

MAGNO DE SOUSA

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUA INFLUÊNCIA NA  
VARIAÇÃO PATRIMONIAL DE EMPRESAS RURAIS -  
UM ESTUDO DE CASOS

Dissertação apresentada à  
Faculdade de Ciências Exatas e Agrícolas

Universidade Federal de Lavras  
Instituto de Ciências Exatas e Agrícolas  
Curso de Graduação em Ciências do  
Agricultura  
Lavras, Minas Gerais, 1993

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1993

DEPARTAMENTO

MAGNO BELOUZA

ASSINATURA

Data

BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA  
UFPA

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUA INFLUÊNCIA NA  
VARIAÇÃO PATRIMONIAL DE EMPRESAS LUCRATIVAS -  
UM ESTUDO DE CASOS

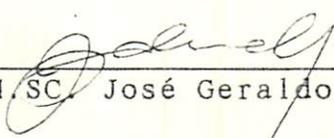


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
1992

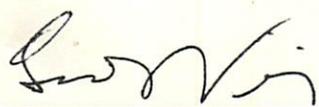
MAGNO DE SOUSA

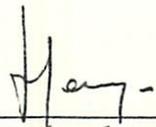
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUA INFLUÊNCIA NA VARIAÇÃO  
PATRIMONIAL DE EMPRESAS RURAIS -  
UM ESTUDO DE CASOS

APROVADA EM: 02 / 08 / 93

  
\_\_\_\_\_  
Professor M. SC. José Geraldo de Andrade  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Professor M. SC. José Mário Patto Guimarães

  
\_\_\_\_\_  
Professor Dr. Guaracy Vieira

  
\_\_\_\_\_  
Professor M. SC. Ricardo de Souza Sette

À DEUS, meu Pai e Soberano Senhor,

pelas providências e bênçãos a mim dispensadas.

'A minha esposa Cláudia e filhos

Rubens, Diogo e Rafael pelo incentivo e carinho

À meus Pais Lindolfo e Nemyir com  
carinho,

DEDICO.

## BIOGRAFIA DO AUTOR

MAGNO DE SOUSA, filho de Lindolfo Carvalho de Sousa e Nemyr de Souza Carvalho, nasceu em Lavras, Minas Gerais, no dia 22 de dezembro de 1956.

Fez o Curso Primário no Instituto Gammon, e Grupo Escolar Álvaro Botelho, em Lavras MG. O Ginásial no Colégio Nossa Senhora Aparecida e Instituto Gammon em Lavras, onde também completou o Segundo Grau.

Graduou-se em Engenharia Agrônômica pela Escola Superior de Agricultura de Lavras.

Atuou como Diretor Executivo das Empresas Samira Administração Rural Ltda, Samira Agro Indústria Ltda e Granja Samira Ltda, nas áreas de consultoria de empresas rurais, industrialização e comercialização de carnes, laticínios, mel, e na produção agrícola e pecuária.

Em fevereiro de 1988 ingressou no Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, na Escola Superior de Agricultura de Lavras.

## AGRADECIMENTOS

'A SAMIRA AGRO INDUSTRIA LTDA e GRANJA SAMIRA LTDA, pela oportunidade concedida.

Ao professor José Geraldo de Andrade, pela compreensão, estímulo e paciência demonstrados na orientação deste trabalho.

Aos professores José Mário Patto Guimarães, Guaracy Vieira e Ricardo de Souza Sette, pelas valiosas contribuições na co-orientação deste trabalho.

Aos professores Arnaldo Pereira Vieira, Juvêncio Braga de Lima e Ricardo Pereira Reis, pela colaboração e conhecimentos transmitidos.

'A Escola Superior de Agricultura de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia, pela possibilidade de realização do curso.

'As empresas pesquisadas, na pessoa de seus proprietários Lindolfo Carvalho de Sousa e José de Souza Félix e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Aos colegas, do mestrado em Administração Rural, e do Departamento de Administração e Economia (DAE), pelo companheirismo, amizade e colaboração.

'A meus pais, irmãos, e à minha esposa, pelo companheirismo, apoio e colaboração.

## SUMÁRIO

	Pág.
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. O Problema.....	01
1.2. Objetivos.....	03
1.2.1. Objetivo Geral.....	03
1.2.2. Objetivo Específico.....	04
2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	05
2.1. Estratégia Empresarial.....	05
2.2. Estratégia Competitiva.....	07
2.2.1. Entrada de Novas Firmas.....	07
2.2.2. Intensidade da Rivalidade entre as Firmas Exis- tentes.....	08
2.2.3. Poder de Barganha dos Compradores.....	08
2.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores.....	08
2.2.5. Ameaça de bens substitutos.....	09
2.3. Estratégia da Alta Gerência.....	11
2.4. Objetivos Organizacionais.....	12
2.5. Análise da Empresa e seu Ambiente.....	13
2.5.1. Estratégia de Sobrevivência.....	15

2.5.2. Estratégia de Manutenção.....	15
2.5.3. Estratégia de Crescimento.....	16
2.5.4. Estratégia de Desenvolvimento.....	17
2.6. Variação Patrimonial.....	19
3. METODOLOGIA.....	21
3.1. A Pesquisa.....	21
3.2. Universo da Pesquisa.....	22
3.3. Coleta de Dados.....	22
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.....	25
4.1. O caso Lindomar/Mirian.....	25
4.1.1. Primeiro Período - 1953 a 1962.....	29
4.1.1.1. Descrição do período.....	29
4.1.1.2. Análise do primeiro período.....	30
4.1.2. Segundo Período - 1963 a 1966.....	31
4.1.2.1. Descrição do período.....	31
4.1.2.2. Análise do segundo período.....	31
4.1.3. Terceiro Período - 1966 a 1980.....	32
4.1.3.1. Descrição do período.....	32
4.1.3.2. Análise do terceiro período.....	35
4.1.4. Quarto Período - 1981 a 1986.....	36
4.1.4.1. Descrição do período.....	36
4.1.4.2. Análise do quarto período.....	38
4.1.5. Quinto Período - 1987 à 1991.....	40
4.1.5.1. Descrição do período.....	40
4.1.5.2. Análise do quinto período.....	42
4.1.6. Sexto Período - 1991 a 1993.....	43
4.1.6.1. Descrição do período.....	43
4.1.6.2. Análise do sexto período.....	45

4.1.7. Conclusão do caso Lindomar/Mirian.....	46
4.2. O Caso Felício/Ana.....	49
4.2.1. Primeiro Período: 1954 a 1966.....	53
4.2.1.1. Descrição do período.....	53
4.2.1.2. Análise do primeiro período.....	54
4.2.2. Segundo Período - 1966 à 1980.....	55
4.2.2.1. Descrição do período.....	55
4.2.2.2. Análise do segundo período.....	57
4.2.3. Terceiro Período - 1980 à 1984.....	59
4.2.3.1. Descrição do período.....	59
4.2.3.2. Análise do terceiro período.....	60
4.2.4. Quarto Período - 1984 a 1993.....	61
4.2.4.1. Descrição do período.....	61
4.2.4.2. Análise do quarto período.....	62
4.2.5. Conclusão do caso Felício/Ana.....	63
5. CONCLUSÃO.....	65
6. SUGESTÕES.....	67
7. RESUMO.....	68
8. SUMMARY.....	69
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Análise do ambiente nos períodos estudados.....	28
QUADRO 2 - Análise do ambiente nos períodos estudados.....	51

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Interação das forças competitivas na empresa.....	10
FIGURA 2 - Posturas estratégicas da empresa.....	15

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. O Problema:

Administrar é buscar prudentemente a sabedoria para remir o tempo, encurtando caminhos para conseguir os objetivos propostos.

A história mostra que os grandes líderes buscam a sabedoria, o conhecimento, a esperança e a vontade para encontrar os caminhos do sucesso. No mundo atual, grandes transformações têm ocorrido, levando os homens de negócio a repensar seus valores, objetivos e metas.

Alguns autores, como BARROS (1968), estudando a pequena e média empresa, verificaram que existem vários fatores que limitam ou estimulam o desenvolvimento das empresas. Estes fatores podem ser de natureza intrínseca ou fatores controláveis, e extrínseca, correspondendo aos fatores sobre os quais o empresário não exerce influência. Estes fatores condicionam o comportamento das empresas, que passam a ser como sistemas

abertos "constituídas por várias partes inter-relacionadas, interligadas e interdependentes, conforme cita BETHLEM (1981).

Segundo SOUZA et alii (1989), forças advindas de fatores extrínsecos estão sempre presentes em empresas rurais: desenvolvimento tecnológico, pressões de grupos ecológicos, crescimento da demanda, escassez de mão-de-obra, existência de leis trabalhistas rigorosas, e mudanças no hábito alimentar, além de outros condicionantes, gerando mudanças internas significativas nestas empresas. A maioria dos empresários rurais não conseguem inteirar-se de quanto os fatores externos influenciam internamente suas empresas, e ignoram tais variáveis, o que, em muitos casos, os leva 'a estagnação ou ao desaparecimento.

E' do convívio dos administradores com os fatores externos ou extrínsecos, que surgiu o termo "*estratégia*" que, segundo OLIVEIRA (1988), está relacionado à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente. SETTE (1991), conceitua estratégia como um "conjunto de medidas e decisões estabelecidas, para serem tomadas e executadas no tempo e hora certa, com o propósito de conduzir a empresa aos objetivos propostos pelos seus dirigentes."

A empresa rural, assim como a urbana, está sujeita às influências dos fatores ambientais, principalmente dos climáticos, o que exige de seus administradores maior capacidade administrativa e habilidade na elaboração de estratégias.

Em empresas rurais, que iniciaram suas atividades em condições ambientais e fatores internos semelhantes, observa-se uma evolução e variação patrimonial, dentre outros itens, com significativas mudanças no decorrer do tempo. Estes fatos podem ter sido consequência da eficácia do empresário na implementação de diferentes estratégias.

Com o propósito de estudar esta questão, foram analisadas duas empresas rurais para responder às seguintes indagações:

- As diversas situações do ambiente condicionam o uso de diferentes estratégias?
- Quais as estratégias adotadas para cada situação do ambiente?
- Que variação patrimonial ocorreu com a adoção de tais estratégias?
- Produtores rurais também assumem as funções da alta gerência?

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo Geral

Verificar a influência de decisões estratégicas na variação patrimonial de empresas rurais.

### 1.2.2. Objetivo Específico

- Verificar as estratégias adotadas por dois produtores rurais em condições iniciais semelhantes.

- Verificar a variação patrimonial obtida, diante de cada estratégia adotada.

- Verificar se empresários rurais assumem as funções da alta gerência.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

A elaboração deste trabalho exige uma adequada compreensão do conceito de estratégia empresarial, conceito este que será discutido segundo a interpretação de vários autores.

### 2.1. Estratégia Empresarial

Para a maioria dos autores há uma 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.

Acroff, citado por RICHERS (1981), define estratégia como um processo, mas, acima de tudo, é um ato ou uma série de atos destinados a alcançar objetivos de médio e de longo prazo.

De forma semelhante, TREGOE & ZIMMERMAN (1980) definem estratégia como uma "estrutura norteadora das escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização". Estas

escolhas relacionam-se com o âmbito dos produtos ou serviços da organização, seus mercados, capacidades básicas, crescimento, retorno e alocação de recursos.

Ainda com ênfase em estrutura ou planos, Glueck, citado por RICHERS (1981), afirma que estratégia é um plano amplo e integrado, destinado a garantir a consecução dos objetivos.

OLIVEIRA (1988), numa visão diferente, conceitua estratégia como sendo a arte de usar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos para minimizar problemas e maximizar oportunidades. Ainda considera a estratégia como sendo um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa.

De forma semelhante, 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.

