tem sido feito no sentido de aproveitar as oportunidades oferecidas pelas condições naturais, no que se refere à introdução de novas atividades no campo da agropecuária. O que tem sido feito, segundo suas palavras, "é plantar no verão para estocar e garantir a sobrevivência no inverno". Esta colocação tem mais a conotação de defesa de ameaças do que de aproveitamento de oportunidades. O fato de o empresário não estar aproveitando as condições para introduzir novas atividades não significa que ele não as perceba. Existem muitos outros fatores que impedem a diversificação, no seu caso, por exemplo, falta conhecimento e tradição em outras atividades.

4.1.5.2. Ambiente Operacional

A produção comercializada pela empresa Araucária é representada pelo leite, matrizes e, ocasionalmente, reprodutores e feijão. A empresa tem como principal cliente a Cooperativa onde comercializa o leite, seu principal produto. Os reprodutores e o feijão são comercializados no próprio município, tendo como clientes para os reprodutores outros pecuaristas e, para o feijão, o comércio varejista local. A empresa não tem clientes muito definidos para as matrizes; algumas vezes o comércio é feito com produtores do município e mais comumente com produtores de outros municípios e outros estados.

Na relação empresas rurais com clientes, foram destacadas no estudo-piloto várias restrições de mercado, como o baixo consumo de leite e derivados no município, poucos clientes para a produção de leite e impossibilidade de os produtores colocarem preços em seus produtos. Várias alternativas poderiam ter sido tentadas para se defender destas ameaças como a industrialização, exploração de outros mercados e diversificação com produtos não tãbelados. Nenhuma das alternativas citadas foi tentada pelo Sr. Augusto. As fórmulas encontradas pelo empresário foi centrar seus esforços no melhoramento genético e melhoria no manejo do rebanho. Estes esforços visavam maior produtividade, ganhos de escala e aceitação das matrizes no mercado.

A aceitação das matrizes existe em função do padrão racial que o empresário conseguiu imprimir ao rebanho, ou seja, animais da raça holandesa com graus de sangue bastante elevados sem chegar a ser puros, com alta produtividade, resistência e padrão no que diz respeito à cor e tamanho. Tais aspectos podem ser traduzidos em desenvolvimento de melhores produtos para o seu mercado, ou seja, postura estratégica de desenvolvimento, segundo OLIVEIRA (1988). Associado a isto existe o aspecto de qualidade alcançado através da tecnologia no manejo, visando valorizar seus produtos como se confirma na declaração do empresário:

"Para valorizar o meu produto eu procuro produzir um leite melhor, mineralizar o rebanho, curar, banhar e dar boas rações".

Verificou-se no estudo piloto que a variável fornecedores apresentou várias ameaças às empresas rurais do município. Destas, nem todas se constituíram em ameaças à empresa Araucária, como, por exemplo, a distância do mercado fornecedor de máquinas agrícolas e o número limitado de fornecedores de materiais e insumos. Segundo o empresário, ele não tem nada a reclamar da oferta, preços e qualidade. A pouca oferta de serviços de mecanização agrícola não foi uma ameaça à empresa porque esta não se utiliza destes serviços. O que em realidade representou ameaça à empresa foi a baixa oferta de mão-de-obra especializada e rural. A deficiência de mão-de-obra rural, já discutida neste tópico, foi percebida pelo empresário que tem conseguido superá-la sem maiores problemas. Já a ameaça da baixa oferta de mão-de-obra especiali-

zada, apesar de passar despercebida pelo empresário, tem sido superada com facilidade, como se observa em seu depoimento:

"Sempre tive muita facilidade, acho que é o modo da gente tratar as pessoas. O meu pedreiro, onde ele estiver, se eu precisar dele ele vem. Essa facilidade acho que é porque eu trato todos muito bem. A hora que eu preciso sempre consigo".

Ainda, referindo-se à variável fornecedores várias oportunidades no ambiente foram também identificadas como assistência técnica gratuita, mudas de essências florestais gratuitas, disponibilidade de fornecedores de crédito agrícola e existência de uma cooperativa de crédito no município.

Verificou-se que a assistência técnica constitui-se em oportunidade à empresa Araucária, oportunidade percebida pelo empresário e aproveitada, como se confirma em seu depoimento:

"Eu me beneficieei muito da EMATER que me deu e me dá muita assistência. Sua assistência é muito boa e torço para não acabar. Tive também assistência do IESA mas, foi mais da EMATER. Fiquei muito triste quando foram ameaçados de sair do município, pois são pessoas boníssimas e competentes. Quanto aos técnicos da cooperativa, sinto a mesma coisa pois eles me dão muita assistência tanto os veterinários quanto o agrônomo. Lamento agora a saída do agrônomo que está me fazendo muita falta".

O reflorestamento realizado pela empresa teve como finalidade a produção de madeira para utilização própria, tendo sido pequena a área plantada. O empresário tem uma certa resistência contra o eucalipto:

"Quanto ao reflorestamento eu beneficieei um pouco. Eu, na verdade, não sou muito do eucalipto pois eu tenho medo de ressecar o solo. Eu plantei numa área inferior. Eu acho que se eu tentar reflorestar eu acabo com minhas terras".

Tal receio não tem muito fundamento pois esta espécie é a mais utilizada para reflorestamento no país. Este receio pode demonstrar que, do ponto de vista da tecnologia, o empresário evoluiu pouco no campo da agricultura.

O empresário percebeu e aproveitou a oportunidade de disponibilidade de fornecedores de crédito agrícola. Esta interação foi bastante discutida neste estudo porém um destaque especial foi dado pelo empresário à Cooperativa de Crédito. Ele relatou que tem usufruído muito de seus serviços e contestou algumas críticas infundadas tecidas contra esta instituição, tais como:

"Alguns o chamam de banquinho mas para mim ela é um grande banco. O nome que corre nas ruas é o banquinho da cooperativa; já, para mim, eu falei prá muitos, é o bancão da Cooperativa".

A concorrência observada com relação à mecanização agrícola não representa ameaça à empresa porque ela não se utiliza deste processo. Quanto à concorrência da mão-de-obra especializada, o empresário tem encontrado tanta facilidade para superá-la que nem a percebe como ameaça.

Para o Sr. Augusto, o Imposto Territorial Rural (ITR) em momento algum veio a se constituir em ameaça à sua empresa:

"Nunca tive nada a reclamar, todo mundo reclama de aumentos e eu nunca tive problemas".

Quanto à ameaça representada pelo ITR, existiu um viés entre as informações do estudo-piloto e as informações do entrevistado, ou seja, o que se constatou como ameaça no estudo-

piloto não se confirmou na percepção do empresário, que o vê como um imposto justo.

O tabelamento dos preços agrícolas, outra ameaça à empresa estudada e bastante discutida neste caso, foi percebido pelo empresário que encontrou alternativas de defesa no sentido de reduzir custos com o objetivo de atingir alvos desejados de lucro e participação no mercado.

4.1.6. Conclusão do Caso Araucária

A análise deste caso permitiu concluir que a empresa Araucária alcançou uma evolução econômica expressiva durante o período considerado por este estudo. A evolução foi maior na década de setenta e persistiu na década de oitenta, entretanto, de forma menos intensa.

Ao iniciar as atividades, o empresário estabeleceu objetivos direcionados para o lucro, o crescimento e a sobrevivência. Estes objetivos foram alcançados através do estabelecimento de subobjetivos ou metas.

No início do período considerado por este estudo, havia um pequeno predomínio de pontos fortes na empresa. O empresário continuou a desenvolvê-los e procurou minimizar alguns pontos fracos. Ainda assim, este predomínio foi pouco acentuado em todo o período. A política de crédito agrícola exerceu importante função no desenvolvimento destas forças positivas que

impulsionaram o crescimento da empresa.

Constatou-se uma maior influência das variáveis tecnológicas, políticas e econômicas sobre o comportamento estratégico e o crescimento econômico da empresa.

O empresário apresentou-se bastante perceptivo às oportunidades e às ameaças do ambiente geral e demonstrou habilidades em aproveitar as oportunidades e em se defender das ameaças.

Na interação empresa Araucária-ambiente operacional encontra-se mais uma resposta ao crescimento econômico da empresa. O empresário percebeu e aproveitou quase todas as oportunidades, apresentou estratégias de defesa e esteve imune a muitas ameaças. Este segmento do ambiente determinou a formulação de alternativas estratégicas que, associadas ao volume de negócios e ao tamanho da empresa, a colocou em vantagem competitiva de forma a não sofrer tantas restrições.

O empresário não assumiu uma postura estratégica específica, tendo ocorrido uma combinação de duas posturas, a estratégia de manutenção e a de desenvolvimento, esta última caracterizada pelo desenvolvimento de produtos.

Finalmente considera-se que o crescimento econômico atingido pela empresa foi obtido devido às estratégias positivas implementadas. Destacam-se:

- alcance de maior produtividade e, conseqüentemente, ganhos de escala;

- exploração das preferências do segmento de mercado para matrizes visando melhores resultados econômicos;
- manutenção do equilíbrio do fluxo de receitas e despesas como garantia da sobrevivência e participação no mercado; e
- priorização da comercialização de matrizes como forma de complementar a renda da empresa.

4.2. O Caso de Murici

4.2.1. Caracterização da Empresa e Empresário

A empresa Murici possui uma área de 409,2 ha, composta por duas glebas, uma, a sede, com 365,8 ha e a outra com 43,4 ha. A sede da empresa está localizada a uma distância de 9 km da sede do município e a outra propriedade, a 15 km. Dos 409,2 ha, 31 foram herdados e o restante foi adquirido por intermédio de compras em pequenas partes desde o ano de 1961.

Sr. Benito tem 51 anos de idade, possui a quarta série do primeiro grau e residiu muitos anos na sede da empresa. Ultimamente, reside na sede do município, porém permanece na empresa nos dias úteis. Sempre teve na atividade agropecuária sua única fonte de renda.

4.2.2. Evolução Histórica

Como é de tradição na região, os filhos de produtores rurais que se dedicam à mesma atividade, iniciam-na, quase sempre, desvinculando o seu gado do rebanho da fazenda e formando o seu próprio retiro - nome dado na região a um curral afastado de sede - com o propósito de obterem sua própria renda. O início do Sr. Benito, personagem central deste caso, também ocorreu desta forma.

Em 1961, com recursos provenientes da pecuária de leite e com uma maior parte de empréstimos de terceiros o Sr. Benito comprou uma fazenda de 62,0 ha, a qual contava com uma casa sede, instalações precárias para ordenha e pastagens formadas. Em 1964, ele conseguiu adquirir uma área contígua de 31,0 ha e, em 1968, comprou outra área de 37,2 ha, totalizando, em 1970, data de interesse para este estudo, uma área de 130,2 ha.

A expansão da área da empresa não parou. Em 1972, o Sr. Benito comprou mais 43,4 ha e, após esta data, mais 154,2 ha, além de herdar ainda 31,0 ha, todas as áreas contíguas à sede. Além destas, ele comprou uma outra fazenda de 43,4 ha, afastada da sede. A soma destas áreas, totaliza, atualmente, 409,2 ha, incorporados ao seu sistema de produção, isso sem contar com mais uma área de 186,0 ha herdados, recentemente, por sua esposa.

Paralelo à expansão das áreas, o Sr. Benito dotou sua empresa de uma estrutura que dá suporte à sua produção. Investiu

na expansão de pastagens, construção de estábulos, currais, bezerreiro, pocilga, silos, casa de colono, paiol, garagens, galinheiro e instalações de água e luz.

Além dos investimentos em terra e instalações, o Sr. Benito comprou três casas na sede do município, uma no município vizinho, um caminhão FORD F-4000 1989, um veículo Gol 1989 e uma Brasília. Ampliou seu rebanho para, aproximadamente, 300 cabeças de gado com uma produção média diária de 350 l de leite.

Indicado pelos juízes do estudo-piloto como um dos empresários rurais de sucesso do município, quando interrogado sobre a que atribui o seu sucesso, o Sr. Benito comenta:

"Eu faço muito comércio de gado, vendo sempre, tenho uns porcos e o que sobra na fazenda eu vou vendendo. Eu atribuo o meu sucesso aos negócios que a gente faz. Saber empregar o dinheiro e sempre fazer negócios para ganhar e nunca para perder. Ganhar dinheiro produzindo é difícil, o que ajuda são os negócios".

Este depoimento permite concluir que o empresário adotou uma postura estratégica de desenvolvimento, na qual ele procurou diversificar a produção com ênfase na comercialização.

Segundo OLIVEIRA (1988), a diversificação é a estratégia mais forte de desenvolvimento da empresa. O autor denomina a diversificação assumida pela empresa de mista, por se enquadrar em tipos diferentes.

A postura estratégica adotada pelo empresário contradiz, em parte, a proposta de OLIVEIRA (1988) que afirma que a postura de desenvolvimento é adotada, quando o ambiente e a empresa se encontram numa situação de predominância de pontos fortes. Não é

o caso da empresa Murici que se apresentou com predomínio de pontos fortes, em um ambiente predominantemente de ameaças.

Quanto aos lucros da empresa, o Sr. Benito comenta que, atualmente, são menores do que no passado e que a década de setenta foi a época em que ele mais ganhou dinheiro, e comenta:

"Hoje não se tem mais lucro do que no passado. Isto por causa dos juros altos. Não se pode dever e, com a inflação, se você consegue reunir um dinheiro para comprar um objeto de Cr\$ 100,00 ele já está custando Cr\$ 500,00. Isto atrapalha a pessoa a crescer".

O depoimento do empresário mostra que ele aproveitou as oportunidades apresentadas pelas variáveis políticas e econômicas da década de setenta ou seja, a inflação moderada e o crédito agrícola com juros subsidiados. Tanto que se queixa do contexto político-econômico atual.

A evolução patrimonial da empresa Murici se encontra resumida no Quadro 6 e pode ser traduzida em evolução econômica.

O Quadro 6 permite visualizar que a empresa Murici, apresentou um crescimento econômico bastante significativo no período de interesse para este estudo. Esta afirmação reforça-se na discussão a seguir.

A empresa apresentou uma variação positiva de 465,0 ha de terra no período, sendo que 248,0 ha destes foram comprados, o que representa um crescimento da área de 1,9 vezes, considerando áreas compradas. A infra-estrutura física foi praticamente toda construída neste período, a não ser a casa sede. O rebanho atual de 300 cabeças representa um crescimento de 500%. Há também que

QUADRO 6. Variação Patrimonial da Empresa Murici

	Unidade	1970	1991	Variação
Casa sede	1	1	1	-
Casa na área urbana	1	-	4	4
Terra	ha	130,2	595,2	465,0
Casa de colono	1	-	1	1
Estábulo	1	-	2	2
Curral cimentado	1	-	3	3
Bezerreiro	1	-	1	1
Silo (cap. 100 t)	1	-	2	2
Armazém	1	-	1	1
Paiol	1	-	1	1
Pocilga	1	-	1	1
Rancho	1	-	1	1
Balança	1	-	1	1
Cocho coberto	1	-	1	1
Galinheiro	1	-	1	1
Rede elétrica	kwa	-	15	15
Garagem	1	-	2	2
Caminhão F-4000 (ano 1989)	1	-	1	1
Aut. Gol (ano 1989)	1	-	1	1
Aut. Brasília (ano 1980)	1	-	1	1
Gado bovino	cab	50	300	250

FONTE: Pesquisa (1991).

considerar que o rebanho evoluiu em termos de qualidade. A produção de leite cresceu de 80 l, média diária, para 350 l, o que representa um aumento de 337%. Além dessas aquisições, o empresário comprou neste período quatro casas residenciais, dois automóveis e um caminhão.

4.2.3. Objetivos Empresariais

Os objetivos genéricos são definidos no nível estratégico da empresa, por isso as análises serão centradas nas declarações do empresário:

"Sempre pensei em crescer e aumentar. e consegui com meu esforço. Sô agora que eu herdei 186,0 ha, direito de herança da esposa".

Este depoimento conduz à interpretação de que o objetivo estabelecido pelo empresário era o de crescimento de sua empresa. Esta afirmação, para o empresário, significa aumentar o seu patrimônio e que o alcance deste crescimento depende de seu esforço e determinação. Isto reflete em sua declaração: "sô agora que herdei 186,0 ha de terra, direito de herança da esposa".

