

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL – UNIJUÍ**

**Departamento de Economia e Contabilidade
Departamento de Estudos Agrários
Departamento de Estudos da Administração
Departamento de Estudos Jurídicos**

CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO

DANIEL VINÍCIUS DEMARCHI

**MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UM EMPREENDIMENTO RURAL:
AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA
FAZENDA SANTO IZIDORO, PASSO FUNDO (RS)**

Ijuí (RS)

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DANIEL VINÍCIUS DEMARCHI

**MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UM EMPREENDIMENTO RURAL:
AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA
FAZENDA SANTO IZIDORO, PASSO FUNDO (RS)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, Mestrado em Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento.
Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações para o Desenvolvimento.

Professor Orientador: Doutor Jorge Oneide Sausen

Ijuí (RS)

2010

Catálogo na Publicação

D372m Demarchi, Daniel Vinícius.
Mudança estratégica em um empreendimento rural : as estratégias competitivas da fazenda Santo Izidoro, Passo Fundo (RS) / Daniel Vinícius Demarchi. – Ijuí, 2010. –
120 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento.

“Orientação: Jorge Oneide Sausen”.

1. Agronegócio. 2. Adaptação estratégica. 3. Estratégias competitivas. 4. Vantagem competitiva. 5. Finanças. I. Sausen, Jorge Oneide. II. Título. III. Título: As estratégias competitivas da fazenda Santo Izidoro, Passo Fundo (RS).

CDU: 631:658
332

Aline Morales dos Santos Theobald
CRB10 / 1879

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UM EMPREENDIMENTO RURAL:
AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA
FAZENDA SANTO IZIDORO, PASSO FUNDO (RS)**

elaborada por

DANIEL VINÍCIUS DEMARCHI

como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen (UNIJUÍ): _____

Profª. Dr. Lurdes Marlene Seide Froemming (UNIJUÍ): _____

Prof. Dr. Marco Antonio Montoya (UPF): _____

Ijuí (RS), 27 de julho de 2010.

Com todo meu amor, à minha esposa Cláudia,
à minha mãe Salete e ao meu saudosos pai.

Agradecimentos

Em especial, ao professor orientador e amigo, Doutor Jorge Oneide Sausen, estimado pela sua competência, confiança, presteza e colaboração.

Aos professores e colegas, em particular, aos amigos Faisal e Nevil, pela parceria durante o curso.

À minha família, por acreditar e ter paciência nas horas de ausência, devido às viagens de estudos.

À família Della Mea, por ter me permitido acesso às informações para o estudo.

RESUMO

A presente dissertação descreve e analisa o processo de mudança estratégica ocorrido entre 1998-2008 na Fazenda Santo Izidoro, empreendimento rural do setor de agronegócio, com unidades produtivas situadas nos estados do Rio Grande do Sul e do Piauí. Em um aspecto geral, interpreta o processo de adaptação estratégica, as vantagens competitivas adotadas e os seus impactos na performance produtiva e financeira do empreendimento. Considerando a metodologia empregada, o presente trabalho adota a perspectiva humanista das ciências sociais, por evidenciar-se mais adequada ao processo de entendimento e análise dos diversos fenômenos sociais impregnados na ciência administrativa, ou seja, procura compreender o processo de mudança estratégica e as opções estratégicas da Fazenda Santo Izidoro a partir de dados coletados junto aos seus gestores, numa perspectiva qualitativa de pesquisa (*direct research*). Trabalha-se, portanto, com as percepções dos atores, representados pelos seus donos, reconstituindo a história da fazenda, numa perspectiva indutiva de pesquisa, coletando as informações e os dados existentes, sem a utilização de modelos estatísticos, mas, fundamentalmente, com a linguagem dos atores. A partir da análise histórica e interpretativa do empreendimento rural, arquitetam-se três períodos estratégicos que descrevem os principais eventos críticos ocorridos na fazenda junto à unidade de Passo Fundo (RS). O primeiro (1998-2001) caracteriza-se pela crise econômica do empreendimento rural. O segundo (2001-2003) é marcado pela ampliação dos negócios e pelo crescimento da fazenda. No terceiro (2005-2008), surge a crise financeira do empreendimento, que compromete algumas de suas dinâmicas estratégicas. Na unidade de Bom Jesus (PI), arquitetam-se dois períodos estratégicos que descrevem os principais eventos críticos. O primeiro (2001-2004) refere-se à ampliação dos negócios e ao crescimento. O segundo (2006-2008), por sua vez, representa a crise financeira do empreendimento e, ao mesmo tempo, a ampliação dos negócios. Para cada período estratégico trabalhado, busca-se compreender as estratégias competitivas adotadas pela Fazenda Santo Izidoro nas suas unidades produtivas e os impactos na performance produtiva e financeira destas e da fazenda como um todo. Junto a cada período estratégico construído, realiza-se, ainda, uma análise teórica amparada nos estudos das quatro correntes explicativas da vantagem competitiva: análise da estrutura da indústria, recursos e competências, processo de mercado e capacidades dinâmicas. Algumas contribuições do estudo merecem destaque: a) a compreensão do tipo de gestão desenvolvido em um empreendimento rural; b) o dimensionamento dos resultados deste negócio numa perspectiva competitiva; c) a contribuição para melhor entender um ramo de atividade que requer uma gestão mais profissional; d) a constatação de que a fazenda ou propriedade rural precisa de estratégias competitivas para sobreviver num mercado já concorrido, como qualquer outro ramo de atividade; e) a sistematização de informações importantes para os gestores atuais e futuros da Fazenda Santo Izidoro; f) a possibilidade de um entendimento teórico do processo de adaptação estratégica, das vantagens competitivas do empreendimento e dos impactos produtivos e financeiros numa análise longitudinal. Por fim, o estudo, além de configurar um ambiente de reflexão e avaliação do comportamento estratégico adotado, permite vislumbrar futuras possibilidades e perspectivas na condução da propriedade rural em pauta.

Palavras-chave: Agronegócio. Adaptação estratégica. Estratégias competitivas. Vantagem competitiva. Finanças.

ABSTRACT

This thesis describes and analyzes the process of strategic change at Fazenda Santo Izidoro, rural enterprise, the agribusiness sector, situated in the northern region of Rio Grande do Sul and productive unit in the state of Piauí, in the period 1998 - 2008. In one general aspect interprets the process of adapting strategic, competitive advantages and impacts of adopted them, productive and financial performance of the enterprise. It also presents as a result, the contribution by the scientific advancement in the field of organization theory, a theoretical model that explains how the organization studied their changes over time and performance impacts of these changes resulted. Considering the methodology used in this study adopted the humanistic perspective of social sciences, positioning itself to be more appropriate to judge the process of understanding and analysis of various social phenomena impregnated within the administrative sciences, or tried to understand the change process strategic and strategic options of Fazenda Santo Izidoro from data collected from their managers, in a qualitative research perspective (direct research). He worked therefore with the perceptions of the actors, represented by their owners, retracing the history of the farm in an inductive approach, collecting information and existing data without the use of statistical models, but primarily worked with the language of the actors. From the historical analysis and interpretation of rural enterprise is devised three strategic periods that describe the main critical events occurring on the farm along the drive to Passo Fundo (RS). The first occurred from 1998-2001, was characterized by the economic crisis of rural enterprise. In the second (2001-2003), we carried out the business expansion and growth occurs on the farm. The third comes to the 2005-2008 financial crisis of the enterprise, which undertakes some strategic dynamics of it. In the unit of Bom Jesus (PI) devised to two strategic periods that describe the main critical events. The first running from 2001-2004 with business expansion and growth. In the second (2006-2008), represented the financial crisis of the venture while the expansion of business. For each strategic period worked, we sought to understand the competitive strategies adopted by the Farm Holy Izidoro in their production units and the impacts on production and financial performance of the units and the farm as a whole. Also next to each strategic period built, there was a theoretical analysis supported by explanatory study of four streams of competitive advantage, namely the theoretical framework: the analysis of industry structure, resources and skills, process capability and market dynamics. The theoretical explanation enabled better understanding of the events and their meanings, assigned by the managers of the enterprise, from the theoretical currents that explain the competitive advantage. Some contributions to the study provided noteworthy: a) understanding the type of management that is developed in a rural enterprise, b) the scaling of the results of this business a competitive perspective, c) contributing to better understand a hive of activity that requires a more professional d) shows that the farm or rural property need competitive strategies to survive in a market that is already competitive, as well as other branches of activity, e) basting important information for current and future managers of Fazenda Santo Izidoro, d) has enabled a theoretical understanding of the strategic adaptation process, the competitive advantages of the development and production and financial impacts in a longitudinal analysis. Finally, allowed an environment of reflection and evaluation of strategic behavior adopted, but also dazzled future possibilities and prospects in leading this country property.

Key-words: Agribusiness. Strategic adaptation. Competitive strategies. Competitive advantage. Finance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de estudo do processo da mudança estratégica.	25
Figura 2 - Perspectivas genéricas sobre estratégia.	36
Figura 3 - As correntes explicativas da vantagem competitiva.	42
Figura 4 - Cinco forças no ambiente de uma organização.	47
Figura 5 - Estratégias genéricas de Porter.	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As quatro perspectivas sobre estratégia.	40
Quadro 2 - <i>Checklist</i> das variáveis ambientais.....	52
Quadro 3 - <i>Checklist</i> dos pontos fortes e pontos fracos.	53
Quadro 4 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva.....	63
Quadro 5 - Eventos críticos da Fazenda Santo Izidoro na Unidade de Passo Fundo (RS), de 1998 a 2008.	75
Quadro 6 - Eventos críticos da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Bom Jesus (PI), de 2001 a 2008.	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Performance produtiva e financeira	85
Tabela 2 - Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas	86
Tabela 3 - Performance produtiva e financeira da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo em 2001, 2002 e 2003.	88
Tabela 4 - Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas do período estratégico II.	89
Tabela 5 - Performance produtiva e financeira da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo em 2005, 2006 e 2008.	90
Tabela 6 - Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas	92
Tabela 7 - Performance produtiva e financeira da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo em 2001, 2002, 2003 e 2004.	103
Tabela 8 - Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas do período estratégico I.	105
Tabela 9 - Performance produtiva e financeira na unidade de Bom Jesus (PI), nos anos de 2006 e 2008.	107
Tabela 10 - Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas do período estratégico II.	108
Tabela 11 - Sistematização das estratégias, das abordagens teóricas explicativas e dos resultados dos períodos estratégicos nas unidades de Passo Fundo (RS) e de Bom Jesus (PI).	110

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2 METODOLOGIA.....	20
2.1 Pressupostos filosóficos da pesquisa	20
2.2 Abordagem metodológica da pesquisa	21
2.3 A pesquisa considerando a análise do contexto.....	24
2.4 Coleta e análise de dados.....	26
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
3.1 O conceito de complexo rural (“ <i>agribusiness</i> ”)	30
3.2 Um breve cenário do agronegócio brasileiro e mundial.....	31
3.3 Os diferentes enfoques sobre estratégia.....	34
3.3.1 Abordagem clássica.....	37
3.3.2 Abordagem evolucionária.....	37
3.3.3 Abordagem processual	38
3.3.4 Abordagem sistêmica	39
3.4 Os modelos de vantagem competitiva	40
3.4.1 Da análise estrutural da indústria.....	42
3.4.2 Dos recursos e competência	51
3.4.3 Dos processos de mercado.....	55
3.4.4 Das capacidades dinâmicas	59
3.5 Análise de performance e de desempenho financeiro em organizações	64
3.5.1 Administração rural e campo de ação.....	64
3.5.2 Produtos agrícolas com colheita em períodos diferentes.....	65
3.5.3 Culturas temporárias e culturas permanentes	66
3.5.4 Contabilidade na empresa rural	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
4.1 Breve caracterização da fazenda.....	73
4.2 O processo de mudança e adaptação estratégica da Fazenda Santo Izidoro	74
4.2.1 O processo de mudança e de adaptação estratégica da unidade de Passo Fundo (RS) ...	75
4.3.1 O processo de mudança e de adaptação estratégica da unidade produtiva de Bom Jesus (PI).....	93
4.4 Análise consolidada dos períodos estratégicos.....	109
CONCLUSÃO.....	114
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICES	122
APÊNDICE A	123

INTRODUÇÃO

Existe um grande número de elementos distintos que exercem influências decisivas sobre as empresas, entre os quais se podem destacar as inovações advindas com a tecnologia, bem como as mudanças econômicas, sociais, políticas, demográficas e ecológicas. Nesse sentido, a cada dia, as organizações procuram realizar determinadas reestruturações, ou, mesmo, abrir-se a grandes transformações. Desse modo, a turbulência ambiental gera imprevisibilidade e incertezas, o que impõe às empresas a necessidade de constantes ajustes e adaptações em seus processos de gestão, para responderem, de forma efetiva, a esse novo contexto.

Essas transformações estruturais também aconteceram na agricultura brasileira, após o advento da Revolução Industrial, tendo sido diretamente condicionadas pela dinâmica da inovação que conformou as três últimas revoluções tecnológicas na agricultura. Destas, a Revolução Verde, a partir da década de 1960, vem se constituindo no atual paradigma, na medida em que a maior parte da produção da agricultura mundial está submetida a esse modo de produção (EMBRAPA, 2003). O agronegócio vivencia, de igual modo, essas circunstâncias e apresenta-se como uma variável fundamental na estrutura econômica do país. Seu potencial de produtividade e variedade de culturas transforma o Brasil em referência mundial na produção de alimentos. Todo esse potencial, porém, somente será explorado na sua magnitude – gerando resultados econômicos e contribuindo para o desenvolvimento das regiões agrícolas brasileiras – se estudos e ferramentas de gestão forem aplicados por esses gestores na condução de todas as empresas que compõem o setor do agronegócio, sobretudo nas unidades básicas de produção de alimentos, como pequenas, médias e grandes propriedades rurais.

Nessa perspectiva, a visualização dos eventos críticos ocorridos em um período dentro de uma unidade de produção, bem como de seus impactos na produção e nos resultados financeiros, por meio de estudos sobre o processo de adaptação estratégica e vantagens competitivas torna-se relevante. Tais estudos podem servir, nesse sentido, como mapas de entendimentos de fatores que compõem a gestão dessas unidades e, a partir disso, propostas de métodos mais efetivos de gestão podem ser criados e utilizados.

Com base em tal premissa, nas próximas páginas, pretende-se descrever e analisar o processo de mudanças estratégicas e a adoção de estratégias competitivas de um empreendimento rural do setor do agronegócio, tomando como referência a Fazenda Santo

Izidoro, e dele extrair contribuições teóricas que possam servir de subsídio ao desenvolvimento do conhecimento científico nesse campo específico de investigação.

Para tanto, o presente estudo apresenta-se estruturado em quatro capítulos. No primeiro, procede-se à contextualização da pesquisa, mediante a definição e delimitação do tema, especificação do problema, apresentação dos objetivos do trabalho, juntamente com a justificativa, com vistas a demonstrar sua relevância e suas possíveis contribuições.

No segundo capítulo, discorre-se a respeito dos aspectos metodológicos da pesquisa, seus fundamentos filosóficos, apresentando o tipo de abordagem pretendida, bem como os métodos e técnicas utilizados na coleta e análise dos dados.

O terceiro capítulo, ao apresentar o referencial teórico, constitui-se em base de análise para o estudo, a partir do entendimento dos seguintes conceitos: cenários do agronegócio brasileiro e mundial; complexo rural (“*agribusiness*”); modelos de vantagem competitiva; análise estrutural da indústria; recursos e competência; processos de mercado; capacidades dinâmicas. Esta seção, onde serão estudados os diferentes enfoques sobre estratégia, culminará com a Análise de Performance e Desempenho Financeiro em Organizações Agrícolas e os Indicadores de Performance.

Em seguida, no quarto capítulo, expõem-se os resultados e se analisam os dados coletados, bem como as informações obtidas. São apresentadas, também, as unidades de produção, separadamente, para melhor visualização da problemática abordada e dos comentários que sopesam os resultados.

Por fim, na conclusão, as considerações finais respondem à questão proposta inicialmente, demonstrando as relevantes contribuições do estudo.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo aborda o processo de adaptação estratégica e as estratégias competitivas adotadas em um empreendimento rural, investigando o impacto de tais fatores na sua performance produtiva e financeira.

Com o aumento populacional, principalmente dos centros urbanos, cria-se uma crescente necessidade por alimentos, a qual é atendida por produtos básicos provenientes da agricultura. Porém, ao lado do aspecto quantitativo, surge o qualitativo, tendo em vista que consumidores exigentes passam a valorizar características diferenciadas dos produtos, demonstrando preocupações extras, como as relacionadas à preservação ambiental e à qualidade de vida.