Dando ênfase no ambiente, CHIAVENATO (1982) diz que a formulação de uma estratégia empresarial, compõe-se basicamente da análise do ambiente, que apresenta oportunidades e ameaças aos recursos disponíveis, da análise da empresa, revelando seus pontos fortes e fracos, e da adequação entre ambos, isto é, como a empresa compatibilizará seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações ao ambiente em que está inserida.

De forma semelhante, RICHERS (1981) afirma que "o grau de eficácia de uma determinada ação estratégica é predominantemente uma função da habilidade da empresa em escolher uma estratégia que consiga tirar o máximo proveito das oportunidades

que o ambiente lhe oferece e que ao mesmo tempo, evite suas ameaças. Somente após ter encontrado a relação mais favorável entre estratégia e ambiente, cabe ao administrador procurar adaptar a sua empresa, que é a parte mais flexível do conjunto de variáveis."

Podem ser encontrados os mais variados conceitos de estratégia, e estes serão diferentes para todas as pessoas e organizações (ANSOFF 1983).

## 2.2. Estratégia Competitiva

Para PORTER (1989), estratégia competitiva consiste em relacionar uma empresa ao seu ambiente. A intensidade de competição entre empresas depende de cinco forças básicas:

- Entrada de novas firmas;
- Rivalidade entre os atuais competidores;
- Poder de barganha dos compradores;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Ameaça de bens substitutos.

### 2.2.1. Entrada de Novas Firmas

A entrada de novas firmas representa para a empresa uma ameaça, na medida em que elas trazem novas capacidades, desejo de ganhar parcelas de mercado e recursos a serem aplicados.

As empresas existentes criam uma expectativa de retaliação entre os competidores, através de barreiras de entrada, dificultando o acesso de novas empresas ao mercado.

### 2.2.2. Intensidade da Rivalidade entre as Firms Existentes

A rivalidade entre os competidores existentes consiste numa disputa de posição entre empresas, tendo como armas a competição de preços, batalhas de publicidade, aumento dos serviços ou garantias ao cliente, entre outras. A rivalidade ocorre porque um ou mais competidores, sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

Se os movimentos e contramovimentos crescem, todas as empresas podem sofrer as consequências e ficar em situação pior que a inicial.

### 2.2.3. Poder de Barganha dos Compradores

Os compradores forçam a empresa a reduzir preços e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Jogam os competidores uns contra os outros, levando à redução da lucratividade da empresa. O poder do comprador está relacionado à participação do valor de suas compras em relação ao valor total de vendas da empresa, ou seja, quanto maior o percentual de compras de um cliente, maior o seu poder de barganha.

### 2.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre uma empresa ameaçando elevar preços ou reduzir qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a lucratividade de uma empresa incapaz de repassar os aumentos de custos de seus produtos.

### 2.2.5. Ameaça de bens substitutos

Todo produto pode ser substituído por outro semelhante ou que desempenhe a mesma função. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma empresa, colocando um teto nos preços, com conseqüente limitação de seu lucro.

A efetiva estratégia competitiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição favorável diante das cinco forças competitivas.

A resultante coletiva dessas forças determina, em último grau, o potencial de lucro na empresa, medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

O caso extremo de intensidade competitiva é quando existe concorrência perfeita. A entrada e saída de empresas no mercado é livre, e não existe poder de barganha em relação a fornecedores e clientes. A rivalidade é desenfreada, porque os produtos são semelhantes.

Assim, a meta da estratégia competitiva para uma empresa é encontrar uma posição em que a mesma possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou possa influenciá-las em seu favor.

A FIGURA 1 demonstra com maior clareza a interação das forças competitivas.

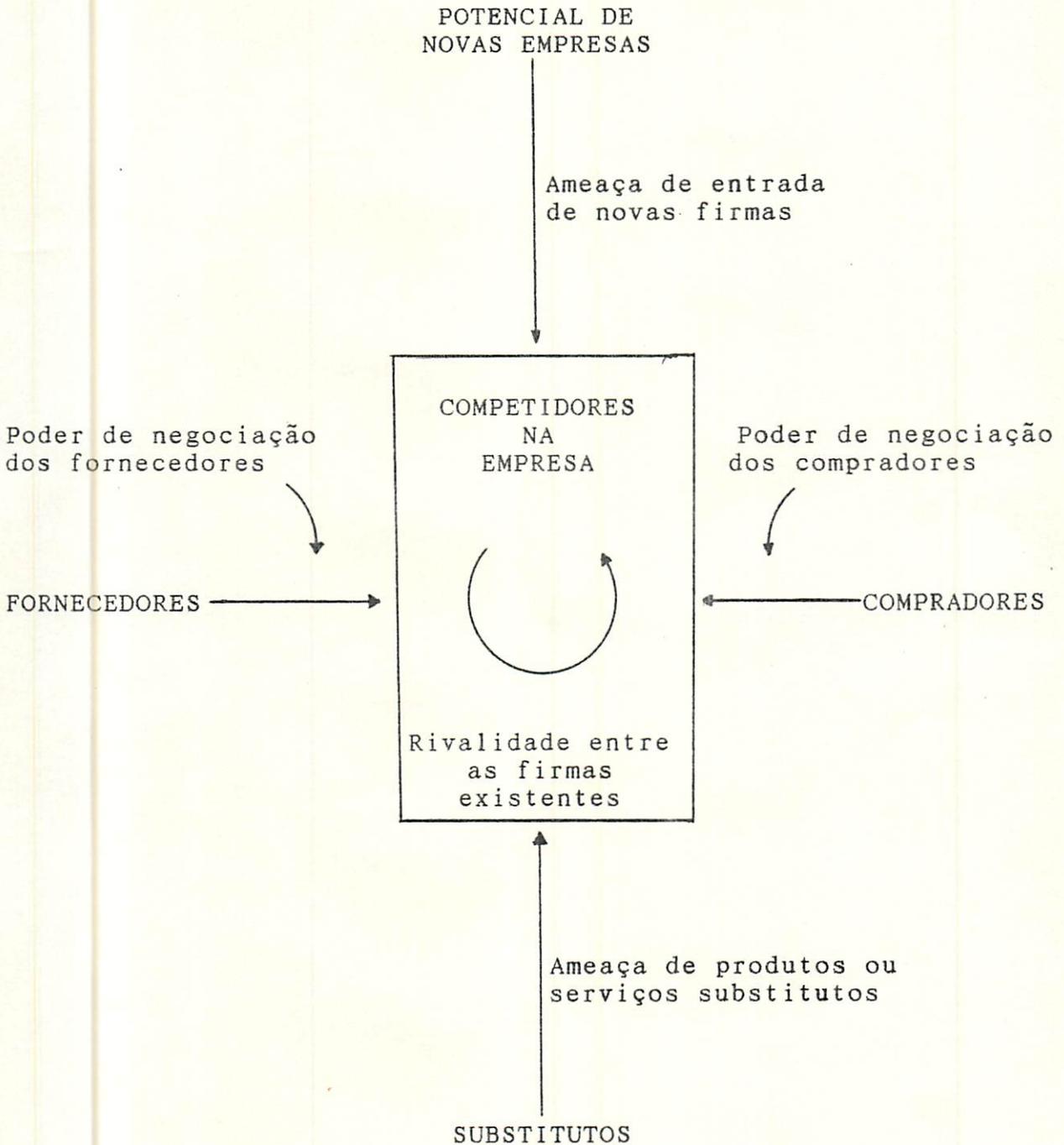


FIGURA 1 - Forças que dirigem a competição das Empresas.

Fonte: PORTER (1989)

### 2.3. Estratégia da Alta Gerência

Toda empresa deve ter uma direção ou um rumo a ser seguido. E' função da Alta Gerência definir para onde a empresa deve seguir.

A empresa sofre frequentemente influência de leis, políticas e regulamentos. E' portanto necessário que a alta gerência esteja atenta às mudanças, para formulações de políticas dinâmicas que convivam bem com as leis, normas governamentais e novas situações do ambiente.

O estrategista da alta gerência deve dedicar a maior parte do seu tempo procurando definir "*o que produzir, quanto e como produzir*".

Segundo SETTE (1991), a estratégia da Alta Gerência é perfeitamente aplicável à pequena empresa, assim como na empresa rural, pois está sempre presente no processo de tomada de decisão dos agricultores.

A formulação de uma estratégia exige conhecimento de grande número de informações, que devem ser analisadas para a tomada de decisão.

Para se construir uma estrutura que permita orientar o empresário no desenvolvimento de estratégia, TREGOE & ZIMMERMAN (1980) desenvolveram o conceito de força motriz, como sendo a principal determinadora do âmbito dos produtos e mercados. A força motriz é evidenciada pelo que a empresa apresenta com maior vantagem, ou seja, qual a área que lhe dá o maior impulso. Estes autores sugerem a existência de nove áreas estratégicas básicas, e garantem que todas elas são capazes de afetar e influenciar a

natureza e direção de qualquer empresa. Estas nove áreas estão agrupadas em três categorias:

<b>Categorias</b>	<b>Areas estratégicas</b>
Produtos/mercados	- produtos oferecidos - necessidades oferecidas
Capacidades	- tecnologia - capacidade de produção - método de venda - método de distribuição - recursos naturais
Resultados	- tamanho/crescimento - retorno/lucro

A alta gerência é responsável pela definição de uma, e somente uma, dentre estas nove áreas. Seleciona-se a de maior poder de influência, ou a mais significativa, e que melhor defina os negócios de sua empresa, apesar de todas as áreas serem de fundamental importância.

#### 2.4. Objetivos Organizacionais

Todo empresário deve saber para onde vai, senão acabará chegando a lugar nenhum. Saber para onde vai, consiste na determinação de objetivos que segundo OLIVEIRA (1988) é o alvo ou situação que se pretende alcançar definindo a direção do esforço a ser realizado. Os objetivos, servem de guia para a ação e orientam as pessoas na busca do melhor desempenho.

Pelo exposto, observa-se que a determinação de objetivos é uma etapa importante na formulação das mesmas.

BETHLEM (1981), considera como objetivos genéricos das empresas o lucro, a sobrevivência, o crescimento e o prestígio.

## 2.5. Análise da Empresa e seu Ambiente

O ambiente empresarial é composto pela própria empresa (ambiente interno) e pelo ambiente externo. Segundo Glueck, citado por CHIAVENATO (1982), o ambiente interno é composto pela análise dos recursos financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa, e que determinam os seus pontos fortes e fracos. Estes são instrumentos que possibilitam ao administrador explorar eficazmente as oportunidades, e defrontar as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta.

O ambiente externo compreende todo o universo que cerca uma empresa e que exerce influência sobre ela. É do ambiente que se obtêm recursos e informações, e onde as empresas colocam os produtos e serviços resultantes de suas operações.

De forma semelhante, SETTE (1991), classificou o ambiente sob dois aspectos: ambiente geral e ambiente operacional. O ambiente geral é aquele formado por condições e fatores que afetam indiretamente as empresas. É também chamado de macroambiente, e é composto por variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas. O ambiente operacional ou de tarefa é específico da empresa, e corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo à empresa. Quatro variáveis principais integram o ambiente operacional: clientes, fornecedores, concorrentes e os chamados grupos regulamentadores.

A análise do ambiente consiste numa investigação constante das variações ocorridas, resultando em informações básicas para o planejamento empresarial moderno. Tais informações incluem aquelas que são geradas tanto pelo ambiente operacional ou interno, como pelo geral ou externo.

Segundo OLIVEIRA (1988), o "diagnóstico" estratégico apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

- **Pontos Fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;

- **Pontos Fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;

- **Oportunidades:** são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;

- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. As oportunidades e ameaças representam as variáveis que evidentemente geram maiores problemas para os administradores.

Segundo OLIVEIRA (1988), a empresa pode escolher, em função do ambiente, uma das posturas estratégicas, conforme apresentado na FIGURA 2.

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

FIGURA 2 - Posturas estratégicas da empresa.

Fonte: OLIVEIRA (1988).

O autor supracitado tipifica as estratégias como: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, que serão explicadas a seguir.