O objetivo crescimento está coerente com um dos quatro objetivos genéricos da empresa e evidencia que o empresário têm conseguido atingir este fim. Ele próprio reconhece isto:

"Acho que estou alcançando este objetivo, porque a gente faz as coisas do jeito que dá certo e que não vai se apertar. Faz do jeito que não precisa perder noite de sono".

Esta colocação possibilita, também, inferir que para o alcance do objetivo crescimento, faz-se necessária uma análise antes de se tomar uma decisão, ou seja, deve-se verificar as condições internas que, nesta situação, constitui-se na análise dos recursos financeiros. Isto se confirma, na seguinte declaração:

"Agente faz as coisas do jeito que dá certo e que não vai se apertar, faz do jeito que não precisa perder noite de sono".

Extraindo parte do depoimento apresentado no tópico anterior pode-se concluir que o lucro - outro objetivo das empresas, conforme referencial teórico em que se apoia este estudo - foi sempre uma preocupação do Sr. Benito, constatado no depoimento a seguir:

"Eu atribuo o meu sucesso aos negócios que agente faz. Sei empregar o dinheiro e sempre faço negócios para ganhar e nunca para perder".

Esta diversificação, ou seja, dedicar-se a outra atividade que não seja a produção é feita com o objetivo de obter lucro, que, às vezes, a produção de leite não permite alcançar, o que pode ser comprovado neste depoimento:

"Ganhar dinheiro produzindo é difícil, o que ajuda são os negócios. Para ganhar dinheiro é sempre comercializando gado, comprando e vendendo vacas. Compra-se mais barato e vende-se mais caro para compensar o problema do leite. Acho que o produtor que ficar por conta do leite ele não faz para comer, passa falta das coisas. Eu fico pensando, como fazem para viver?"

Baseando-se nas análises feitas neste tópico, conclui-se, que o empresário estabeleceu objetivos - componentes básicos da estratégia. Dos quatro objetivos genéricos das empresas, citados por BETHLEM (1981), foram indentificados neste caso o lucro e o crescimento.

4.2.4. Análise Interna

A empresa Murici, representada por duas glebas bastante próximas e com as mesmas características de solo, apresenta solos de boa fertilidade. Para manter estas condições e até mesmo melhorá-las, o empresário cultiva os solos com culturas anuais e, posteriormente, forma pastagens. Há uns dez anos ele fez fosfatagens em algumas áreas e, neste último ano fez calagem pela primeira vez.

As áreas têm uma topografia ondulada. Aquelas que apresentam facilidade para mecanização estão reduzidas a menos de 30%. Do ponto de vista do empresário, as atividades produtivas lá desenvolvidas estão "mais ou menos" adequadas a estas condições topográficas, fato também constatado pelo autor.

A distância da sede da empresa ao centro consumidor de seu principal produto é de 9 km. Do ponto de vista do empresário, isto é um ponto forte de sua empresa.

A sede está situada próximo a uma rodovia estadual não pavimentada, mas que sempre esteve em boas condições de tráfego,

condição que confere outro ponto forte à empresa Murici, bem como as aguadas que servem à empresa e que sempre foram muito boas.

Segundo o empresário, a eletrificação da empresa trouxe muitos benefícios pois, de dez anos para cá, após a sua implantação, pôde-se produzir mais cereais e mais leite em função da menor utilização de mão-de-obra. Ele comenta:

"A eletrificação melhorou o desempenho da empresa, foi a melhor coisa que fiz na vida".

A infra-estrutura física teve seu maior crescimento no princípio da década de setenta, portanto, foi um ponto forte que a empresa pôde contar. Naquela época havia muita facilidade de crédito para estes investimentos.

De acordo com o empresário, ele nunca teve dificuldades de mão-de-obra, em termos de qualidade e quantidade. Este fato é mais um ponto forte de sua empresa.

Só a partir de 1985, a mão-de-obra familiar veio a participar com maior intensidade das atividades da empresa e, atualmente, sua participação é importante, apesar de a empresa manter o mesmo contingente de mão-de-obra contratada, já que houve um crescimento no volume de negócios.

O empresário sempre teve facilidades para captar recursos financeiros e, segundo suas palavras "nunca me faltou nada". O maior apoio recebido foi de um banco da rede oficial, e comenta:

"Quando os juros eram baixos deu para fazer muita coisa".

Dos fatores citados anteriormente, os que mais influenciaram na evolução da empresa, segundo o Sr. Benito, foram a distância desta até o centro comercial, a fertilidade do solo e a disponibilidade de água. Para ele não houve nenhum fator que o prejudicasse.

A predominância das forças internas estão resumidas no Quadro 7, que mostra o acentuado predomínio dos pontos fortes sobre os pontos fracos. O próprio empresário define bem este predomínio, conforme sua declaração: "Nada de dificuldades".

QUADRO 7. Análise Interna da Empresa Murici.

Variáveis	Ponto	Ponto
	Forte	Fraco
Fertilidade dos solo	X	
Topografia		X
Aguadas	X	
Distância do mercado consumidor	X	
Energia elétrica	X	
Infra-estrutura física	X	
Disponibilidade de mão-de-obra	X	
Participação mão-de-obra familiar		X
Disponibilidade de crédito	X	
Adequação das atividades à topografia	X	
Estradas	X	
Tradição na atividade	X	

FONTE: Pesquisa 1991.

4.2.5. Análise Externa

A interação empresa Murici-ambiente está resumida nos Quadros 8 e 9. As análises serão efetuadas em função destes quadros e depoimentos do empresário.

QUADRO 8. Interação Empresa Murici e Ambiente - Oportunidades.

Oportunidades do Ambiente	Oportunidade à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Aproveitamento	
					Sim	Não
Disponibilidade de técnicas modernas	X		X		X	
Política de crédito agrícola (década de 70)	X		X		X	
Inflação moderada na década de setenta	X			X	X	
Lei de anistia sobre empréstimos agrícolas		X				
Programas de eletrificação rural - Iluminas e Minas Luz		X				
Aptidões naturais favoráveis à introdução de outras atividades		X				
Assistência técnica gratuita	X			X		X
Mudas gratuitas para reflorestamento	X		X		X	
Disponibilidade de fornecedores de crédito rural	X		X		X	
Existência de uma cooperativa de crédito no município	X		X		X	
Incentivos dados aos produtos agrícolas de exportação		X				

FONTE: Pesquisa, 1991.

QUADRO 9. Interação Empresa Murici e Ambiente - Ameaças.

Ameaças do Ambiente	Ameaças à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Defesa	
					Sim	Não
Inexistência de política agrícola consistente	X		X			X
Política de assistência técnica imposta de "cima para baixo"		X				
Tabelamento dos produtos agrícolas principalmente do leite	X		X			X
Importação de produtos agrícolas	X		X			X
Inexistência de política de controle de preços de insumos	X		X			X
Altas taxas de inflação na década de oitenta	X		X			X
Leis trabalhistas incompatíveis com a remuneração dos pecuaristas	X		X			X
Legislação de ICMS sobre o leite	X			X		X
Falta de estrutura de moradia, educação, saúde, lazer, comunicação e transporte no meio rural	X			X		X
Êxodo rural	X		X			X
Baixo nível de alfabetização dos trabalhadores rurais		X				
Ocorrência de geadas		X				
Ocorrência de veranicos		X				
Rigor do inverno	X		X			X
Baixo consumo de leite e e derivados e de outros produtos no município	X		X			X

(continua...)

QUADRO 9. Continuação.

Ameaças do Ambiente	Ameaças à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Defesa	
					Sim	Não
Pequeno número de clientes para o principal produto (leite) no município	X		X			X
Impossibilidade dos produtores colocarem preços em seus produtos	X		X			X
Correção monetária plena sobre financiamentos agrícolas na década de oitenta	X		X			X
Oferta de mão-de-obra rural deficitária em termos quantitativos e qualitativos		X				
Distância do mercado fornecedor de máquinas agrícolas e assistência técnica		X				
Preços de materiais e insumos pouco competitivos		X				
Baixa oferta de mecanização agrícola		X				
Concorrência de serviços de mecanização agrícola		X				
Concorrência de mão-de-obra especializada		X				
Valor do Imposto Territorial Rural (ITR)		X				
Tabelamento de preços agrícolas	X		X			X

FONTE: Pesquisa, 1991.

4.2.5.1. Ambiente Geral

Das técnicas identificadas no estudo-piloto como disponíveis à pecuária leiteira do município, a empresa não faz uso apenas de inseminação artificial e forrageiras de inverno. O sistema de seleção de rebanho tem sido centrado na utilização de reprodutores selecionados das raças holandesa e gir. O objetivo destes cruzamentos é manter um rebanho com aptidão leiteira, transmitido pela primeira raça e com o vigor zebuino oriundo do gir. O produto destes cruzamentos é mantido a custos mais baixos e possui boa aceitação no mercado. Diante dessa oportunidade, ou seja, da existência de técnicas modernas percebe-se que não houve grandes avanços na empresa porém, conclui-se que a empresa interagiu com esta variável neste campo da pecuária.

Já, no que tange à área vegetal, o empresário adotou, para a cultura do milho sementes selecionadas, adubação química no plantio e este ano, 1991, efetuou correção de solo. Na cultura do feijão adotou-se apenas adubação química no plantio, e na cultura do arroz, fez-se a introdução de cultivares melhoradas de sequeiro.

Apesar de ter ocorrido a interação ambiente-empresa a absorção das técnicas foi parcial nesta área da agricultura. Há que se considerar que a topografia limitou certas práticas o que tornou difícil avaliar as causas da não adoção.

A política de crédito teve dois momentos distintos nas duas últimas décadas. A década de setenta marcada por oportunidades e a década de oitenta por ameaças às empresas agrícolas. Diante da política de crédito subsidiado o comportamento do empresário foi de aproveitar estas oportunidades, que tiveram grande influência sobre a evolução de sua empresa, conforme ele mesmo relata:

"Eu tirei dinheiro no banco, comprei muito arame, moirões, produzi mais leite. Você podia comprar qualquer coisa que não tinha problema pois pagava-se rápido. Produzi mais, plantei mais. O crédito teve um papel muito importante no meu desenvolvimento".

Uma posição diferente foi adotada frente à ameaça da correção monetária plena sobre financiamento, diante da qual, o empresário procurou defender sua empresa, como se pode confirmar em seu depoimento:

"Eu não tenho tirado dinheiro emprestado mais não, é muito difícil, não tenho feito mais empréstimo. O que se pode fazer? aumenta os juros de um dia para o outro. Eu não uso crédito atualmente, pois agente tem muito medo, pode aumentar rápido os juros e aí, agente faz o que pode".

Diante da inexistência de uma política de desenvolvimento agrícola consistente, o empresário demonstrou uma certa incapacidade para dar sugestões a respeito, prefere ignorar e adaptar-se a esta situação.

"Não existe política agrícola, não existe facilidade para nada, não se tem benefícios. Tem que fazer por onde para não depender destas coisas, igual estou fazendo aí".

Diante da inexistência de uma política de desenvolvimento social do meio rural, o empresário, apesar de não perceber esta

ameaça, defende-se dela intuitivamente, procurando satisfazer as necessidades básicas de seus empregados, pagando-lhes melhores salários e proporcionando-lhes alguns benefícios.

"É muito difícil mudar um empregado daqui. O que eu faço para os empregados é que todos são folgados, todos tem dinheiro. Dou condições de saúde dou leite à vontade e terra para plantar. Eu tenho um empregado que tem dinheiro em uns três bancos".

A política de assistência técnica imposta de "cima para baixo" não se constituiu em ameaça à empresa, pois esta nunca foi assistida por órgãos oficiais.

Para o empresário, a inflação observada na década de oitenta foi uma grande ameaça às empresas rurais e afirma que nunca se beneficiou dela. Para ele, "esta não dá lucro para ninguém." Diante desta ameaça seu comportamento tem sido de defesa, que ocorre em forma de investimento, como se verifica em seu depoimento:

Para o capital não ser corroído eu procuro empregá-lo, procuro sempre comprar qualquer coisa. Em 1989 eu comprei dois carros novos, um Ford F 4000 e um Gol. Em 1990 eu fiz melhoramentos na outra propriedade".

Esta atitude se refere à postura estratégica de manutenção definida por OLIVEIRA (1988) na qual, além da empresa querer continuar sobrevivendo, procura também manter a sua posição conquistada até o momento. Neste caso, a empresa possui uma série de pontos fortes, porém o ambiente é predominantemente de ameaças.

A década de setenta apresentou índices inflacionários mais moderados, constituindo-se em oportunidades às empresas rurais. Estas não foram percebidas pelo empresário, entretanto foram aproveitadas por ele que utilizou crédito de terceiros e promoveu o crescimento de sua empresa.

Os incentivos dados aos produtos agrícolas de exportação não vieram a se constituir em oportunidades às empresas do município, devido à falta de aptidões da região para tais culturas, como a soja e o café.

A importação e o tabelamento de produtos agrícolas têm o mesmo objetivo, ou seja, controle da inflação. Enquanto existe um tabelamento sobre os preços dos produtos agrícolas, não existe sobre o preço dos insumos, e isto gera uma desproporção entre os preços de produtos e os de insumos. Isto se constitui em ameaça às empresas rurais. A forma do empresário se defender desta ameaça é comprar os insumos na entressafra, melhorar as pastagens e as capineiras.

"Para contornar o desequilíbrio entre os preços dos insumos e os dos produtos agrícolas eu procuro comprar os insumos na entressafra, nos meses de abril e maio, pois na época do plantio eles sobem muito. Ração, eu só gasto no período da seca, entre os meses de junho e novembro. Gasto mais é milho triturado para as vacas e compro menos ração. Uma alternativa é produzir a própria ração em casa".

Percebe-se, neste depoimento, que houve uma preocupação do empresário em alcançar o objetivo lucro e, conseqüentemente, participar do mercado. Esta postura estratégica é considerada por OLIVEIRA (1988) como estratégia de manutenção.

Constatou-se, no estudo-piloto, que a legislação trabalhista tem sido uma ameaça às empresas do município em função da má remuneração do setor de pecuária leiteira. Quanto a este problema, o empresário fez a mesma observação e não encontrou uma forma de se defender desta ameaça, mantendo-se na inadimplência, além de correr o risco do não cumprimento das exigências legais.

"O produtor não tem condições de cumprir as exigências e o governo sabe que não tem jeito. Não tem jeito de pagar isso não, a renda do produtor não dá para pagar. Hoje, um litro de leite mal dá para comprar duas caixas de fósforo. O pior do leite é o atravessador que atrapalha. Você vê a Cooperativa pagando o leite a Cr\$ 34,00 e vendendo a Cr\$ 90,00" (preços de abril de 1991)

A partir de 1986, passou-se a tributar o leite, e, com isto encareceu o produto ao nível de consumo final. Este custo afetou o consumidor e o produtor, constituindo-se uma ameaça às empresas produtoras de leite. O empresário não percebeu esta ameaça e nem mesmo soube avaliar os efeitos dela sobre sua empresa, afirmando que "o ICMS não atrapalha nada".

A lei de anistia aos financiamentos agrícolas efetuados durante o Plano Cruzado não se constituiu em oportunidade à empresa Murici, porque ela não devia na época.

Por outro lado, não se identificou uma preocupação maior do empresário, quanto às questões sociais, como por exemplo os problemas de distribuição de renda, a falta de estrutura na saúde, na educação, nos meios de comunicação, lazer e moradia no meio rural. Estas condições não foram percebidas pelo empresário como ameaças à sua empresa. O que tem sido feito, porém

intuitivamente, no sentido de minimizar esta ameaça, segundo o empresário foi melhor remunerar os empregados e dar-lhe oportunidades para produzir alimentos como forma de melhorar sua condição de vida e fixá-los no campo.

Detectaram-se duas oportunidades que visavam ao desenvolvimento social do meio rural, os programas de eletrificação rural - Minas Luz e Iluminas. O empresário não se beneficiou destas oportunidades, pois já havia se antecipado a estes programas, utilizando-se das vantagens do crédito agrícola com juros subsidiados e, por meio dele, eletrificou sua empresa.