Nassar, Neves e Zylbersztajn (2000) destacam que o conceito de *agribusiness* tem sido largamente difundido com base na ideia de um fluxo de agregação de valor, desde a indústria de insumos, passando pela produção rural, pelas agroindústrias, pela distribuição, chegando, enfim, aos consumidores finais.

Nesse novo contexto, segundo Nassar, Neves e Zylbersztajn (2000), o conceito de fazenda como um mero modelo fornecedor de matéria-prima, desconectada dos outros momentos de transformação, não cabe mais, sendo imperativo adquirir uma visão sistêmica de produção e comercialização, buscar eficácia de forma a favorecer a relação custo-benefício e permanecer competitiva. O agronegócio passa a ser, portanto, um sistema de elos, abrangendo itens de pesquisa, insumos, tecnologia de produção, transporte, processamento, distribuição e preço.

Novas abordagens dessa ideia tem enfatizado a questão do poder adaptativo dos sistemas agroindustriais como uma forma de responder, rápida e eficazmente, às mudanças ambientais, algo importante para a competitividade mundial, havendo necessidade de se construir vantagem competitiva que se some às características naturais do país.

Diante dessa nova economia, as fontes da produtividade e do crescimento passaram a depender, intensamente, da aplicação da ciência e da tecnologia, assim como da qualidade da informação, da gestão rural nos processos de produção, distribuição, circulação e consumo (FARINA, 1998). Por conseguinte, esse autor (1998) evidencia mudanças no padrão competitivo em nível mundial, distinguindo-se traços característicos do que denominou de “a nova competição”, fortemente embasada no processo inovativo e na segmentação de mercados, em contraste com a “antiga competição”, voltada mais para a produção em massa e

para a redução de custos. Segundo Farina (1998), desenvolver novos padrões competitivos é crucial para orientar investimentos e ações estratégicas no *agribusiness*.

Hoje em dia, a globalização e a competitividade econômica obrigam os produtores rurais a se transformarem em gestores organizacionais, através de um novo comportamento gerencial que exige ampla gama de conhecimentos gerais, além de domínio na condução do negócio, levando-os a lidar com aspectos técnicos, econômicos, mercadológicos, sociais, ambientais, políticos, legais, financeiros e estratégicos. Tais mudanças ampliaram a complexidade gerencial da produção agrícola, demandando do empresário rural adequada definição de estratégias de gestão, controles contábeis precisos, enfim um conjunto de informações quantitativas e qualitativas capazes de aprimorar as decisões realizadas na fazenda, de modo a garantir não apenas ganhos de eficiência, mas também a sobrevivência e a continuidade dos negócios.

Batalha (1999) aponta inúmeros trabalhos que têm sido conduzidos em todo o mundo para analisar problemas e propor alternativas que incrementem a competitividade de sistemas produtivos, com vistas a sustentar ou ampliar, duradouramente, suas posições competitivas no mercado mundial globalizado. Farina (1998), entretanto, coloca nas mãos das próprias organizações, sejam elas públicas ou privadas, a responsabilidade de determinar a sua sobrevivência nesse cenário de intensa competição interna e externa. No caso do agronegócio brasileiro, a sua sobrevivência dependerá, cada vez mais, da habilidade gerencial e da competência dos produtores.

Essas exigências da “nova competição” vinculam as vantagens competitivas das firmas à sua capacidade de inovar; de atender às exigências desses mercados consumidores; de gerenciar, estrategicamente, no longo prazo; de criar vínculos de cooperação e de elevar a performance produtiva e financeira do empreendimento. Segundo Teece (1997), uma parte importante da estratégia empresarial focaliza-se, justamente, no longo prazo, em que as características dinâmicas, as inter-relações entre as decisões, a mudança e a incerteza devem ser tratadas como fenômenos essenciais, e não como imperfeições capazes de ameaçar a elegância matemática dos modelos econométricos.

Esse processo de ajuste e de adequação da organização ao seu ambiente é entendido, neste trabalho, como adaptação estratégica organizacional (LAWRENCE; DYER, 1981), na qual a organização procura tanto modificar-se para atender às exigências do ambiente, quanto moldá-lo de acordo com suas necessidades.

Feitas essas reflexões, surge o seguinte problema de pesquisa, ao qual o presente trabalho procurará dar resposta: **quais foram as mudanças estratégicas ocorridas nas**

unidades produtivas da Fazenda Santo Izidoro no município de Passo Fundo (RS) e no município de Bom Jesus (PI) que determinaram a adoção de estratégias competitivas nessas unidades e quais os resultados atingidos na performance produtiva e financeira desse empreendimento rural, no período de 1998 a 2008?

Assim, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender as estratégias competitivas adotadas pela Fazenda Santo Izidoro nas suas unidades produtivas e os impactos na performance produtiva e financeira destas e da fazenda como um todo. Já os objetivos específicos traçados são: compreender o processo de mudança e adaptação estratégica, bem como a forma pela qual as estratégias competitivas foram concebidas e implementadas ao longo da história da Fazenda Santo Izidoro, no período de 1998 a 2008; analisar os resultados atingidos, considerando o impacto das estratégias utilizadas na performance produtiva e financeira do empreendimento; identificar os fatores de sucesso ou insucesso no processo de escolha das estratégias competitivas adotadas.

O agronegócio brasileiro é um dos setores mais importantes e dinâmicos da economia brasileira, representando importante parcela do PIB e das exportações nacionais. A partir da metade do século passado, o agronegócio brasileiro passou por uma transformação orientada não apenas pela tecnologia da agricultura, mas também pela abertura internacional econômica e a globalização, impondo novas condições à competitividade. Esse setor, que representa importante fonte de geração de riquezas econômicas para o país, é formado por unidades produtivas que realizam o plantio de cultivares como soja, milho, trigo, algodão, feijão, entre outras.

No que diz respeito ao padrão econômico e produtivo no Brasil, um número restrito de grandes proprietários domina a agricultura empresarial competitiva da soja e do milho, concentrada, fortemente, nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Essas grandes propriedades transformaram os seus proprietários em empresários que, hoje, trabalham com estratégias competitivas e condições tecnológicas cada vez melhores, na busca do sucesso econômico em suas atividades, representado por lucros que sejam suficientes para reinvestir no empreendimento rural e melhorar a qualidade de vida de suas famílias. Segundo Brum (2007), este contexto exige que os produtores compreendam o ambiente econômico nacional e internacional em que estão inseridos, mediante mecanismos contábeis e econômicos, conseguindo assim atuar neste ambiente na busca de resultados financeiros positivos.

A situação dessas empresas rurais não é diferente da de outras organizações que atuam nos setores que compõem a economia mundial. Essas organizações são vistas como sistemas abertos que precisam se adaptar às mudanças das condições externas altamente instáveis, para

conseguirem desempenhar, de forma satisfatória e com sucesso, suas atividades, sobrevivendo, efetivamente, ao longo do tempo. A discussão contemporânea das teorias organizacionais tem enfatizado a importância da construção de estudos que possibilitem um melhor entendimento da natureza mutante do ambiente e das relações que se estabelecem entre essas organizações e seus ambientes de atuação, de maneira a encontrar respostas sobre como essas instituições organizacionais adaptam suas estruturas empresárias para atender às diversas privações e pressões ambientais.

Nesse sentido, pode-se, inicialmente, destacar que a presente dissertação apresenta uma relevante contribuição acadêmica, pois desenvolve um estudo teórico que explica o processo de adaptação estratégica e as vantagens competitivas organizacionais de um empreendimento rural cuja atuação se dá em um ambiente complexo e turbulento. Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) entendem que a mudança deve ser vista não apenas como consequência de um processo de solução de problemas, ou como resultado da busca gerencial por eficiência e efetividade, mas também como um produto de processos que reconhecem lutas históricas e contínuas por poder e *status* como forças motoras. Além disso, são raros os estudos que abordam a adaptação estratégica associada às vantagens competitivas, em setores como o do agronegócio e com tais características numa perspectiva histórica, contextual e processual, principalmente em se tratando de organizações rurais.

Com um olhar interpretativo junto a esses fatores, a presente pesquisa posiciona-se como histórica, pois estuda os últimos dez anos da existência do empreendimento rural e considera de que modo as mudanças aconteceram, que estratégias competitivas foram implementadas ao longo desse tempo e quais foram os impactos produtivos e financeiros sentidos pela fazenda nesse período. Portanto, contempla os antecedentes que deram forma e significado às mudanças estratégicas, na análise do contexto externo e interno da empresa, no andamento do estudo.

A contribuição que a pesquisa propõe-se a dar, em termos de avanço do conhecimento científico na área da teoria das organizações, resultará da investigação a ser construída neste estudo de caso, somada ao caráter relevante e original em relação ao estudo dos temas “adaptação estratégica organizacional” e “vantagens competitivas”, permitindo ampliar a compreensão dos fatores e contingências com vistas a explicar as ações nesse tipo de empreendimento que tem papel importante no desenvolvimento de suas regiões.

Dada a importância estratégica que o agronegócio tem na economia do Brasil, é imperativo que estudos que procuram entender melhor a dinâmica produtiva e competitiva de empreendimentos rurais sejam realizados. Infelizmente, esses empreendimentos rurais ainda

são administrados, no país, de maneira muito empírica, carente de informações e estratégias capazes de potencializar os seus resultados e de evidenciar uma perspectiva de gestão profissionalizada nesse ramo de atividade.

Com este estudo, pretende-se, pois, compreender melhor o tipo de gestão que é desenvolvido num empreendimento rural e dimensionar os resultados desse negócio numa perspectiva competitiva. Certamente, pesquisas dessa natureza permitirão entender um ramo de atividade que requer uma gestão mais profissionalizada e, também, mostrar que a fazenda ou propriedade rural precisa de estratégias competitivas para sobreviver num mercado que já é concorrido, tanto quanto qualquer outro ramo de atividade ou empreendimento.

Ainda é possível destacar a importância do presente trabalho para os gestores atuais e futuros da Fazenda Santo Izidoro. Nesse sentido restrito, proporcionar, de forma clara, o entendimento teórico do processo de adaptação estratégica, as vantagens competitivas do empreendimento e os impactos produtivos e financeiros, numa análise longitudinal, gera, junto aos seus gestores, um ambiente de reflexão e avaliação do comportamento estratégico adotado, vislumbrando, ainda, futuras possibilidades e perspectivas na condução dessa propriedade rural.

2 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os fundamentos filosóficos que sustentam a pesquisa, a especificação do caráter e configuração de pesquisa, os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados e a explanação da abordagem de pesquisa utilizada, com foco na *direct research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

2.1 Pressupostos filosóficos da pesquisa

Em um trabalho de pesquisa a opção metodológica a ser empregada exige sustentação ontológica e epistemológica dos fundamentos em que o pesquisador construiu sua visão de mundo. Hughes (1980) infere que nenhuma epistemologia filosófica pode ser composta de verdades autoevidentes, inabaláveis em todas as épocas, uma vez que as verdades e crenças de ontem podem não ser mais válidas hoje e, por conseguinte, as de hoje, talvez não sejam as mesmas crenças e verdades de amanhã. Ainda de acordo com Hughes (1980), todos os instrumentos ou procedimentos de pesquisa encontram-se permeados de compromisso para com visões particulares do mundo e modos de conhecimento do mundo adotados pelo pesquisador que os utiliza. Nenhuma técnica ou método de investigação confere, então, autenticidade a si próprio: sua eficácia, sua própria categoria enquanto instrumento de pesquisa capaz de investigar o mundo depende, em última análise, de justificativa filosófica.

Diante disso, Hughes (1980) preocupou-se com a pesquisa das ciências sociais, ou seja, os meios para obtenção do conhecimento social, abordando os métodos de pesquisa através do exame das teorias do conhecimento nas quais esses métodos se baseiam. Essas teorias do conhecimento, segundo ele, apresentam-se em duas perspectivas. A primeira é chamada de “ortodoxia positivista” e a segunda, mais alternativa, de “humanista”. Podemos destacar que a ortodoxia positivista tem sua base nos fatos e rejeita valor – sem qualquer vínculo com as classes sociais, posições políticas e valores morais, e a noção de que todas as qualidades humanas transcendem o alcance da compreensão científica.

Na dimensão humanista, existe uma reação, em certo sentido, à concepção positivista cientificista do ator social, em que esse sujeito é o principal construtor do conhecimento humano, pois o estudo adequado da sociedade humana não pode ser científico à maneira das

ciências naturais. A perspectiva humanista, segundo Hughes (1980), é mais adequada para a compreensão e análise dos fenômenos sociais, na medida em que o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido, simplesmente, como uma relação entre coisas materiais. Nessa perspectiva, os seres humanos são tanto sujeitos quanto objetos de investigação. Os atores sociais dão significado a seus ambientes sociais, diferentemente dos fenômenos físicos. As ações orientam-se reciprocamente porque os atores interpretam e fornecem um significado tanto a seu próprio comportamento quanto ao dos outros, mas não de forma mecanicista. A interação social ocorre quando as ações são reciprocamente orientadas em direção às ações dos outros.

Considerando-se esses pressupostos, o presente trabalho adota a perspectiva humanista das ciências sociais, por julgar ser mais adequada ao processo de entendimento e análise dos diversos fenômenos sociais impregnados nas ciências administrativas; ou seja, na busca da compreensão do processo de mudança estratégica e das opções estratégicas da Fazenda Santo Izidoro, a partir de dados coletados junto aos gestores, numa perspectiva qualitativa de pesquisa (*direct research*). Trabalha-se, portanto, com as percepções dos atores, reconstituindo a história da fazenda, numa perspectiva indutiva, coletando as informações e os dados existentes, sem a utilização de modelos estatísticos, mas, fundamentalmente, com as informações prestadas pelos sujeitos, os donos do empreendimento rural.

2.2 Abordagem metodológica da pesquisa

As formas e os critérios para classificar os tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque elaborado pelo autor junto de suas premissas ontológicas. Minayo orienta no sentido de que “o campo científico, apesar de sua normatividade, é permeado por conflitos e contradições” (2007, p. 10). Dessa maneira, faz-se necessário demonstrar quais abordagens metodológicas serão utilizadas neste estudo.

O investigador deve possuir algumas características indispensáveis. Nessa perspectiva, Minayo ensina que os investigadores “revestem-se da humildade de quem sabe que qualquer conhecimento é aproximado, é construído” (2007, p. 12). Complementando a ideia, Goldenberg acredita que “a pesquisa científica exige criatividade, disciplina, organização e modéstia” (2003, p. 13). Por sua vez, Minayo traz a concepção de que “a pesquisa científica busca ultrapassar o senso comum através do método científico” (2007, p. 34). Portanto,

verifica-se que a pesquisa científica exige do investigador, além do enfrentamento a muitos desafios, capacidade e humildade. Para a construção do conhecimento, é imprescindível estabelecer limites, métodos. Conforme Goldenberg, “é irreal supor que se pode ver, descrever e descobrir a relevância teórica de tudo. Na verdade, o pesquisador acaba se concentrando em alguns problemas específicos que lhe parecem de maior importância” (2003, p. 51).

Neste estudo, a abordagem metodológica utilizada é caracterizada, quanto à sua natureza, como qualitativa e foi escolhida em virtude da opção metodológica que segue a dimensão humanística das ciências sociais, como fundamentação filosófica. De acordo com Minayo,

representa uma tendência filosófica que vem despertando interesse dos pesquisadores, principalmente no campo das ciências sociais, por aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas (1994, p. 22).

Ainda, Minayo (2007) destaca que a pesquisa qualitativa se ocupa com o universo dos significados, das atitudes, dos valores, ou seja, de uma realidade que não deveria ou não pode ser quantificada. Os números ou indicadores dificilmente poderão representar o conteúdo objeto de uma pesquisa qualitativa. No entendimento de Vergara, “com relação não só à interpretação dos dados em particular, como também ao processo de investigação como um todo, há de se admitir a presença da subjetividade do pesquisador” (2006, p. 87).

Sendo assim, esta pesquisa é qualitativa na medida em que trabalha com as percepções dos gestores, reconstituindo o processo de adaptação estratégica da fazenda entre os anos de 1998 e 2008. Dentro da abordagem metodológica utilizada, podemos também classificá-la, quanto à sua natureza, como quantitativa. A seleção desse método se justifica porque ele faz uma “escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”, de modo que o pesquisador procura garantir a precisão dos resultados, evitando distorções e más interpretações, oferecendo, assim, uma segurança a si mesmo e aos outros interessados na repetição do fenômeno (RICHARDSON, 1999, p. 70).

O método quantitativo faz-se importante quando é preciso demonstrar as relações que existem entre certos fenômenos, as chamadas “variáveis”. Quando muito numerosas, essas relações precisam ser quantificadas para que se torne possível saber qual aconteceu mais

vezes e o que resultou depois de sua ocorrência. Por isso, o método quantitativo é preferencialmente estatístico, embora não deixe de ser descritivo. Oliveira (1997) aponta que o método quantitativo é empregado no desenvolvimento de pesquisas descritivas de âmbito social, econômico, comunicacional, mercadológico e de administração, representando uma forma de garantir a precisão dos resultados, a fim de evitar distorções. Nesse sentido, podemos afirmar que este estudo também é quantitativo, pois utilizou média e indicadores de performance produtiva e financeira que o empreendimento alcançou durante o período observado.