#### 2.5.1. Estratégia de Sobrevivência

A estratégia de sobrevivência deve ser adotada pela empresa, quando surgem situações de difícil solução, e quando não existe outra alternativa. Redução de custos, desinvestimentos e até a liquidação do negócio são ações que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência. A liquidação do negócio é uma estratégia usada em último caso, quando já não existe outra saída, senão abandonar o negócio.

#### 2.5.2. Estratégia de Manutenção

Neste caso, o empresário opta por continuar a atividade, apoiado em seus pontos fortes e na sua posição

conquistada, para dominar um ambiente com predominância de ameaças.

A estratégia de manutenção apresenta três situações:

\* **Estratégia de estabilidade:** procura o equilíbrio da empresa. Numa postura estratégica de manutenção, a empresa busca o equilíbrio entre receitas e despesas, para atingir os alvos desejados de lucro e participação no mercado.

\* **Estratégia de nicho:** a empresa procura a sua força motriz e concentra nela todos os seus esforços e recursos, preservando sua vantagem competitiva.

\* **Estratégia de especialização:** numa postura estratégica de especialização, a empresa procura reduzir o leque de atividades produtivas, concentrando seus esforços numa única ou em poucas atividades da relação produto-mercado.

### 2.5.3. Estratégia de Crescimento

Nesta situação, o ambiente está proporcionando oportunidades que favorecem a adoção de estratégias de inovação, internacionalização, expansão, fusão e até a associação em Joint Venture para abrir novos mercados.

Na estratégia de inovação, a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequente desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços. Na internacionalização, Joint Venture e expansão, a empresa procura ampliar suas fronteiras para outros países, unindo-se a outras empresas para produzir um produto ou ampliar a

produção e mercado para os produtos atuais. 'As vezes, adota-se a estratégia de fusão, onde é feita uma combinação de dois ou mais negócios, para que as empresas não sejam absorvidas pelos concorrentes.

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.

#### 2.5.4. Estratégia de Desenvolvimento

Neste caso, há predominância de pontos fortes e de oportunidades, o que leva o administrador a procurar desenvolver a sua empresa.

O desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Podem-se procurar novos mercados e clientes, ou procurar tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destes 2 eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao administrador construir novos negócios no mercado.

O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações, propostas pelo autor supracitado.

**Desenvolvimento de mercado:** a empresa busca novas alternativas de mercado geográfico ou em outros segmentos, procurando aumentar as vendas.

**Desenvolvimento de produto ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante desenvolvimento da qualidade e tipos de produtos e/ou serviços para seus mercados atuais.

**Desenvolvimento financeiro:** quando ocorre reforço financeiro a uma empresa, pela junção ou injeção de capital de outra empresa.

**Desenvolvimento de capacidades:** ocorre com a união de empresas para melhoria de tecnologias e melhor aproveitamento das oportunidades do ambiente.

**Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde à união de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes.

**Diversificação:** A estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação que pode assumir os seguintes aspectos.

a) *Diversificação horizontal:* neste caso a empresa trabalha com atividades distintas, onde cada uma se diferencia ou se diversifica das demais. Nas empresas rurais, a diversificação horizontal refere-se à existência de várias explorações.

b) *Diversificação vertical:* quando a empresa passa a produzir para ela mesma, ou seja, atua no seu mercado de matéria prima de modo que tenha domínio da sequência de seu processo de produção e comercialização. Nas empresas rurais, a diversificação vertical refere-se à integração do processo produtivo com a obtenção de um produto final acabado.

c) *Diversificação concêntrica:* trata-se da diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produto no mercado.

d) *Diversificação conglomerativa*: consiste na diversificação de negócios, envolvendo-se em diversos ramos diferentes.

e) *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.

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

## 2.6. Variação Patrimonial

A variação patrimonial, demonstrada pelo ativo do balanço patrimonial, é entendida por MARTINS & ASSAF NETO (1986), como sendo a explicação do que aconteceu na empresa durante o exercício social, apresenta a variação do seu saldo balanço por balanço.

A demonstração das mutações patrimoniais, segundo os autores supracitados "é a conciliação entre os saldos iniciais e finais do exercício social de todas as contas que compõem o patrimônio líquido. Assim, nessa demonstração haverá uma coluna que nada mais será que a demonstração de lucro ou prejuízos acumulados".

A variação patrimonial, portanto, é um item do resultado econômico que pode avaliar satisfatoriamente o desempenho de empresas rurais de pequeno porte.

Os empresários analisados predominantemente investiram seus ganhos na propriedade e dela tiraram recursos para o custeio das atividades.

Pelo proposto, e procurando responder às questões da pesquisa, são formuladas as seguintes hipóteses:

. O ambiente externo e interno define as estratégias adotadas pelos empresários.

. Estratégias semelhantes levam a resultados diferentes para empresários diferentes.

. Os empresários rurais assumem as funções da alta gerência.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. A Pesquisa

Para a realização deste estudo, utilizou-se um tipo de pesquisa qualitativa, denominado Estudo de Caso.

SIMON (1969) afirma que *"o estudo de caso é o método indicado quando você quer obter uma riqueza de detalhes sobre o seu objeto de estudo"*.

De forma semelhante, GREEN & TULL (1970) argumentam que o método de estudo de caso, é adequado a estudos de natureza exploratória, já que o pesquisador deve investigar uma área ou assunto que ainda não é suficientemente conhecido.

O grande valor do estudo de casos está em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, e seus resultados podem permitir a formulação de hipóteses para o encaminhamento de novas pesquisas (TRIVINOS, 1987).

O argumento de que os estudos de casos não proporcionam fundamentos para amplas generalizações está no fato de que este tipo de pesquisa não permite a utilização de grandes amostras,

porém, a análise de diferentes casos pode proporcionar generalizações (ALENCAR, 1990).

Este estudo relaciona-se às estratégias de empresas do setor rural, assunto com pouca fundamentação teórica. Justifica-se, portanto, a utilização do método de estudo de caso.

### 3.2. Universo da Pesquisa

O estudo foi realizado em duas propriedades agrícolas de pequeno porte, localizadas no município de Lavras, sul do estado de Minas Gerais.

As empresas têm como atividade principal a pecuária leiteira. Durante o período em estudo, várias outras atividades foram implantadas e/ou desativadas em ambas as empresas, tais como: cafeicultura, horticultura, suinocultura, piscicultura e os setores de indústria e comércio.

Na escolha das empresas, procurou-se o maior número possível de variáveis semelhantes, ou seja: localização, qualidade do solo, área, atividades, origem familiar, condições ambientais, escolaridade e faixa etária dos proprietários.

O estudo abrange um período de aproximadamente 40 anos, com início em 1953.

### 3.3. Coleta de Dados

A entrevista semi-estruturada foi utilizada como instrumento de coleta de dados. Segundo TRIVINOS (1987), a entrevista semi-estruturada é um instrumento que enriquece a

investigação, pois além de valorizar a presença do investigador, proporciona ao informante a liberdade e espontaneidade nas suas manifestações. Este autor recomenda que a entrevista deve ser gravada e transcrita logo após a sua realização, para um melhor aproveitamento das informações.

Utilizou-se um roteiro aplicado ao nível estratégico das empresas, ou seja, aos empresários, cuja elaboração foi fundamentada nas teorias e orientações de mestres da área.

As entrevistas foram realizadas em um ambiente de liberdade e espontaneidade, tendo em vista a familiaridade existente entre o autor e os entrevistados. Buscou-se a definição e caracterização dos períodos marcantes da história de vida dos produtores, assim como as causas e efeitos de tais períodos. Verificou-se como os produtores agiram em uma determinada situação do ambiente, e a que resultados chegaram.

Após a realização da primeira entrevista, foram feitas visitas periódicas aos produtores, na busca de informações complementares.

Os dados obtidos pelas entrevistas semi-estruturadas foram enriquecidos por observações do autor, que, em sua história de vida, participou das atividades nos dois casos analisados.

Para fins de avaliação das estratégias adotadas pelas empresas, nesta pesquisa, utiliza-se o modelo de Tilles, citado por BETHLEM (1981), que consiste na identificação das estratégias e análise da implementação destas, na empresa.

O modelo desenvolvido por TILLES, consiste em:

1. Identificar as estratégias
  - Explícitas
  - Implícitas
2. Avaliar as estratégias sob as seguintes óticas:
  - Consistência interna
  - Consistência com o ambiente
  - Adequação face aos recursos disponíveis
  - Grau de risco satisfatório
  - Horizonte de tempo apropriado
  - Funcionalidade

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Por volta de 1953, iniciou-se o processo de inventário do bem sucedido fazendeiro Sr. Sebastião. Com o falecimento da esposa, distribuíram-se 50% de sua fazenda aos filhos, e dentre estes, os dois produtores, objetos deste estudo: Sr. Felício, casado com Dona Ana, e Mirian, esposa do Sr. Lindomar. Cada filho herdou aproximadamente 19 ha de terra, no município de Lavras, MG, onde começaram a desenvolver suas atividades como proprietários rurais.

##### 4.1. O caso Lindomar/Mirian

Sr. Lindomar começou a vida colocando em prática suas habilidades desenvolvidas por influência de seus pais, e pela própria experiência como negociante de animais, e em um bar na cidade de Lavras. Coursou até a 8ª série do 1º grau, parte em escola rural e parte na cidade. Como produtor rural, Sr. Lindomar iniciou em 1954, depois de herdar do sogro 19 ha de terra, constituída de 5 ha de café, 4 ha de mato e 10 ha de pastagens naturais. Não existia, na propriedade herdada,

nenhuma infra-estrutura básica. A existência de uma pequena lavoura de café estimulou o Sr. Lindomar a investir na formação de mais lavouras cafeeiras. Juntando-se ao café as atividades de recria e comercialização de gado bovino, equino e suíno, ele conseguiu acumular um pequeno capital para a implementação de suas atividades.

A pesquisa realizada, permitiu identificar 6 períodos relevantes vividos pelo Sr. Lindomar nos anos de 1953 a 1993, (QUADRO 1), que serão analisados neste trabalho.

O período de 1953 a 1962 foi quando, de forma mais concreta, o Sr. Lindomar começou a cuidar de seu próprio negócio.

O de 1963 a 1966 caracterizou-se pela instabilidade política e econômica, que aliada a problemas particulares, levou o Sr. Lindomar a uma situação de desconforto, chegando a pensar em abandonar tudo e mudar de atividade.

Nos anos de 1967 a 1980, grandes transformações ocorreram no ambiente, e o Sr. Lindomar experimentou, já com a ajuda dos filhos, um período de grandes realizações.

De 1981 a 1986, buscou-se, através da diversificação horizontal e vertical, a sinergia de atividades e economia de escala, visando à readaptação da empresa à nova realidade recessiva do país.

De 1987 a 1991 agravou-se a crise econômica, o que levou o Sr. Lindomar e filhos a adotarem a política de desinvestimentos, com redução do patrimônio móvel para o equilíbrio das receitas e despesas.

Nos anos de 1992 e 1993 não tem havido nenhum investimento ou inovação de atividades. Tem-se procurado manter os existentes até que o ambiente volte a se mostrar favorável.

Para uma melhor visualização e análise dos períodos, elaborou-se um quadro contendo informações do ambiente interno, com seus pontos fortes e fracos, e do ambiente externo, onde se apresentam as oportunidades e ameaças (QUADRO-1). As variáveis adotadas na composição deste quadro, foram extraídas do estudo piloto realizado por MEDEIROS (1992), com adaptações efetuadas pelo próprio autor.

QUADRO 1 - Análise do ambiente nos períodos estudados.