O baixo nível de alfabetização dos trabalhadores rurais proporcionou a oferta de mão-de-obra de baixa qualidade no município. A empresa Murici não foi afetada por esta ameaça, segundo o empresário, já que ele ajuda seus empregados e obtém reciprocidade. A empresa não necessita de mão-de-obra muito especializada, face à sua participação intensiva nas atividades diárias e face à tecnologia em uso.

A ameaça do êxodo rural é percebida pelo empresário como um problema. Sua empresa, no entanto, não foi afetada, devido às formas de defesa que têm sido implementadas, como, por exemplo, melhores salários e benefícios. Sua opinião a respeito desta questão é que:

"O êxodo rural é uma coisa muito ruim, pois o trabalhador sai do meio rural, de uma casa boa para morar em buracos. Isto é muito ruim para a saúde, estão procurando a morte. Eu não tive este problema".

As geadas, segundo o empresário, não prejudicaram o desempenho de seu empreendimento. Para ele, dos fatores naturais, o mais prejudicial é o rigor do inverno, principalmente os ventos frios do mês de setembro. Para se defender desta ameaça várias medidas foram implementadas:

"Sempre nesses tempos eu trato mais um pouco do gado. Tenho o silo, a gente sabe que vem o frio, fica prevenido, deixa mais um pouco de ração. Eu me preparo para o inverno e, para o gado melhor de leite, já na entrada do frio, eu faço um cálcio na veia para evitar doenças".

O empresário não tem pensado em mudar ou introduzir em sua empresa outras atividades, constatadas no estudo-piloto, como oportunidades proporcionadas pelas condições naturais às empresas rurais do município. O que tem explorado "está dando certo". Portanto, essas condições naturais não se constituíram em oportunidades à sua empresa.

4.2.5.2. Ambiente Operacional

A empresa Murici comercializa o leite, matrizes, bezerros, gado de corte (descarte), suínos tipo banha e excedentes de feijão. O leite, seu principal produto, é comercializado na indústria de laticínios situada na sede do município, que é, portanto, seu principal cliente. Para as matrizes não existem clientes específicos. Elas são comercializadas na região e, até mesmo, em outros estados. Os bezerros são comercializados, quase sempre, com clientes de município vizinhos. Para o gado de corte

(descarte), suínos e feijão não há clientes específicos, sendo comercializados na própria região, às vezes alcançando outros municípios.

Na relação empresas rurais com clientes, foram detectadas no estudo-piloto várias restrições de mercado, como baixo consumo de leite e derivados e de outros produtos no município, pequeno número de clientes para o principal produto (leite) e a impossibilidade de os produtores colocarem preços em seus produtos. Estas restrições interferem diretamente nas os preços dos produtos e, conseqüentemente, nos lucros das empresas. Várias alternativas poderiam ter sido tentadas como a industrialização do leite, com o fim de explorar outros mercados, diversificação com produtos não tabelados e a exploração de outros mercados para os outros produtos não perecíveis. Destas o empresário tem adotado a alternativa de explorar outros mercados para os suínos, feijão, bezerros, matrizes e gado de corte (descarte). Este comércio é realizado com clientes de município vizinhos, onde procura-se alcançar melhores preços. Observou-se que o empresário está a todo tempo "promovendo", verbalmente, o que tem disponível para venda, utilizando-se sempre de um telefone para contactar clientes de outros municípios e solicitar a amigos que divulguem o interesse dele em comercializar seus produtos. Esta é uma postura estratégica de desenvolvimento especificamente denominada desenvolvimento de mercado, segundo OLIVEIRA (1988). Com esta postura o empresário procurou maiores vendas, levando seus

produtos a novos mercados.

Outro aspecto a se considerar na interação empresa - Murici-clientes é a visão que o empresário tem da segmentação do mercado, ou seja, ajustar seus produtos à preferência de um determinado segmento do mercado. O padrão racial imprimido visa a redução de custos de manutenção e o alcance de um maior segmento deste mercado. O empresário comenta:

"Para valorizar minha produção eu procuro sempre melhorar o gado, colocando bons reprodutores".

Verificou-se no estudo-piloto que a variável fornecedores apresentou ameaças às empresas rurais do município. Dentre estas estão a oferta de mão-de-obra, deficitária em termos quantitativos e qualitativos, baixas ofertas de mecanização agrícola e de mão-de-obra especializada. Para o empresário, estas nunca constituíram ameaças à sua empresa, pois se os preços de materiais e insumos do município não são satisfatórios, ele os compra em outra cidade. O mercado de máquinas agrícolas também se situa em outro município, porém o empresário tem facilidade não só para adquiri-las, como também para recrutar mão-de-obra especializada.

Ainda com relação à variável fornecedores, foram identificadas algumas oportunidades, como a disponibilidade de crédito, existência de uma cooperativa de crédito no município, assistência técnica gratuita e mudas de essências florestais gratuitas. Destas, a assistência técnica gratuita, é uma das que

o empresário não reconhece como sendo uma oportunidade já que nunca se beneficiou dela.

"Tem a EMATER, mas pouco resolve pois a gente chama e eles não vêm. Na parte de assistência veterinária eu pago um particular".

A interação empresa com fornecedores de crédito sempre foi boa, afirma o empresário, porém, após a implantação do sistema de correção monetária plena, ele perdeu a coragem de contrair empréstimos e depõe:

"O Banco do Brasil foi uma mãe que nós tivemos antes destes governos de agora, antes do João Figueiredo pois, depois dele atrapalhou tudo. Ele já foi um péssimo governo para nós".

Observou-se também que o empresário tem usufruído das oportunidades oferecidas pela cooperativa de crédito, como confirma em seu depoimento.

"A Cooperativa de Crédito é um banco muito bom para todo mundo, principalmente para quem precisa. Se a pessoa está precisando de um dinheiro rápido não tem burocracia, é rápido, é uma beleza. É uma das melhores coisas que o município possui. É uma coisa que deu certo demais".

Nos últimos anos ocorreu um incentivo ao reflorestamento no município. Esta foi uma oportunidade para as empresas se prevenirem de madeira para consumo próprio e para venda no futuro. Além destas vantagens, as mudas foram doadas pela Prefeitura Municipal e pela Cooperativa. Destas mudas o Sr. Benito plantou 2.000 em sua empresa, para utilização própria. Não

plantou mais, por ter um certo preconceito quanto ao eucalipto, como se pode notar em seu depoimento:

"Eu plantei 2000 covas, mas acho que não devo plantar mais, pois o eucalipto tira muito o esterco da terra e diminui a água".

A concorrência identificada através do estudo-piloto foi em relação à mecanização agrícola e mão-de-obra especializada. Quanto a estas, o empresário afirma que nunca constituíram ameaças à sua empresa, uma vez que se utiliza muito pouco de mecanização agrícola e que sempre teve muita facilidade para recrutar mão-de-obra especializada.

Para o empresário, o ITR é um imposto justo e barato, não o percebe como ameaça à sua empresa. Existiu neste caso, um viés entre a percepção dos informantes do estudo-piloto e a percepção do empresário. A visão do empresário é mais correta sob o ponto de vista do autor.

Quanto ao tabelamento dos produtos agrícolas abaixo da realidade, principalmente o caso do leite o empresário comenta:

"Acho que, quando ele estava tabelado era melhor para nós, agora que ele não está tabelado, seu preço está muito ruim. Antes, um litro de leite dava para comprar um quilo de ração e ainda sobrava dinheiro e agora a ração está mais cara do que o leite".

Diante desta ameaça o empresário tem procurado diminuir a utilização de ração comercial, para ele tira-se um leite "mais suave", quase sem nenhuma despesa, explorando melhor as pastagens, o sal e minerais.

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO
CEDOC/DAE/UFLA

Mais uma vez constata-se a preocupação do empresário em manter o equilíbrio dos fluxos de receitas e despesas o que se caracteriza como uma postura estratégica de manutenção, ou seja, voltada para o objetivo lucro. Entretanto, a médio prazo, este comportamento poderá vir a prejudicar o desempenho zootécnico do rebanho, provocando a queda nos índices de natalidade e intervalos entre partos, situação não percebida pelo empresário.

4.2.6. Conclusão do Caso Murici

A empresa Murici atingiu um crescimento econômico bastante expressivo durante o período considerado por este estudo. Este foi maior na década de setenta e persistiu, de forma ainda significativa, na década de oitenta.

O empresário estabeleceu e alcançou os objetivos de lucro e crescimento, identificados em quase todas as suas atitudes.

No início do período considerado por este estudo a empresa já contava com o predomínio de pontos fortes. Mesmo assim, o empresário continuou a desenvolvê-los e procurou minimizar os pontos fracos. Este predomínio de forças positivas, aliado à intensa busca de lucro demonstrada pelo empresário, exerceu um papel de alavancagem para a sua evolução econômica.

A empresa foi influenciada por todas as variáveis do ambiente geral, sendo que as políticas e econômicas exerceram maior influência no comportamento estratégico e no índice de

crescimento.

O empresário apresentou maior percepção às variáveis políticas, econômicas, demográficas e ecológicas. O maior aproveitamento das oportunidades se deu com relação as variáveis políticas, mais especificamente à política de crédito rural da década de setenta. O empresário percebeu e se defendeu das ameaças do ambiente geral, exceto quanto às do contexto legal.

Com relação às variáveis tecnológicas ele apresentou pouca percepção, pois decidiu expandir a empresa com o acréscimo de novas áreas, ao invés de investir em tecnologia.

Na interação empresa Murici-ambiente operacional reside mais uma resposta ao crescimento econômico da empresa, pois esta aproveitou de quase todas as oportunidades, esteve imune a muitas ameaças e, diante daquelas as quais se expôs, desenvolveu estratégias como forma de defesa. A imunidade da empresa às ameaças deveu-se ao seu tamanho e ao volume de negócios, os quais a colocou em posição de vantagem competitiva.

A empresa não assumiu uma postura estratégica específica, e sim uma combinação de duas, a postura estratégica de manutenção e a de desenvolvimento, esta última caracterizada pela diversificação de explorações e pelo desenvolvimento de mercado.

Finalmente, considera-se que o crescimento econômico atingido pela empresa foi devido às estratégias positivas implementadas, das quais se destacam:

- expansão da empresa como forma de obter maior volume de

negócios;

- diversificar, para aumentar o volume de negócios, aproveitar os recursos disponíveis e diminuir riscos;
- priorizar da comercialização para obter maiores lucros;
- alcance de escala de produção e, conseqüentemente, maior capacidade financeira; e
- expansão do mercado da empresa.

4.3. O Caso Pau-d'óleo

4.3.1. Caracterização da Empresa e Empresário

A empresa explora atualmente uma área de 80,6 ha, sendo que 34,1 ha são próprios e adquiridos por herança e 46,5 ha são arrendados. Está localizada a uma distância de 4 km da sede do município.

Sr. Camilo tem 48 anos, possui a quarta série do primeiro grau e reside na sede do município, permanecendo na empresa durante todos os dias da semana. Tem sua fonte de renda somente nas atividades agropecuárias das quais esteve afastado de 1970 até 1974. Para retornar a elas, vendeu 18,6 ha de terra afim de capitalizar a empresa.

4.3.2. Evolução Histórica

Em 1964, o sr. Camilo iniciou um empreendimento rural na área de pecuária leiteira. Este começo se deu em uma área de 34,1 ha de terras herdadas por sua esposa. Posteriormente, o sr. Camilo incorporou ao seu patrimônio mais 18,6 ha afastados da sede e recebidos como herança de seus ancestrais. A empresa passou então a contar com uma área de 52,7 ha de terra, uma casa sede, um paiol, um curral, uma casa de despejo e pastagens bem divididas porém, infestadas de ervas daninhas.

Em 1970, data de interesse para este estudo, a empresa contava com um rebanho bovino de 25 cabeças e uma produção de 50 litros de leite de média diária. Para atingir este nível o empresário teve que se utilizar do crédito o qual o levou a um endividamento insustentável. Em função deste, em 1971, foi obrigado a vender todo o rebanho e arrendar suas terras e, como alternativa para garantir a sobrevivência de sua família, o sr. Camilo se empregou em um laticínio na sede do município onde permaneceu por quatro anos, retornando à atividade de pecuarista em 1974 só que, para isso, foi necessária a venda de 18,6 ha de terra para a aquisição de gado.

Após este retorno, a área da empresa foi novamente ampliada através do arrendamento de 37,2 ha de terra contíguos à sede. Novos investimentos também foram feitos a fim de melhorar a infra-estrutura e, atualmente, a empresa conta com a casa sede

antes existente, um paiol novo, um estábulo, um rancho, dois silos e dois açudes. No que se refere a pastagens o sr. Camilo formou áreas com capim-gordura e brachiária e preservou algumas áreas onde predomina a vegetação nativa de campo. No que se refere à área de produção o empresário possui atualmente 35 cabeças de gado com uma produção média de 90 litros de leite diários, isto, contando com animais de terceiros emprestados à sua empresa.

Ao ser interrogado se obteve sucesso no empreendimento o empresário comenta:

"Considerando este espaço de tempo, acho que fui bem sucedido em função da estrutura que encontrei para produzir. Antes a produção era de 50 litros para trás, agora tiro mais de 90 litros diários. Acho que eu poderia ter conseguido mais, pois hoje tenho gado de outras pessoas, o rebanho ainda não está estabilizado".

O empresário foi interrogado também sobre seus lucros atuais em relação ao passado, este depõe:

"Em termos de lucro acho que não tenho, pois não estou vendo nada. A gente vive de teimoso e porque não sabe fazer outra coisa, pois o leite não dá nada".

O Quadro 10 mostra que a empresa Pau-d'Óleo apresentou, no período de interesse para este estudo, uma evolução econômica pouco significativa, podendo-se afirmar que foi quase nula, como se pode comprovar na discussão a seguir.

QUADRO 10. Variação Patrimonial da Empresa Pau-d'óleo.

Itens	Unidade	1970	1991	Variação
Área da propriedade	ha	52,7	34,1	(- 18,6)
Casa sede	1	1	1	-
Estábulo	1	-	1	1
Silos	1	-	2	2
Paiol	1	1	1	-
Rancho	1	-	1	1
Curral	1	1	1	-
Açude	1	-	2	2
Gado	cab	25	35	10

FONTE: pesquisa (1991).

Observou-se um crescimento em termos de infra-estrutura, na qual o empresário construiu um estábulo, um paiol, um rancho e dois silos, todos estes pequenos e bastante rústicos. Ocorreu também um crescimento do rebanho, embora pouco significativo. Em contrapartida a área da empresa reduziu de 52,7 para 34,1 ha ou seja uma diminuição de 18,6 ha, a qual seria suficiente para anular o crescimento observado na empresa. A produção de leite cresceu de 50 litros diários para 90, porém este nível de produção tem sido alcançado com a utilização de animais de terceiros.

4.3.3. Objetivos Empresariais

Os objetivos genéricos de uma empresa são definidos um nível estratégico, assim as análises deste tópico serão centradas nos depoimentos do empresário.

Ao ser interrogado sobre seus objetivos ao iniciar na atividade de agropecuária, o empresário fez o seguinte depoimento:

"Agente pensa: quando eu fizer um pé de meia às vezes eu posso comprar um pedaço de terra ou até mesmo alugar um, a fim de expandir, para criar mais gado, mas não tive condições, ficou naquela mesma base".

Vê-se neste depoimento que o empresário teve em mente o desejo de crescer. Este objetivo para ele significava a expansão de áreas, aumento do volume do rebanho e, conseqüentemente, aumentar a produção. No entanto, segundo suas palavras: "não atingi meu objetivo que era crescer".

4.3.4. Análise Interna

Neste tópico serão identificados os pontos fortes e pontos fracos da empresa bem como será analisado o predomínio destes fatores.

Os solos da empresa Pau-d'óleo apresentaram-se, em sua maioria, com baixa fertilidade. O empresário tem-se utilizado da rotação de culturas, adubação química e orgânica como formas de melhorar estas condições de fertilidade.

Já quanto à topografia, a empresa apresenta-se com aproximadamente 60% das áreas onduladas e o restante montanhosa.