Já em relação aos seus objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. Um estudo descritivo, no entendimento de Triviños (1987), caracteriza-se por descrever, com exatidão, os fatos e fenômenos que cercam determinada realidade. Segundo esse mesmo autor, os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade, específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Nesse sentido, o estudo é classificado como descritivo e exploratório porque analisa características peculiares dos gestores da organização, identificando e descrevendo o fenômeno, a partir da interpretação e análise dos dados.

Na dimensão dos tipos característicos de pesquisa qualitativa, emprega-se, neste trabalho, “o estudo de caso”. Este, de acordo com Triviños (1987), caracteriza-se por ser uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, sendo que a complexidade desse estudo está determinada pelos suportes técnicos que servem de orientação aos investigados.

Uma característica importante do estudo de caso é o de existir a possibilidade de se estabelecer comparativos entre duas ou mais organizações, o que dá origem aos chamados estudos comparativos de casos, não havendo a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, mas de estudar e analisar duas ou mais organizações, configurando-se como um estudo “multicaso”. O método utilizado neste trabalho adota um procedimento de pesquisa multicaso, configurando o foco de maior compreensão os fatos de sua comparação e mensuração. Neste estudo, utilizam-se as unidades de Passo Fundo (RS) e de Bom Jesus (PI), com o objetivo de examinar, separadamente, o processo de adaptação estratégica, as vantagens competitivas, a produtividade e os impactos financeiros de ambas, com um olhar comparativo no que tange a tais aspectos.

2.3 A pesquisa considerando a análise do contexto

Os trabalhos de Pettigrew (1985; 1987; 1988; 1992) têm se constituído uma boa referência na literatura para analisar casos de mudança organizacional. Este autor apresenta um modelo de estudo do processo de mudança estratégica que envolve a interação contínua entre o *contexto*, o *processo* e o *conteúdo da mudança*, junto com a habilidade de regular as relações entre os três elementos.

O *conteúdo da mudança*, para Pettigrew (1987), refere-se à área particular de transformação em estudo. O conteúdo da mudança pode ser classificado de acordo com um conjunto de características mais abstratas, as quais podem afetar a adoção da mudança: algumas mudanças são radicais; outras, incrementais; algumas, tecnológicas; outras, centradas em mudanças nos papéis.

Em relação ao *contexto da mudança*, Pettigrew (1987) afirma que, analiticamente, é útil a distinção entre *contexto interno* e *externo*. O *contexto externo* refere-se ao contexto econômico, político e social, bem como à percepção, à ação e à interpretação das políticas e dos eventos nos níveis nacionais e regionais; os movimentos sociais e processos de profissionalização de longo prazo. O *contexto interno* refere-se à estratégia, à estrutura, à cultura, ao gerenciamento e ao processo político atuais da organização que ajudaram a moldar os processos de mudança.

Já o *processo da mudança*, para Pettigrew (1987), refere-se às ações, às reações e às interações das várias partes interessadas, quando elas procuram mover a organização do seu estado presente para um estado futuro. Em termos gerais, o “*o que*” da mudança é o “*conteúdo*”; muito do “*por que*” da mudança origina-se de uma análise dos “*contextos interno e externo*”; e o “*como*” da mudança pode ser entendido a partir da análise do “*processo*” (PETTIGREW, 1992).

Assim, procura-se entender “o que mudou”, “como mudou” e “por que mudou”, na fazenda, analisando as duas unidades produtivas em seu processo de adaptação estratégica e a performance produtiva e financeira alcançada no período. Segundo Pettigrew (1987), esse processo é uma sequência de eventos que descreve como a organização muda suas estratégias no tempo, buscando atingir determinados objetivos.

A Figura 1 apresenta o modelo descrito pelo autor Pettigrew, que estuda o processo de mudança estratégica em organizações.

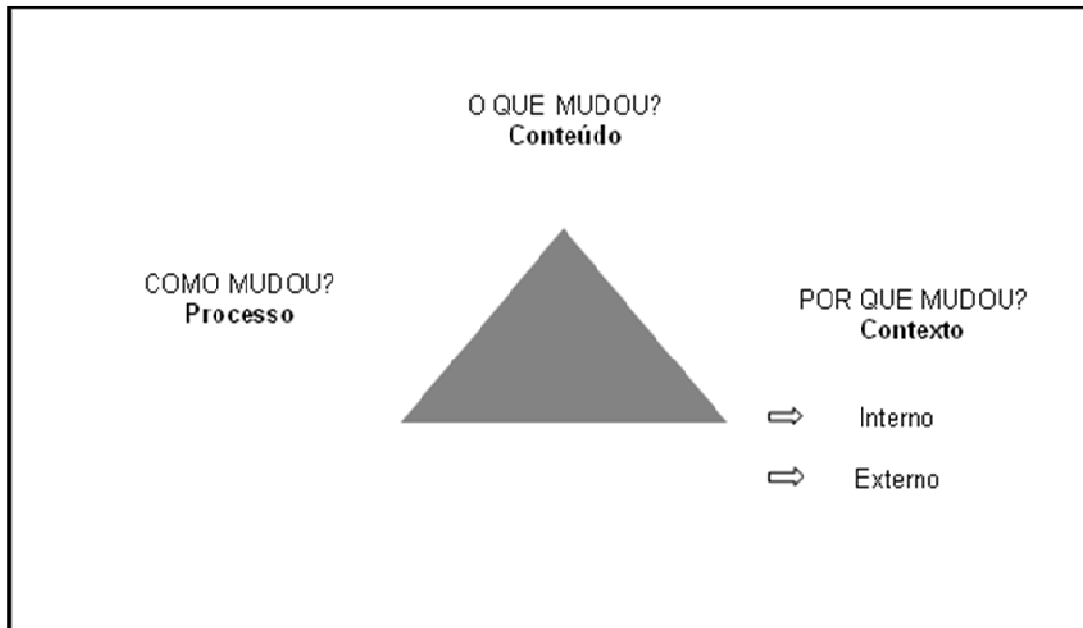


Figura 1 - **Modelo de estudo do processo da mudança estratégica.**

Fonte: Pettigrew, 1987 apud Sausen, 2002, p. 25.

Segundo Sausen (2003), poucos são os estudos que exploram essas categorias de forma explícita. A maior parte deles tem demonstrado dar ênfase à investigação de processos que considerem eventos isolados e dissociados de um foco de análise numa perspectiva temporal e contextual. Para Mintzberg (1988) e Pettigrew (1987), autores referendados em estudos de mudança estratégica, é importante aprender a identificar os eventos organizacionais como tendo passado, presente e futuro.

Portanto, a adaptação estratégica “é o processo de ajuste e de adequação da organização ao seu ambiente, na medida em que tanto a organização procura modificar-se para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades” (LAWRENCE; DYER, 1981). Adaptação estratégica organizacional, no entendimento de Hrebiniak e Joyce (1985), é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, levando em conta o comportamento organizacional proativo e reativo.

Segundo Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), a maioria das literaturas não considera o aspecto histórico, processual e contextual, e o processo de mudança é tratado como um evento ou episódio isolado de antecedentes de curto ou longo prazo, os quais, contudo, lhe dão forma, significado e substância.

Os autores sugerem que, para entender o processo de mudança, é preciso reconhecer a posição inicial na qual a organização está inserida em seu contexto social, cultural, político e histórico. Nesse sentido, este trabalho estuda o processo de mudança estratégica nas unidades

produtivas da Fazenda Santo Izidoro, nos municípios de Passo Fundo (RS) e Bom Jesus (PI), a partir de uma perspectiva contextual, processual, longitudinal e interpretativa, considerando o conteúdo, o contexto e o processo da mudança estratégica.

2.4 Coleta e análise de dados

Em relação à coleta de dados, por ser, fundamentalmente, de natureza qualitativa, empregam-se as técnicas de entrevistas semiestruturadas e pesquisa bibliográfica. De acordo com Triviños (1987), o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques, pois se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados em determinados momentos passa a ser, também, análise de dados, e esta, em seguida, torna-se veículo para nova busca de informações. Ela assume, assim, características de um processo simultâneo, não linear.

A entrevista semiestruturada para a pesquisa qualitativa é um dos principais elementos de que um pesquisador dispõe para realizar a coleta de dados, pois, ao mesmo tempo em que valoriza a sua presença, oferece-lhe todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo o estudo. Em geral, parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987).

Nesta pesquisa, são realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários, membros da família que compõe a coalizão dominante da gestão na fazenda. Segundo Miles e Snow (1978), trata-se do grupo de tomadores de decisão, existentes em cada organização e que exercem grande influência sobre o sistema. A realização das entrevistas, conforme os conceitos de Vergara, “exige do pesquisador habilidade para interagir com o pesquisado, conduzindo a entrevista sob a forma de um diálogo” (2006, p. 86). Ainda, ensina a autora que é necessário muita atenção e concentração, a fim de evitar desvios relacionados à autenticidade do relato.

No caso deste estudo, as entrevistas são realizadas junto aos dois principais gestores. Em razão do objeto de análise, os atores sociais, ou “sujeitos incluídos no estudo”, para empregar uma expressão de Minayo (2007, p. 48), são os gestores do empreendimento rural,

componentes da família proprietária da fazenda, os quais residem na unidade de Passo Fundo (RS). Tratam-se do senhor João Della Mea, dono do empreendimento rural, principal gestor das duas unidades, e de sua esposa Elenir Della Mea, membro dessa coalizão dominante que também tem grande influência no processo de tomadas de decisões estratégicas. A escolha recaiu sobre esses gestores haja vista serem as pessoas que estão diretamente ligadas às tomadas de decisões gerenciais e à história da fazenda.

A coleta dos dados também é construída por meio de pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1999), esta é realizada com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Neste estudo, empreende-se uma pesquisa junto a obras e periódicos especializados que servirão de suporte à interpretação das ações estratégicas utilizadas na fazenda.

Para nortear a coleta e a análise dos dados da presente pesquisa, são adotados os procedimentos propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg (1978) e ampliada por Mintzberg e McHugh (1985). A *direct research* constitui-se em um tipo de pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, em vez de prescrição e dedução implícita e explícita. É caracterizada por uma forma simples e direta de investigação, na qual o pesquisador observa situações e traça o fluxo de decisões de uma organização (MINTZBERG, 1983). A *direct research* utiliza um modo longitudinal de análise, isto é, aborda a evolução da organização de um determinado período histórico, seguindo as etapas abaixo descritas:

1. Coleta de dados básicos, procurando identificar as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos na organização, como também dos eventos importantes e tendências do ambiente que afetaram ou afetam o comportamento organizacional.

2. Inferência dos períodos e estratégias de mudança. Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica, sempre que possível, observando uma escala comum, sendo analisados para que possam inferir padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias.

3. Análise intensiva dos períodos de mudança, interpretando as percepções dos padrões surgidos nos períodos específicos de mudança, a partir de relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para identificação das principais mudanças estratégicas.

4. Análise teórica do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo (MINTZBERG, 1978).

Portanto, com base nesse procedimento, constrói-se a história da Fazenda Santo Izidoro, representada por suas duas unidades, que foi retratada nos períodos estratégicos explicados no capítulo da análise dos resultados.

Para analisar o impacto das estratégias utilizadas nos resultados do empreendimento, considerou-se a *performance produtiva e financeira da fazenda*. Para Houaiss e Villar (2004), a *performance* pode ser definida como atuação, desempenho de uma organização. Nesse sentido, Fernandes ensina que “por desempenho organizacional entende-se os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços” (2006, p. 5). Na Fazenda Santo Izidoro, a performance é mensurada por meio da produtividade média e de indicadores financeiros como “custo total médio” e “lucro bruto”.

Segundo Yamaguchi e Tupy (1998), para se determinar a produtividade, estabelece-se a razão entre a produção e a área plantada de soja, em um dado período, de modo que:

$$\text{Produtividade} = [\text{Produção}/\text{Área Plantada}]$$

Essa produtividade varia devido à diferença na tecnologia de produção e na eficiência dos processos de produção e no ambiente em que ocorre a produção (YAMAGUCHI; TUPY, 1998).

O custo total médio, também conhecido como “custo unitário”, ou simplesmente pela sigla “CTMe”, é o relativo a uma unidade produzida. É dado pela relação entre custo e quantidade produzida (CREPALDI, 1998). Portanto:

$$\text{CTMe} = \frac{\text{CT}}{\text{Q}}$$

O lucro bruto é a diferença entre “venda de mercadorias” e o “custo dessa mercadoria vendida”, sem considerar despesas administrativas, de vendas e financeiras. Resumindo, subtrai-se da receita o custo do produto, não considerando as despesas administrativas, financeiras e de vendas (CREPALDI, 1998).

A opção por esses indicadores deve-se ao fato de, na fazenda objeto de análise, não haver qualquer controle contábil formalizado. A apuração desses dados financeiros (área plantada em hectares, produtividade média por hectares em saca de 60 kg, custo total médio por hectares em saca de 60 kg, preço médio unitário vendido em R\$, saca de 60 kg) é possível

porque os entrevistados guardam essas informações na memória, permitindo a reconstituição de indicadores de performance produtiva e financeira.

Como o objetivo da pesquisa consiste, também, em observar os impactos das estratégias competitivas no resultado do empreendimento, trabalham-se com os indicadores possíveis de serem analisados a partir das informações disponíveis junto aos gestores do empreendimento. Via de regra, essa é a realidade dos empreendimentos rurais ainda não conscientes da necessidade de uma gestão mais sistematizada do ponto de vista de uma contabilidade gerencial, de modo a balizar as decisões estratégicas tomadas pelos seus gestores. Portanto, procura-se trabalhar com apenas três indicadores (produtividade, custo total médio e lucro bruto), únicos possíveis devido à precariedade de dados e informações, mas que permitem um mínimo de avaliação das estratégias utilizadas em termos de performance do negócio.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte do trabalho constituiu-se em base principal de análise para o estudo, enfocando as principais teorias, abordagens e conceitos utilizados na pesquisa. Este referencial está estruturado em cinco seções: 1) O conceito de complexo rural (“*agribusiness*”); 2) Um breve cenário do agronegócio brasileiro e mundial; 3) Os diferentes enfoques sobre estratégia; 4) Os modelos de vantagem competitiva; 5) Análise de performance e desempenho financeiro em organizações agrícolas.

3.1 O conceito de complexo rural (“*agribusiness*”)

As linhas que seguem têm como objetivo primordial compreender melhor o conceito de agricultura e de todo o setor rural. A unidade produtiva do agricultor será compreendida dentro de uma dinâmica de produção de bens e serviços que ultrapassa a exploração rural e que se impõe a ela. Serão definidos, principalmente, os conceitos de “complexo rural” e de “agroindústria”.

Segundo a Embrapa, “os elementos do agronegócio englobam os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agropecuários empresariais e familiares, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e no fluxo de produtos agropecuários, até o consumidor final” (2003, p. 37). A visão teórica do fenômeno rural, entretanto, não acompanhou a realidade em toda sua complexidade. O termo “agricultura” era aplicado, indistintamente, a uma agricultura de subsistência e a uma agricultura no contexto da economia desenvolvida, sem que a confusão de conceitos criasse problema especial para a teoria econômica.

Os pesquisadores da Universidade de Harvard John Davis e Ray Goldberg, já em 1957, enunciaram o conceito de *agribusiness* (agronegócios) como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (1957, p. 74).

Segundo esses autores, a agricultura já não poderia ser abordada de maneira indissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiriam a

produção, a transformação, a distribuição e o consumo de alimentos. Eles consideravam as atividades agrícolas como parte de uma extensa rede de agentes econômicos que iam desde a produção de insumos e a transformação industrial até a armazenagem e a distribuição de produtos agrícolas e derivados.

Goldberg, em 1968, utilizou a noção de *commodity system approach* para estudar o comportamento dos sistemas de produção da laranja, trigo e soja nos Estados Unidos. O sucesso dessa aplicação deveu-se, sobretudo, à aparente simplicidade e coerência do aparato teórico, bem como a seu grande grau de acerto nas previsões.