AMBIENTE	PERIODO	1º	2º	3º	4º	5º	6º
		1953-1962	1963-1966	1966-1980	1981-1986	1986-1991	1991-1993
<b>1. EXTERNO</b>							
- Disponibilidade técnicas modernas	A	A	O	O	O	O	O
- Política de crédito agrícola	A	A	O	A	A	A	A
- Inflação	O	A	O	A	A	A	A
- Aptidões naturais	O	O	O	O	O	O	O
- Assistência técnica gratuita	A	A	O	O	O	O	O
- Disponibil. fornecedores crédito	O	A	O	O	O	O	O
- Existência de cooperativa	A	A	O	O	O	O	O
- Existência de mercado consumidor	A	A	O	O	A	A	A
- Política agrícola	A	A	O	O	A	A	A
- Tabelamento dos produtos agrícolas	A	A	A	A	A	A	O
- Importação de produtos agrícolas	A	A	A	O	A	A	A
- Inexistência de política de controle de preços e insumos	A	A	A	A	A	A	A
- Leis trabalhistas	O	O	O	O	A	A	A
- Legislação do ICMS leite e outros	O	A	A	A	A	A	A
- Exodo rural	O	A	A	A	A	A	A
- Baixo nível de alfabetização do trabalhador rural	A	A	A	O	O	O	O
- Ocorrência de geadas	A	A	A	A	A	A	A
- Ocorrência de veranicos	A	A	A	A	A	A	A
- Correção monetárias crédito rural	O	O	O	A	A	A	A
<b>2. INTERNO</b>							
- Disponibilidade de terra	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Fertilidade do solo	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Topografia	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA
- Aguadas	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Distância e acesso ao mercado	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Energia elétrica	FRA	FRA	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Infra-estrutura física	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA
- Uso de mão de obra	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Uso de crédito	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Adequação da atividade/topografia	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Tradição da atividade	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Nível tecnológico	FRA	FRA	FRA	FOR	FOR	FOR	FOR
- Existência de capital próprio	FRA	FRA	FOR	FOR	FRA	FRA	FRA
- Habilidade comercial	FRA	FRA	FRA	FOR	FOR	FOR	FOR
- Estímulo do proprietário	FOR	FRA	FOR	FOR	FRA	FRA	FRA
- Lucratividade das atividades	FOR	FRA	FOR	FRA	FRA	FRA	FRA
- Nível de endividamento	FRA	FRA	FOR	FRA	FRA	FRA	FRA

Legenda: O - Oportunidades  
A - Ameaças

FOR - Pontos Fortes  
FRA - Pontos Fracos

Fonte: MEDEIROS (1972) - Adaptado pelo autor

#### 4.1.1. Primeiro Período - 1953 a 1962

##### 4.1.1.1. Descrição do período

Em 1955, após dois anos de trabalho, desde que herdou 19ha de terra, o Sr. Lindomar comprou uma outra gleba, de 13,79ha. Ampliou sua área recebida por herança, (19 ha), perfazendo um total de 32,79ha. O Sr. Lindomar relata que não houve dificuldade para o pagamento das terras o que o estimulou a assumir novos compromissos. E como sempre fez questão de cumprí-los exatamente no dia combinado, segundo ele, isto lhe deu crédito e lhe possibilitou conseguir novos empréstimos de particulares e junto aos bancos.

De 1960 a 1963, o Sr. Lindomar adquiriu mais duas glebas de terra num total de 34,36 ha. Suas atividades cafeeiras aliada a outras menos expressivas (gado, suínos) e a realização de pequenos negócios (catira), possibilitaram ao Sr. Lindomar atingir seus objetivos, conforme ele mesmo relata. Seu patrimônio foi aumentado em 48,15 ha de terra, 10.000 pés de café e a construção de uma casa sede na propriedade.

Neste período, ele conta que trabalhou de sol a sol, cuidando de suas atividades e trabalhando com o sogro, tirando leite para ajudar na acumulação de capital. Este capital foi investido em terras e infra-estruturas de sua propriedade.

#### 4.1.1.2. Análise do primeiro período

Conforme o QUADRO 1, verifica-se neste período um ambiente externo com predominância de ameaças, e um ambiente interno onde os pontos fortes são encontrados com maior intensidade. OLIVEIRA (1988), diante desta situação do ambiente, propõe que a empresa adote uma postura de manutenção. O Sr. Lindomar conduziu seus negócios sem grandes aventuras, porém conseguiu crescer apoiado em sua vontade e capacidade de trabalho.

Dados os resultados alcançados, a situação do ambiente e a história descrita pelo Sr. Lindomar, verifica-se que ele adotou estratégias de crescimento, quando analisado conforme a tipificação do autor supra citado.

Como possuidor de uma pequena propriedade, o Sr. Lindomar assume intuitivamente as funções da alta gerência, definindo os objetivos e a força motriz de sua empresa. Verificou-se pela pesquisa que os objetivos neste período foram, de lucro e de crescimento, e que a força motriz se enquadra na categoria de "capacidades" e na área de "capacidade de produção". (BETHLEM (1981) e TREGOE & ZIMMERMAN (1980)).

Seguindo o modelo de Tilles, pode-se dizer que a estratégia adotada neste período não teve boa consistência interna e com o ambiente. Teve, entretanto, boa adequação, face aos recursos disponíveis. O grau de risco foi relativamente alto devido à predominância de ameaças. Apresentou um horizonte de tempo apropriado e boa funcionalidade.

#### 4.1.2. Segundo Período - 1963 a 1966

##### 4.1.2.1. Descrição do período

No ano de 1964, houve alteração significativa no ambiente, devido à revolução militar, o que levou à paralisação das atividades agrícolas e comerciais, com redução do preço do café e gado. A produção de café sofreu redução devido ao aparecimento da broca. O Sr. Lindomar, em meio a esta turbulência ambiental, ainda teve que pagar uma dívida de terceiros, da qual foi abonador. Para agravar ainda mais a situação, ele perdeu o pai, que foi brutalmente assassinado, levando-o quase ao desespero. Nesta época, planejou vender todas suas terras e mudar-se para o Paraná ou Goiás, adquirindo áreas maiores e que pudessem levá-lo a uma vida menos sacrificada, com maior estabilidade, e distante dos problemas pessoais que enfrentou. Foi uma época de busca de alternativas e de readaptação à nova situação do ambiente, que sofreu alteração tanto interna como externamente.

O amor à região, a influência da esposa, aliada à falta de perspectiva e a incerteza no futuro do país, levou o Sr. Lindomar a permanecer com suas terras e atividades, até o ano de 1966, conforme ele mesmo relatou.

##### 4.1.2.2. Análise do segundo período

Observa-se neste período, analisando o QUADRO 1, um ambiente externo com predominância de ameaças e o ambiente interno com predominância de pontos fracos, porém, apresentando

um equilíbrio entre os pontos fracos e fortes. Os pontos fracos estão representados mais significativamente pela falta de estímulo do proprietário, baixa rentabilidade das atividades (principalmente café) e pelo nível de endividamento.

Diante desta situação ambiental, OLIVEIRA (1988), propõe uma postura estratégica de manutenção.

Observa-se, pelas atividades desenvolvidas e pelos resultados alcançados, que neste período o Sr. Lindomar adotou uma estratégia de manutenção. Não houve nenhuma aquisição de investimento interno que proporcionasse variação patrimonial ou desenvolvimento de empresa. Analisando esta estratégia, segundo o modelo de Tilles, pode-se dizer que teve boa consistência interna e com o ambiente; boa adequação face aos recursos existentes; um grau de risco satisfatório; horizonte de tempo apropriado e boa funcionalidade.

Nas funções da alta gerência, observa-se que não houve mudança de força motriz em relação ao primeiro período, porém, o Sr. Lindomar buscou novo objetivo para a empresa, que passou a ser o de sobrevivência, segundo a classificação de BETHLEM (1981).

#### 4.1.3. Terceiro Período - 1966 a 1980

##### 4.1.3.1. Descrição do período

Após a Revolução de 1964, grandes transformações ocorreram no ambiente agrícola brasileiro, conduzindo a um maior desenvolvimento das atividades agrícolas. Estimulado pela nova

situação do ambiente externo e interno, o Sr. Lindomar adquiriu, em 1966, mais duas propriedades, com um total de 12,5 ha. Neste mesmo ano (1966), o governo estimulou o arranquio de café, pagando para cortar as lavouras. Ele aproveitou a oportunidade para se capitalizar, e arrancou toda lavoura, que já estava velha e/ou mal formada, deixando apenas a mais nova e com melhor produtividade. Com os recursos alcançados adquiriu um Jeep e uma geladeira que se constituíram em ferramentas básicas para a concretização de uma nova atividade iniciada neste mesmo ano. Estimulado pela EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural), o Sr. Lindomar começou a industrialização e a comercialização de suínos, através da feira livre, recém-implantada no município de Lavras.

No ano de 1966, às atividades principais do Sr. Lindomar passaram a ser criação de novilhas e industrialização e comercialização de suínos. As culturas de café, milho, feijão ficaram como atividades secundárias.

De 1966 a 1980, o Sr. Lindomar adquiriu, com os lucros das atividades; mais 23 ha de terra; melhorou a criação de gado leiteiro, passando a industrializar e comercializar queijos juntamente com os suínos. Adquiriu uma caminhonete zero Km, para o transporte de suínos e produtos para a feira. Implantou em 1975 uma pequena suinocultura com 12 matrizes, sendo ampliada para 30 matrizes no ano de 1976. Todos estes investimentos foram possíveis através de financiamentos bancários, tanto para investimento como para custeio, e foram quitados com os rendimentos da própria atividade.

No ano de 1978, já com a ação dos filhos engenheiros agrônomos, foi elaborado um projeto para 100 matrizes de suínos, com toda infra-estrutura necessária. Aproveitando os juros subsidiados pelo governo, implantou-se mais esta atividade que se estabilizou no ano de 1980.

Ocorreu, nesta época, um crescimento dos negócios, levando seu filho mais novo, recém-formado em Engenharia Agrônômica pela ESAL, a permanecer na fazenda, como auxiliar administrativo, atuando em todas as etapas do processo administrativo.

A ação dos três filhos mostra-se de forma marcante na tomada de decisão, a partir de 1980, fato que proporcionou uma maior evolução administrativa e econômica das atividades. A interferência dos filhos direcionou o rumo da propriedade para uma visão empresarial, aumentando o nível de controles, análises e tecnologia de ponta. Levou as atividades a uma maior complexidade produtiva e administrativa, na busca de eficiência e sinergia de atividades. Este processo levou à introdução das seguintes diversificações: piscicultura para aproveitamento dos resíduos de suínos; cultura do alho para uso em temperos; apicultura para aproveitamento do mercado e melhoria na polinização dos pomares. Na bovinocultura, introduziu-se a inseminação artificial e incrementou-se a substituição do rebanho mestiço de baixa qualidade, para o puro, visando à comercialização de matrizes e o aumento da produção de leite para industrialização. De 1966 a 1980, o Sr. Lindomar viveu um período

de grande crescimento econômico, proporcionado pelas oportunidades do ambiente.

No final deste período, houve aumento de competição entre as empresas, pela entrada de novas firmas, comercializando e industrializando produtos semelhantes. Houve também um aumento do poder de barganha de fornecedores de suínos, assim como dos compradores de produtos industrializados, que passaram a ter novas opções de venda e de compra, respectivamente.

#### 4.1.3.2. Análise do terceiro período

Após 1967, o ambiente externo se estabilizou com a ação do regime militar. A entrada de recursos externos no país desenvolveu a economia interna, aumentando a demanda de alimentos. O Sr. Lindomar aproveitou a oportunidade, e entrou na atividade de comercialização e industrialização de alimentos, o que lhe proporcionou maiores lucros.

Neste período, o ambiente se mostrou com predominância de oportunidades e de pontos fortes, conforme o QUADRO 1. Esta situação conduz as decisões para uma postura estratégica de desenvolvimento, segundo análise do ambiente empresarial, proposta por OLIVEIRA (1988).

Observa-se que o Sr. Lindomar adotou uma estratégia de desenvolvimento através da melhoria de produtos, de serviços, de mercados, financeiro, e pela diversificação horizontal e vertical de sua produção.