A empresa está situada a uma distância de três quilômetros da sede do município, este é um dos seus pontos fortes, porém, por outro lado, fica muito exposta a furtos.

As aguadas atualmente são boas, mas, segundo o empresário, já foram deficientes pois eram "fundas" e a empresa não contava com represas.

A estrada que liga a empresa à sede do município sempre foi ruim. Segundo o empresário, no verão sempre foi difícil trafegar até com carros-de-boi. Para ele, se tivesse uma estrada melhor os resultados poderiam ter sido melhores.

A empresa nunca possuiu energia elétrica e a inexistência desta, segundo o empresário, "não faz falta".

Quando a empresa teve início, a infra-estrutura física existente era de uma casa sede, um paiol velho, um curral e uma casa de despejo. As pastagens eram bem divididas porém, infestadas de ervas daninhas. Segundo o empresário este era um ponto fraco que havia.

A empresa não teve dificuldades no recrutamento de mão-de-obra rural. A empresa está muito próxima do município o que facilita este recrutamento.

A participação da mão-de-obra familiar só ocorreu efetivamente na empresa há três anos, com a presença de seu filho. Antes disso este só o ajudava em períodos de férias e fins

de semana.

O empresário afirma que sempre teve facilidade para captar recursos financeiros. Neste período nunca se livrou das dívidas, isto porque sempre teve muitas dificuldades financeiras e afirma: "eu luto toda vida devendo".

Segundo o empresário ele não tem muita tradição na atividade agrícola, pois, apesar de descender de família de agricultores, seu pai morreu antes de ele nascer e, em consequência disso, não teve oportunidade de aprender mais.

Dos fatores citados, o que mais favoreceu a sua empresa foi a distância da sede do município e, a que mais prejudicou foi a falta de recursos financeiros, quanto a este problema o entrevistado afirma:

"Muita coisa que a gente sabe fazer e precisa fazer, não tem jeito, por falta de dinheiro".

O predomínio das forças internas estão resumidas no Quadro Analítico 11. Este mostra o acentuado predomínio dos pontos fracos sobre os pontos fortes existentes na empresa.

QUADRO 11. Análise Interna da Empresa Pau-d'Óleo.

Variáveis	Ponto	Ponto
	Forte	Fraco
Fertilidade dos solos		X
Topografia		X
Aquedutos		X
Distância do mercado consumidor	X	
Energia elétrica		X
Infra-estrutura física		X
Disponibilidade de mão-de-obra	X	
Participação da mão-de-obra familiar		X
Disponibilidade de crédito	X	
Disponibilidade de recursos financeiros		X
Adequação das atividades à topografia	X	
Tradição na atividade		X

FONTE: Pesquisa (1991).

4.3.5. Análise Externa

A interação empresa Pau-d'Óleo e ambiente está resumida nos Quadros 12 e 13. A discussão será elaborada em função destes quadros e depoimentos do empresário.

QUADRO 12. Interação Empresa Pau-d'Óleo e Ambiente - Oportunidades.

Oportunidades do Ambiente	Oportunidade à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento do Empresário	
	-----		-----		-----	
	Sim	Não	Sim	Não	Aproveitamento	
					Sim	Não
Disponibilidade de técnicas modernas	X		X		X	
Política de crédito agrícola (década de 70)	X		X		X	
Inflação moderada na década de setenta	X			X		X
Lei de anistia sobre os empréstimos agrícolas	X			X		X
Programas de eletrificação rural - Minas Luz e Iluminas	X			X		X
Aptidões naturais favoráveis à introdução a outras atividades	X		X		X	
Assistência técnica gratuita	X		X		X	
Mudas gratuitas para reflorestamento	X		X		X	
Disponibilidade de fornecedores de crédito no município	X		X		X	
Existência de uma cooperativa de crédito no município	X		X		X	
Incentivos dados aos produtos agrícolas de exportação		X				

FONTE: Pesquisa, 1991.

QUADRO 13. Interação Empresa Pau-d'Óleo e Ambiente - Ameaças.

Ameaças do ambiente	Ameaças à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Defesa	
					Sim	Não
Inexistência de política agrícola consistente	X		X			X
Política de assistência técnica imposta de "cima para baixo"		X				
Tabelamento dos produtos agrícolas principalmente do leite	X		X		X	
Importação de produtos agrícolas		X				
Inexistência de política de controle de preços de insumos	X		X		X	
Altas taxas de inflação na década de oitenta	X		X			X
Leis trabalhistas incompatíveis com a remuneração dos pecuaristas	X			X		X
Legislação de ICMS sobre o leite	X		X			X
Falta de estrutura de moradia, educação, saúde, lazer, comunicação e transporte no meio rural		X				
Êxodo rural		X				
Baixo nível de alfabetização dos trabalhadores rurais		X				
Ocorrência de geadas	X		X		X	
Ocorrência de veranicos	X		X			X
Rigor do inverno		X				
Baixo consumo de leite e derivados e de outros produtos no município	X		X			X

(Continua...)

QUADRO 13. Continuação.

Ameaças do ambiente	Ameaças à Empresa		Percebida pelo empresário		Comportamento do empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Defesa	
					Sim	Não
Pequeno número de clientes para o principal produto (leite) no município	X			X		X
Impossibilidade dos produtores colocarem preços em seus produtos	X		X			X
Correção monetária plena sobre financiamentos agrícolas na década de oitenta	X		X			X
Oferta de mão-de-obra rural deficitária em termos quantitativos e qualitativos		X				
Distância do mercado fornecedor de máquinas agrícolas e assistência técnica	X			X		X
Preços de materiais e insumos pouco competitivos	X			X		X
Baixa oferta de mecanização agrícola		X				
Concorrência de serviços de mecanização agrícola		X				
Concorrência de mão-de-obra especializada		X				
Valor do Imposto Territorial Rural (ITR)		X				
Tabelamento de preços agrícolas	X		X			X

FONTE: Pesquisa, 1991.

4.3.5.1. Ambiente Geral

Dentre as inovações tecnológicas no campo da agropecuária, identificadas no estudo-piloto, a empresa Pau-d'óleo introduziu pastagens melhoradas, capineiras, silagem e seleção de rebanho. Quanto à agricultura, a empresa introduziu sementes selecionadas, plantio em linha, adubação química no plantio e em cobertura.

As técnicas introduzidas indicam que o empresário teve a visão de adaptar sua empresa ao presente e não para resolver problemas futuros, conforme seu depoimento:

"Se for indo do jeito que vão as coisas, no futuro, o produtor vai deixar o seu negócio, porque fazer uma coisa que você não está vendo resultado não é fácil. Eu faço as coisas visando o presente, pois precisa melhorar o ontem e não o amanhã".

A política de crédito agrícola apresentou dois momentos distintos. A década de setenta, marcada por oportunidades e, a década de oitenta, com o corte dos subsídios, por ameaças. Diante da política de crédito com juros subsidiados, o comportamento do empresário foi de aproveitar esta oportunidade como se pode ver em seu depoimento:

"A política de crédito agrícola dos anos setenta ajudou muito pois eu usei muito. Dava para manter pois o banco ajudava muito, a gente fazia um empréstimo e, na hora do pagamento, se não tinha dinheiro fazia outro empréstimo para pagar a dívida anterior".

Na década de oitenta, com o advento da correção monetária plena sobre os financiamentos o empresário continuou utilizando-se do crédito agrícola, só que em empréstimos a curto prazo.

"O último financiamento que fiz foi em 1986, diminuí as áreas de plantio e quando preciso de dinheiro para roçar pastos eu vendo gado".

A inexistência de uma política agrícola consistente, identificada como uma ameaça às empresas rurais, foi percebida pelo empresário porém este não encontrou formas de se defender, como se pode confirmar em seu depoimento.

"Os produtores rurais estão sem rumo diante de tanta incerteza. Deu este plano agora - o Plano Collor - os preços do leite foram congelados, os da ração não foram, nós temos de deixar de fazer as coisas que poderíamos fazer".

A empresa não foi afetada pela ameaça da inexistência de políticas de desenvolvimento social do meio rural pois está muito próxima à cidade e goza dos benefícios oferecidos à área urbana, como educação, saúde e lazer.

A política de assistência técnica imposta "de cima para baixo" nunca se constituiu em ameaça à empresa. Segundo o empresário, ele foi até muito favorecido por esta assistência e afirma: "Nunca tive problemas com a assistência técnica".

Os altos índices de inflação presentes na década de oitenta até os dias atuais foram percebidos pelo empresário como ameaça, e comenta:

"A inflação não traz benefícios para ninguém, porque os preços do gado ficam parados enquanto os outros preços sobem. Eu não tive benefícios nenhum com a inflação pois tudo que eu fazia ela comia".

A alternativa encontrada pelo empresário para se defender desta ameaça foi economizar, como se pode confirmar com o seu seguinte depoimento:

"Quanto à inflação, para que meu capital não fosse corroído, economizei, deixei de fazer coisas para não recorrer a financiamentos, gastei o mínimo que podia e procurei arrumar gado com terceiros para aumentar a renda".

Baseado neste depoimento, observa-se que houve muito esforço em reduzir ao máximo os custos, para que a empresa possa subsistir. Segundo OLIVEIRA (1988), esta é uma postura estratégica de sobrevivência. Esta postura é adotada quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou seja, ameaças externas e pontos fracos internos.

Os incentivos dados aos produtos agrícolas de exportação não se constituíram em oportunidades a empresa pois a região não apresenta aptidões para tais culturas.

Ameaças às empresas rurais como o tabelamento e importação dos produtos agrícolas têm o mesmo objetivo que é o de controlar a inflação. Enquanto isto, não existe um tabelamento dos preços dos insumos gerando uma desproporção entre estes e os preços dos produtos agrícolas o que se constitui em ameaça às empresas rurais. Para se defender destas ameaças o empresário procurou reduzir a compra de ração industrializada e de adubos químicos que são os insumos que mais oneram as empresas rurais.

"No que se refere à ração, faço um meio de preparar com o milho produzido na fazenda e com concentrado comprado. Se for utilizar a ração comprada da cooperativa, o dinheiro fica todo lá. Hoje o preço do adubo está mais ou menos controlado, um saco de adubo está por um saco de milho, mas tem época que não está. Com o adubo químico eu também uso o esterco de curral para reduzir os custos".

Este depoimento mostra que o empresário tem um princípio gerencial e que a empresa deve subsistir mesmo que as medidas adotadas afetem os níveis de produção, porém os lucros, apesar de pequenos, são preservados.

A postura adotada pelo empresário visou buscar o equilíbrio dos fluxos de receitas e despesas, para atingir os alvos desejados de lucro e participação no mercado. Segundo OLIVEIRA (1988), esta caracteriza-se como uma postura estratégica de manutenção.

Após o plano cruzado, vários empresários rurais foram anistiados de suas dívidas contraídas enquanto vigorava este plano. Esta anistia foi uma oportunidade para os empresários rurais, principalmente para os pequenos e médios, no entanto, o sr. Camilo não usufruiu deste benefício, conforme seu depoimento a seguir:

"Eu levei tinta com a anistia pois eu paguei a dívida, depois os outros foram anistiados. Eu tive que vender gado e tive várias consequências desastrosas".

Constatou-se no estudo-piloto que a legislação trabalhista foi uma ameaça às empresas rurais do município, devido à má remuneração do setor leiteiro. O empresário percebeu que esta foi uma situação de ameaça à sua empresa, porém não apresentou nenhuma alternativa de defesa contra a mesma, conforme indica seu depoimento:

"É bem apertado para o produtor pagar os encargos trabalhistas, hoje mesmo está gastando treze litros de leite para pagar um dia de um empregado. Acho que aperta bastante no nosso meio, porque para os que

trabalham para a gente nós damos muito favorecimento. Pago o mínimo mas não pago encargos".

O empresário percebeu que a legislação do ICMS que determinou a incidência deste imposto sobre o leite, veio a se constituir numa ameaça à sua empresa, porém não encontrou formas para se defender desta. Uma alternativa seria a industrialização ou a venda direta ao consumidor, porém, nenhuma destas foi tentada apesar de queixar da situação, como se pode ver em seu depoimento.

"O ICMS afetou porque nós estamos vendendo o leite barato e o consumidor pagando caro por ele. O leite é uma das piores coisas para se ganhar dinheiro, mas a gente vive dele!"

Detectaram-se duas oportunidades que visavam o desenvolvimento social do meio rural, através dos programas de eletrificação, Minas Luz e Iluminas. Estas oportunidades do ambiente não se constituíram como tal para a empresa Pau-d'Óleo uma vez que o fator interno - financeiro - limitou o seu aproveitamento, como se confirma a seguir no depoimento do empresário:

. "Não me beneficieei dos programas de eletrificação rural, pois eu não tinha condições na época, eu estava muito apertado financeiramente. Preferi ficar sem ela do que correr o risco".

O baixo nível de alfabetização e conhecimento dos trabalhadores, uma questão social, proporcionou mão-de-obra rural de baixa qualidade. A empresa Pau-d'Óleo não foi afetada por esta ameaça, pois é o empresário que assume a frente de todas as atividades na empresa, organizando-as e controlando-as diariamente.

A ameaça do êxodo rural não afetou a empresa, já que esta se localiza muito próximo à cidade. Isto facilita o recrutamento de mão-de-obra em face à maior disponibilidade.

Dos fatores naturais os que mais afetaram e afetam a empresa são os veranicos e as geadas. Quanto aos veranicos, segundo o empresário, nada se tem a fazer para se defender dele. Já as geadas, segundo ele, não afetam a empresa, pois já está preparado para quando ela vier, "parece que o ano que não forma geada é pior". Na verdade, as geadas afetam a empresa, mas é um fenômeno tão comum que o empresário já montou um sistema de defesa através da utilização de silagem.

Os fatores naturais do município restringem algumas atividades agrícolas, porém favorecem a introdução de outras as quais exigem um clima frio, proporcionando desta forma oportunidades para as empresas diversificarem sua produção. Na tentativa de aproveitamento o empresário cultivou hortigranjeiros, porém foi mal sucedido nos aspectos comerciais, ou seja, não alcançou preços que cobrissem os custos.

4.3.5.2. Ambiente Operacional

A produção na empresa Pau-d'óleo é representada pelo leite e pelo o milho, para os quais tem como cliente a cooperativa local, pelo feijão e o pelo gado de descarte, tendo estes como clientes os varejistas do município.

Na relação empresas rurais com clientes foram detectados no estudo-piloto várias ameaças, representadas pelo baixo consumo de leite e derivados e de outros produtos, pequeno número de clientes para o principal produto (leite) e a impossibilidade dos produtores colocarem preços em seus produtos. Estas restrições agem diretamente sobre os preços dos produtos, conseqüentemente, sobre os lucros da empresa. Várias formas poderiam ter sido tentadas para se defender destas ameaças, como industrialização do leite, com o fim de explorar outros mercados, diversificação com produtos não tabelados e a exploração de outros mercados com produtos não perecíveis. Quanto a estas alternativas o comportamento do empresário foi o seguinte:

Tentou-se a diversificação com outras culturas introduzindo olerícolas. Foram realizados plantios por dois anos consecutivos. No primeiro ano a empresa não obteve lucro e, no segundo, conseguiu um pequeno lucro, porém o parceiro teve prejuízos. Com estes exemplos o empresário desistiu da diversificação, como se comprova em seu depoimento:

"Já pensei em partir para este campo da olericultura mas com estes exemplos fiquei com receio e desisti. Para ficar ruim, fico onde estou".

O empresário nunca pensou em explorar outros mercados ficando à mercê dos preços impostos pela cooperativa. Esta não é uma postura empresarial, já que o correto deveria ser a busca de melhores preços para seus produtos. Quanto a isso, o empresário se queixou dos preços e da cooperativa, conforme a seguir:

"O preço do leite, eu culpo muito a cooperativa que tinha que fazer pressão pois ela é do produtor e tinha que defender os direitos do produtor".

A dependência que existe entre sua empresa e a cooperativa é muito grande em função dos benefícios aparentemente oferecidos por ela, ou seja financiamento do custeio mensal da empresa rural e da família através de insumos e alimentos. Na verdade o leite é entregue diariamente e só é pago no final do mês, ou seja, os benefícios oferecidos pela cooperativa são pagos diariamente pelo produtor, através do fornecimento diário do leite. Entretanto, este tipo de benefício não é oferecido pelos outros laticínios.