Desse contexto participam, ainda, os agentes que operam na logística e que afetam e coordenam o fluxo de produtos, tais como governo, mercados e entidades comerciais, financeiras e de serviços. Diante de tal complexidade, os profissionais da área administrativa alertaram sobre a confusão de conceitos existente ao se utilizar o termo “agricultura”, criando, assim, o termo “*agribusiness*”, cujo conceito é o mesmo de “agricultura” em uma economia de subsistência aplicado a uma economia desenvolvida. “*Agribusiness*” é, portanto, uma “unidade ativa” que expressa todo um conjunto de operações de um agricultor de subsistência que hoje são realizadas por diversos setores especializados. Traduzido por “complexo rural”, consiste no conjunto de todas as operações que abarcam a produção e a distribuição dos insumos rurais; as operações em nível da exploração rural; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e de seus subprodutos” (PERROUX, 1981, p. 96-97).

3.2 Um breve cenário do agronegócio brasileiro e mundial

A agricultura representa toda a atividade de exploração da terra, seja por meio do cultivo de lavouras e florestas ou da criação de animais, com vistas à obtenção de produtos que venham a satisfazer às necessidades humanas.

Nos últimos anos, ocorreu no Brasil uma grande industrialização, do que resultou um aumento da população das cidades e uma redução da população rural. Apesar disso, a agricultura continua desempenhando papel fundamental no desenvolvimento do país. Os principais produtos de exportação são todos oriundos da agricultura, constituindo o café, o açúcar e a soja.

De acordo com Lauschner (1995), a agricultura deve desempenhar os seguintes papéis no processo de desenvolvimento:

1. produzir alimentos baratos e de boa qualidade;
2. produzir matéria-prima para a indústria;
3. pela exportação, trazer dinheiro para o país;
4. dar condições dignas de vida para o trabalhador rural.

Nos últimos anos, tem havido especialização da agricultura na produção. Nem sempre, no entanto, essa situação beneficia o agricultor. No atual estágio de desenvolvimento da agricultura, além de o custo de produção ser bastante elevado, não se obtém produção aceitável pelo mercado se não são empregados fortes doses de adubação, sementes selecionadas e defensivos agrícolas, todos esses insumos de grande custo. Da mesma forma, intensifica-se, cada vez mais, a mecanização da lavoura, o que possibilita melhoria significativa de qualidade das práticas agrícolas, mas torna necessário o desembolso de quantias vultosas para sua compra, conservação e serviço (LAUSCHNER, 1995).

Assim, na situação atual de vinculação e dependência do agricultor em relação ao mercado, torna-se indispensável aos produtores rurais o conhecimento aprofundado de seu negócio, a agricultura. Para tanto, deve o produtor estar bem informado sobre as condições de mercado para os produtos agrícolas, bem como conhecer as condições dos recursos naturais de seu estabelecimento rural. Por meio da observação do que está ocorrendo no mercado, o agricultor pode escolher, de forma mais segura, o tipo de atividade que deve desenvolver. Os recursos naturais e seu conhecimento permitem ao produtor saber quais culturas e criações encontram boas perspectivas de mercado e se adaptam ao clima e ao solo existentes em seu estabelecimento agropecuário (LAUSCHNER, 1995).

Já no panorama mundial, o contexto geopolítico exerce influência significativa, inclusive regulando os mercados de insumos, produtos, tecnologias e serviços. O contexto socioeconômico mundial é importante na definição e na caracterização da qualidade das *commodities*, dos produtos verdes, dos produtos solidários e, de modo especial, no estabelecimento de barreiras não tarifárias (EMBRAPA, 2003). São, também, condicionantes para o agronegócio a distribuição de renda, os padrões culturais e o nível educacional da população, somados aos aparatos legal e institucional, aos recursos naturais, à biodiversidade e aos meios de comunicação, elementos que exercem influência direta no ambiente do agronegócio.

No relatório *Barreiras externas às exportações brasileiras para os Estados Unidos, Japão e União Europeia*, consta que:

países desenvolvidos, como os Estados Unidos, União Europeia e Japão mantêm mecanismos que dificultam a entrada de produtos brasileiros em seus mercados. Não apenas com altas barreiras tarifárias, mas também com instrumentos defensivos e barreiras não tarifárias, tais como medidas sanitárias e fitossanitárias, circunvenção de direitos *antidumping*, medidas compensatórias, salvaguardas, marcas de origem, marcas comerciais, indicação geográfica, que se constituem em obstáculos ao livre acesso a esses mercados. (BRASIL, 2001, p. 37, grifo nosso)

Na percepção da Embrapa (2003), tais barreiras distorcem o mercado de produtos do agronegócio, acarretando aumento da produção e a conseqüente oferta de produtos a preços reduzidos. Além de limitar a expansão da inserção do Brasil no mercado internacional, essa realidade pode levar à redução de investimentos no setor, uma vez que reduz a pressão sobre a produção. Podem-se destacar alguns cenários que o agronegócio deve viver nos próximos anos em âmbito mundial, conforme estudo realizado pela Embrapa, em 2003:

- Manutenção dos subsídios e condicionamento dos subsídios internacionais às exigências ambientais: a tendência nos próximos 10 anos é a manutenção, pelos países desenvolvidos, de instrumentos de proteção aos seus setores agropecuários.

- Maior competitividade nos mercados.

- A globalização da produção e de capitais traz como conseqüência a intensificação da concorrência, provocando dissolução de segmentos do agronegócio com pouca vantagem competitiva e com menor capacidade de adaptação e acesso aos novos mecanismos de inserção no mercado.

- A tendência de queda nos preços internacionais de *commodities* deverá continuar por um longo período. No novo padrão de competição, a tendência de segmentação e especialização do mercado de *commodities* será acentuada devido à incorporação de atributos de qualidade, dentre outros, para mudança das características dos produtos.

- Crescimento da demanda por produtos do agronegócio.

- Vai haver um incremento da demanda mundial (concentrada nos países em desenvolvimento), especialmente, por proteína de origem animal.

- Avanço do processo de reestruturação produtiva do agronegócio.

- A tendência é de concentração das agroindústrias e das redes de supermercados, com verticalização da produção e formação de grandes conglomerados, nos quais se evidenciam novas formas de organização dos processos produtivos e do trabalho.

- Aumento do número e da importância de países nas relações de troca do agronegócio no comércio internacional.

- Os países de vocação agrícola tendem a ser mais competitivos em seus produtos e serviços. Para isso, deverão contar com avanços na capacidade gerencial, na articulação de blocos econômicos de interesse e na ágil ocupação de segmentos de mercado com produtos especializados.

- Há crescente interesse por alimentos funcionais, produtos diferenciados, naturais e orgânicos, frutas e hortaliças, carne branca e magra, assim como por alimentos minimamente processados e semiprontos. Uma tendência importante nesse sentido é a disposição do consumidor em pagar um sobrepreço pela qualidade do produto e qualidade ambiental resultante do processo produtivo.

Essa nova demanda é, aparentemente, favorável ao Brasil, pois representa uma oportunidade para diversificar sua pauta de exportação. Essa tendência pode conduzir ao maior aproveitamento da agrobiodiversidade nativa do país, rica em frutas, castanhas, hortaliças e raízes amiláceas identificadas e domesticadas pelas populações locais.

3.3 Os diferentes enfoques sobre estratégia

Conforme Whittington (2004), a pesquisa em estratégia encontra-se em um momento estimulante, no qual os estudiosos europeus estão, particularmente, bem posicionados para explorar. Por um longo período de tempo, a estratégia esteve restrita às suposições modernistas dos Estados Unidos da década de 1960, país em que se originou. O modernismo manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos, pois considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático; o geral, superior ao contextual; e o quantitativo, superior ao qualitativo.

Hoje, segundo o mesmo autor (2004), o ceticismo pós-moderno, de certa forma, está quebrando essas restrições epistemológicas e levando o monopólio modernista a se desintegrar. Graças ao pós-modernismo, mas não somente a ele, vive-se, agora, o “após o modernismo”. As generalizações quantitativas e imparciais do modernismo tornaram-se apenas um dos possíveis caminhos para a pesquisa em administração estratégica.

Na opinião de Whittington (2004), o caminho que ressalta aqui está diretamente relacionado à prática da estratégia. Após o modernismo, não é mais necessário que o pesquisador se afaste de seu objeto de estudo por meio de análises quantitativas de um grande volume de dados; ele pode, nesse novo contexto, desenvolver um relacionamento muito mais íntimo com aquilo que estuda. A estratégia é algo que as pessoas fazem, e, sob esse ponto de vista, ela pode ser percebida

como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática.

Whittington (2004) observa que o envolvimento com a prática, no entanto, coloca a necessidade de uma agenda dupla. Em primeiro lugar, há o simples interesse sociológico sobre o que constitui uma atividade social importante, que envolva recursos substanciais e que possua efeitos significativos. Em segundo, há uma agenda gerencial mais direta que retira da compreensão sociológica dessa atividade uma gama de implicações práticas para melhorá-la. De certo modo, o potencial da sociologia é, hoje, semelhante ao da economia nos anos 1970. Assim como a economia industrial – que surgiu, sumariamente, para compreender e regular as indústrias oligopolistas do começo do século 20 e, somente depois, foi traduzida por Porter (1981) –, para as estruturas gerenciais, as novas ideias sociológicas podem, agora, ser utilizadas para a prática. Em outras palavras, o reconhecimento da estratégia como prática permite tanto a revelação de um fenômeno significativo que havia estado obscurecido até então quanto a melhoria de algo pelo qual as pessoas, individualmente, e a sociedade em geral possuem grande interesse.

Na tentativa de desvendar tópicos relacionados à administração estratégica, Whittington (2002) propõe quatro diferentes abordagens estratégicas, que vão desde as mais clássicas, estruturalistas até as mais evolucionárias, apresentando concepções diferentes acerca da estratégia e dos modos de desenvolvê-la: (1) clássica (2) evolucionária; (3) processual e (4) sistêmica. Tais abordagens diferenciam-se em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos por meio dos quais esta acontece. A seguir, será feita uma descrição sumarizada dessas quatro abordagens, a fim de se proporcionar uma visão resumida dos diferentes enfoques sobre estratégia, considerando as suas origens em termos de resultados e processos de formação:

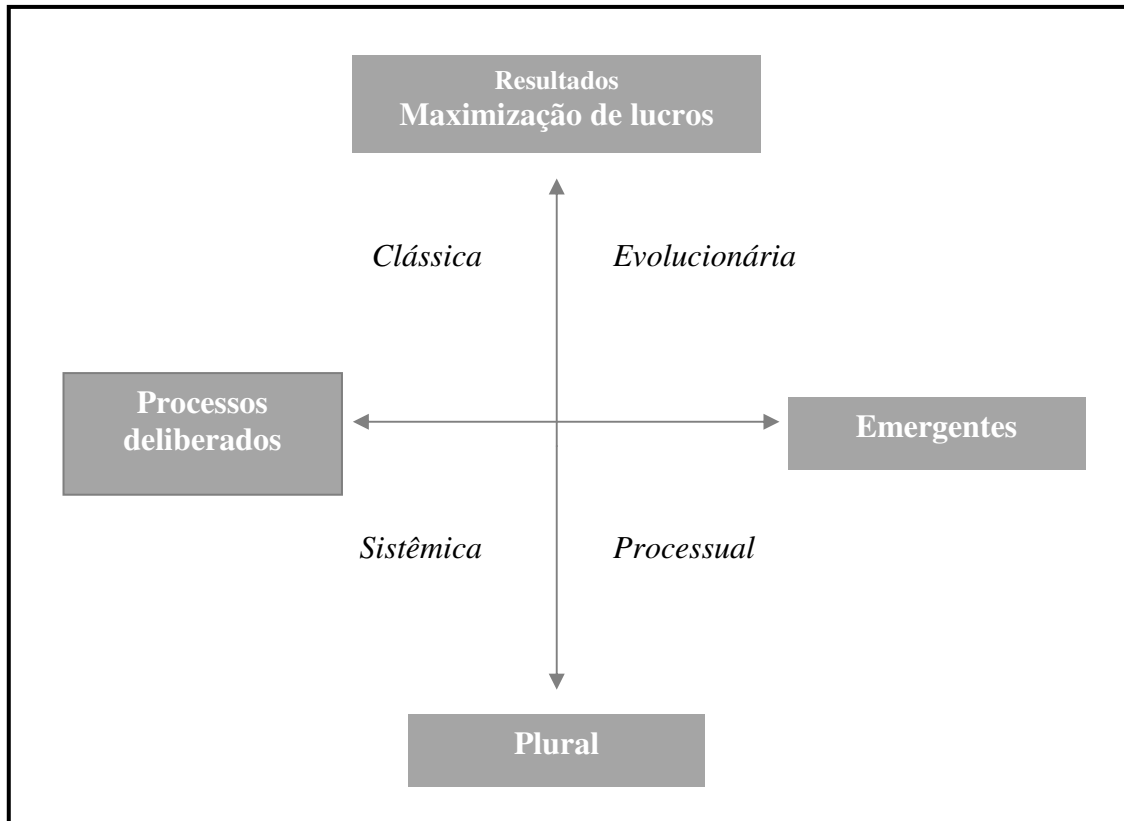


Figura 2 - **Perspectivas genéricas sobre estratégia.**

Fonte: Whittington, 2002.

Observando-se a Figura 2, no eixo vertical, percebe-se que o autor mede o grau dos resultados que a estratégia pode produzir; ou seja, o grau pode variar num *continuum* que enfoca, prioritariamente, objetivos racionais, de cunho econômico ou que atendam, de forma plural, inúmeros interesses organizacionais, como, por exemplo: legitimidade social, aceitação pelos *stakeholders* e clientes. Já o eixo horizontal indica o grau de participação dos envolvidos, medindo o quanto a estratégia é fruto de processos deliberados ou emergentes (WHITTINGTON, 2002).

De modo geral, a figura demonstra a utilidade e a constituição da estratégia (WHITTINGTON, 2004). Verifica-se, pela figura, que as abordagens sistêmicas e processuais são mais pluralistas, enquanto a clássica e a evolucionária enfocam a maximização dos lucros. Quanto aos processos, as abordagens processuais e evolucionárias utilizam formas mais emergentes para a formulação da estratégia, ao passo que a sistêmica e a clássica são caracterizadas por procedimentos deliberados.

3.3.1 Abordagem clássica

A abordagem clássica – representada por estudiosos como Igor Ansoff, Michael Porter, Chandler, Sloan – traz uma concepção de estratégia associada a processos racionais, utilitaristas, deliberados, tendo como objetivo principal a maximização dos lucros, de forma a aumentar as vantagens competitivas da organização. Isso quer dizer que o sucesso, ou o fracasso, da organização é determinado internamente. Comparada à classificação proposta por Volberda (2004), essa abordagem de Whittington (2002) encaixa-se na perspectiva clássica da gestão estratégica. Segundo Whittington (2002), as noções a respeito da formulação da estratégia na abordagem clássica derivam da economia da Escócia do século XVIII, enquanto a implementação reporta-se ao modelo militar da Grécia Antiga.

Nessa abordagem, predomina a noção do homem econômico racional, visto como um empreendedor, “[...] agindo com perfeita racionalidade para maximizar ‘sua’ vantagem competitiva [...]” (WHITTINGTON, 2002, p. 17). Assim, a formulação da estratégia emerge de planejamentos em longo prazo, em que os gerentes atuam como os grandes arquitetos estratégicos, havendo uma dissociação entre a concepção e a implementação. Tal abordagem é mais relevante em ambientes estáveis e relativamente previsíveis.

A abordagem clássica está alicerçada nas seguintes premissas, segundo Whittington (2002):

- a lucratividade é o objetivo supremo das empresas e o planejamento racional é o meio de obtê-la;
- suas suposições sobre implementação de estratégia reportam-se aos ideais militares da Grécia Antiga;
- ênfase no longo prazo; concepção explícita e deliberada de metas; sequência lógica de ações e recursos derivados dos objetivos originais;
- precursores: Chandler, Ansoff, Sloan, Porter.

3.3.2 Abordagem evolucionária

A segunda abordagem dos estudos de Whittington (2002), a evolucionária, apresenta a ideia de que é o ambiente que seleciona a empresa, enfatizando, pois, a adaptação organizacional. Diante dos mercados competitivos, sob o ponto de vista dos evolucionistas, estratégias deliberadas

não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva, sendo mais relevantes as iniciativas inovadoras, das quais o ambiente possa selecionar a melhor (WHITTINGTON, 2002). Na opinião desse autor, em mercados imprevisíveis, em que o nível de inovação e a concorrência são elevados, essa abordagem parece ser adequada.

A abordagem evolucionária está alicerçada nas seguintes premissas, segundo Whittington (2002):

- descarta qualquer possibilidade de planejamento formal;
- ênfase nos processos competitivos de seleção natural;
- as estratégias mais apropriadas dentro de determinado mercado emergem como processos competitivos, permitindo que os melhores jogadores sobrevivam;
- são os mercados, e não os gerentes, que escolhem as estratégias predominantes dentro de determinados ambientes;
- precursores: Hannan, Friedman, Henderson, Aldrich, Williamson.