Assumindo as funções da alta gerência, o Sr. Lindomar, aproveitando as oportunidades do ambiente, passou a adotar como

força motriz o "produto oferecido". Introduziu no mercado uma linguiça de porco, que passou a ser comercializada diretamente ao consumidor através da feira livre. Este produto, em pouco tempo, ganhou fama pela boa qualidade, passando a ser o principal produto dentre os subprodutos de suínos.

Observa-se, neste período, uma nítida ação do produtor como estrategista da alta gerência, que diante de uma nova situação do ambiente, redirecionou a empresa, com alteração da força motriz, e definição de novos objetivos que passam a ser de crescimento e lucro.

As cinco forças básicas que dirigem a competição entre as empresas, propostas por PORTER (1989), passaram a fazer parte do dia-a-dia do Sr. Lindomar, que, juntamente com os filhos, adotou estratégias de diferenciação de produtos e serviços, para se manter no mercado.

#### 4.1.4. Quarto Período - 1981 a 1986

##### 4.1.4.1. Descrição do período

No período de 1981 a 1986, iniciou-se o processo de recessão no Brasil, levando as empresas a se adaptarem à nova situação. O Sr. Lindomar, juntamente com os filhos, analisando a nova situação do ambiente, sentiu a necessidade de aumentar a eficiência de suas atividades. No início da década de 80, ampliou e/ou iniciou as seguintes atividades:

- O cultivo de milho foi intensificado objetivando a auto-suficiência da produção para a suinocultura. Através do

aluguel de 160 ha de terra e da aquisição de equipamentos para cultivo, conseguiu-se uma produção anual de cinco mil e quinhentas sacas.

- Na piscicultura, foram construídas duas represas com área total de 4.000 m<sup>2</sup>, sendo povoadas com tilápias. Essa nova atividade visava ao aumento da renda pelo aproveitamento dos resíduos dos suínos.

- A cultura do alho foi ampliada no ano de 1981/82, na busca de economia de escala, com aproveitamento da mão-de-obra e de máquinas disponíveis. Cultivou-se uma área de 1/2 hectare com produção aproximada de dois mil quilos.

- A apicultura foi ampliada para cem colméias, sendo divididas em oito núcleos, distribuídos nas propriedades do Sr. Lindomar e em algumas propriedades vizinhas.

- No ano de 1982, o gado leiteiro passou a ser melhorado, visando à produção de leite e, principalmente, à produção de matrizes. Optou em primeiro lugar por melhorar o rebanho existente. No ano de 1984, passou a criar a raça Jersey, sendo substituído todo o plantel de Girolando. Em 1985, importaram-se seis matrizes dos EEUU, na busca de eficácia da evolução genética. Nesta época, iniciou-se a transferência de embriões na propriedade, porém, sem muito êxito, devido aos elevados custos.

- A suinocultura, até então, contava com cem matrizes instaladas. Com mudanças no manejo e alguma adaptação nas instalações, foi ampliada para cento e sessenta matrizes. Procurou-se com isto suprir toda a demanda do mercado já consolidado e com tradição no município de Lavras.

A dificuldade de comercialização nas feiras levou à decisão de investir em lojas equipadas para este fim. Cria-se, em 1983, a marca SAM para uma melhor caracterização dos produtos comercializados usando como slogan: "Granja SAM - agora o Sr. Lindomar está comercializando seus produtos com a marca SAM - do produtor ao consumidor".

No ano de 1983, o Sr. Lindomar decidiu formalizar uma "sociedade por cotas", entre os filhos. Um contrato social foi firmado entre os membros, constituindo uma empresa jurídica, responsável pela industrialização e comercialização dos produtos.

Nesta época, a comercialização direta ao consumidor ganha importância, sendo portanto expandida. A partir de 1984, aumentou-se o número de lojas, chegando a oito lojas instaladas até o ano de 1986.

No ano de 1986, adquiriu-se uma gleba de terra de 54ha, com o objetivo de facilitar o acesso a uma das propriedades já existentes e para satisfazer o desejo comum dos sócios de investir em terras.

A implantação e crescimento de várias atividades, assim como as aquisições de bens móveis e imóveis, fez com que se chegasse ao final desta fase com um nível de endividamento relativamente alto, que aliado às mudanças no ambiente, decorrentes do plano cruzado, deu início a um novo período na história da Granja SAM.

#### 4.1.4.2. Análise do quarto período

Este período caracterizou-se por um ambiente externo com predominância de oportunidades conforme o QUADRO 1, porém já

com predominância de oportunidades conforme o QUADRO 1, porém já apresentando sintomas de ameaças em vários setores, apontando para uma recessão futura. Com relação ao ambiente interno, observa-se uma predominância de pontos fortes na empresa. Observou-se, portanto, que tal ambiente, conforme OLIVEIRA (1988), favorece a adoção de estratégias de desenvolvimento.

A pesquisa mostra que a estratégia de desenvolvimento foi adotada pelo Sr. Lindomar e filhos. Tal estratégia é verificada pelo desenvolvimento de mercado, com implantação de lojas em pontos estratégicos da cidade de Lavras, em substituição às barracas montadas na feira livre. Buscou-se economia de escala, quando várias atividades foram aumentadas e/ou introduzidas.

Como nos períodos anteriores, observou-se a ação do produtor como membro da alta gerência, determinando objetivos e definindo a força motriz que continuou sendo a área de produto "oferecido", conforme classificação de TREGOE & ZIMMERMAN (1980). Dos objetivos genéricos citados por BETHLEM (1981), neste período prevaleceram os de lucro e sobrevivência.

A estratégia de desenvolvimento adotada no período, quando avaliada conforme modelo de Tilles, mostrou-se com boa consistência interna, e boa adequação face aos recursos existentes. Quanto ao grau de risco, satisfatório, com um horizonte de tempo apropriado e com boa funcionalidade.

Neste período, a variação patrimonial não caracterizou bem o resultado econômico, pois o crescimento patrimonial verificado foi conseguido através de capital de terceiros.

#### 4.1.5.1. Descrição do período

O Sr. Lindomar relata que no ano de 1987, com o evento do plano cruzado, grandes mudanças ocorreram no ambiente externo de sua empresa.

Tudo começou com o tabelamento que congelou os preços, mas não congelou os custos, levando à uma redução da margem de lucro. Em 1987, com a liberação dos preços e a política de juros altos, verificou-se uma desvalorização do patrimônio móvel e imóvel, e um aumento dos custos financeiros, conduzindo à necessidade de se levantarem recursos para o cumprimento dos compromissos de curto prazo. Optou-se, portanto, pela venda de trator, caminhão, gado, suínos e tudo que fosse possível para a liquidação dos compromissos assumidos junto a bancos e particulares.

Nos meses de maio e junho de 1987, optou-se pela desativação total da suinocultura, por ser a atividade de mais baixos rendimentos e de mais fácil liquidez. Foram vendidos neste período um trator, dois automóveis, cem cabeças de vaca, um caminhão, mil e quinhentas cabeças de suínos (incluindo cento e sessenta matrizes), estoque de milho e outros.

1988, foi um ano onde apenas se administraram dívidas. Um ano de busca de alternativas para a reestruturação e estabilização da empresa.

Aproveitando-se da lei da anistia, entrou-se na justiça para o não pagamento da correção monetária. Foi conseguido, depois de um ano de negociação junto aos bancos, o pagamento de

aproximadamente 20% do montante da dívida, o que praticamente livrou a empresa da falência total.

Diante do novo quadro, buscaram-se novas alternativas para as atividades, que se limitaram mais intensamente ao comércio de produtos. Os suínos passaram a ser adquiridos de terceiros e industrializados na propriedade.

Quando produtor de suínos, o Sr. Lindomar exercia maior concorrência no mercado, praticando preços baixos. Com o fechamento da suinocultura, os preços foram nivelados aos da concorrência e, conseqüentemente, houve redução nas vendas de carne suína. Diante disto, introduziu-se, em julho de 1987, a venda de carne bovina, para compensar a queda nas vendas.

Com a redução das atividades, e a necessidade de diminuir os gastos, simplificou-se a estrutura administrativa existente, o quadro de pessoal, e a contabilidade. Demitiram-se um controler, duas secretárias, dois gerentes, e transferiu-se o escritório que funcionava em cômodo alugado para cômodo próprio. Através da análise de custo e benefício, decidiu-se pelo fechamento de duas lojas localizadas na periferia da cidade, no ano de 1989. Desativou-se o cultivo de 100 ha de milho, permanecendo apenas na área de 60 ha, localizada mais próxima da propriedade.

A partir de 1990, com novo governo, novos pacotes e choques na economia, agravou-se a recessão, ocorrendo redução ainda maior das vendas. Optou-se pelo fechamento de mais duas lojas e demissão de dez funcionários.

Na busca de novas alternativas, e diante da necessidade

de ampliar a venda de "carne indústria" (retalhos), intensificou-se a produção de embutidos (salsicha, mortadela e presunto), para venda no atacado e nas lojas.

A partir de 1991, o Sr. Lindomar, estimulado pela experiência da formação da SAM AGRO INDUSTRIA LTDA, decidiu inventariar o setor rural, transformando-o em empresa jurídica, formada por cotas de capital, recebendo a denominação de GRANJA SAM LTDA, tendo como objetivo a produção primária de produtos agropecuários. As empresas passaram a ser dirigidas por um diretor executivo, um gerente de finanças e recursos humanos, uma secretária, um office-boy e um contador, com um escritório central em Lavras.

#### 4.1.5.2. Análise do quinto período

Observa-se, pelo QUADRO 1, que, nesta fase, a empresa estava inserida em um ambiente externo com predominância de ameaças. Houve redução de pontos fortes em relação aos fracos, e o patrimônio móvel foi utilizado para o equilíbrio das finanças da empresa, o que, conforme OLIVEIRA (1988), caracteriza a adoção de uma estratégia de manutenção. Porém, pela pesquisa, verificou-se que o Sr. Lindomar e filhos adotaram a estratégia de sobrevivência.

Os objetivos de lucro e crescimento deram lugar ao de sobrevivência, quando analisado conforme BETHLEM (1981).

O aumento dos preços da carne suína, aliado ao desemprego gerado pela recessão do período, modificou o comportamento entre as empresas. As forças competitivas do

comércio e indústria aumentaram de intensidade, devido à entrada de novas firmas no mercado, do poder de barganha dos compradores e da ameaça de bens substitutos, quando analisado conforme PORTER (1989).

Analisando a estratégia adotada, pode-se dizer que houve consistência interna e externa com o ambiente e boa adequação face aos recursos disponíveis. A estratégia foi adotada no tempo próprio, com boa funcionalidade e grau de risco reduzido.

Observa-se que o Sr. Lindomar e filhos assumiram as funções da alta gerência, definindo novos objetivos para as empresas, conforme citado anteriormente.

#### 4.1.6. Sexto Período - 1991 a 1993

##### 4.1.6.1. Descrição do período

A partir do segundo semestre de 1991, conseguiu-se o equilíbrio das empresas SAM AGRO INDUSTRIA LTDA e GRANJA SAM LTDA, que a partir desta data passaram a ser conduzidas sem inovações, até o ambiente normalizar-se.

A GRANJA SAM LTDA, responsável pelo setor primário, possui, hoje, 96ha de terra, mais de 1000 m<sup>2</sup> de construção, três pontos de energia elétrica, um trator com implementos, um silo graneleiro com capacidade de 240 ton, uma fábrica de ração, além de outros equipamentos.

[REDACTED]

Como principais atividades produtivas: a pecuária leiteira, constituída por cem cabeças de animais da raça Jersey, sendo sessenta vacas em produção com média de quatrocentos e cinquenta litros leite/dia que são vendidos para a SAM AGRO INDUSTRIA LTDA; a piscicultura, composta por onze tanques, com uma área de 36.000 m<sup>2</sup> e produção de mil quilos peixe/ano; a apicultura, que conta com sessenta colméias, distribuídas em cinco propriedades vizinhas, com produção de mil litros/ano. Manteve-se o cultivo de milho apenas para silagem, em terras próprias e como atividade ligada ao gado leiteiro.