"Não tentei explorar outros mercados porque eu gosto da cooperativa e também aquilo lá é da gente, dá vantagens para a gente, pois tem veterinário e técnico agrícola. Tem de tudo, ração, alimentação humana, tem tudo lá".

Nem mesmo a industrialização foi tentada apesar de ter sido pensada. Segundo afirma o empresário, esta seria uma alternativa que lhe daria mais lucro, pois já fabrica um queijo diariamente e pôde constatar isto. Porém, não prosseguiu com essa idéia, por não ter instalações, pela limitação do mercado local e porque sua produção não justificaria a exploração de outros mercados.

Esta é mais uma situação em que as limitações internas impediram o empresário de aproveitar as oportunidades do ambiente.

Foram constatadas, no estudo-piloto, várias ameaças advindas da variável fornecedores. Destas, somente a distância do mercado fornecedor de máquinas agrícolas e a existência de poucos

fornecedores de materiais e insumos constituíram-se em ameaças à empresa Pau-d'óleo. Estas ameaças geram a elevação dos preços, tornando-os pouco competitivos. O próprio empresário concorda com isso, porém, continua comprando aos preços praticados na praça local. Esta é uma postura pouco profissional, uma vez que o correto seria buscar melhores preços para o alcance do objetivo lucro. Veja-se o depoimento do empresário:

"Quanto ao mercado de máquinas agrícolas, insumos e materiais, sempre tive facilidades, o preço sempre aperta. Os preços dentro do município sempre foram satisfatórios, pois acho que eles fazem o que podem. Ainda é preferível comprar aqui, porque dá valor ao pessoal daqui, pois deixar de prestigiar o comércio daqui só irá desestimular. Mesmo que os preços daqui sejam mais caros o frete não compensa. O município próximo tem os preços melhores do que aqui. Adubo, este ano eu comprei lá porque os preços estavam mais baixos do que os da cooperativa. Pesquisei preço".

Neste caso há uma questão a considerar, que é o fato de o empresário não ter conseguido sair da condição de pequeno produtor. Isto, às vezes, o impede de aproveitar certas oportunidades devido ao volume de compras, tendo que se sujeitar aos preços altos praticados pelos fornecedores locais.

Ainda com relação à variável fornecedores, foram identificadas no estudo-piloto várias oportunidades oferecidas às empresas rurais do município. Entre elas está o fornecimento gratuito de mudas para o reflorestamento, assistência técnica gratuita, existência de fornecedores de crédito e a existência de uma cooperativa de crédito. Todas elas foram percebidas e aproveitadas pelo empresário. Por exemplo, o entrevistado plantou

em sua empresa 10.000 mudas de eucalipto, com o propósito de consumo próprio e para venda, todas estas doadas pela prefeitura.

Para o empresário, ele se beneficiou muito da assistência técnica gratuita tanto da cooperativa quanto da EMATER-MG. Ele afirma que sempre foi bem atendido pelos técnicos e que é por intermédio da tecnologia que vem se mantendo.

"Eu sou muito a favor da técnica. Eu acho que a técnica é que vem superando estes fatores de dificuldades que a gente vem atravessando. Se não fosse a técnica estaria pior".

Para o empresário, a cooperativa de crédito o tem ajudado muito, em função da proximidade que esta tem dos produtores, como se pode ver em seu depoimento: "Qualquer facilidade que tem, nós somos os primeiros a saber".

A empresa não foi influenciada nem positiva nem negativamente pela variável concorrentes.

Foram identificadas no estudo-piloto duas ameaças relacionadas a grupos regulamentadores que foram o Imposto Territorial Rural (ITR) e o tabelamento dos produtos agrícolas. O ITR, segundo o empresário, tem sido um imposto justo, não sendo uma ameaça à sua empresa. Neste caso existe uma discordância entre o ponto de vista do empresário e os pontos de vista dos informantes do estudo-piloto. A posição do empresário é mais correta, pois este imposto, até o presente momento, não tem sobrecarregado as empresas rurais. Quanto ao tabelamento dos produtos agrícolas, este sim constituiu-se em uma ameaça. Para ele: "Não tem jeito, o que tem de se fazer é procurar aumentar a

produção, o pequeno não tem jeito de falar nada".

A alternativa tentada pelo empresário foi a diversificação com olerícolas, mas não foi bem sucedido: "Parece que quando se planta um produto, todo mundo planta".

4.3.6. Conclusão do Caso Pau-d'óleo

A empresa Pau-d'óleo alcançou uma evolução econômica pouco expressiva, no período considerado por este estudo. O crescimento registrado ocorreu na década de setenta. Na década de oitenta, a empresa apenas sobreviveu.

O empresário estabeleceu o objetivo de crescimento, e tentativas na busca do alcance deste foram implementadas.

No início do período considerado por este estudo, havia um predomínio bastante acentuado de pontos fracos na empresa. O empresário desenvolveu alguns pontos fortes, minimizou alguns pontos fracos, porém persistiu o predomínio de pontos fracos. Esta situação constituiu fator de limitação ao aproveitamento das oportunidades e à defesa das ameaças.

A empresa sofreu influência de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais e ecológicas, sendo que as variáveis políticas e econômicas exerceram forte influência, tanto no crescimento, quanto na estagnação da empresa. Em função das ameaças apresentadas por estas duas variáveis, o empresário teve que assumir posturas estratégicas de manutenção e

sobrevivência.

Ele apresentou maior percepção às variáveis tecnológicas, políticas, econômicas e ecológicas do ambiente geral. Contudo, esta percepção não implicou aproveitamento das oportunidades e nem na defesa das ameaças, devido às limitações internas de sua empresa, como tamanho e disponibilidade de recursos financeiros.

O empresário percebeu e aproveitou as oportunidades do ambiente operacional. O mesmo não ocorreu com relação às ameaças; houve percepção, porém, nem sempre o comportamento foi de defesa. Isto ocorreu devido à existência de pontos fracos na empresa, principalmente à limitação de recursos financeiros condicionados pelo baixo volume de negócios e pelo tamanho.

A empresa assumiu as posturas estratégicas de manutenção, sobrevivência e desenvolvimento. Esta última caracterizada pela diversificação de explorações primeiramente através de olerícolas, sem o sucesso esperado e, posteriormente, através de reflorestamento para a qual aguardam-se os resultados.

Finalmente considera-se que o crescimento econômico pouco expressivo atingido pela empresa deveu-se às características das estratégicas implementadas. Destacam-se:

- redução de custos como forma de garantir a sobrevivência;
- equilíbrio do fluxo de receitas e despesas como forma de obtenção de lucro e participação no mercado;
- diversificação de exploração como forma de obter lucro.

4.4. O Caso Quaresmeira

4.4.1. Caracterização da Empresa e do Empresário

A empresa Quaresmeira possui uma área de 176,5 ha dividida em duas áreas distintas. A sede de 77,5 ha foi adquirida por compra no ano de 1973 e a outra, com área de 99,0 ha, foi herdada recentemente. A sede está localizada a uma distância de 6 km do município de Ibertioga.

Sr. Dionízio tem 46 anos de idade, possui a quarta série do primeiro grau, sempre residiu na sede da empresa e tem a agropecuária como sua única fonte de renda.

4.4.2. Evolução Histórica

Descendentes de produtores rurais, o Sr. Dionízio e sua esposa tinham apenas algumas cabeças de gado nas terras de seus pais. Com os recursos provenientes da venda de parte deste gado, juntamente com outros originários do crédito agrícola obtido em 1972, o sr. Dionízio comprou 77,5 ha de terras cobertas por vegetação nativa e desprovidas de qualquer estrutura. Desta forma iniciou-se a empresa Quaresmeira.

O empresário começou sua produção com instalações improvisadas e com número limitado de gado. Tal produção fora iniciada com 30 litros de leite diários, vindo a aumentar

posteriormente com a utilização de crédito agrícola tanto para a compra de gado, quanto para investimentos em infra-estrutura de produção. Com isso, a empresa conseguiu atingir em 1980 uma produção média diária de 120 litros de leite, reduzida para 80 litros nos últimos anos.

Desde sua implantação a Quaresmeira não foi ampliada, no que se refere à compra de terras, a não ser através da recente incorporação de mais 99,2 ha de terras provenientes de herança. Constataram-se, neste período, um crescimento da estrutura com a construção de uma casa sede, um estábulo, três silos, uma usina hidrelétrica, um moinho hidráulico de fubá e formação 30 hectares de pastagens artificiais. Além deste patrimônio, o empresário possui um automóvel FIAT 147 e uma casa na sede do município, em fase de acabamento.

Considerando-se o espaço de tempo de interesse para este estudo, do ponto de vista do entrevistado, ele obteve sucesso em seu empreendimento e o atribui à participação de sua esposa. A dependência que esta empresa tem da mão-de-obra familiar é muito grande e a mulher participa intensamente das tarefas e das decisões.

Ao ser interrogado sobre a posição atual dos lucros da empresa em relação ao passado, o empresário depõe: "acho que hoje tenho menor lucro do que no passado e um dos fatores que tem impedido é a falta de mão-de-obra".

Verifica-se neste depoimento que variáveis demográficas,

como o êxodo rural tem afetado a Quaresmeira. Esta não tem conseguido superar a ameaça da pouca disponibilidade de mão-de-obra e, ao invés de formular estratégias para facilitar o recrutamento, o empresário optou pela alternativa de reduzir seus níveis de produção, ou seja, ajustá-los à capacidade de trabalho existente na empresa.

O Quadro 14 mostra que a empresa Quaresmeira evoluiu economicamente, no período de interesse para este estudo, muito embora esta evolução não tenha sido muito expressiva.

QUADRO 14. Variação Patrimonial da Empresa Quaresmeira.

Itens	Unid.	1972	1991	Variação
Área da propriedade (compradas)	ha	77,5	77,5	-
Casa sede	1	-	1	1
Estábulo	1	-	1	1
Silos	1	-	3	3
Usina hidrelétrica	1	-	1	1
Moinho hidráulico de milho	1	-	1	1
Casa na cidade (em construção)	1	-	1	1
Veículo FIAT 147 (1980)	1	-	1	1
Gado	cab.	20	120	100

FONTE: Pesquisa, 1991.

Observou-se um crescimento econômico, no que tange à infraestrutura da empresa, ou seja, uma variação positiva para os itens casa sede, estábulo, silos, usina hidrelétrica e moinho hidráulico de milho. O patrimônio do empresário, no que se refere

a bens móveis e imóveis, apresentou uma variação positiva de um veículo e de uma casa na cidade em fase de construção. O mesmo não ocorreu com o item terra, isto é, neste período não houve aumento das terras por meio de compras e sim por herança. A construção da infra-estrutura se deu na década de setenta. Já na década de oitenta, a empresa não apresentou crescimento, a não ser na evolução natural do rebanho que apresentou, nas duas últimas décadas, um crescimento de 500%. A produção de leite da empresa também apresentou um crescimento na década de setenta de 30 para 120 litros diários, o que representa um crescimento de 300%. Já na década de oitenta, a produção caiu para 80 litros de média, o que representa uma queda de 33,3%.

Considerando-se o período de interesse para este estudo, a produção de leite da empresa cresceu de 30 litros diários para 80, o que representa um crescimento de 166,6%. Enquanto a produção cresceu a este nível, o volume do rebanho cresceu 500%, significando que tecnologicamente a empresa não evoluiu.

4.4.3. Objetivos Empresariais

Estes objetivos são definidos no nível estratégico da empresa. Neste caso procura-se identificar os objetivos genéricos da empresa Quaresmeira. Portanto, as análises serão feitas com base nos depoimentos do empresário.

Ao se interrogar o empresário sobre quais os objetivos que ele estabeleceu ao iniciar nesta atividade, sua resposta foi a seguinte: "A gente quando é jovem ainda, só pensa em melhorar, crescer".

Este depoimento não permite concluir sobre o significado das palavras "melhorar, crescer". Observa-se no meio rural que, quando um empresário rural adquire terras, ele procura criar uma infra-estrutura para torná-las produtivas e lucrativas e, se possível, dar suporte à aquisição de outras áreas, o que significa crescer. O que ocorreu na empresa foi um crescimento da infra-estrutura e também dos níveis de produção. Isto permite deduzir que o crescimento, também definido como expansão por Meyer em CHIAVENATO (1982), é um objetivo do empresário.

Segundo o empresário ele tem conseguido alcançar seus objetivos. Afirma, no entanto que não costuma estabelecer metas ou subobjetivos, mas se contradiz, ao dizer que muda suas metas em função de mudanças no ambiente. Veja-se seu depoimento:

"Às vezes mudo, pois sempre tem mudanças, a pessoa não espera o que vem. Você fica naquela! Mas às vezes vem outra!"

O que ele quis dizer é que o ambiente é incerto e mutável e que o tomador de decisões tem mudar seus rumos em função das incertezas e das mudanças do ambiente.

4.4.4. Análise Interna

A análise proposta neste tópico consiste na apresentação das características internas da empresa.

O empresário classifica a fertilidade dos solos de sua empresa como regular. Uma vez que eles enquadram-se na média de fertilidade do município. Para melhorar estas condições, nada tem sido feito em termos de tecnologia. Os solos são cultivados e posteriormente empastados sem emprego de corretivos.

Cerca de 50% dos solos da empresa apresentam-se aptos à mecanização. O restante apresenta uma topografia acidentada, motivo pelo qual ainda permanece com vegetação natural de campo.

As atividades desenvolvidas pela empresa, como afirma o empresário estão adequadas às condições de sua topografia. A pecuária e o tipo de agricultura praticada pela empresa são compatíveis com a declividade predominante.

As aguadas, sempre foram boas tanto no que se refere à qualidade quanto à quantidade. Uma comprovação é que a empresa se utiliza deste potencial para acionar dínamo elétrico e moinho de fubá.

A energia elétrica existente é de geração própria, porém só se presta à iluminação, não apresentando potência suficiente para o acionamento de motores e eletrodomésticos. Do ponto de vista do empresário, a existência desta não se caracteriza como um ponto forte. Para ele, um maior potencial energético em sua empresa tornaria mais fácil a condução das atividades produtivas.

O início das atividades de produção da empresa foi marcado pela ausência de infra-estrutura física e os solos eram cobertos por vegetação nativa de campo. Estes pontos fracos só foram eliminados no decorrer da década de setenta.

Segundo o Sr. Dionízio, as dificuldades para recrutamento de mão-de-obra rural e especializada sempre se constituíram em pontos fracos da empresa.

A mão-de-obra familiar teve uma participação bastante efetiva na condução das tarefas da empresa. Antes, com a participação das duas filhas e atualmente da mulher e do filho.

Segundo o empresário, ele teve bastante dificuldade financeira e nunca obteve ajuda de terceiros. Os recursos necessários aos investimentos da empresa vieram de um banco da rede oficial, através do crédito agrícola.

A distância da empresa à sede do município, ou seja, do mercado consumidor para seus produtos é de 6 km. Para o Sr. Dionízio, este é um ponto forte de sua empresa, além das condições de tráfego da estrada que liga a empresa ao município, as quais sempre foram boas.

O empresário tem tradição nas atividades que desenvolve pois descende de agricultores. Este é também mais um ponto forte da empresa.

Dos fatores citados, segundo o Sr. Dionízio, o ponto forte de maior relevância para sua empresa foi a participação da família e o ponto fraco que se constituiu em maior entrave foi a pouca disponibilidade de recursos financeiros.

A análise interna da empresa Quaresmeira está resumida no Quadro 15 onde se observa um equilíbrio entre pontos fracos e pontos fortes, ou seja, foi identificado neste estudo um número igual de pontos fortes e pontos fracos.

QUADRO 15. Análise Interna da Empresa Quaresmeira

Variáveis	Pontos	Pontos
	Fortes	Fracos
Fertilidade dos solos		X
Topografia		X
Aquedutos	X	
Distância do mercado consumidor	X	
Energia elétrica		X
Infra-estrutura física		X
Disponibilidade de mão-de-obra		X
Participação da mão-de-obra familiar	X	
Disponibilidade de recursos financeiros		X
Adequação das atividades à topografia	X	
Estradas	X	
Tradição na atividade	X	

FONTE: Dados da pesquisa (1991).