3.3.3 Abordagem processual

De forma análoga à perspectiva evolucionista, a abordagem processual defende que a estratégia não se desenvolve de forma racional. Conforme Whittington (2002), dois temas podem ser considerados como princípios fundamentais do pensamento processualista: (a) os limites cognitivos à ação humana, defendendo que o homem possui uma capacidade racional limitada que o impede de analisar uma série de fatos concomitantemente, fazendo com que a interpretação do ambiente seja parcial; e (b) a micropolítica das organizações, reconhecendo que as organizações são coalizões de indivíduos, que possuem interesses próprios e barganham entre si para buscar uma solução conveniente a todos. A estratégia é um processo emergente que será descoberto durante a ação e atenderá a interesses pluralistas, e não apenas à maximização dos lucros (WHITTINGTON, 2002). Segundo o autor (2002), a abordagem processual combina com burocracias protegidas, principalmente do setor público ou quase privado, pois, muitas vezes, o tamanho e a complexidade da organização exigem que o processo de estratégia envolva vários fatores e atores sociais.

A abordagem processual está alicerçada nas seguintes premissas, segundo Whittington (2002):

- embora considere a racionalidade do planejamento imperfeita, não concorda com a fé da abordagem evolucionária da supremacia das forças do mercado;

- tanto as organizações quanto os mercados são, com frequência, um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos curtos;
- a estratégia é descoberta durante a ação organizacional;
- ênfase nos processos emergentes. Encontra coerência e consistência no resultado final;
- precursores: Cyert e March, Saimon, Mintzberg, Pettigrew.

3.3.4 Abordagem sistêmica

Os teóricos sistêmicos defendem que os tomadores de decisões não possuem interesses puramente econômicos e utilitaristas. Na verdade, todos os indivíduos fazem parte de um sistema social que exerce pressões para que as organizações se adaptem a formas locais de realidade (WHITTINGTON, 2002). A produção da estratégia, nessa abordagem, atende aos interesses plurais das organizações, de maneira que os objetivos – assim como a forma pela qual as estratégias serão concebidas e implementadas – estarão relacionados às características sociais dos estrategistas e do contexto social em que estão inseridos, sendo que as regras da cultura da sociedade local exercerão grande influência (WHITTINGTON, 2002). Tal concepção assemelha-se, portanto, à perspectiva pós-moderna explicada por Volberda (2004) e citada anteriormente.

A abordagem sistêmica está alicerçada nas seguintes premissas, segundo Whittington (2002):

- o contexto social das empresas torna a estratégia dependente dos sistemas sociais particulares nos quais ela surge;
- embora o processo seja concebido como racional, é guiado por objetivos pluralísticos;
- as normas que orientam as estratégias derivam das regras culturais da sociedade local;
- enfatiza que as metas e os processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada. Variações de mercado, estado e sistemas culturais são relevantes para a configuração da estratégia corporativa;
- precursores: Whitley, Whittington, Granovetter.

Abaixo é apresentado um quadro-resumo sobre as quatro perspectivas sobre estratégia:

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedade)
Processos	Analítica	Negociação/aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia/Militarismo	Psicologia	Economia/Biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan &Freeman; Williamson	Granovetter ;Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Quadro 1 - **As quatro perspectivas sobre estratégia.**

Fonte: Whittington, 2002, p. 46.

Conforme Whittington, “[...] a chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais [...]” (2002, p. 142). As quatro perspectivas são diferentes entre si, e, segundo o autor, diante de tal diversidade, a sensibilidade sistêmica é que irá permitir a escolha correta para cada situação.

3.4 Os modelos de vantagem competitiva

Um dos principais referenciais teóricos a respeito dos modelos de vantagem competitiva e, em especial, do modelo de capacidades dinâmicas foi escrito por Teece e publicado no *Strategic Management Journal* (1997), no artigo intitulado “Dynamic capabilities and strategic management”, traduzindo, “Capacidades dinâmicas e administração estratégica”. Teece (1997), através da estrutura das capacidades dinâmicas, analisa as fontes e os métodos de captura e criação de riqueza por empresas privadas que operam em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas.

Além disso, uma síntese desses referenciais teóricos escritos em língua portuguesa aparece no artigo de Vasconcelos e Cyrino, que “faz uma análise das quatro principais correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas” (2000, p. 20). Ainda a respeito do referido artigo:

São examinadas, em termos de seus pressupostos e de suas consequências, as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas. Finalmente, este artigo defende a tese de uma convergência entre estratégia empresarial e teoria organizacional como uma via de pesquisa fundamental para a evolução de ambas as disciplinas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 20).

O enfoque proposto por Vasconcelos e Cyrino (2000) diz respeito a uma tendência de convergência, em razão da velocidade das mudanças nas últimas décadas, entre a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Os autores abordam que esses dois temas são fundamentais na estruturação do pensamento sobre estratégia empresarial.

Essa convergência, conforme explicam, leva as pesquisas realizadas a abordar temas a respeito de estratégias. Também, segundo os autores, o objetivo principal desses estudos “costuma ser identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas em diferentes contextos” (2000, p. 21). De acordo com Teece (1997), a questão fundamental no campo da administração estratégica é o modo como as empresas conquistam e sustentam uma vantagem competitiva. As teorias de estratégia empresarial que tratam da vantagem competitiva, no entendimento de Vasconcelos e Cyrino, podem ser divididas em dois eixos principais:

Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (2000, p. 22-23).

Dessa maneira, as correntes explicativas sobre a vantagem competitiva podem ser representadas seguindo essas duas dimensões, como mostra a Figura 3:

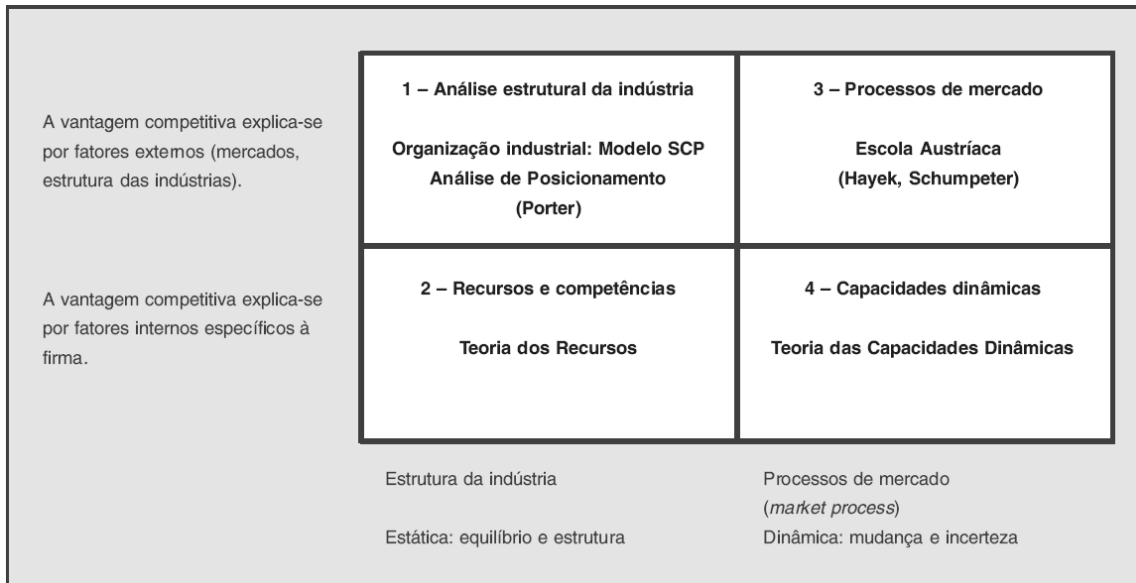


Figura 3 - **As correntes explicativas da vantagem competitiva.**

Fonte: Vasconcelos; Cyrino, 2000, p. 23.

Tendo em vista o objetivo do presente estudo, opta-se por utilizar esses quatro modelos de vantagem competitiva sistematizados pelo trabalho de Vasconcelos e Cyrino (2000).

Portanto, na sequência, procurar-se-á apresentar, de forma mais estruturada, os quatro modelos que servirão de base para a análise das estratégias competitivas adotadas pela Fazenda Santo Izidoro.

3.4.1 Da análise estrutural da indústria

O modelo nº 1, denominado de “análise estrutural da indústria” ou “a estrutura da indústria”, foi preconizado pelos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), ficou conhecido, também, como análise *Structure – Conduct – Performance* (SCP) ou Estrutura – Comportamento – Performance.

Essa abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (PORTER, 1986; 1996). Os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada

uma abordagem de fora para dentro. Os instrumentos básicos para o posicionamento estratégico incluem uma estrutura analítica relativamente simples, mas extremamente poderosa baseada em cinco forças e uma matriz dois por dois, em função da qual se caracterizam as estratégias competitivas genéricas. De acordo com Porter (2001), o principal desafio que as empresas enfrentam é ter uma estratégia competitiva, que, segundo ele, é a grande arma das empresas no ambiente competitivo. O autor identificou cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência:

a) Ameaça de novos entrantes:

Essa força refere-se ao grau de competitividade do mercado; ou seja, considera até que ponto as empresas são capazes de adentrá-lo e concorrer por clientes. Para Porter, os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais. Por outro lado, existem duas expectativas dos entrantes em relação às forças contrárias: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos (PORTER, 1986).

O interesse das empresas em investir ou buscar uma maior participação de mercado em um determinado setor é determinado pela sua atratividade. Assim, quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas num dado setor, menor é a sua atratividade. A ameaça de novos entrantes será tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação.

A concorrência em um setor age de forma a manter sua rentabilidade próxima à rentabilidade básica de mercado, uma vez que um número maior de participantes pode implicar na queda dos preços ou aumento dos custos, reduzindo os resultados. Esse movimento da competição exige um amplo entendimento das barreiras de entrada existentes e uma estratégia adequada para lidar com elas. Eis alguns exemplos de barreiras de entrada: as economias de escala, as economias de experiência, o grau de diferenciação do produto, o investimento de capital inicial, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras.

Outro ponto importante quanto à barreira de entrada é a expectativa de retaliação. A empresa, provavelmente, pensará duas vezes se os concorrentes estabelecidos já tiverem expulsado novos entrantes anteriormente, ou se, segundo Porter (1990):

- os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor, inclusive excesso de caixa e crédito financeiro não explorado, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e aos clientes;
- os concorrentes estabelecidos parecem dispostos a reduzir preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado ou do excesso de capacidade em todo o setor;
- o crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorção dos novos concorrentes e, provavelmente, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

b) Poder de barganha dos fornecedores da empresa:

O poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria, através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços. Segundo Porter (1990), um grupo de fornecedores é poderoso se:

- o mercado for dominado por poucas empresas e se for mais concentrado do que o setor comprador;
- o seu produto for diferenciado ou se ele desenvolveu custo de mudança;
- esses produtos não forem obrigados a competir com outros produtos nas vendas ao setor de varejo.

Esses fatores representam uma ameaça concreta de integração para frente. Fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. A intensidade dessa força está diretamente relacionada à concentração do setor fornecedor. Quanto menor for a importância do setor consumidor para os fornecedores e maiores forem os custos de mudança de fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho.

Por outro lado, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, ou se existirem produtos substitutos para os dos fornecedores, o setor receberá um menor impacto dessa força. Nesse sentido, uma possível estratégia para lidar com o poder de negociação dos fornecedores seria implementar ou promover uma ameaça de integração para trás pelas empresas no setor.

c) Poder de barganha dos clientes da empresa:

Da mesma forma que os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros em detrimento dos lucros do setor.

Segundo Porter (1990), um grupo de comprador é poderoso se:

- for mais concentrado ou comprar em grandes volumes;
- os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados;
- possui a certeza de que sempre irá dispor de fornecedores alternativos, jogando-os uns contra os outros;
- os produtos adquiridos no setor forem componentes dos produtos dos compradores e representarem parcelas significativas de seus custos;
- seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- o produto do setor não economizar o dinheiro do comprador;
- os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor, pois estes podem forçar as empresas à redução de preços e ao aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços e, ainda, barganhar melhores condições de pagamento. O poder de negociação dos consumidores tende a ser maior quando existe concentração da indústria dos consumidores ou quando a importância da indústria consumidora for alta.

A influência dos consumidores pode ser alta quando estes consomem em grandes quantidades ou quando ameaçam promover uma integração para trás. Os consumidores também têm maior poder de negociação quando são únicos ou quando os produtos fornecidos lhes são de menor importância.

d) Ameaça de produtos substitutos:

Porter (1990) afirma que, por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto,

ou, de alguma forma (através de marketing), estabelecer uma diferenciação – assim sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento. Ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. No entanto, a qualidade dos produtos ou serviços será a estratégia que determinará a opção final do consumidor.

Segundo Barney (1997), a ameaça de substitutos é quando os serviços e produtos oferecidos por empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma determinada organização, mas de forma diferente. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma firma, podendo diminuir seus rendimentos. Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a atratividade de um dado setor. Os substitutos reduzem os retornos potenciais, limitando os preços e, conseqüentemente, a rentabilidade. Essa ameaça é tanto maior quanto maior for o desempenho relativo de preço dos substitutos, ou seja, a diferença da razão preço/qualidade dos produtos em um determinado setor de mercado em relação aos serviços substitutos.

A ameaça também ocorre quando as empresas que produzem substitutos apresentam taxas de rentabilidade elevadas, o que poderá se tornar uma vantagem competitiva, já que permite a redução dos preços sem afetar a qualidade. Estratégias eficazes para lidar com essa ameaça estão normalmente relacionadas a ações que impõem custos de mudança para os consumidores ou que, de alguma outra forma, diminuem sua atração pela mudança.

e) Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes:

Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de seu setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor. Quanto maior for a rivalidade maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc.

Ela tende a ser maior quando o mercado está em recessão ou crescendo lentamente, ou ainda quando existem altos custos fixos. Uma alta rivalidade interna tem consequências negativas na atratividade da indústria. E ela pode ser reflexo de um baixo grau de diferenciação dos produtos, fortes barreiras à saída ou ainda da necessidade de grandes investimentos para expansão da atividade Porter (1990).

A Figura 4 apresenta os principais determinantes que caracterizam as cinco forças competitivas de Michael Porter, ilustrando um resumo da base teórica desse modelo:

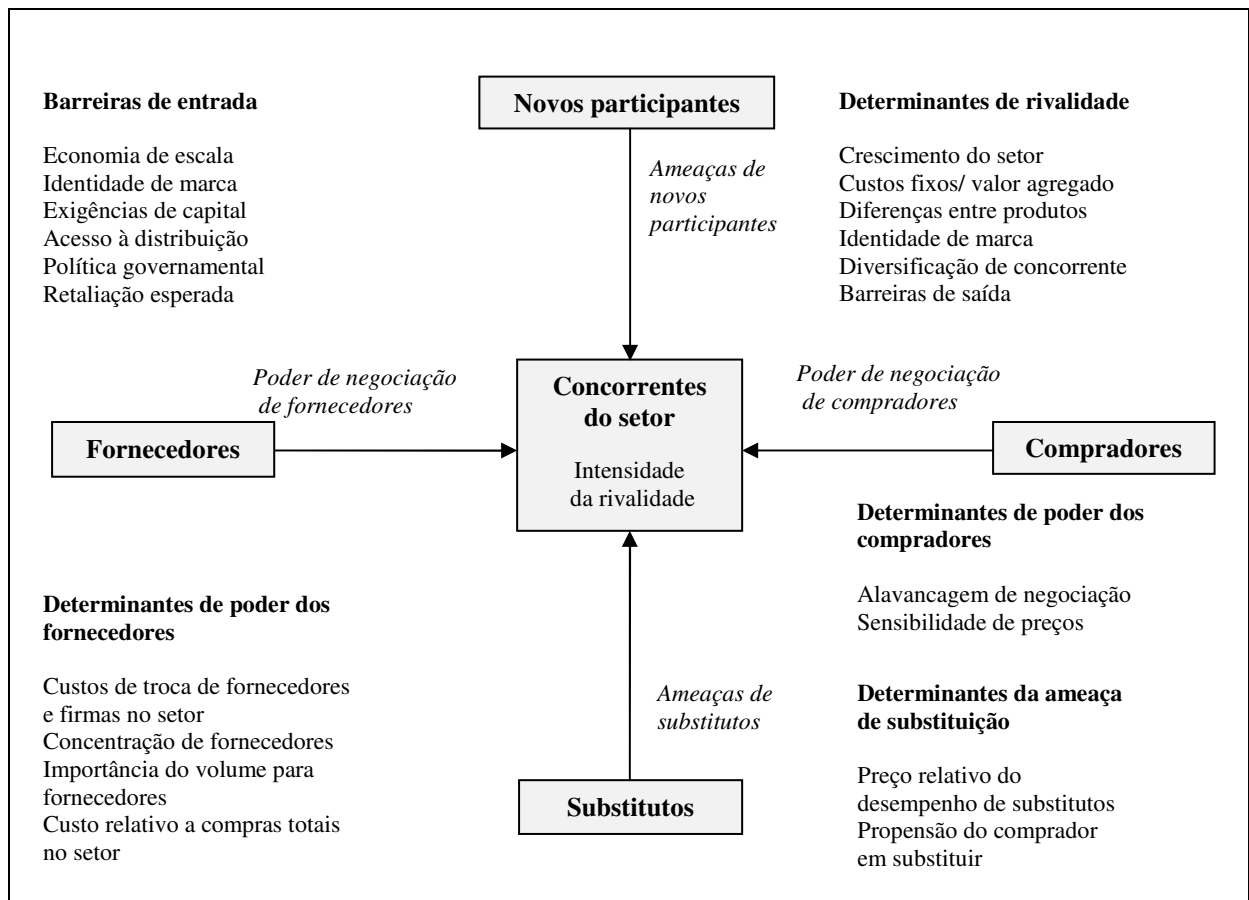


Figura 4 - **Cinco forças no ambiente de uma organização.**

Fonte: adaptado de Mintzberg; Quinn, 2001, p. 83.