Como opção de lazer, iniciou-se a partir de 1991, uma criação de equinos com aquisição de cinco éguas e um potro, sendo ampliada no mesmo ano, com a compra de mais onze éguas de melhor qualidade, passando a ser mais uma atividade econômica da GRANJA SAM LTDA.

A SAM AGRO INDUSTRIA LTDA, responsável pelos setores secundários e terciários de produção, está atualmente constituída por um laticínio, um frigorífico, um abatedor de aves e quatro lojas na cidade de Lavras.

No laticínio, faz-se a industrialização de trezentos litros de leite/dia, com a fabricação de iogurte, queijo minas, provolone, mussarela, nozinho, sendo estes comercializados nas lojas e no atacado.

No frigorífico, realiza-se o abate e industrialização de bovinos e suínos, que são adquiridos na região. Deste processo, resulta a carne fresca, bovina e suína, linguiças, presuntos defumados, mortadelas, salsichas, bacon e outros

produtos que são comercializados nas quatro lojas e no atacado da cidade de Lavras.

O abatedouro de frango, que permaneceu desativado no ano de 1991, foi reativado em 1992, com a aquisição de novos equipamentos, com abate de aproximadamente mil frangos por semana.

A comercialização direta ao consumidor continuou sendo a principal atividade das empresas, tendo em vista a tradição já conquistada no mercado.

#### 4.1.6.2. Análise do sexto período

Conforme o QUADRO 1, e segundo o diagnóstico proposto por OLIVEIRA (1988), observa-se que neste período, um ambiente com predominância de ameaças e de pontos fortes, favorecendo a adoção de uma estratégia de manutenção.

Diante da postura do Sr. Lindomar e filhos, verifica-se que a estratégia de manutenção foi a adotada no sexto período.

O objetivo das empresas passou a ser de sobrevivência, e a força motriz permaneceu a mesma do período anterior.

Com relação à competitividade entre empresas, observou-se que, com o aumento da recessão e, conseqüentemente, desemprego, um grande número de novas firmas entraram no mercado, gerando alterações nas forças competitivas. Observou-se neste período um aumento da rivalidade entre os atuais competidores.

Analisando a estratégia adotada, verifica-se que, neste período, a mesma teve consistência interna e externa, grau de risco satisfatório e boa adequação face aos recursos disponíveis.

O horizonte de tempo foi apropriado e a funcionalidade boa. [TREGOE & ZIMMERMAN (1980); BETHLEM (1981); PORTER (1989)].

#### 4.1.7. Conclusão do caso Lindomar/Mirian

A análise deste caso permite concluir que o Sr. Lindomar adotou estratégias diferentes para cada situação do ambiente externo e interno. O Sr. Lindomar se mostrou como um bom estrategista, pois sempre se verificou boa consistência interna e com o ambiente. Agia em função das oportunidades do ambiente, e da disponibilidade de recursos caracterizados pelos pontos fortes e fracos, o que definiu o sucesso e insucesso de suas empresas. Ele agiu, às vezes, com grau de risco elevado, assumindo dívidas e adquirindo propriedades, mesmo sem recursos, confiando em sua capacidade e disposição de trabalho. Quanto à execução e funcionalidade das estratégias adotadas, o Sr. Lindomar agiu com eficácia, conseguindo sempre os objetivos propostos para cada fase. Com relação ao horizonte de tempo, verificou-se que Sr. Lindomar mostrou-se ágil na tomada de decisões, mudando de estratégia, tão logo tenha sido alterada a situação ambiental.

Os resultados das estratégias adotadas pelo Sr. Lindomar são demonstrados pela variação patrimonial de cada período.

No primeiro período, adotou-se a estratégia de crescimento, sendo o patrimônio aumentado significativamente com aquisição de terra, construção da casa sede, formação das lavouras de café e aquisição de cinco cabeças de gado no período.

No segundo período, apesar de curto, verifica-se que

não houve investimento e nem variações das atividades desenvolvidas, refletindo a estratégia de manutenção adotada pelo Sr. Lindomar.

No terceiro, quando foi adotada a estratégia de desenvolvimento, verificou-se significativa variação patrimonial, com aquisição de terra, bovinos, suínos, investimentos em galpões, represas, veículos e equipamentos, além de melhoria na estrutura administrativa, através de contratação e treinamento de pessoal especializado.

No quarto período, buscou-se a melhoria da eficiência da empresa, através de estratégias de desenvolvimento e crescimento. Houve aumento do patrimônio, porém com recursos de Bancos e de terceiros.

No quinto período, ocorreu o agravamento da recessão, com conseqüente redução das margens de lucro pela presença de choques na economia (plano cruzado). Houve desinvestimento de um trator, um caminhão, cem cabeças de gado, mil e quinhentas cabeças de suínos e dois automóveis, demonstrando a adoção da estratégia de sobrevivência.

No sexto período, a adoção da estratégia de manutenção levou novamente à estabilização do patrimônio, não sendo verificada nenhuma variação significativa.

Quanto à estratégia competitiva, observa-se que em todas as fases ela foi adotada, pois a presença de concorrentes foi constante. A pesquisa mostrou que, nos três últimos períodos, a competição aumentou, devido à entrada de novas firmas no mercado.

A estratégia da alta gerência foi observada em todos os períodos, sendo executada pelo Sr. Lindomar nos dois primeiros períodos, e, em conjunto com os filhos, a partir do terceiro período. Houve variação na força motriz a partir do terceiro período, quando se caracterizou bem o "produto oferecido" como força geradora de crescimento.

Os objetivos organizacionais foram definidos para cada estratégia e em todos os períodos, sendo formalizados a partir do terceiro período, quando a participação efetiva dos filhos foi aumentada.

Quanto ao ambiente, observou-se, na empresa do Sr. Lindomar, uma predominância de pontos fortes, levando-o a uma maior capacidade de defesa em relação ao ambiente. Observa-se também que o ambiente externo é que mais influenciou na definição das estratégias adotadas.

A adoção de estratégias adequadas, é importante na decisão do empresário rural, levando-o, ao aumento do patrimônio em ambiente favorável, e à redução de perdas em ambiente de ameaças.

#### 4.2. O Caso Felício/Ana

O Sr. Felício é filho do Sr. Sebastião, fazendeiro de grande fama, proprietário de 350 ha de terra, com produção de café, leite, milho, feijão e criação de suínos. O Sr. Felício foi criado, juntamente com sete irmãos, sob a tutela do pai, que sempre tomou a frente das decisões. Todos os filhos tiveram a oportunidade de estudar, porém devido à falta de incentivo dos pais, apenas concluíram o primeiro grau. Casou-se em 1948 com Dona Ana, também filha de fazendeiro, e viveram por mais oito meses na casa dos pais, onde trabalhava na condução de lavouras e bovinocultura de leite, adquirindo assim experiência administrativa para conduzir seus negócios.

Nos anos de 1949 a 1953, constituiu-se uma sociedade de quatro irmãos, para conduzir, em parceria com o pai, 30 ha de café, sendo a 1<sup>a</sup> experiência desempenhada pelo Sr. Felício, em uma atividade exploratória. Em 1950, com as economias obtidas no café, e com a ajuda do pai, os quatro filhos compraram uma fazenda no município de Bom Sucesso. Conduziram a propriedade, tendo como atividades principais a produção do café, leite, e a industrialização de cachaça e polvilho. O Sr. Felício, por não ver o fruto do seu trabalho, desistiu da sociedade. Não se fazia controles adequados para saber onde e como o dinheiro era gasto, o que impossibilitou a continuidade da sociedade.

Dois anos mais tarde, com o falecimento da mãe, Sr. Felício viu a oportunidade de voltar para Lavras e conduzir seu próprio negócio. Em 1955, sua propriedade estava assim constituída: 16,09 ha de terra de segunda classe, adquirida do

irmão mais velho, e 19 ha de sua própria herança, totalizando 35,09 ha, de onde o Sr. Felício prosseguiu seu trabalho com plantio de café(5 ha), exploração leiteira (15 cabeças), além de seis suínos e culturas anuais (5ha), que eram dados em parceria a trabalhadores da região. Na propriedade não existia uma boa infraestrutura, sendo composta por apenas uma casa sede, de 200 m<sup>2</sup> e que carecia de reformas.

O período de 1954 a 1966, quando o Sr. Felício começou a trabalhar em sua propriedade, sem a interferência do pai, e não fazendo parte da sociedade com os irmãos. Conduziu sua empresa, até o ano de 1966, procurando estruturá-la.

Nos anos de 1966 a 1980, as oportunidades do ambiente, proporcionadas pela política de crescimento econômico do país, geraram mudanças significativas na empresa do Sr. Felício, quando iniciou novas atividades em sua propriedade, o que lhe proporcionou grande crescimento.

A partir de 1980, mudanças na economia do país definiram para o Sr. Felício um novo período, levando-o a desativar algumas atividades e a reduzir outras, como forma de conservar seu patrimônio, uma vez que o ambiente externo e interno assim o exigia. O Sr. Felício agiu com determinação, conseguindo estabilizar a sua empresa no ano de 1984, quando então, optou por levar a vida de forma mais simples, sem riscos, selecionando atividades estáveis para a sua empresa.

A pesquisa realizada, permitiu identificar quatro períodos relevantes vividos pelo Sr. Felício, de 1953 a 1993, que serão analisados neste trabalho.

Para uma melhor visualização e análise dos períodos, elaborou-se um quadro contendo informações do ambiente interno, com seus pontos fortes e fracos, e do ambiente externo, onde se apresentam as oportunidades e ameaças (QUADRO-2). As variáveis adotadas na composição deste quadro, foram extraídas do estudo piloto realizado por MEDEIROS (1992), com adaptações efetuadas pelo próprio autor.

## QUADRO 2 - Análise do ambiente nos períodos estudados.

AMBIENTE	PERIODO	1Q	2Q	3Q	4Q
		1953-1966	1966-1980	1980-1984	1984-1993
<b>1. EXTERNO</b>					
- Disponibilidade técnicas modernas	A	O	O	O	O
- Política de crédito agrícola	A	O	O	A	A
- Inflação	O	O	A	A	A
- Aptidões naturais	A	O	O	O	O
- Assistência técnica gratuita	O	O	O	O	O
- Disponibilidade de crédito	A	O	O	A	A
- Existência de cooperativa	A	O	O	O	O
- Existência de mercado consumidor	A	O	O	A	A
- Política agrícola	A	O	O	A	A
- Tabelamento dos produtos agrícolas	A	A	O	O	O
- Importação de produtos agrícolas	A	A	A	A	A
- Inexistência de política de controle de preços e insumos	A	A	A	A	A
- Leis trabalhistas	O	O	A	A	A
- Legislação do ICMS leite e outros	O	O	A	A	A
- Exodo rural	O	A	A	A	A
- Baixo nível de alfabetização do trabalhador rural.	A	A	A	A	A
- Ocorrência de geadas	A	A	A	A	A
- Ocorrência de veranicos	A	A	A	A	A
- Correção monetárias crédito rural	O	O	O	A	A
<b>2. INTERNO</b>					
- Disponibilidade de terra	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Fertilidade do solo	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Topografia	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA
- Aguadas	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Distância e acesso ao mercado	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Energia elétrica	FRA	FOR	FOR	FOR	FOR
- Infra-estrutura física	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA
- Uso de mão de obra	FOR	FOR	FOR	FOR	FOR
- Uso de crédito	FRA	FRA	FOR	FOR	FOR
- Adequação da atividade/topografia	FRA	FOR	FOR	FOR	FOR
- Tradição da atividade	FRA	FRA	FOR	FOR	FOR
- Nível tecnológico	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA
- Existência de capital próprio	FRA	FOR	FRA	FRA	FRA
- Habilidade comercial	FRA	FRA	FOR	FOR	FOR
- Estímulo do proprietário	FOR	FOR	FRA	FRA	FRA
- Lucratividade das atividades	FOR	FOR	FRA	FRA	FRA
- Nível de endividamento	FOR	FOR	FRA	FRA	FRA

Legenda: O - Oportunidades  
A - Ameaças

FOR - Pontos Fortes  
FRA - Pontos Fracos

#### 4.2.1. Primeiro Período: 1954 a 1966

##### 4.2.1.1. Descrição do período

A partir de 1954 o Sr. Felício, já residindo em Lavras e em sua propriedade, começou a conduzir seus negócios de forma tranquila, sem assumir grandes riscos, conforme ele mesmo diz:

*"Prefiro trabalhar com recursos próprios, sem dívidas com terceiros, e, principalmente, junto a bancos."*

O Sr. Felício conduziu suas atividades que estavam constituídas de 5 ha de café herdados do pai, bovinocultura de leite, com dez vacas e oito novilhas, e culturas anuais, que eram exploradas com a ajuda de parceiros, seguindo a tradição de seu pai e o costume da região.