4.4.5. Análise Externa

A interação empresa Quaresmeira e ambiente externo está resumida nos Quadros 16 e 17.

QUADRO 16. Interação Empresa Quaresmeira e Ambiente - Oportunidades

Oportunidades do Ambiente	Oportunidade à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Aproveitamento	
					Sim	Não
Disponibilidade de técnicas modernas	X			X		X
Política de crédito agrícola (década de setenta)	X		X		X	
Inflação moderada na década de setenta	X			X	X	
Lei de anistia sobre empréstimos agrícolas		X				
Programas de eletrificação rural - Iluminas e Minas Luz	X			X		X
Aptidões naturais favoráveis à introdução de outras atividades	X		X		X	
Assistência técnica gratuita	X			X		X
Mudas gratuitas para reflorestamento	X		X		X	
Disponibilidade de fornecedores de crédito rural	X		X		X	
Existência de uma cooperativa de crédito no município	X		X			X
Incentivos dados aos produtos agrícolas de exportação		X				

FONTE: Pesquisa, 1991.

QUADRO 17. Interação Empresa Quaresmeira e Ambiente - Ameaças

Ameaças do Ambiente	Ameaças à Empresa		Percebidas pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Defesa	
					Sim	Não
Inexistência de política agrícola consistente	X			X		X
Política de assistência técnica imposta de "cima para baixo"	X		X		X	
Tabelamento dos produtos agrícolas, principalmente do leite	X		X			X
Importação de produtos agrícolas	X		X			X
Inexistência de política de controle de preços de insumos	X		X		X	
Altas taxas de inflação na década de oitenta	X		X		X	
Leis trabalhistas incompatíveis com a remuneração dos pecuaristas	X		X			X
Legislação de ICMS sobre o leite	X			X		X
Falta de estrutura de moradia, educação, saúde, lazer, comunicação e transporte no meio rural	X		X			X
Êxodo rural	X		X			X
Baixo nível de alfabetização dos trabalhadores rurais	X			X		X
Ocorrência de geadas	X		X		X	
Ocorrência de veranicos		X				
Rigor do inverno		X				
Baixo consumo de leite e derivados e de outros produtos no município	X		X			X

(Continua)

QUADRO 17. Continuação.

Ameaças do Ambiente	Ameaças à Empresa		Percebida pelo Empresário		Comportamento Empresário	
	Sim	Não	Sim	Não	Defesa	
					Sim	Não
Pequeno número de clientes para o principal produto (leite) no município	X		X			X
Impossibilidade de os produtores colocarem preços em seus produtos	X		X			X
Correção monetária plena sobre financiamentos agrícolas na década de oitenta	X		X		X	
Oferta de mão-de-obra rural deficitária, em termos quantitativos e qualitativos	X		X			X
Distância do mercado fornecedor de máquinas agrícolas e assistência técnica		X				
Preços de materiais e insumos pouco competitivos	X		X			X
Baixa oferta de mecanização agrícola		X				
Baixa oferta de mão-de-obra agrícola	X		X			X
Concorrência de serviços de mecanização agrícola		X				
Concorrência de mão-de-obra especializada	X		X			X
Valor do Imposto Territorial Rural (ITR)		X				
Tabelamento de preços agrícolas	X		X			X

FONTE: Pesquisa, 1991.

A discussão a seguir será elaborada conforme o conteúdo destes dois Quadros e os depoimentos do entrevistado.

4.4.5.1. Ambiente Geral

É composto pelas variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

A tecnologia utilizada pela empresa conserva padrões bastante tradicionais. O que se verificou como inovação tecnológica foi a utilização de silagem e pastagens artificiais, o rebanho não tem raça definida e as técnicas de manejo são também tradicionais. No campo da agricultura, a única técnica mais moderna empregada foi a utilização de fertilizantes químicos. O próprio empresário afirma que as técnicas empregadas em sua empresa não sofreram mudanças.

"As técnicas são as mesmas, não usei técnicas mais modernas, pois a situação está muito difícil, fica caro".

Deduz-se deste depoimento que os fatores que estão limitando o aproveitamento desta oportunidade são os custos. A empresa não pode assumir custos elevados devido à existência do ponto fraco "dificuldade de recursos financeiros", e assim o empresário preferiu não assumir os riscos e se colocou numa posição de defesa, ou seja, adotou uma tecnologia de baixo custo que não comprometesse a sobrevivência de sua empresa. A redução de custos é uma postura definida por OLIVEIRA (1988) como estratégia de

sobrevivência.

A política de crédito agrícola com juros subsidiados praticada na década de setenta exerceu um importante papel na evolução da empresa Quaresmeira, uma vez que o empresário financiou parte do gado que possuía e, com estes recursos mais os provenientes da venda de outra parte, comprou as terras. Além desta finalidade o empresário continuou utilizando-se do crédito agrícola para aquisição de gado, investimentos, custeios de lavouras e aquisição de veículo. O crédito agrícola subsidiado foi tão importante, a ponto de o empresário fazer a seguinte declaração:

"Se não fosse o crédito agrícola subsidiado, eu não estaria nesta situação, estaria pior".

Na perspectiva dos informantes do estudo-piloto, a política de crédito implementada na década de oitenta constituiu-se em ameaça às empresas rurais, uma vez que os preços dos produtos agrícolas não foram corrigidos na mesma proporção dos financiamentos. Esta ameaça foi percebida pelo empresário, o qual apresentou um comportamento de defesa, conforme se confirma em seu depoimento:

"Com a correção monetária plena nunca mais financiei nada, os juros são bravos, não aguento".

Às vezes o poder político com o propósito de fazer prevalecer a sua ideologia manifesta-se por intermédio dos órgãos de assistência técnica para realizar mudanças no setor rural e cria pacotes de desenvolvimento agrícola muitas vezes incoerentes

com as condições internas das empresas. Isto é o que alguns entrevistados do estudo-piloto citaram como ameaça e a denominaram de política de assistência técnica imposta de "cima para baixo". O sr Dionízio esteve diante desta ameaça, segundo afirma, várias vezes, e seu comportamento foi de defesa, como se pode confirmar em seu depoimento:

"Tentaram introduzir técnicas modernas muitas vezes mas, como eu não tinha condição, eu falava que não dava para fazer".

A inexistência de uma política agrícola consistente foi identificada como uma ameaça do ambiente às empresas rurais, por englobar um série de outras questões, como a inexistência de política de desenvolvimento social do meio rural, descontinuidade dos planos de desenvolvimento agrícola, política de preços, política de exportação e importação e outras mais. Ao ser interrogado sobre esta questão o empresário foi incapaz de debater e até mesmo compreender os questionamentos. Isto demonstra a pouca interação do empresário com as variáveis políticas, principalmente com as políticas macroeconômicas e de influência indireta sobre sua empresa. Quando se tratou de questões diretas, como ameaças e oportunidades deste contexto, sua percepção foi maior como no caso da política de crédito e de assistência técnica.

No contexto econômico, ocorreram dois momentos diferentes. Um, a década de setenta, marcada por uma inflação moderada, e outro, a década de oitenta, em que a inflação foi bastante

elevada. Enquanto os índices foram moderados, esta questão passou despercebida pelo empresário. Intuitivamente esta oportunidade foi aproveitada, pois foi a época em que a empresa cresceu economicamente. Isto ocorreu porque baixa inflação implica juros baixos e equilíbrio da relação preço dos produtos e preço dos insumos, proporcionando motivação para o crédito e obtenção de maiores lucros pela empresa.

Já com os altos índices de inflação observados na década de oitenta, o empresário percebeu o risco desta ameaça que interferiu nos juros e reduziu os lucros da empresa e os investimentos foram paralisados, como forma de reduzir as despesas e garantir os recursos necessários à manutenção da empresa e a sobrevivência da família. Esta é portanto, segundo abordagem de OLIVEIRA (1988), uma postura estratégica de manutenção. Os efeitos negativos da inflação bem como a postura assumida diante desta ameaça podem ser confirmados em seu depoimento:

"De bom ela não trouxe nada, de ruim muito. Não se faz mais nada, o movimento pára, tudo pára".

Uma alternativa encontrada pelo Sr. Dionízio para se defender da ameaça da inflação foi a de não vender mais gado e investir algum dinheiro disponível na construção da casa. Este posicionamento demonstra que o empresário percebe os efeitos da inflação sobre a desvalorização do dinheiro.

Os incentivos dados aos produtos agrícolas de exportação na década de setenta não se constituíram em oportunidades à empresa,

uma vez que a região não apresenta aptidões para estas culturas, principalmente para café e soja.

As ameaças, como tabelamentos e importações de produtos agrícolas, historicamente fazem parte da política econômica do país e têm como propósito o controle dos preços e, conseqüentemente, a contenção dos índices de inflação. Como resultado ocorre outra ameaça, pois os preços dos produtos agrícolas são controlados e os preços dos insumos não o são. A alternativa encontrada foi a redução tanto da utilização de corretivos químicos, substituindo-os pela adubação orgânica, quanto a redução da ração industrializada, utilizando-se silagem, capineiras e produzindo a própria ração.

Esta alternativa visa equilibrar os fluxos de receitas e despesas para atingir os alvos desejados de lucro e participação no mercado, segundo OLIVEIRA (1988). Esta é uma postura estratégica de manutenção. Nesta postura a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, entretanto possui uma série de pontos fortes que possibilitam o empresário, além de querer continuar sobrevivendo, manter a posição conquistada até o momento.

A legislação trabalhista em si não é uma ameaça, porém os encargos trabalhistas são altos e, portanto, incompatíveis com a remuneração dos pecuaristas, segundo opinião dos informantes do estudo-piloto. Quanto a estes tributos o empresário afirma serem pesados, porém não afetam sua empresa, pois mantém um só

empregado temporário e, mesmo assim, a rotatividade é alta e, dos temporários, não são recolhidos encargos trabalhistas. Frisa-se ainda que a força de trabalho maior da empresa constitui-se mão-de-obra familiar. Mesmo sendo só um empregado e apesar da rotatividade, não significa que a legislação seria dispensada.

O empresário não percebeu as mudanças legais que instituíram a incidência de ICMS sobre o leite nos últimos anos. Ao ser interrogado se este imposto afetou a sua empresa, o Sr. Dionízio não teve convicção e afirmou: "acho que afetou".

A lei de anistia sobre as dívidas contraídas através de financiamentos agrícolas durante o Plano Cruzado não atingiu a empresa Quaresmeira, que não tinha dívidas na época.

No contexto social certificaram-se, no estudo-piloto, dois programas de eletrificação rural que tinham como objetivo o desenvolvimento social do meio rural: o Iluminas e o Minas Luz. Estes programas constituíram-se oportunidades, pois apresentavam facilidades para pagamento. Esta oportunidade só foi percebida pelo empresário após o término do recebimento das propostas, como se pode ver em seu depoimento. "Quando pensei em fazer já tinha acabado".

O baixo nível de alfabetização e conhecimento dos trabalhadores rurais proporcionaram uma mão-de-obra de baixa qualidade, portanto um entrave às empresas rurais. Tal entrave não foi percebido pelo empresário e nenhuma atitude de defesa foi identificada neste estudo.

O êxodo rural, uma ameaça do ambiente às empresas rurais, é uma variável demográfica. Porém, é consequência de variáveis políticas, como a inexistência de políticas agrícolas e de desenvolvimento social do meio rural e, de variáveis legais, como a legislação trabalhista. Sua influência, segundo o empresário, foi muito grande sobre a empresa, porque limitou a oferta de mão-de-obra na região. O empresário não encontrou uma forma para se defender desta ameaça e nem mesmo uma casa de colono a empresa possui. A construção de uma seria a primeira medida a se tomar para que a Quaresmeira pudesse contar com número e qualidade de mão-de-obra suficientes. Uma alternativa tentada pelo empresário foi a construção de um campo de futebol e promover este esporte na tentativa de fixar os trabalhadores na região, porém de nada valeu.

A posição geográfica da empresa a torna muito exposta às geadas. O empresário tem conseguido se defender desta ameaça com a utilização de silagem. As geadas são fenômenos bastante previsíveis na região, o que torna fácil a precaução contra seus efeitos maléficos.

Da mesma forma que as condições naturais proporcionam ameaças, também proporcionaram oportunidades. Várias culturas poderiam ter sido exploradas aproveitando-se estas condições. O Sr. Dionízio, aproveitando-se de clima, qualidade de solo e disponibilidade de água, cultivou alho uma vez, porém defrontou-se com problemas de comercialização, o que o desestimulou de prosseguir.

4.4.5.2. Ambiente Operacional

O ambiente operacional é composto pelas variáveis clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores.

A produção comercializada da empresa Quaresmeira é representada por leite, bezerros, vacas (descartes) e excedentes de arroz, feijão e milho, caso ocorram. Para o leite, principal produto, a empresa tem como cliente a cooperativa local, para os bezerros, outros produtores e, para os outros produtos, o comércio varejista do município.

Na relação empresas rurais com clientes foram identificadas, no estudo-piloto, várias ameaças, como o baixo consumo de leite e derivados no município, poucos clientes para o produto leite e impossibilidade de os produtores colocarem preços em seus produtos. Várias alternativas poderiam ter sido tentadas pela empresa para se defender destas ameaças, como industrialização do leite, exploração de outros mercados e diversificação com produtos não tabelados. Uma alternativa tentada pelo empresário foi a diversificação com olerícolas, porém ele teve problemas comerciais, ou seja, os preços não cobriram os custos. Devido a este prejuízo, o empresário sentiu-se desestimulado.

A outra alternativa tentada pelo empresário foi a industrialização do leite por um curto período. A comercialização dos queijos era feita no comércio varejista de outro município, mas o empresário interrompeu este procedimento em função da baixa

escala de produção, a qual tornava altos os custos de transporte. O empresário tem pensado novamente nesta opção, como se pode ver em seu depoimento.

"Já pensei em fazer queijo outra vez pois o preço do leite não está compensando. Uma vez já fiz queijo, mas é muito difícil, muito longe, mas dá mais resultado".

A variável fornecedores apresentou muitos entraves, entre eles a deficiência de mão-de-obra rural, em termos qualitativos e quantitativos. Contudo, o problema maior da empresa Quaresmeira é principalmente quantitativo. Quanto a esta ameaça, o empresário não encontrou defesa, sua tentativa foi em vão, como pode-se confirmar claramente no seguinte depoimento:

"Eu já tentei, pedi ao prefeito para fazer alguma coisa para o lugar no sentido de fixar a mão-de-obra, mas nada foi feito".

O que ocorreu foi uma adaptação da Quaresmeira a este problema, ou seja, a empresa ajustou sua produção à capacidade de trabalho existente, utilizando mão-de-obra familiar.

Outro entrave registrado pelo estudo-piloto foi a distância do mercado fornecedor de máquinas agrícolas e assistência técnica às mesmas, por implicar maiores custos. O empresário compra máquinas em município vizinho, porém, são tão esporádicas tais compras, que este fato não pode ser considerado como ameaça. A assistência técnica para máquinas e equipamentos é encontrada no município, pois a empresa não tem máquinas complexas.

Os preços de materiais e insumos pouco competitivos é outra ameaça da variável fornecedores. O mercado local, segundo o

empresário, sempre foi capaz de atender à sua empresa, porém os preços nunca foram "vantajosos", sendo que no município vizinho "é mais barato". Quando a empresa precisa de maior quantidade de materiais, o empresário os compra lá, porém rações e adubos são comprados na cooperativa, independente de se conseguir melhores preços. Isto pode ser confirmado em seu depoimento:

"Quando preciso de um material em maior volume vou ao município vizinho. Rações compro na cooperativa. É o jeito, levo o leite e trago rações. Adubos são vendidos a preço do dia, só quando desconta o leite".

Vê-se nesta declaração que o fato de a empresa não ter atingido um volume de negócios satisfatório e por não ter conseguido atingir escala de produção, os recursos financeiros disponíveis são muito limitados. Em consequência disso, o empresário percebe uma ameaça como esta e não tem como se defender. Isso significa que neste caso, fatores internos estão limitando a interação empresa ambiente.