As particularidades de cada uma dessas forças podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia. Porter explica que o desempenho de uma empresa está relacionado à estrutura de seu setor de atividade e ao seu posicionamento nele, reforçando a ideia de que ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e o desempenho abaixo da média, de modo que as empresas precisam fazer uma opção para obter vantagem competitiva (PORTER apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 83).

Porter (1986) afirma que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Essas concordam com o escopo de uma determinada empresa à série de segmentos de mercado escolhido para dar origem a três estratégias genéricas, apresentadas na Figura 5, com vistas a alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco (escopo).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3. Enfoque em custo	4. Enfoque em diferenciação

Figura 5 - Estratégias genéricas de Porter.

Fonte: Porter, 1986.

A estratégia de liderança em custo, com o objetivo de ser o produtor de baixo custo da indústria, é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para a produção em grande escala, do uso de economias de escala e do monitoramento cuidadoso dos custos operacionais totais com programas como *downsizing* (redução de quadros) e gerenciamento da qualidade total.

Conforme Porter,

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente (1986, p. 70).

Ainda segundo o mesmo autor, atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. Pode exigir, também, o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes, a fim de expandir o volume. Por sua vez, a colocação em prática da estratégia de baixo custo pode demandar investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.

A estratégia de diferenciação abrange o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e ao cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos.

Em relação ao foco, ressalta-se que tal estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de foco na diferenciação, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custo, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e de suas competências (PORTER, 1986, p. 11).

Porter (1986) continua sua explicação, observando que a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do da liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido não apenas à lealdade dos consumidores para com a marca, mas também à consequente sensibilidade menor ao preço. Ela aumenta, igualmente, as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação tanto produz margens mais altas, por meio das quais é possível lidar com o poder dos fornecedores, como, claramente, ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, tornando-se, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

Tal estratégia, na visão de Porter (1986), consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como ocorre com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa a atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou pelos custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou por ambas as razões.

Em resumo, “o modelo da Estrutura – Comportamento – Performance, supõe que a performance econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23). Verifica-se, também, que o papel determinante da estrutura industrial é um tema recorrente entre os pesquisadores dessa linha de pensamento. Ainda, de acordo com Vasconcelos e Cyrino, “os pesquisadores da economia industrial tendem a ignorar os aspectos organizacionais da estratégia empresarial” (2000, p. 23). Os autores destacam, ainda, que Porter defende o posicionamento da firma, dentro da estrutura industrial, como sendo o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

Nessa perspectiva, Vasconcelos e Cyrino (2000) orientam que a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma de realizar, eficientemente, o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes, ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. No entendimento desses autores, Porter ensina que apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais (ativos acumulados pela empresa) e a escolha dos dirigentes. No modelo “da estrutura da indústria”, a estratégia, consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente, ou seja, da sua indústria, protegendo-a, nesse sentido, da ação das forças competitivas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Ainda, os autores destacam que:

Porter articulou o primeiro e, provavelmente, o mais influente “paradigma” no campo da Estratégia Empresarial, o que explica a importante difusão de suas ideias nos últimos 25 anos. Porter oferece a promessa de uma explicação fundada sobre uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável, capaz de prever o comportamento das empresas em muitos casos reais (2000, p. 25).

Uma das críticas ao modelo refere-se ao fato de os processos intraorganizacionais terem um papel secundário nos trabalhos da escola de organização industrial, de a firma ser apenas um conjunto de atividades organizadas e de existirem fortes premissas de racionalidade econômica no mencionado modelo. Por fim, a estratégia pode ser definida como “[...] uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização)” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 25).

3.4.2 Dos recursos e competência

O segundo modelo, denominado de “recursos e competência” ou “teoria dos recursos”, surgiu, durante os anos 1980, como uma alternativa à organização industrial, a qual se encontrava numa posição dominante. Vasconcelos e Cyrino chamam a atenção para o fato de que, nesse modelo, a “fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam” (2000, p. 25).

A origem recente da teoria dos recursos é, normalmente, associada ao trabalho de Wernerfelt (1984). No entanto, diversas contribuições teóricas mais antigas abriram caminho para sua constituição, entre as quais a obra de Philip Selznick. Esse autor, a partir dos seus estudos sobre os partidos bolchevistas, foi um dos primeiros a caracterizar as organizações como entidades que constroem recursos específicos por meio do processo de institucionalização, um processo no qual a organização passa de um instrumento à materialização de um conjunto específico de valores. Selznick mostra que as organizações, através das escolhas estratégicas que fazem, adquirem um caráter individual (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

As organizações são, portanto, como conjuntos de competências e capacidades, de acordo com Prahalad e Hamel (1990). Também, os recursos de uma empresa são de difícil substituição ou imitação e, muitas vezes, são únicos. As empresas, por meio do processo de institucionalização, podem, ainda, construir alguns recursos. Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam que as pesquisas da economista Edith Penrose, nas décadas de 1950 e 60, influenciaram, significativamente, a formação da teoria dos recursos, e que a economista já concebia a empresa como um “feixe de recursos”. Os processos de expansão das firmas são, dessa maneira, caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelas internas, derivadas do conjunto de recursos da firma. A ênfase de Penrose recai sobre os limites e as possibilidades que os recursos internos colocam à expansão das firmas. Esse reconhecimento da heterogeneidade implica a valorização do processo de aprendizagem interna da organização.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), outro grupo de precursores da teoria dos recursos é composto pelos proponentes da escola de *design* estratégico (ANDREWS, 1980). O modelo de análise *SWOT* (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) supõe alguns dos conceitos básicos da teoria dos recursos, na medida em que a análise de forças e fraquezas se

baseia em uma análise interna (focada em recursos e competências distintivas) e a análise de oportunidades e ameaças se baseia em uma análise externa (focada nas condições de concorrência e demanda).

Em geral, as forças e fraquezas de uma organização são resultado: a) das forças e fraquezas dos indivíduos que a compõem; b) da forma como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo e c) da qualidade da coordenação dos esforços de equipe (ANDREWS, 1980).

Note-se que há um lugar em que Andrews é bastante específico: ele lista doze passos no processo de implementação (com o apoio de um razoável volume de texto), abrangendo muitos aspectos do processo de estratégia não considerados na formulação. O campo da administração estratégica tem se desenvolvido e crescido em muitas e diferentes direções, mas a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo *SWOT* como sua peça central (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Abaixo, nos Quadros 2 e 3, são apresentados, respectivamente, o *checklist* das variáveis ambientais e o *checklist* dos pontos fortes e fracos, conforme o modelo *SWOT*:

<i>Checklist</i> de variáveis ambientais
<p>1. Mudanças na sociedade Mudar as preferências dos clientes - Impactando a demanda ou o <i>design</i> do produto. Tendências populacionais - Impactando a distribuição, a demanda ou o <i>design</i> do produto.</p> <p>2. Mudanças governamentais Nova legislação - Impactando os custos dos produtos. Novas prioridades de cumprimento de leis - Impactando os investimentos, os produtos, a demanda.</p> <p>3. Mudanças econômicas Taxas de juros - Impactando a expansão, os custos financeiros. Taxa de câmbio - Impactando a demanda doméstica e externa, os lucros. Mudanças na renda pessoal real - Impactando a demanda.</p> <p>4. Mudanças na competição Adoção de novas tecnologias - Impactando a posição de custos, a qualidade do produto. Novos concorrentes - Impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição. Mudanças de preços - Impactando a participação de mercado, a margem de contribuição. Novos produtos - Impactando a demanda, os gastos com propaganda.</p> <p>5. Mudanças nos fornecedores Mudanças nos custos de entrada - Impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição. Mudanças em suprimentos - Impactando os processos produtivos, as exigências de investimento. Mudanças no número de fornecedores - Impactando os custos, a disponibilidade.</p> <p>6. Mudanças no mercado Novos usos dos produtos - Impactando a demanda, a utilização da capacidade. Novos mercados - Impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade. Obsolescência de produtos - Impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade.</p>

Quadro 2 - *Checklist* das variáveis ambientais.

Fonte: Power et al., 1986 apud Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000.

<i>Checklist dos pontos fortes e pontos fracos</i>	
<p>1. Marketing Propaganda Força de vendas Pesquisa de marketing Qualidade do produto Número de linhas de produto Diferenciação de produto Participação de mercado Políticas de determinação de preço Canais de distribuição Programas promocionais Serviço ao cliente</p> <p>2. Pesquisa e desenvolvimento Capacidade de P&D de produto Capacidade de P&D de processo Capacidade da fábrica-piloto</p> <p>3. Sistema de informações gerenciais Velocidade e resposta Qualidade das informações correntes Capacidade de expansão Sistema orientado para o usuário</p>	<p>4. Time gerencial Habilidades Congruência de valores Espírito de time Experiência Coordenação de esforços</p> <p>5. Operações Controle de matérias-primas Capacidade de produção Estrutura do custo de produção Instalações e equipamentos Controle de estoques e de qualidade Eficiência energética</p> <p>6. Finanças Alavancagem financeira e operacional Proporções do balanço Relações com acionistas Situação fiscal</p> <p>7. Recursos humanos Capacidades, moral e desenvolvimento dos funcionários Sistemas de pessoal <i>Turnover</i> de pessoal</p>

Quadro 3 - *Checklist dos pontos fortes e pontos fracos.*

Fonte: Power et al., 1986 apud Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000.

Essa análise aproxima-se bastante da visão proposta pela teoria dos recursos, isto é, de que a competitividade de uma organização se fundamenta, essencialmente, em sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares. Dessa maneira, a plena utilização e otimização dos seus recursos propiciam o crescimento de cada organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 26).

Na classificação proposta por Foss (1997), a teoria dos recursos fundamenta-se em duas generalizações empíricas, abaixo especificadas:

- a) existem diferenças sistemáticas entre as empresas no tocante à forma como elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias;
- b) essas diferenças são relativamente estáveis.

Dois postulados complementam a fundamentação dessa teoria:

- a) as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de performance;
- b) As empresas procuram, constantemente, melhorar sua performance econômica.

A primeira constatação empírica, sobre as diferenças sistemáticas das dotações de recursos, entra em conflito com a teoria econômica tradicional, que vê as diferenças entre firmas como, na melhor das hipóteses, o resultado de diferenças particulares devidas ao acaso

(NELSON, 1991). Além disso, na maior parte das visões ortodoxas da firma, as diferenças são apenas em termos de escala, sem a consideração efetiva das peculiaridades qualitativas. A estabilidade das diferenças contradiz, também, o postulado do equilíbrio geral do sistema econômico, que pressupõe que os mecanismos de mercado e da concorrência tendem a anular todas as variações no decorrer do tempo (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A ideia de que as diferenças qualitativas das firmas possam ser atribuídas a recursos específicos representa, ainda, uma ruptura com as teorias focalizadas na estrutura da indústria (Mason, Bain, Porter), que as atribuem a fatores externos, como, por exemplo, ao seu posicionamento dentro da indústria.

Vasconcelos e Cyrino, citando Collis (1996), afirmam que “duas consequências importantes derivam desse postulado: primeiramente, para justificar as diferenças de performance, os recursos devem ser capazes de gerar produtos ou serviços comercializáveis” (2000, p. 27). Não é o bastante que as firmas tenham recursos distintos; o que diferencia os recursos, na realidade, é sua capacidade de gerar valor para os clientes ou a sua capacidade de permitir a implantação de estratégias diferenciadas (BARNEY, 1997).

Esse raciocínio, na percepção de Vasconcelos e Cyrino (2000), leva a uma mudança fundamental da visão sobre a natureza da concorrência, que, em lugar de ser uma concorrência entre produtos, passa a ser uma concorrência entre recursos e competências (SANCHEZ; HEENE, 1996). A vantagem competitiva pressupõe que as dotações de recursos das firmas sejam heterogêneas. Por causa dessa heterogeneidade de recursos, as firmas apresentam diferenças de performance econômica, algumas apresentando baixa lucratividade e outras apresentando lucratividade excepcionalmente alta em relação à média do mercado.

Diante disso, verifica-se, também, que os recursos, importantes para a melhoria da performance organizacional, precisam, para alcançá-la, gerar valor para os clientes e contribuir para a implantação de estratégias. Entre os recursos das empresas, existem alguns fatores que, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), dificultam a imitação dos concorrentes, tais como: fatores naturais (geografia, raridade de materiais), mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade), além de fatores econômicos e organizacionais.

Os autores complementam que os mercados de recursos são incompletos e imperfeitos, pois muitos recursos não são negociáveis no mercado, propiciando a existência de vantagens competitivas, explicando, ainda, que uma das evidências da teoria dos recursos são as diferenças entre as empresas em razão das diversidades entre suas bases de recursos e competências.

A teoria dos recursos inverte, assim, no entendimento de Vasconcelos e Cyrino, “o sentido da análise estratégica clássica, fundada em primeiro lugar na primazia do mercado (oportunidades e ameaças na análise *SWOT*), para adotar recursos e competências (forças e fraquezas) como sendo a origem das estratégias bem-sucedidas” (2000, p. 33, grifo nosso).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), no entanto, quando tratamos de ambientes com alto grau de incerteza, ambiguidade e complexidade, como indústrias emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas. Nesse caso, tratam-se de situações de concorrência schumpeteriana, que modificam a estrutura econômica de toda a indústria, por meio do processo de destruição criativa, da emergência de novas estratégias, de novas formas organizacionais e de novas competências (SCHUMPETER, 1982).

Outro limite aos trabalhos da teoria dos recursos, especialmente àqueles de natureza empírica, é o seu foco sobre recursos discretos, utilizando um modo de análise estático e *ex post* (LEVINTHAL, 1995; GRANT, 1991). Na maioria das vezes, por razões metodológicas, uma grande parte dos pesquisadores da teoria dos recursos focaliza-se na existência ou não de recursos individuais em certas situações e em suas consequências em termos de performance. Essa ênfase em recursos individuais pode, contudo, revelar-se problemática, pois o caráter específico dos recursos encontra-se, frequentemente, na sua configuração, isto é, no arranjo relativo entre vários recursos interdependentes (PENROSE, 1959; 1963 apud VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

3.4.3 Dos processos de mercado

O modelo nº 3 – das correntes explicativas da vantagem competitiva – é denominado de “processos de mercado” e prima pela focalização da mudança, inovação e dinâmica da concorrência. Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam que as origens desse movimento remontam da escola austríaca de economia, cujas contribuições podem ser organizadas em quatro temas principais: a) os processos de mercado; b) o papel do empreendedor; c) a heterogeneidade das firmas e, finalmente, d) um conjunto de fatores não observáveis.

Nesse modelo, o mercado tem uma força niveladora que coordena as ações dos agentes econômicos individuais, permitindo o atingimento do equilíbrio econômico, por meio do mecanismo de preços como alocador universal de recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Os

autores informam que, para a escola austríaca, o mercado, longe de ser caracterizado pelo equilíbrio, é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos.

As firmas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores. Estes últimos, motivados pela perspectiva de lucros excepcionais, procuram sempre inovar, gerando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, causando o desequilíbrio do mercado. Tendo em vista que os concorrentes procuram imitar e suplantam os inovadores, introduzindo outras inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente, e não um fenômeno transitório (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 30).