Em 1961, com o fruto de suas reservas, adquiriu 5 ha de terra do irmão Edson, para acertar divisas e, em 1963, mais três glebas sendo 1 ha do Sr. João Batista, 1 ha do Sr. José Teodoro e 4,5 ha do Sr. Lindomar.

Durante todo este período, o Sr. Felício explorou sua propriedade, conduzindo a lavoura de 5 ha de café e uma bovinocultura de leite, com doze vacas em lactação, sem grandes variações em seu ritmo de trabalho e/ou atividades. O Sr. Felício relata que a situação era difícil, não tendo outra opção a não ser trabalhar arduamente para o sustento da família. Como fruto deste trabalho, mesmo em um ambiente com poucas oportunidades, acumulou capital para a compra de 8 ha de terra e um veículo. O objetivo do Sr. Felício neste período era ter uma propriedade maior, com um gado bom, com produção suficiente para o seu sustento, e uma sobra para as eventualidades.

A produção agrícola e pecuária era comercializada na própria região, com vizinhos, ou através de intermediários da cidade de Lavras.

#### 4.2.1.2. Análise do primeiro período

Verifica-se, pelo QUADRO 2, que neste período, o ambiente externo se apresentou com predominâncias de ameaças. Já no ambiente interno, quando analisados os pontos fortes e fracos, observa-se um equilíbrio entre estas forças. Para este ambiente, OLIVEIRA (1988), propõe que a empresa deva assumir uma postura estratégica de manutenção. O Sr. Felício, intuitivamente, conduziu seus negócios sem grandes aventuras, garantindo um pequeno crescimento apoiado na sua capacidade de trabalho, e na vontade de aumentar sua empresa, adotando, portanto, uma estratégia de manutenção neste período.

Através da pesquisa, verificou-se que a definição dos objetivos, partiram do Sr. Felício, confirmando, segundo SETTE (1991), que pequenos produtores assumem as funções da alta gerência.

O Sr. Felício demonstrou que a força motriz de sua empresa, é a capacidade de produção.

Analisando as ações e os resultados obtidos pelo Sr. Felício, conclui-se que ele adotou, como objetivos genéricos, a sobrevivência e o crescimento.

Como proprietário de uma pequena empresa rural, onde a produção se concentra em produtos não diferenciados, como café e leite, o Sr. Felício não sentiu nenhum efeito direto da concor-

rência neste período. Não houve, portanto, percepção da ação das forças competitivas, que, segundo PORTER (1989), afetam as empresas.

Seguindo o modelo de Tilles, citado por BETHLEM (1981), pode-se dizer que as estratégias adotadas neste período tiveram boa consistência interna e externa, assim como boa adequação face aos recursos disponíveis. O grau de risco foi relativamente alto devido a predominância de ameaças. Apresentou um horizonte de tempo apropriado e boa funcionalidade.

O Sr. Felício, obteve, neste período, um pequeno crescimento, representado pela compra de 8 ha de terra e de um veículo. Este crescimento ocorreu em função de reduzidas despesas e da capacidade de trabalho do Sr. Felício, pois, a ação estratégica foi a de manutenção.

Na estratégia de manutenção, o empresário se apoia em seus pontos fortes para sobreviver em um ambiente desfavorável ou de ameaças. Esta situação levou o Sr. Felício a permanecer estabilizado até o ano de 1966, quando houve alterações no ambiente externo, em função da Revolução de 1964, que permitiu a entrada de capital estrangeiro no país. Com estas mudanças, observa-se um novo período, que levou o Sr. Felício a repensar suas estratégias.

#### 4.2.2. Segundo Período - 1966 à 1980

##### 4.2.2.1. Descrição do período

A nova situação do ambiente, com predominância de oportunidades, estimulou o Sr. Felício, que, através de

incentivo da EMATER, ampliou suas atividades, passando a cultivar: 0,5 ha de hortaliças, cem pés de laranja, 0,3 ha de mandioca, e trinta covas de bananas. Nesta época, o Sr. Felício possuía um veículo, e passou a usá-lo no transporte da produção para a feira livre, na cidade de Lavras. A feira livre foi uma oportunidade que marcou o desenvolvimento da região, possibilitando o crescimento de vários produtores rurais. O Sr. Felício, estimulado pelo novo negócio, já no segundo ano de trabalho, passou a industrializar suínos, que eram vendidos, juntamente com as verduras, na feira livre.

A partir de 1968, as atividades principais do Sr. Felício passaram a ser: industrialização de suínos, produção de verduras, e a comercialização de ambos na feira livre. As culturas anuais e de café ficaram como atividades secundárias.

O Sr. Felício optou por trabalhar somente com recursos próprios, promovendo o desenvolvimento e crescimento de sua empresa em um ritmo mais lento, ou seja, "de acordo com o dinheiro que tinha", conforme comentou.

Ainda em 1968, instalou energia elétrica na propriedade, o que facilitou a industrialização de suínos e do leite produzido. Com o lucro da atividade, comprou um veículo maior, melhorando o conforto e a eficiência no transporte de suínos vivos e dos produtos industrializados.

Em 1971, realizou o casamento da única filha, sendo uma época que se caracterizou por grandes realizações pessoais. "Tudo dava certo", sendo inclusive sorteado com um prêmio pela loteria federal. Em 1976, comprou um veículo de passeio e um

utilitário, ambos zero Km, tendo sido a época em que conseguiu acumular o seu maior patrimônio.

A partir de 1976, com o aumento das vendas de carne suína, houve falta de suínos no mercado, elevando os preços da arroba e os custos com transportes, pois tinham que ser adquiridos em locais mais distante. Este fato estimulou a criação de suínos, que foi logo iniciada, com construção de instalações para a recria e engorda. O objetivo da criação, segundo o Sr. Felício, era a redução dos custos de transportes e o aproveitamento de subprodutos: os da fazenda, para a alimentação dos suínos, e os dejetos dos mesmos (esterco) para as pastagens.

Ao final deste período, o patrimônio do Sr. Felício estava aumentado em: um veículo de passeio, uma caminhonete, benfeitorias para recria e engorda de suínos com 270m<sup>2</sup>, duzentas cabeças de suínos, vinte de bovinos.

Após 1980, o processo de recessão no Brasil levou as empresas a se readaptarem à nova situação. O Sr. Felício, analisando a nova situação do ambiente, viu a necessidade de melhorar a eficiência de suas atividades, o que definiu um novo período.

#### 4.2.2.2. Análise do segundo período

Após 1967, com os resultados da nova atividade (mais lucrativa), o Sr. Felício viveu a época de maior crescimento de sua vida. O ambiente externo se estabilizou com a ação do regime militar. A entrada de recursos externos no país

desenvolveu a economia interna, aumentando a demanda de alimentos. O Sr. Felício aproveitou a oportunidade, e entrou na atividade de comercialização e industrialização de alimentos, o que lhe proporcionou maiores lucros.

Neste período, o ambiente se mostrou com predominância de oportunidades e de pontos fortes, conforme o QUADRO 2. Esta situação conduz as decisões para uma postura estratégica de desenvolvimento, segundo análise do ambiente empresarial, proposta por OLIVEIRA (1988).

Diante das oportunidades do ambiente e da predominância de pontos fortes em sua empresa, o Sr. Felício decide adotar a estratégia de desenvolvimento, através da diversificação vertical de suas atividades. Este desenvolvimento é observado pela melhoria de produtos, serviços, e de mercado.

Assumindo as funções da alta gerência, o Sr. Felício passou a adotar, como força motriz, o "produto oferecido". Introduziu no mercado os produtos derivados de suínos, que passaram a ser comercializados diretamente com o consumidor final, através da feira livre, e em pouco tempo, ganharam fama pela boa qualidade.

Os objetivos empresariais de crescimento e lucro nitidamente se reconhecem nas atitudes e palavras do Sr. Felício.

A competição entre as empresas, passa a fazer parte do dia-a-dia do Sr. Felício, levando-o a adotar uma política de preços baixos e de qualidade dos produtos, para se manter no mercado. SETTE, 1981; TREGOE & ZIMMERMAN (1980); BETHLEM (1981); PORTER (1989).

### 4.2.3. Terceiro Período - 1980 a 1984

#### 4.2.3.1. Descrição do período

A partir de 1980, começa no Brasil o processo recessivo, com aumento de juros, da concorrência, e a redução do consumo. Diante da mudança do ambiente pela ação da concorrência, e de fatores externos, como a inflação, dentre outras, o Sr. Felício decidiu se firmar melhor no mercado, investindo na ampliação da suinocultura. Construiu uma pocilga de 360m<sup>2</sup> e duas represas para criação de peixes.

A suinocultura, que inicialmente possuía treze matrizes, foi ampliada para trinta matrizes. O Sr. Felício usou recursos próprios e de terceiros para a implementação de seu projeto. Os investimentos feitos em construção e alimentação dos suínos, aliados ao aumento da recessão econômica, levaram o Sr. Felício a ter problemas de caixa, com falta de recursos para a aquisição de suínos para revenda. Houve necessidade de captação de mais recursos, com particulares. A recessão já instalada conduziu a um grande aumento dos juros (inflação) e a uma significativa redução das margens de lucro, tanto das atividades produtivas como das comerciais. Houve grande descapitalização da empresa, o que levou o Sr. Felício a abandonar totalmente as atividades de produção e comercialização de suínos, no ano de 1984. Neste ano, ele optou pela venda do rebanho de suínos, e tudo mais que fosse possível para liquidar as dívidas existentes. Foram vendidos: duzentos e cinquenta suínos, dois veículos e o estoque de milho, para o equilíbrio do caixa.

Com a paralisação da suinocultura, o Sr. Felício passou a comercializar apenas verduras e queijos na feira livre, e, depois de seis meses, parou também com estas atividades, permanecendo apenas com bovinocultura leiteira e culturas anuais.

Os objetivos de crescimento e lucro deram lugar ao de sobrevivência, a partir do ano de 1984, quando pagou as dívidas, e passou a viver com maior comodidade.

#### 4.2.3.2. Análise do terceiro período

Este período caracterizou-se por um ambiente externo ainda com predominância de oportunidades, conforme o QUADRO 2, porém já apresentando sintomas de ameaças em vários setores, apontando para uma recessão decorrente do pagamento da dívida externa brasileira. Com relação ao ambiente interno, observa-se uma predominância de pontos fortes na empresa. Tal ambiente, conforme OLIVEIRA (1988), favorece a adoção de estratégias de desenvolvimento.

A pesquisa mostra que o Sr. Felício, adotou neste período, a estratégia de crescimento. Tal estratégia é verificada pela ampliação da suinocultura. Buscou-se economia de escala, caracterizando a adoção da estratégia de crescimento, conforme o autor supracitado. Observa-se que houve diferença entre o recomendado e o executado, levando o Sr. Felício a enfrentar problemas com sua empresa. Numa segunda fase deste período, verificou-se a adoção de estratégia de sobrevivência, com a desativação total da atividade.