Dentre as oportunidades identificadas no estudo-piloto relacionadas à variável fornecedores está a disponibilidade de fornecedores de crédito agrícola no município. Este assunto foi bastante discutido quando se analisaram variáveis políticas, onde certificou-se de que o empresário aproveitou as oportunidades do crédito agrícola, quando os juros eram subsidiados, e se defendeu das ameaças da correção monetária plena sobre financiamentos agrícolas, quando esta foi implementada.

Outra oportunidade identificada foi a existência de uma cooperativa de crédito no município. É uma oportunidade, por

apresentar muitas vantagens, tais como maior proximidade dos produtores, pouca burocracia e rapidez nos empréstimos. O empresário percebe sua existência como uma oportunidade, e é seu cliente, porém nunca utilizou de seus empréstimos. Sobre a cooperativa, emitiu sua opinião à respeito: "Acho que ela pode ajudar bem o produtor, ela tem condição de ajudar bem".

As outras oportunidades identificadas neste contexto foram a existência de assistência técnica e o fornecimento de mudas de eucalipto gratuitos. O empresário vem utilizando assistência técnica somente da cooperativa, à qual ele classifica como boa, e não teve assistência de órgãos oficiais. A percepção e o aproveitamento de oportunidades também se confirmam. No que se refere ao fornecimento de mudas de eucalipto, a empresa plantou primeiramente 250 mudas fornecidas pelo I.E.F. e neste último ano, mais 2.000. Esta oportunidade foi visualizada numa perspectiva de cumprir exigências legais, ou seja, diante das restrições legais impostas ao corte de madeira nativa, conforme se constata em seu depoimento:

"Eu planto porque hoje é muito difícil conseguir licença para derrubar uma árvore, eu planto para uso próprio".

A concorrência que se observou no estudo-piloto foi relacionada à mecanização agrícola e à mão-de-obra especializada. A mecanização não se constituiu em ameaça à empresa devido ao pouco uso, já a concorrência da mão-de-obra especializada tem sido uma restrição à empresa, que tem grandes dificuldades para superá-la como pode-se observar no depoimento do entrevistado:

"Para eu conseguir mão-de-obra especializada é muito difícil, sempre foi difícil. Você não viu que o estábulo está com a cumieira caindo? Mas não tem carapina. Para conseguir um, tive que buscar lá em Santa Clara".

Segundo o empresário, o Imposto Territorial Rural nunca se constituiu em restrição ao desenvolvimento de sua empresa. Da variável grupos regulamentadores ainda se constatou uma ameaça, que foi o tabelamento dos produtos agrícolas, principalmente do leite, traduzida pelos baixos preços. Este é, portanto, um assunto bastante discutido neste caso, bem como as posturas assumidas pelo empresário, entre elas a tentativa de diversificação e industrialização. Porém, a tentativa que garantiu algum crescimento e a sobrevivência da empresa foi a redução de custos que, segundo OLIVEIRA (1988), é uma postura estratégica de sobrevivência.

4.4.6. Conclusão do Caso Quaresmeira

A análise deste caso permitiu concluir que a empresa Quaresmeira apresentou um crescimento econômico positivo durante o período considerado por este estudo. Tal crescimento foi bastante expressivo na década de setenta, sendo pouco significativo na de oitenta.

O empresário estabeleceu e alcançou o objetivo crescimento.

No início do período considerado por este estudo havia na empresa um equilíbrio entre pontos fortes e pontos fracos. O empresário não conseguiu minimizar os pontos fracos, com exceção

da infra-estrutura física de produção.

A empresa foi influenciada por todas as variáveis do ambiente geral, sendo que as políticas econômicas, demográficas e ecológicas exerceram maior influência. As variáveis políticas e econômicas, influenciaram sobremaneira o crescimento e o comportamento estratégico da empresa.

O empresário apresentou maior percepção às variáveis políticas, econômicas, demográficas e ecológicas, e menor em relação às variáveis legais, sociais e tecnológicas. A percepção do empresário às ameaças e oportunidades do ambiente geral não implicou aproveitamento total das oportunidades e nem defesa das ameaças.

No ambiente operacional constataram-se muitas ameaças à empresa Quaresmeira, às quais foram percebidas pelo empresário que, nem sempre, manifestou o comportamento de defesa. Algumas alternativas foram tentadas, porém sem o sucesso esperado. Também se confirmou percepção às oportunidades, entretanto, o aproveitamento não aconteceu na mesma intensidade.

O empresário não assumiu uma postura estratégica específica. O que ocorreu foi uma combinação de várias posturas, destacando-se as de sobrevivência, de manutenção e de desenvolvimento, esta última caracterizada pela diversificação mas frustrada quanto aos objetivos preconizados.

Finalmente considera-se que o crescimento econômico atingido pela empresa relacionou-se às estratégias implementadas e aos seus resultados. Destacam-se:

- diversificação, como forma de escapar à política de preços e obter maiores lucros;
- equilíbrio do fluxo de receitas e despesas como forma de garantir o lucro e participação no mercado;
- redução de custo como alternativa de sobrevivência; e
- ajuste da produção às condições internas referentes à disponibilidade de mão-de-obra.

5. CONCLUSÕES

Analisados e concluídos isoladamente cada caso, apresentam-se a seguir conclusões gerais para o estudo.

O ambiente empresarial apresentou-se, de modo geral, restritivo no sentido de que impôs ameaças às empresas. No entanto, na década de setenta esse ambiente, ainda que restritivo, propiciou mais oportunidades às empresas rurais estudadas do que na década de oitenta.

As evidências do estudo apontam para um maior crescimento das empresas na década de setenta, enquanto na década de oitenta apenas duas cresceram, porém em menor intensidade; as outras duas empresas analisadas apenas sobreviveram. Este fato sugere que todas tenham sido afetadas pelas mudanças no contexto político e econômico, mudanças estas representadas pelas políticas de crédito, de preço e pela inflação.

As empresas com um predomínio inicial de pontos fortes obtiveram um crescimento econômico mais expressivo. Esta é uma

evidência a favor de fatores internos interferindo no crescimento econômico das empresas.

Os empresários rurais estabeleceram objetivos voltados para o lucro e crescimento. No entanto aqueles que direcionaram seus objetivos mais para o lucro, conseguiram promover um maior crescimento de suas empresas.

As empresas que até o final da década de setenta já haviam alcançado um nível maior de crescimento e detinham um maior volume de negócios cresceram também na década de oitenta. Isto significa que o tamanho da empresa e o volume de negócios implicaram minimização das ameaças e maximização das oportunidades.

A análise do ambiente externo mostrou que as variáveis políticas e econômicas (ambiente geral) e clientes e fornecedores (ambiente operacional) foram as que mais influenciaram os comportamentos estratégicos dos empresários rurais. Nenhuma influência foi exercida pela variável concorrentes, o contrário do que normalmente ocorre com as empresas urbanas.

Os dirigentes das empresas que mais cresceram em termos econômicos, ou seja, da Araucária e Murici, tiveram comportamento diferenciado diante das variáveis tecnológicas. A empresa Araucária investiu em desenvolvimento tecnológico, enquanto a Murici optou pela expansão de áreas e aumento de volume de negócios.

As empresas que alcançaram um crescimento econômico mais

significativo foram aquelas cujas estratégias voltaram-se para o mercado e não para a produção. Em outras palavras, deram maior ênfase à comercialização e ajustaram seus produtos às preferências do mercado.

Uma maior evolução econômica foi observada nas duas empresas que encontraram maior facilidade em operar em seu ambiente de tarefa, principalmente junto a clientes e fornecedores.

As empresas rurais analisadas não assumiram uma postura estratégica específica e sim uma combinação de posturas. Tais posturas foram determinadas mais em função das ameaças do que das oportunidades do ambiente.

A estratégia de manutenção foi adotada por todas as empresas. Quando os preços dos produtos, principalmente do leite, foram achatados, houve uma redução no uso de insumos com o fim de equilibrar os fluxos de receitas e despesas. Estas decisões foram independentes de consequências como queda da produção e da produtividade.

A mesma estratégia foi identificada quando os preços dos insumos se elevaram desproporcionalmente aos preços dos produtos, por exemplo, em relação aos preços do leite.

Embora não formalizassem as estratégias adotadas, os empresários forneceram evidências de sua formulação informal. Os dados em análise permitem a conclusão de que houve uma estreita relação entre crescimentos alcançados e estratégias implementadas.

Quanto à interação empresa-ambiente, verificou-se que ela por si só não respondeu ao crescimento mostrado pelas empresas. Para tanto, foi necessário uma combinação entre fatores internos (por exemplo, fertilidade do solo, disponibilidade de recursos financeiros) e fatores externos (por exemplo, política de crédito, de preços).

6. SUGESTÕES

Este estudo não teve a pretensão de esgotar tão vasto assunto. Para tanto, ficam algumas questões que merecem ser mais bem investigadas e dentro de uma abordagem mais específica.

Uma sequência plausível para este estudo seria análise de empresas que praticam outras atividades produtivas, por exemplo, referentes a produtos de exportação

Além disso, um enfoque em avaliação quantitativa sobre a influência das variáveis identificadas na evolução econômica das empresas rurais merece ser objeto de pesquisa.

Especificamente, parece ser relevante um estudo que vise estabelecer comparações entre índices de crescimento econômico das empresas rurais nas duas últimas décadas. Tal pesquisa poderia determinar a influência das mudanças do contexto político e econômico sobre o setor rural.

As evidências favoráveis à priorização da comercialização de animais produtivos, fornecidas por esta pesquisa, permitem a

sugestão de se elaborar estudos a fim de determinar o nível ótimo de participação das receitas da venda de gado sobre as receitas totais das empresas produtoras de leite.

7. RESUMO

Esta pesquisa consta de estudo de multicasos sobre a interação ambiental e os fatores que influenciaram a evolução econômica de empresas rurais dedicadas à pecuária leiteira, durante um período aproximado de 20 anos. Para atingir os objetivos, realizou-se primeiramente um estudo-piloto, com o propósito de descrever o ambiente, identificar as variáveis e determinar as empresas participantes do estudo. Para isso, utilizou-se a entrevista semi-estruturada, realizada com executivos ligados ao setor agropecuário de um município. Esses executivos cumpriram também o papel de juizes na determinação das empresas para o estudo. Para a pesquisa, utilizaram-se a entrevista semi-estruturada e a observação livre. As entrevistas foram gravadas e transcritas imediatamente após suas execuções. Na análise foram utilizadas técnicas qualitativas. As principais conclusões foram: O ambiente apresentou-se restritivo; na década de setenta este contexto propiciou maiores oportunidades às

empresas rurais estudadas; o crescimento das empresas correspondeu às características do ambiente nas duas décadas; o predomínio inicial de pontos fortes nas empresas proporcionou um maior crescimento; as empresas com maior volume de negócios encontraram maiores facilidades para minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades; os empresários de maior sucesso estabeleceram objetivos voltados para o lucro, implementaram estratégias direcionadas para o mercado e tiveram maior facilidade para atuar no ambiente operacional; as empresas rurais foram fortemente afetadas pelas variáveis políticas e econômicas; e houve uma relação estreita entre crescimentos das empresas e estratégias implementadas.

8. SUMMARY

This research had the objective of a multiple-case study about interactions of the environment and factors that affected economic evolution of farm milk cattle production during a 20 year periods. Initially a pilot study was conducted with the purpose of having environment description, variables identification, and selection of the farms. It was utilized a semi structured interview with executives involved with livestock and agricultural sectors of a county. These executives worked also as judges to choose the farms for this study. The semi structured interview and a free observation as well were utilized in this research. Data were recorded and qualitative techniques were used for the analyses. The main conclusions were: the environment was restricted and in the 70's it gave better opportunities to the farms than in the 80's and farms growth were related to this environment characteristics; the farms with stronger initial factors, had better development; farms with

higher business volume had better chances of decreasing threats and increasing opportunities; farmers with higher success aimed towards profits, developed strategies towards the market and had more facilities with the operational environment; they were strongly affected by political and economic variables; there was a narrow relationship between farms growth and development strategies.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALENCAR, E. O estudo de caso é uma categoria válida em pesquisa social? Lavras, ESAL, 1990. 5p. (Mimeografado).
2. ANSOFF, H.I. Administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1983. 214p.
3. BARROS, F.R. de. A empresa privada e o desafio da democratização do capital. *Executivo*, Porto Alegre, 4(19):11-17, out./dez. 1978.
4. BENNIS, W.G. Organização em mudança. São Paulo, Atlas, 1976. 213p.
5. BETHLEM, A.S. Política e estratégia de empresas. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1981. 236p.
6. CHIAVENATO, I. Administração de empresas; uma abordagem contingencial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982. 606p.

7. CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**, 3.ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.
8. CHIAVENATO, I. **Teoria geral de administração**. 3.ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1987. v.2, 606p.
9. GADO Leiteiro; venda de fêmeas pode ser um bom negócio. **Balde Branco**, São Paulo, 16(310):25-8, ago. 1990.
10. KREUTZ, R.P. **Fatores que afetam o desempenho organizacional na empresa rural; um enfoque sistêmico-contingencial**. Porto Alegre, UFRGS, 1980. 173p. (Dissertação de MS).
11. LODI, J.B. **História da administração**. São Paulo, Pioneira, 1984. 217p.
12. MARCOVITCH, J. & RADOSEVICH, R. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projetos. **Revista de Administração**, São Paulo, 13(2):24-39, abr./jun. 1978.
13. OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial; uma abordagem empreendedora**. São Paulo, Atlas, 1988. 392p.
14. RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 21(4):21-32, out./dez. 1981.
15. SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia**. 3.ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1973. 301p.

16. SOUZA, R. de. **Estratégia empresarial.** Lavras, ESAL/ABEAS/FAEPE, 1990. 80p. (Apostila).
17. _____; GUIMARÃES, J.M.P.; MORAIS, V.A.; VIEIRA, G. & ANDRADE, J.G. de. **A administração da fazenda.** 2.ed. Rio de Janeiro, Globo, 1989. 211p.
18. STONER, J.A.F. **Administração.** 3.ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1982. 464p.
19. TREGOE, B.B. & ZIMMERMAN, J.W. **A estratégia da alta gerência.** 2.ed. Rio de Janeiro, Guanabara, 1988. 132p.
20. TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, Atlas, 1987. 175p.
21. VASCONCELOS FILHO, P. & MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico; formulação, implantação e controle.** 2.ed. Belo Horizonte, LTC, Livros Técnicos e Científicos, 1982. 181p.

ANEXO 1

INSTRUMENTOS DE COLETA

ESTUDO-PILOTO

FORMULÁRIO DE PESQUISA

I - IDENTIFICAÇÃO DO INFORMANTE

Nome: _____

Profissão: _____

Órgão de Trabalho: _____

Área de Atuação: _____

Tempo de Atuação Nesta Área: _____

Município: _____

II - QUESTÕES

1. Quais as principais atividades agrícolas desenvolvidas neste município, em ordem de importância?

Há + 20 anos

Atuais

1º _____

2º _____

3º _____

2. Qual a distribuição das propriedades agrícolas deste município, no que concerne ao tamanho?

Atual:

_____ grandes; mais de _____ ha
 _____ médias; de _____ a _____ ha
 _____ pequenas; de _____ a _____ ha
 _____ micros; de _____ a _____ ha

Passado:

_____ grandes; mais de _____ ha
 _____ médias; de _____ a _____ ha
 _____ pequenas; de _____ a _____ ha
 _____ micros; de _____ a _____ ha

3. Qual o percentual da produção do município para cada um destes tipos, para os principais produtos?

 Produtos -----

 Tipos -----

 Grande -----

 Média -----

 Pequena -----

 Micro -----

4. No seu ponto de vista, em sua região existiu uma relação entre o sucesso do empreendimento agrícola e a incorporação de novas tecnologias?

() Sim () Não

Justifique: _____

5. A evolução das técnicas agrícolas nos últimos 20 anos foi bem significativa. A difusão desta, em certas regiões, foi intensa e gratuita, constituindo-se, portanto, em oportunidade para os empresários rurais. Este fato se verificou neste município?