Constatando que a mudança, a inovação, o surgimento de novos concorrentes, os fenômenos de rendimento crescente e os resultados financeiros discrepantes da média do mercado são fenômenos comuns, alguns pesquisadores em economia partem em busca de um quadro conceitual capaz de explicá-los não como aberrações de um modelo de equilíbrio, mas como ocorrências esperadas em um modelo que gera e preserva diferenças de performance (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Um desses autores, Kirzner (1985), descreve os processos de mercado, destacando quatro aspectos fundamentais:

a) **Competição:** o que mantém os processos de mercado é a competição, não a concorrência perfeita em termos de ajustes de preços e quantidades, mas a competição entre firmas rivais que procuram aumentar os seus lucros, oferecendo melhores produtos e serviços que aqueles existentes. A condição necessária para manter essa competição não é a existência de um grande número de rivais, e sim a liberdade de fluxos de capitais, associada à inexistência de barreiras de entrada significativas nas indústrias.

b) **Conhecimento e descoberta:** a competitividade é caracterizada por um processo interativo de descoberta, em que novos conhecimentos são produzidos. Como os mercados podem assimilar e transmitir informações (preços, quantidades, recursos) somente sobre as práticas correntes, cabe ao empreendedor a tarefa de descobrir novas oportunidades de aplicação e gerar conhecimento relativo a essas oportunidades, o qual alimentará o mercado e o processo de competição.

c) **Incentivos e recompensas:** as noções de lucro, na teoria neoclássica e na escola austríaca, não são as mesmas. Na versão ortodoxa, o lucro é o resultado da otimização do uso

dos fatores de produção em oportunidades de aplicação conhecidas, dadas pela livre circulação de informação no mercado. Para a escola austríaca, lucros são resultantes da descoberta de novas oportunidades de produção e da criação de novas combinações de fatores de produção. A primeira noção de lucro tende a se confundir com o custo de oportunidade do capital, ao passo que a segunda representa as rendas do empreendedor, obtidas por meio da descoberta de novas fronteiras de produtividade e do estabelecimento de situações de monopólio temporário.

d) Os preços de mercado: em vez de se aproximarem dos preços de equilíbrio, para a escola austríaca, os preços traduzem o valor relativo das descobertas feitas pelos empreendedores. Eles sinalizam, assim, oportunidades de lucros excepcionais, ou seja, de estabelecimento de rendas de empreendimento (RUMELT, 1987), que, na prática, correspondem a monopólios transitórios. A descoberta e exploração dessas oportunidades de pioneirismo é o motor dos processos de mercado como geração de conhecimento.

Outro autor de destaque dentro das discussões do processo de mercado é Schumpeter (1961). Segundo ele, o capitalismo é, por natureza, uma forma ou método de transformação econômica, e não apenas reveste caráter estacionário, pois jamais poderia tê-lo. Não se deve esse caráter evolutivo do processo capitalista somente ao fato de que a vida econômica transcorre em um meio natural e social que se modifica e que, em virtude dessa mesma transformação, altera a situação econômica. Esse fato é importante, e essas transformações (guerras, revoluções e assim por diante) produzem, frequentemente, transformações industriais, embora não constituam seu móvel principal.

Tampouco esse caráter evolutivo se deve a um aumento quase automático da população e do capital, nem às variações do sistema monetário, do qual se pode dizer exatamente o mesmo que se aplica ao processo capitalista. Tais revoluções não são permanentes, num sentido estrito; ocorrem em explosões discretas, separadas por períodos de calma relativa. O processo, como um todo, no entanto, jamais para, no sentido de que há sempre uma revolução ou absorção dos resultados, ambos formando o que é conhecido como ciclos econômicos (SCHUMPETER, 1961).

Ainda, segundo Schumpeter (1961), o impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista. O homem de negócios sente-se cercado pela concorrência mesmo quando está sozinho no seu campo, ou, quando não está, ocupa tal posição que nenhum perito governamental poderá descobrir uma concorrência eficaz entre ele e outras

pessoas do mesmo ramo ou de ramos afins, e que se vê forçado a concluir, durante o trabalho de investigação, que as reclamações competitivas não passam de pura fantasia. Em muitos casos, embora não em todos, essa pressão forçará, em longo prazo, um comportamento muito semelhante ao que seria induzido por um sistema de concorrência perfeita.

Vasconcelos e Cyrino argumentam que

é nos trabalhos de Schumpeter que o empreendedor adquire sua expressão mais plena. O empreendedor é, segundo esse autor, o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas do mercado. Segundo ele, o desenvolvimento econômico ocorre quando as firmas desenvolvem inovações, perturbando o equilíbrio de forças competitivas anteriormente prevalentes (2000, p. 45).

Para Schumpeter (1961), é esse processo de “destruição criadora”, a renovação constante de produtos, processos e formas organizacionais, que permite o estabelecimento temporário de rendas do empreendedor e que impede o mercado de manter uma posição de equilíbrio. A função dos empreendedores, nesse contexto, é descobrir novas oportunidades de produção, isto é, métodos de produção mais eficientes e produtos mais eficazes em termos de resultados finais para os consumidores, o que implica a utilização simultânea de dois tipos de conhecimento: a) métodos científicos e mobilização de conhecimentos explícitos e b) informações circunstanciais e contextuais, comumente associadas a formas tácitas de conhecimento das especificidades locais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Dessa maneira, apesar dos esforços de imitação da concorrência, quando as empresas conseguem sustentar uma performance superior, entende-se que isso ocorre em razão de fatores inobserváveis, invisíveis. Estabelecendo uma distinção entre as escolas (modelos), Vasconcelos e Cyrino argumentam que “as premissas dos pesquisadores da escola austríaca em relação à vantagem competitiva são fundamentalmente distintas das adotadas pelos teóricos da organização industrial” (2000, p. 32).

O papel do empresário, nessa visão schumpeteriana, é o de reformar ou revolucionar o sistema de produção, através do uso de uma invenção ou, de maneira mais geral, de uma nova possibilidade tecnológica para a produção de uma nova mercadoria ou para a fabricação de uma antiga em forma moderna, por meio da abertura de novas fontes de suprimento de materiais, novos canais de distribuição, reorganização da indústria, e assim por diante.

Por serem processos independentes, são a dinâmica competitiva e a descoberta das inovações que influenciam os níveis de performance econômica das firmas. No modelo proposto por esses autores, a estrutura da indústria deve ser vista como o resultado endógeno das diferenças de performance das firmas no decorrer do tempo, em vez de ser considerada um fator determinante da performance destas últimas.

3.4.4 Das capacidades dinâmicas

Por fim, o modelo nº 4 (cf. Figura 3), apresenta um enfoque alternativo à busca da vantagem competitiva denominado de “capacidades dinâmicas” (*dynamic capabilities*). A teoria das capacidades dinâmicas surgiu a partir de um conjunto de colaborações na busca de unificar ideias das teorias dos processos de mercado e recursos e competências e de formular “uma teoria da formação das competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudança constante” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 32).

Nesse processo, procura-se unificar os conceitos dos ambientes complexos da concorrência, das capacidades e recursos, mecanismos e processos organizacionais de acumulação de recursos. Dessa forma, Teece (1997) defende o posicionamento de que as competências organizacionais são determinantes para garantir a performance superior dessas organizações, tendo como base o modelo de capacidades dinâmicas.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a partir da concepção de que as empresas são um conjunto de recursos, esse modelo procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos. Hogarth e Michaud (1991) identificam quatro fontes diferentes da vantagem competitiva das firmas, cada qual fundada sobre tipos específicos de recursos:

a) O acesso privilegiado a recursos únicos. Concessões, patentes ou localizações geográficas privilegiadas são exemplos de recursos desse tipo.

b) A capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado. Nesse caso, a vantagem competitiva deriva de capacidades ou processos distintivos acumulados no decorrer do tempo e na empregabilidade de métodos operacionais mais eficientes que os empregados pelas empresas concorrentes. No entanto, esses recursos e essas capacidades são fixos, de modo que a firma não é capaz de modificá-los.

c) A alavancagem de recursos e capacidades, sendo que a empresa é capaz de agir,

deliberadamente, objetivando renovar seu estoque de recursos e competências, aperfeiçoando e recombinao os recursos existentes com o objetivo de criar novos produtos e mercados.

d) A regeneração de recursos e capacidades, quando as empresas devem possuir a capacidade de criar um fluxo contínuo de inovações, a partir do desenvolvimento de competências de ordem superior, ligadas à própria capacidade de gerar novas competências e novos recursos.

Para Teece (1997), o termo “dinâmico” refere-se à capacidade de renovar competências e alcançar uma harmonia com as mudanças no ambiente organizacional. Ainda, Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que o termo “capacidades” enfatiza o papel fundamental da administração estratégica na apropriação da adaptação, integração, reconfiguração organizacional, a partir das experiências interna e externa, recursos e competências funcionais, a fim de competir com as exigências das mudanças do ambiente.

Nos trabalhos da teoria dos recursos, os recursos e as capacidades são tratados, essencialmente, como variáveis de estoque; por sua vez, na abordagem das capacidades dinâmicas, o mais importante não é o estoque atual de recursos, mas a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Nesse sentido, Teece (1997) já afirmava que considera as capacidades dinâmicas da empresa como a habilidade que ela tem de construir e reconfigurar suas competências para enfrentar as mudanças rápidas do meio ambiente.

No entendimento de Vasconcelos e Cyrino, “a posição atual dos recursos é, dessa forma, o resultado das ações e decisões (deliberadas ou acidentais) tomadas pelos integrantes da firma no exercício de suas tarefas e rotinas cotidianas” (2000, p. 33). Por essa razão, para poder compreender o sentido da acumulação de recursos, é necessário entender as rotinas e os processos organizacionais.

O ponto central dessa análise é, justamente, o conjunto de processos administrativos (rotinas, atividades, culturas, prioridades) que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas. Esses processos administrativos e organizacionais cumprem três funções básicas (PRAHALAD; BETTIS, 1995; BARR et al., 1992; GORMAN et al., 1996):

a) Uma função de coordenação/integração (conceito estático): visando a coordenar o uso interno e externo dos recursos da firma.

b) Uma função de aprendizagem (conceito dinâmico): focalizando os processos pelos quais a repetição da experimentação possibilita a utilização mais eficaz dos recursos.

c) Uma função de reconfiguração (conceito transformacional): dedicada aos mecanismos de antecipação da necessidade de novas competências e aos métodos de reconfiguração dos recursos que permitirão a continuidade de performances superiores. Os autores atrelados à corrente das capacidades dinâmicas tentam construir um edifício teórico com base em premissas mais realistas sobre as relações entre as estruturas cognitivas dos agentes econômicos e as decisões estratégicas das firmas.

Em resumo, o enfoque privilegiado nos processos organizacionais permite a criação de uma teoria estratégica mais flexível do que as visões economicistas nas quais os recursos são vistos como elementos estáveis, identificados *ex post*. Os desenvolvimentos teóricos que levaram a uma teoria dinâmica das capacidades retomam a análise dos fatores ambientais, que, na teoria dos recursos, ficaram em segundo plano entre os fatores determinantes no processo de decisão estratégica. A concorrência entre as firmas, tradicionalmente concentrada na análise de mercados e produtos, passa a ser observada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às firmas (HAMEL; PRAHALAD, 1990; STALK et al., 1992).

Em decorrência disso, é necessário entender as rotinas e os processos organizacionais. Nesse sentido, Teece (1997) define estes últimos como a maneira pela qual as coisas são feitas nas empresas, ou seja, o que pode ser atribuído às rotinas, aos modelos, às configurações que orientam a prática e a aprendizagem. Por essa razão, para poder compreender o sentido da acumulação de recursos, urge apreender as rotinas e os processos organizacionais.

Em suma, o enfoque nos processos organizacionais propicia a flexibilidade da teoria estratégica. Vasconcelos e Cyrino (2000) argumentam que o embasamento teórico das capacidades dinâmicas retoma a análise dos fatores ambientais. Sendo assim, a concorrência entre as empresas, concentrada tradicionalmente na análise de mercados e produtos, passa a ser analisada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às empresas.

Analisando o problema de construção de vantagens competitivas perenes, Teece (1997) propõe uma hierarquização entre as capacitações das empresas. Para ele, o conjunto de processos que permite à empresa criar novos produtos, processos e rotinas, bem como responder a mudanças ambientais, tem especial importância. O que os autores denominam de “capacitações dinâmicas” (*dynamic capabilities*) é definido como capacidades críticas para sobrevivência no longo prazo da empresa, razão pela qual as capacidades dinâmicas são as capacitações estratégicas das empresas, as quais também são as responsáveis pela inovação.

A teoria das capacidades dinâmicas, conforme orientam Vasconcelos e Cyrino (2000), aceita as premissas de que: a) nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva e b) uma dada firma somente pode se destacar em um número relativamente restrito de competências. As aprendizagens organizacionais através dos processos de internalização do conhecimento em nível organizacional possuem um importante papel no desenvolvimento e na identificação das competências essenciais (centrais). Por sua vez, esses autores reconhecem a importância do conhecimento da informação e da tecnologia para a performance das empresas.

As capacidades dinâmicas discutidas por Teece (1997), também, podem ser definidas como a capacidade de renovar competências para atingir harmonia com o ambiente organizacional, o qual está em constante mutação. O termo “capacidades” remete à noção de que a função da gestão estratégica está na adaptação, integração e reorganização das habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências, a fim de satisfazer às exigências de um ambiente mutável. Como consequência, verifica-se que as competências essenciais e as capacidades dinâmicas objetivam uma vantagem competitiva sustentada. De outra maneira, elas possuem caráter estratégico para a empresa.

Por fim, Teece (1997) argumenta que as capacidades dinâmicas e as competências precisam ser orientadas para o mercado, atendendo às necessidades específicas dos clientes, de forma que o preço não dependa da concorrência. Ainda, que devem ser competências de difícil reprodução, para que os lucros não sejam afetados pela concorrência.

A seguir, apresentam-se os quatros modelos teóricos que discutem a vantagem competitiva:

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	RECURSOS	PROCESSOS DE MERCADO	CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica de mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção; conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis; rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução; rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Atividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e “destruição criadora”	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	RECURSOS	PROCESSOS DE MERCADO	CAPACIDADES DINÂMICAS
Estratégia	Orientada para o conteúdo; abordagem racional “de fora para dentro” (<i>outside-in</i>); procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo; abordagem racional “de dentro para fora” (<i>outside-in</i>); desenvolvimento e exploração das competências existentes	Orientada para o processo; procura contínua de oportunidades de inovação; esforços de imitação das inovações bem sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo; interação entre competência e oportunidades do mercado; reconfiguração de competências e <i>know-how</i> ; racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Fundadores	E. Mason J. S. Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	L. Mises F. Hayek J. Schumpeter	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J. B. Barney M. Peteraf	R. Jacobson R. D’Aveni	D. Teece, G. Psano e A. Shuen C. K. Prahalad e G. Hamel I. Dierickx e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R. Sanchez, A. Heene e H. Thomas

Quadro 4 - Comparação das teorias sobre vantagem competitiva.

Fonte: Vasconcelos e Cyrino, 2000.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), nas teorias da organização industrial, dos recursos e dos processos de mercado, a estratégia permanece um tópico relativamente distante da análise organizacional. Já quando se aborda a questão da vantagem competitiva sob o ponto de vista da teoria das capacidades dinâmicas, abre-se uma significativa possibilidade de convergência entre a estratégia e a teoria. Essa convergência propicia espaços para que as disciplinas possam se enriquecer mutuamente, mas, por outro lado, torna o trabalho de pesquisa ainda mais complexo, dado o aumento das variáveis que devem ser levadas em consideração.

O que determinará a viabilidade em longo prazo deste trabalho interdisciplinar será, justamente, a sua capacidade de explicar os diversos aspectos das realidades sociais e econômicas. Nesse sentido, o que a análise interdisciplinar perde em simplicidade ganha em poder explicativo.

3.5 Análise de performance e de desempenho financeiro em organizações agrícolas

3.5.1 Administração rural e campo de ação

O conhecimento das condições de mercado e dos recursos naturais dá, ao produtor rural, os elementos básicos para o desenvolvimento de sua atividade econômica. Cabe a ele, com isso, decidir o quê, quanto e como produzir, controlar a ação após iniciar a atividade e, por último, avaliar os resultados alcançados e compará-los com os previstos inicialmente.

O conjunto dessas ações de decidir o quê, quanto e como produzir, controlar o andamento do trabalho e avaliar os resultados alcançados constitui o campo de ação da administração rural (MARION, 1996).

Assim, ao administrador rural cabem as seguintes tarefas:

1. definir o que produzir, baseando-se nas condições de mercado e nos recursos naturais disponíveis;
2. decidir sobre o quanto produzir, levando em consideração, fundamentalmente, a quantidade de terra de que dispõe e, ainda, o capital existente e a mão de obra que pode empregar;
3. estabelecer o modo como vai produzir, a tecnologia que vai empregar, ou seja, se vai mecanizar ou não a lavoura, o tipo de adubo a ser aplicado, a forma de combater as pragas e doenças etc.;
4. controlar a ação desenvolvida, verificando se as práticas agrícolas recomendadas estão sendo aplicadas corretamente e no devido tempo;
5. avaliar os resultados obtidos na safra, medindo os lucros ou prejuízos e analisando quais as razões fizeram com que o resultado alcançado fosse diferente daquele previsto no início do trabalho (MARION, 1996).