Como nos períodos anteriores, observou-se a ação do produtor como membro da alta gerência, determinando objetivos e definindo a força motriz, que continuou sendo a área de "produto oferecido", conforme classificação de TREGOE & ZIMMERMAN (1980). Dos objetivos genéricos citados por BETHLEM (1981), neste período, prevaleceu o de lucro e sobrevivência.

A estratégia de crescimento adotada no período, quando avaliada conforme modelo de Tilles, citado por BETHLEM (1981), mostrou-se com consistência interna, falha com relação ao tipo de estratégia, e com boa adequação face aos recursos existentes. Quanto ao grau de risco, foi considerado elevado, quando analisada a situação do ambiente; o horizonte de tempo foi apropriado, e a funcionalidade deixou a desejar, uma vez que não foi planejada a demanda de capital para sua execução.

Neste período, a variação patrimonial não caracterizou bem o resultado econômico, pois o crescimento, quando ocorreu, foi com capital de terceiros (particulares e bancários).

#### 4.2.4. Quarto Período - 1984 a 1993

##### 4.2.4.1. Descrição do período

Após um período de sofrimentos e lutas para conseguir a sobrevivência de sua empresa, o Sr. Felício e dona Ana optaram por trabalhar somente para o sustento pessoal, e para a manutenção do patrimônio existente.

O Sr. Felício passou a produzir leite com quinze vacas, sendo esta produção vendida a um vizinho. Além do leite, o Sr.

Felício passou a cultivar hortaliças e culturas anuais para o sustento próprio e venda do excedente.

Atualmente, a propriedade conta com 30 ha de terra, um estábulo para gado leiteiro, um ponto de energia elétrica, dois galpões com 360 m<sup>2</sup> e um com 45 m<sup>2</sup>, construídos em alvenaria e telhas de amianto, equipamentos para fabricação de ração, um automóvel ano 84, vinte e cinco cabeças de gado e um cavalo.

#### 4.2.4.2. Análise do quarto período

Conforme o QUADRO 2, e segundo o diagnóstico proposto por OLIVEIRA (1988), observa-se que, neste período, houve predominância de ameaças e de pontos fortes, favorecendo a adoção de uma estratégia de manutenção.

Diante da postura do Sr. Felício, neste período, verifica-se que a estratégia de manutenção foi a adotada.

O objetivo da empresa passou a ser de sobrevivência, e a força motriz, novamente, passou a ser a capacidade produtiva. O Sr. Felício paralisou a comercialização de suínos e voltou a ter, na produção de leite, hortaliças, fruticultura e culturas anuais, suas principais fontes de renda.

Com relação à competitividade entre empresas, observou-se que, com a mudança de objetivos e da força motriz, houve redução da competição, uma vez que o Sr. Felício passou a trabalhar com produtos não diferenciados, e em concorrência quase perfeita.

Analisando a estratégia adotada em relação ao ambiente, apoiado no modelo de Tilles, verifica-se, neste período, que a

mesma teve consistência interna e externa, grau de risco satisfatório, e boa adequação face aos recursos disponíveis. O horizonte de tempo foi apropriado e a funcionalidade, boa.

#### 4.2.5. Conclusão do caso Felício/Ana

A análise deste caso permite concluir que o Sr. Felício adotou estratégias diferentes em função de mudanças do ambiente externo e interno da empresa. Para cada situação do ambiente, houve ação, no sentido de se atingir os objetivos propostos para cada estratégia adotada.

As estratégias adotadas se mostraram coerentes quanto à consistência interna e externa, com boa adequação face aos recursos existentes. O grau de risco mostrou-se satisfatório. Quanto ao horizonte de tempo, observa-se que o Sr. Felício demorou nas decisões, levando-o a não aproveitar integralmente as oportunidades disponíveis. A funcionalidade da estratégia adotada ficou prejudicada pelos baixos níveis tecnológicos, com índices zootécnicos abaixo do recomendado, os quais, em situação desfavorável do ambiente, levaram-no à paralisação da atividade.

Os resultados econômicos, medidos em função da variação patrimonial, demonstram a resposta das ações adotadas para cada período, ou seja: No primeiro período, quando se adotou a estratégia de manutenção, não houve variação patrimonial. No segundo, com a estratégia de desenvolvimento, houve variação do patrimônio móvel, com aquisição de um veículo de passeio e um utilitário, ambos zero Km, aumento dos rebanhos de suínos, chegando a cento e trinta cabeças, e de bovinos, para um total

de trinta cabeças. Observa-se, ainda neste período, a existência de estoques de alimento, como o milho, farelo de soja, farelo de trigo, e capital de giro equilibrado. Foi o período de maior crescimento do patrimônio.

No terceiro período, observa-se o desinvestimento como resultado da estratégia de sobrevivência, voltando o valor patrimonial, praticamente, para os mesmos níveis do início de sua vida. No quarto período, adotou-se a estratégia de manutenção, cujo resultado foi verificado através da variação patrimonial, mantendo-se estável até o ano de 1993.

Verificou-se portanto, neste caso, que, para cada tipo de estratégia adotada, correspondeu uma variação patrimonial diferente.

A adoção de estratégias adequadas, é importante na decisão do empresário rural, levando-o, ao aumento do patrimônio em ambiente favorável, e à redução de perdas em ambiente de ameaças.

## 5. CONCLUSÃO

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

. O ambiente empresarial apresentou-se, de modo geral, exercendo influência nas empresas rurais estudadas, proporcionando oportunidades e impondo ameaças, conduzindo os empresários rurais à adoção de diferentes estratégias. O estudo demonstra mudança de estratégias, tão logo ocorra alteração no ambiente interno e/ou externo da empresa rural.

. A análise das estratégias adotadas pelas duas empresas rurais estudadas mostrou que, para condições internas semelhantes, adotaram-se estratégias semelhantes. Porém, a adoção de estratégias semelhantes não implicou em resultados semelhantes, conforme análise da variação patrimonial dos casos em estudo. Observou-se que as diferenças internas, relacionadas aos aspectos operacionais (pontos fortes e pontos fracos), definiram o sucesso ou insucesso das empresas rurais.

. O estudo demonstra que a adoção de estratégias com boa consistência interna e boa adequação quanto à época, ao ambiente, e aos recursos disponíveis é fundamental para que os empresários rurais possam conseguir os objetivos propostos. Evidencia-se, portanto, a necessidade de conscientização dos mesmos, quanto à importância de uma análise profunda do ambiente externo e interno, antes da adoção de novos objetivos para a empresa.

. A presença constante da concorrência levou os empresários à elaboração de estratégias competitivas, sempre buscando no ambiente externo e interno a possibilidade para a consecução dos objetivos propostos.

. Observa-se, nos dois casos analisados, que os empresários assumiram as funções da alta gerência, adotando estratégias em função dos objetivos de cada período. Apesar de informal, verificou-se a existência de uma força motriz.

. Finalmente, conclui-se de forma geral, que a adoção de estratégias adequadas, contribuiu para o crescimento patrimonial das empresas rurais analisadas. Em ambiente favorável, houve crescimento patrimonial, e quando desfavorável, houve redução de perdas.

## 6. SUGESTÕES

Este estudo não teve a pretensão de esgotar tão vasto assunto. Algumas questões merecem ser investigadas com maior profundidade e dentro de uma abordagem específica.

Por se tratar de "estudo de casos" uma sequência plausível para este trabalho seria a análise de outros casos, para uma ampliação do universo da pesquisa e elaboração de comparações e generalizações.

O sucesso conseguido pela adoção de estratégias adequadas demonstra a importância de se ter conhecimento do ambiente, externo e interno, na elaboração de estratégia. Este fato constitui-se em informação fundamental para a elaboração de políticas de desenvolvimento rural.

Além disto, merece ser objeto de pesquisa, uma avaliação da importância relativa que cada fator externo e interno do ambiente exerce sobre a decisão estratégica das Empresas Rurais.

## 7. RESUMO

Esta pesquisa consta do estudo de dois casos sobre a adoção de diferentes tipos de estratégia, e os resultados que os mesmos proporcionaram, num período de quarenta anos. Para isso, utilizou-se a entrevista com dois executivos do setor agropecuário de um município. As entrevistas foram analisadas e transcritas logo após sua execução. Na análise, foram utilizadas técnicas qualitativas. As principais conclusões foram: a adoção de diferentes tipos de estratégias influencia significativamente a variação patrimonial das empresas; o ambiente condiciona a definição de estratégias; empresas com condições internas semelhantes adotam estratégias semelhantes; houve variação patrimonial em função de pontos fortes e fracos ligados à administração das empresas; os executivos assumiram as funções da alta gerência, adotando informalmente uma força motriz, e definindo objetivos e estratégias para cada período ou situação do ambiente.

## 8. SUMMARY

This research is one study of two cases over an adoption of different types of strategy and results that those gave during 40 years. It was used an interview with two businessman in the agribusiness in one county. The interview were analysed and written down right after the interview. In those analyse were qualitatives techniques. The mainly conclusions were: ambiantal condictiones adopted estrategies identical; the differents types of strategy adopted gave significativly influency in the patrimonial variables of the business, there was patrimonial variation in function of strong and weak points joined to high gerency; adopting one casual driving strengh and defining objetives and strategies for each period of time on ambiantal situation.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ALENCAR, E. O Estudo de caso é uma categoria válida em pesquisa social? Lavras, ESAL, 1990. 5p. (Mimeografado).
02. ANSOFF, H.I. Administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1983. 214p.
03. BARROS, F.R. de. A empresa privada e o desafio da democratização do capital. Executivo, Porto Alegre, 4(19):11-17, out./dez. 1978.
04. BETHLEM, A.S. Política e estratégia de empresas. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1981. 236p.
05. CHIAVENATO, I. Administração de empresas; uma abordagem contingencial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982. 606p.
06. ----- . Introdução à teoria geral da administração, 3.ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.08.
07. \_\_\_\_\_ Teoria geral de administração. 3.ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1987. v.2, 606p.

08. GREEN, P.E. & TULL, D.S. **Research for marketing decisions.** New Jersey, Prentice-Hall, 1970.
09. KREUTZ, R.P. **Fatores que afetam o desempenho organizacional na empresa rural; um enfoque sistêmico-contingencial.** Porto Alegre, UFRGS, 1980. 173p. (Dissertação de MS).
10. LODI, J.B. **História da administração.** São Paulo, Pioneira, 1984. 217p.
11. MARTINS, E. & ASSAF N.A. **Administração financeira; as finanças das empresas sob condições inflacionárias.** São Paulo, Atlas, 1986. 559p.
12. MEDEIROS, R. N.de. **A estratégia empresarial e a evolução econômica das empresas das rurais: um estudo multi-casos na pecuária leiteira,** Lavras, ESAL / FAEPE, 1992. 188p.(tese)
13. OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial; uma abordagem empreendedora.** São Paulo, Atlas, 1988. 392p.
14. PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1989. 362p.
15. RICHERS, R. **Estratégia, estrutura e ambiente.** *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 21(4):21-32, out./dez. 1981.
16. SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia.** 3.ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1973. 301p.

17. SETTE, R.S. **Estratégia empresarial**. Lavras, ESAL/FAEPE, 1991. 64p.
18. SIMON, H.A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2.ed. rev. Rio de Janeiro, FGU, 1971. 277p.
19. SOUZA, R. de. **Estratégia empresarial**. Lavras, ESAL/ABEAS/FAEPE, 1990. 80p. (Apostila).
20. -----; 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.
21. STONER, J.A.F. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1982. 464p.
22. TREGOE, B.B. & ZIMMERMAN, J.W. **A estratégia da alta gerência**. 2.ed. Rio de Janeiro, Guanabara, 1988. 132p.
23. TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1987. 175p.