() Sim () Não

6. Em caso afirmativo estas oportunidades foram bem aproveitadas pelos produtores?

() Sim () Não () Em parte

Justifique: _____

7. Quais órgãos prestaram assistência técnica aos produtores deste município nos últimos 20 anos?

8. Detalhe as características desta assistência e os períodos em que esta se fez presente.

9. No campo da tecnologia, cite e comente sobre as principais transformações ocorridas nos últimos 20 anos, envolvendo os principais produtos agrícolas desta região.

10. No contexto político nacional, estadual e municipal ocorreram mudanças em face aos critérios de decisão adotados por estes três níveis. Estas mudanças incluem o clima político e ideológico gerando, muitas vezes, instabilidade, o que leva os empresários a assumir novas posturas, com o propósito de resguardar todo o seu empreendimento. Em sua opinião, ocorreram ameaças durante os últimos 20 anos que influenciaram as ações dos produtores rurais envolvendo as empresas?

() Sim () Não

Quais, por exemplo?

11. Houve também oportunidades, surgidas deste contexto, envolvendo o empreendimento rural como um todo?

() Sim () Não

Quais?

12. Ainda no que concerne aos aspectos políticos, quais foram as oportunidades deste período envolvendo os principais produtos?

13. E quais as ameaças que atingiram os produtos?

14. a) No contexto econômico, várias mudanças ocorreram e que se constituíram em ameaças e também em grandes oportunidades. Quais as variáveis que foram ameaças no período estudado?

b) E quais constituíram-se em oportunidades?

15. a) No contexto legal, o que se constituiu em ameaças?

b) E em oportunidades?

16. No contexto social, quais as variáveis que mais afetaram o comportamento das empresas rurais?

17. Se estas variáveis interferiram nas condições internas, quais delas constituíram-se em oportunidades?

18. E em ameaças?

19. As empresa são organizações sociais, portanto, as questões demográficas as afetam consideravelmente. Conceitue em ordem de importância as variáveis demográficas que mais têm influenciado nas condições internas das empresas rurais deste município, nos últimos 20 anos:

1. Nenhuma importância

2. Pouca importância

3. Média importância

4. Muita importância

Raça () Conhecimento () Distribuição geográfica por
 Idade () Êxodo rural () sexo ()
 Religião () Grau de alfabetização ()
 Outras () Indique: _____

Quais as que mais afetaram de forma positiva? E como?

E de forma negativa? Como?

20. As empresas rurais são fortemente influenciadas pelas condições ecológicas. Conceitue a influência dos aspectos abaixo nas atividades agrícolas do município.

1. Nenhuma importância	2. Pouca importância
3. Média importância	4. Muita importância
Fertilidade do solo ()	Declividade dos solos ()
Disponibilidade de água ()	Distribuição das chuvas ()
Pluviosidade ()	Temperatura ()
Secas ()	Geadas ()
Vegetação ()	

Outras () Indique: _____

21. Quais os problemas ecológicos ocorridos nos últimos 20 anos que se apresentaram com frequência na região, e constituíram portanto, ameaças às atividades agropecuárias, cabendo, desta forma, medidas de precaução a fim de minimizar os seus efeitos?

- | | |
|----------------------|-------------------|
| () Geadas | Frequência: _____ |
| () Veranicos | Frequência: _____ |
| () Inverno rigoroso | Frequência: _____ |
| () Inundações | Frequência: _____ |
| () Secas | Frequência: _____ |
| () Granizo | Frequência: _____ |

22. Quais as oportunidades que as condições naturais (clima, chuvas, topografia, etc) do município têm proporcionado e que deveriam ser aproveitadas?

23. Quais são os usuários e consumidores dos principais produtos agrícolas da região?

24. Os produtos são comercializados "in natura", semi-industrializados ou industrializados?

25. Existem ou existiram outras formas de comercialização para os produtos que possam trazer ou trouxeram maior renda e, conseqüentemente, maior lucro, ou pelo menos menor risco para os produtores?

() Sim () Não

Quais?

No passado:

Atualmente:

26. A região oferece ou ofereceu condições diversas para a introdução de novas atividades nas propriedades rurais, gerando uma maior diversificação e com isso reduzindo os riscos da monocultura?

() Sim () Não

Quais?

Atualmente:

No passado:

27. Estas condições têm sido ou foram aproveitadas por algum empresário rural?

() Sim () Não

Em caso afirmativo, como se efetiva?

28. Existem ou existiram possibilidades de explorar outros mercados que não sejam o regional?

29. Na prática este fato tem ocorrido ou ocorreu?

30. Descreva como foi a estrutura bancária que atendeu aos produtores rurais deste município, nos últimos 20 anos.

31. O acesso dos empresários rurais aos recursos financeiros foi fácil neste período?

() Sim () Não

Por que?

32. Quais as oportunidades oferecidas pelas instituições financeiras aos empresários rurais neste período?

33. E quais as restrições e ameaças neste campo financeiro?

34. A oferta de mão-de-obra tem sido ou foi suficiente para atender à demanda das atividades agrícolas da região?

35. A qualidade desta mão-de-obra atende ou atendeu às expectativas do setor agrícola?

() Sim () Não

36. O que tem se constituído em restrições nesta área?

37. O que tem se constituído em oportunidades?

38. A estrutura de comércio fornecedor de materiais, insumos e equipamentos foi suficiente e diversificada, ou restaram poucas opções de escolha aos empresários rurais?
39. Ainda no que se refere a estes fornecedores, quais têm sido as limitações nestes 20 últimos anos?
40. E quais as facilidades?
41. E no que tange à prestação de serviços, esta região sempre apresentou condições de atender prontamente e a preços acessíveis aos empresários rurais? Descreva.
42. No que se refere à assistência técnica, suas ações atenderam às necessidades dos produtores rurais? Descreva.
43. Discorra como funciona a assistência técnica tanto na área agrícola quanto na animal.
44. Quais as facilidades e dificuldades encontradas neste campo?
45. Existe uma relação definida de concorrência entre as empresas rurais?

46. Até que ponto os empresários rurais têm que se preocupar com os concorrentes?
47. A concorrência tem criado empecilhos para as atividades desenvolvidas na região ou tem favorecido as mesmas? Descreva.
48. Onde se observa maior concorrência entre as empresas rurais?
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Recursos Materiais |
| <input type="checkbox"/> Recursos Financeiros | <input type="checkbox"/> Assistência Técnica |
| <input type="checkbox"/> Clientes | <input type="checkbox"/> Todos |
| <input type="checkbox"/> Prestação de Serviços
(mecanização agrícola) | <input type="checkbox"/> Outros - Quais? _____ |
| <input type="checkbox"/> Prestação de Serviços
(outros serviços) | _____ |
49. Tem havido imposição do governo, sindicatos e associações que limitam o desenvolvimento das empresas rurais?
- Sim Não
50. Quais por exemplo?
51. E com relação aos produtos?
52. Quais?

53. Cite dez produtores do município que você considera de sucesso, considerando os seguintes parâmetros para este sucesso: lucro, crescimento e prestígio. É importante que estes estejam nesta atividade por um período aproximado de vinte anos.

54. E de insucesso, considerando os mesmos aspectos da questão anterior.

ANEXO II

ROTEIRO DE ENTREVISTA

I - IDENTIFICAÇÃO

1. Nome do Entrevistado
2. Idade
3. Grau de Escolaridade
4. Caracterização da Posse e do Tipo de Aquisição da Terra
5. Residência
6. Nome da Propriedade
7. Área Atual da Propriedade
8. Distância da Sede do Município

II - IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS FORTES E FRACOS

1. Como se enquadram os solos de sua fazenda em termos de fertilidade?
2. O que você tem feito para manter ou melhorar estas condições?
3. Quais são as características de suas terras, no que se refere à topografia?
4. As atividades desenvolvidas em sua propriedade estão adequadas à estas condições topográficas?
5. Qual a distância de sua propriedade ao centro consumidor dos produtos aqui produzidos?
6. Esta distância pode ser considerada um ponto forte ou um ponto fraco para o desempenho de suas atividades?

7. Como foram as condições das estradas que ligam a sua fazenda ao centro consumidor de seus produtos nos últimos 20 anos?
8. Estas condições prejudicaram ou facilitaram o seu sucesso?
9. Como é a situação das aguadas de sua fazenda? Pode ser considerada boa?
10. Caso tenha problemas de aguadas, como você tem agido para minimizá-los?
11. Sua fazenda possui energia elétrica? Desde quando?
12. A existência ou inexistência desta favoreceu ou prejudicou o seu progresso?
13. Quando você iniciou suas atividades agropecuárias, qual a infra-estrutura física que a propriedade possuía?
14. E hoje, o que possui em termos de infra-estrutura?
15. Durante a sua permanência nesta atividade, encontrou dificuldades de mão-de-obra?
16. Em caso afirmativo, o que tem feito para minimizar este problema?
17. Qual é a participação da mão-de-obra familiar em seu empreendimento?
18. Você sempre teve facilidades de captar recursos financeiros para o desempenho das atividades?
19. No que se refere a recursos financeiros, obteve ajuda de terceiros?
20. Você encontrou facilidades ou dificuldades financeiras?
21. Você tem tradição no tipo de empreendimento que desenvolve?

22. Dos fatores citados anteriormente, quais tiveram importância na evolução de suas atividades? Por que?
23. E quais se constituíram em entraves? Por que?

III - CARACTERÍSTICAS ECONÔMICAS

1. Quais eram as suas condições econômicas há mais ou menos 20 anos? Comente.
2. E atualmente?
3. Considerando este espaço de tempo, você acha que obteve ou não sucesso?
4. A que você atribui o sucesso ou insucesso de seu empreendimento?
5. Pode-se afirmar que você obtem mais lucro atualmente do que há 20 anos? Por que?

IV - OBJETIVOS

1. Quando iniciou suas atividades na agropecuária, traçou algu(ns) objetivo(s) de longo prazo? Quais e como?
2. Costuma traçar objetivos de curto ou médio prazo? Como e por que?
3. Às vezes muda seus objetivos em função de forças externas? Como isto ocorre? Como você procede?
4. Você tem conseguido alcançar os seus objetivos no que tange a seu empreendimento?

V - INTERAÇÃO AMBIENTAL

1. Quais as inovações tecnológicas ocorridas nos últimos 20 anos envolvendo os produtos de sua empresa?
2. Destas, quais você aplicou em seu empreendimento?
3. Por que aplicou? Por que não aplicou?
4. Fazendo-se uma análise de um período de mais ou menos 20 anos, o que se pode considerar como transformações tecnológicas em sua propriedade?
5. Observou-se uma certa facilidade no sentido de se implantar reflorestamento nas fazendas do município. Você se beneficiou desta oportunidade? Como? Por que?
6. O que você tem feito em termos de tecnologia para adaptar sua empresa para o futuro?
7. Qual papel teve a política de crédito agrícola adotada pelo governo na década de setenta, no desenvolvimento de suas atividades econômicas?
8. Qual foi a sua postura diante da política de crédito agrícola adotada na década de oitenta? Por que?
9. Observaram-se, nos últimos anos, a inexistência de política agrícola e uma descontinuidade nos planos de desenvolvimento agrícola até agora implantados. Qual a sua forma de agir diante desta situação?

10. Observou-se no município a inexistência de uma política de desenvolvimento social do meio rural e, conseqüentemente, de um pequeno amparo ao trabalhador rural gerando, com isso, graves conseqüências ao meio rural. O que você tem feito no sentido de suprir estas falhas políticas?
11. Às vezes a assistência técnica cumpre o papel de implantar programas sob a forma de pacotes, desconsiderando a vontade e até mesmo a realidade dos produtores. Você já se viu diante de um situação destas? Como agiu?
12. Você se beneficiou do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PDPL)? De que forma?
13. Você considerou este Programa uma oportunidade?
14. Qual a contribuição deste programa na consecução de seus objetivos?
15. Quanto à inflação, quais as conseqüências positivas e negativas sobre o seu empreendimento? Quais benefícios você pode tirar dela?
16. Qual a sua postura diante dos programas de crédito rural com correção monetária plena? Por que?
17. Você percebeu que houve, nas duas últimas décadas, incentivos aos produtos agrícolas de exportação em detrimento dos produtos de primeira necessidade? Você se preocupou em sintonizar sua produção com as expectativas do governo? Por que?

18. Observou-se, nestas últimas décadas, que os preços dos insumos às vezes se elevaram desproporcionalmente aos preços dos produtos agrícolas. O que você tem feito para contornar este desequilíbrio?
19. Diante de altas taxas de inflação ocorridas nestes últimos anos, principalmente no fim da década de oitenta, o que você fez para que o seu capital não fosse corroído?
20. Às vezes, diante de uma economia inflacionária, surgem oportunidades de ganhar dinheiro. Você concorda com essa afirmativa? Como isto ocorreu?
21. Você se beneficiou da lei de anistia sobre empréstimos agrícolas contraídos no Plano Cruzado? Como? Em caso negativo, por que?
22. Você concorda que existe uma incongruência entre os encargos trabalhistas impostos ao setor rural e a remuneração do produtor rural?
23. Em caso afirmativo, como você se comportou diante desta ameaça?
24. A tributação de ICMS sobre o leite afetou de alguma forma o seu empreendimento? Como? E como contornou a situação?
25. Observou-se que distribuição de renda, saúde, educação, meios de comunicação e transporte e infra-estrutura básica de moradia e lazer constituíram-se em ameaças ao meio rural. Você concorda? O que fez no sentido de amortecer estas ameaças?

26. Existiram alguns programas de eletrificação rural com condições bastante favoráveis aos produtores rurais. Você os viu como oportunidade? Usufruiu destas oportunidades?
27. Por que?
28. O nível de alfabetização e conhecimento dos trabalhadores rurais é baixo, o que caracteriza uma mão-de-obra deficiente. O que você tem feito no sentido de contornar esta questão dentro de sua propriedade? Tem sido dado treinamento aos trabalhadores?
29. Um outro acontecimento no meio rural é o êxodo rural, este fato tem afetado o seu empreendimento? O que você tem feito no sentido de superar a questão do êxodo rural?
30. Analisando as condições naturais da região, no que se refere a fertilidade do solo, disponibilidade de água, precipitação, vegetação, declividade do solo, distribuição de chuvas, temperatura média e geadas, quais destes fatores mais afetam a sua atividade?
31. O que você tem feito no sentido de amenizar seus efeitos negativos?
32. Estas condições proporcionaram algumas oportunidades. O que você tem feito no sentido de aproveitá-las?
33. Quais os produtos que você comercializa?
34. Quem são os seus clientes? Descreva.
35. Você tem tentado explorar outras atividades que não sejam as tradicionais, a fim de melhorar seu nível de renda? Por que?

36. Tem tentado explorar outros mercados que não sejam o habitual? Como e por que?
37. O que você tem feito a fim de valorizar seus produtos junto a seus clientes? Por que?
38. Você já analisou a possibilidade de industrializar sua produção para explorar outros mercados e obter maior lucro?
39. Qual a importância dos bancos oficiais e da Cooperativa de Crédito para o desempenho do seu negócio?
40. Observou-se que há uma deficiência de mão-de-obra em termos quantitativos e qualitativos no município. O que você tem feito para superar esta deficiência?
41. O mercado de máquinas agrícolas, insumos e materiais de construção sempre foi satisfatório para atender à demanda de seu empreendimento? Quais foram as limitações? Em caso negativo, como agiu para superar estes problemas?
42. Observou-se na região que a oferta de mecanização agrícola na década de setenta praticamente não existia, e que na década de oitenta foi deficitária. Como agiu para superar esta situação?
43. Na região, constatou-se nos últimos vinte anos que a assistência técnica gratuita consitui-se em uma oportunidade para os produtores rurais. Você se beneficiou da mesma? Comente sobre sua importância.

44. Observou-se nos últimos 20 anos uma pequena concorrência, no que se refere a mão-de-obra especializada e mecanização agrícola. Você teve problemas neste sentido? O que fez para vencer esta concorrência?
45. Você tem sido atingido pelos aumentos de Imposto Territorial Rural (ITR)? Comente sobre ele.
46. Existe no país um tabelamento de produtos agrícolas de primeira necessidade fora da realidade, principalmente quanto ao leite. O que você tem feito para se esquivar desta situação?