A administração rural é, portanto, o conjunto de atividades que facilita aos produtores rurais a tomada de decisões estratégicas na sua unidade de produção, a empresa agrícola, com o fim de obter melhor resultado econômico e vantagem competitiva, mantendo a produtividade da terra e a performance financeira. A empresa rural pode ser definida, por sua vez, como a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda (MARION, 1996).

Qualquer tipo de empresa rural, seja familiar ou patronal, implica a existência de um conjunto de recursos, denominados fatores da produção, quais sejam: a terra, o capital, o trabalho.

O fator de produção mais importante para a agropecuária é a terra, pois nela se aplicam os capitais e se trabalha para obter a produção. Se a terra for ruim ou a extensão for pequena, dificilmente se produzirão colheitas abundantes e lucrativas, por mais capital e trabalho de que disponha o agricultor. Desse modo, uma das preocupações fundamentais que deve ter o empresário rural é conservar a capacidade produtiva da terra, evitando seu desgaste pelo mau uso e pela erosão (MARION, 1996).

O capital representa o conjunto de bens colocados sobre a terra com o objetivo de aumentar sua produtividade e, ainda, facilitar e melhorar a qualidade do trabalho humano. Assim, constitui o capital da empresa agropecuária:

1. as benfeitorias (galpões, aramados, galinheiros, pocilgas, terraços etc.);
2. os animais de produção (bovinos de cria, bovinos de leite, suínos, aves) e os de serviço (bois de serviço, cavalos e asininos);
3. as máquinas e os implementos agrícolas;
4. os insumos agropecuários (adubos, sementes, inseticidas, fungicidas, sais minerais, vacinas etc.).

Conhecer bem uma empresa rural e se habilitar para enfrentar e resolver problemas que, como em todo ramo de atividade, também fazem parte do mundo dos negócios, exige preparo e informação. O gestor que tomar decisões na hora certa, utilizando estratégias pontuais em sua gestão, melhorará o desempenho de seu empreendimento rural (MARION, 1996).

3.5.2 Produtos agrícolas com colheita em períodos diferentes

Marion (1996) ressalta que há empresas que diversificam suas culturas e apresentam colheitas em períodos diferentes. Nesse caso, recomenda-se que o ano agrícola seja fixado em função da cultura que prevalece economicamente. Assim, se a empresa, em cultura conjugada, planta feijão entre os pés de café, ou milho entre as ruas de uva, certamente o período de colheita do café e da uva é que determinará o ano agrícola, mesmo que no seu encerramento haja uma cultura secundária em formação – o que é inevitável. Assim sendo,

deve ser feita uma avaliação da cultura em formação, a qual, ainda que não seja perfeita, não traz grandes distorções à contabilidade, pois o valor apurado não é relevante em relação à cultura principal.

Na opinião do autor, dessa maneira, se uma atividade agrícola tem culturas de milho, soja e cana-de-açúcar, simultaneamente, por exemplo, o ano agrícola (e, conseqüentemente, o exercício social) deve ser fixado com base na cultura de maior representatividade econômica.

3.5.3 Culturas temporárias e culturas permanentes

No que se refere à contabilidade agrícola, deve-se considerar basicamente o tipo de cultura existente: cultura temporária ou cultura permanente (perene). Segundo Marion (1996), culturas temporárias são aquelas sujeitas ao replantio após a colheita, tendo, normalmente, período de vida curto. Após a colheita, são arrancadas as plantas do solo para que seja realizado novo plantio. Exemplos: soja, milho, arroz, feijão, batata, legumes etc. Esse tipo de cultura é também conhecido como anual.

Culturas permanentes, por seu turno, são aquelas que permanecem vinculadas ao solo e proporcionam mais de uma colheita ou produção. Normalmente, têm uma duração mínima de quatro anos.

Do nosso ponto de vista, basta apenas a cultura durar mais de um ano e propiciar mais de uma colheita para ser permanente. São exemplos a cana-de-açúcar, citricultura (laranjeiras, limoeiro...), cafeicultura, silvicultura (essências florestais, plantações arbóreas), oleicultura (oliveira), praticamente todas as frutas arbóreas (maçã, pêra, jaca, jabuticaba, goiaba, uva...) (MARION, 1996, p. 41).

Segundo o autor em questão, no caso de cultura permanente, os custos necessários para a formação da cultura são considerados ativo permanente – imobilizado. Os principais custos são relativos a: adubação, formicidas, forragem, fungicidas, herbicidas, mão de obra, encargos sociais, manutenção, arrendamento de equipamentos e terras, seguro da cultura, preparo do solo, serviços de terceiros, sementes, mudas, irrigação, produtos químicos, depreciação de equipamentos utilizados na cultura etc.

Além dessas características, o setor agrícola apresenta outras, peculiares, que o distinguem dos demais setores da economia, as quais são citadas em vários livros e artigos sobre administração rural. Convém lembrar que sua existência condiciona a adequação dos princípios gerais de administração, utilizados no setor urbano, para o setor rural. Deve ser notado, também, que elas são válidas, de modo geral, não apenas para a agricultura brasileira, mas para a de todos os países. De acordo com o autor, as características peculiares do setor agrícola são:

- Dependência do clima: característica mais citada pelos estudiosos e da qual muitas outras dependem. O clima condiciona a maioria das explorações agropecuárias, determina épocas de plantio, tratos culturais, colheitas, escolha de variedades e espécies, vegetais e animais.

- Correlação tempo de produção *versus* tempo de trabalho: o processo produtivo agropecuário desenvolve-se, em algumas de suas fases, independentemente da existência do trabalho físico imediato. Em outros setores da economia, a indústria, por exemplo, somente o trabalho modifica a produção de determinado bem e é sempre igual ao tempo de trabalho consumido na obtenção do produto final. Isso deverá ser favoravelmente levado em conta.

- Dependência de condições biológicas: o ciclo de produção da agropecuária está intimamente relacionado às condições biológicas. As condições determinam também a irreversibilidade do ciclo produtivo, ou seja, não se pode alterar a sequência da produção (interromper o desenvolvimento de uma lavoura de milho para se obter soja, por exemplo). Por outro lado, limitam a adoção de medidas que normalmente são utilizadas em outros setores da economia, como recursos para acelerar a produção - o estabelecimento de um terceiro turno de trabalho, por exemplo. A pesquisa agropecuária pode conseguir espécies animais e variedades vegetais mais precoces e produtivas, mas ainda assim sujeitas às condições biológicas.

- Terra como participante da produção: na agropecuária, a terra não é apenas um suporte para o estabelecimento de atividades produtivas, ao contrário, na maioria das explorações agropecuárias, participa diretamente do ciclo produtivo. Assim, é importante conhecê-la e analisá-la em suas condições químicas, físicas, biológicas e topográficas.

- Estacionalidade da produção: no setor agrícola, normalmente, não existe um fluxo contínuo de produção, como na indústria, sendo que uma tarefa pode não depender de outra. As atividades estão dispersas por toda a empresa, podendo ocorrer em locais distantes um do outro. Não há relação, por exemplo, entre o trabalho executado por uma equipe que reforma

as cercas da propriedade com outra, que faz “a limpeza” das pastagens. Ressalta-se que essas situações exigem do empresário rigorosas ações de planejamento e controle.

- Trabalho ao ar livre: apesar de positiva sob certos aspectos (inexistência de poluição, por exemplo), essa característica reveste-se de aspectos negativos, como a sujeição ao frio, ao calor e às chuvas. O trabalho disperso e ao ar livre induz a uma menor produtividade do trabalhador rural.

- Incidência de riscos: toda e qualquer atividade econômica está sujeita a riscos. Na agropecuária, os riscos assumem maiores proporções, pois as explorações podem ser afetadas por problemas causados pelo clima (seca, geada, granizo), pelo ataque de pragas e moléstias e pelas flutuações dos preços dos produtos.

- Sistema de competição econômica: a agricultura está sujeita a um sistema de competição com as seguintes características - (a) existência de um grande número de produtores e consumidores; (b) produtos que apresentam, normalmente, pouca diferenciação entre si; (c) a entrada no negócio e a saída dele pouco alteram a oferta total. A consequência da conjugação desses fatores é que, isoladamente, o empresário rural não consegue controlar o preço de seus produtos, que é ditado pelo mercado, podendo ser até inferior aos custos de produção.

- Produtos não uniformes: na agropecuária, ao contrário do que ocorre na indústria, há dificuldades em se obter produtos padronizados quanto à forma, ao tamanho e à qualidade. Isso é decorrente das condições biológicas e acarreta, para o empresário rural, custos adicionais com classificação e padronização, além de receitas mais baixas, em virtude do menor valor dos produtos que apresentarem padrão de qualidade inferior.

- Alto custo de saída e/ou de entrada no negócio agrícola: algumas explorações exigem altos investimentos em benfeitorias e máquinas e, conseqüentemente, condições adversas de preço e de mercado devem ser suportadas em curto prazo, pois o prejuízo, ao se abandonar a exploração, pode ser maior. A cultura de café e a pecuária leiteira podem ser consideradas explorações de alto custo de entrada, enquanto as culturas anuais – milho e soja, por exemplo – são consideradas explorações com menor custo de entrada.

Analisando-se essas características em conjunto, pode-se observar que o efeito das mesmas, na administração da empresa agrícola, é mais prejudicial do que benéfico. Isso indica que o empresário agrícola rural deve assumir ações administrativas eficazes para atenuar e modificar os efeitos prejudiciais de cada característica. Ressalta-se, também, que as teorias da administração, ao serem transferidas ao setor rural, devem ser adaptadas às suas condições (MARION, 1996).

3.5.4 Contabilidade na empresa rural

O empresário rural necessita conhecer exatamente a quantidade e o valor de cada bem que constitui o capital da empresa que dirige. Por isso, o estudo da contabilidade proporciona a radiografia da empresa rural. Ela traduz, em valores monetários, o desempenho do negócio e denuncia o grau de eficiência de sua administração. Em última análise, a contabilidade vai dizer se a empresa rural está atingindo o seu objetivo final: o lucro. Apesar de ser uma atividade que, por força de lei, só pode ser exercida por um profissional especializado, a contabilidade deve ser acompanhada muito de perto pelo proprietário rural, uma vez que é nos balanços e nos livros de registro que ele vai encontrar os diagnósticos que vão apontar o caminho do sucesso e as necessárias correções de rumo, inevitáveis no processo de evolução de qualquer empresa rural.

Ao empresário de empreendimento agropecuário, pode ocorrer o questionamento sobre, por exemplo, quanto lhe custa a utilização do maquinário. Este tipo de questão pode ocorrer quando se aluga o maquinário a terceiros, ou se quer orçar o custo unitário de uma lavoura (\$/ha) para efeito de previsão financeira ou de estudo de viabilidade de uma cultura a ser implantada na propriedade (CREPALDI, 1998). Os registros financeiros também devem conter uma das informações mais fundamentais para o adequado gerenciamento da empresa rural: os custos operacionais, ou seja, “quanto custa manter a empresa rural em operação”.

Pode-se concluir que as atividades rurais, por menores que sejam, requerem um controle eficiente, uma vez que os impactos das decisões administrativas são fundamentais para uma boa gestão. O que acontece hoje na maioria das propriedades rurais é que muito da contabilidade rural, importante instrumento gerencial, não é utilizado pelos administradores ou proprietários. Muitas vezes, o produtor rural guarda na memória as informações, não anotando os acontecimentos que são de extrema importância para a correta contabilização, de maneira que, com o passar do tempo, os fatos são esquecidos, deixando de ser calculados na hora da comercialização dos produtos.

Logo, é importante que a atividade rural seja melhor gerenciada. Se existisse o desenvolvimento de variáveis contábeis e utilização durante o processo de tomada de decisões como acontece com os outros setores, o desempenho da propriedade rural seria superior aos índices alcançados hoje.

3.5.4.1 A terminologia contábil

A contabilidade rural, qualquer que seja o sistema, necessita da distinção entre custos e despesas. Teoricamente, a distinção é fácil: custos são gastos (ou sacrifícios econômicos) relacionados a transformação de ativos (consumo de insumos, ou pagamento de salários), e despesas são gastos que provocam redução do patrimônio (imposto, comissões de vendas, etc.). “Gastos” é o termo genérico que pode representar tanto um custo como uma despesa.

Pretende-se, nesta secção, apresentar o entendimento que se tem acerca de determinados termos utilizados nesta pesquisa.

A produtividade, segundo Yamaguchi e Tupy (1998), pode ser determinada estabelecendo-se a razão entre a produção e a área plantada de soja em um dado período, de modo que:

$$\text{Produtividade} = [\text{Produção}/\text{Área Plantada}]$$

A produtividade varia devido à diferença na tecnologia de produção e na eficiência dos processos e o ambiente de produção (YAMAGUCHI; TUPY, 1998). Um índice conservador de produtividade a ser utilizado pode ser obtido na região, adotando-se os valores médios já alcançados pela propriedade e pelos produtores nos últimos anos. A produtividade otimista e a pessimista são maiores e menores, respectivamente, daquela escolhida como conservadora ou média (CREPALDI, 1998).

Quando se fala em preço ou em valor da receita, destaca-se que a metodologia para se obter um valor consiste em calcular a média dos valores obtidos pelos produtores nos últimos anos para uma previsão conservadora. Utiliza-se produtividade média esperada para as regiões e o preço real do soja, milho, trigo ou arroz recebido pelos produtores nos últimos doze meses (CREPALDI, 1998). Segundo Crepaldi (1998), pode-se definir gasto como sendo o sacrifício com que a entidade arca para a obtenção de um bem ou serviço, representando por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente, dinheiro). O gasto se concretiza quando os serviços ou bens adquiridos são prestados ou passam a ser de propriedade da empresa rural, podendo ser, por exemplo, relativos a:

- gasto com mão de obra (salário e encargos sociais) = aquisição de serviços de mão de obra;
- gasto com aquisição de insumos;

- gasto com aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas;
- gasto com energia elétrica = aquisição de serviços de fornecimento de energia;
- gasto com aluguel de terras (aquisição de serviços);
- gasto com assistência técnica (serviço de agrônomo e de veterinário).

O desembolso, por sua vez, pode ser definido como sendo o pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço. Pode ocorrer concomitantemente ao gasto (pagamento a vista) ou depois deste (pagamento a prazo). Os gastos podem ser da seguinte natureza: investimentos, custos ou despesas. Para Crepaldi (1998), o investimento é o gasto com bem ou serviço ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros, como:

- aquisição de móveis e utensílios;
- aquisição de imóveis rurais;
- despesas pré-operacionais;
- aquisição de insumos.

Ainda segundo o autor, os custos são os gastos relativos a bem ou serviço utilizado na produção rural, ou seja, relativos à atividade de produção, como:

- salários do pessoal da propriedade rural;
- insumos utilizados no processo produtivo;
- combustíveis e lubrificantes usados nas máquinas agrícolas;
- depreciação dos equipamentos agrícolas;
- gastos com manutenção das máquinas agrícolas.

Já o custo total médio, também conhecido como custo unitário, ou simplesmente pela sigla CTMe, é o relativo a uma unidade produzida, isso é, o custo de 1 kg de saca, 1 litro etc. do produto é dado pela relação entre custo e quantidade produzida (CREPALDI, 1998):

$$CTMe = \frac{CT}{Q}$$

Por fim, o lucro é a diferença positiva entre as receitas e os custos de cada atividade. Quando essa diferença for negativa, caracteriza-se prejuízo. Segundo Crepaldi (1998), o lucro bruto é a diferença entre venda de mercadorias e o custo dessa mercadoria vendida, sem considerar despesas administrativas, de vendas e financeiras. Resumindo, subtrai-se da receita o custo do produto, não se considerando as despesas administrativas, financeiras e de vendas.

Após cobrir o custo de produção do produto, o restante é destinado à taxaço do governo (imposto de renda) e ao pagamento dos proprietários da empresa (lucro líquido).

O autor citado destaca que, no dia a dia de uma empresa, frequentemente, os problemas aparecerem. Por essa razão, é bom estar prevenido para identificá-los e resolvê-los. Geralmente, os problemas de uma empresa rural podem ter duas causas: as estratégicas são provocados pela escolha inadequada das bases do negócio ou pela forma como são utilizados os recursos da empresa rural. Este tipo de problema normalmente se localiza nas áreas diretiva e gerencial, às quais cabe a tomada de decisões; e as estratégicas operacionais, que implicam problemas que ocorrem por insuficiência de recursos financeiros, humanos, materiais ou organizacionais na execução das operações ou estão relacionados aos métodos e técnicas de execução das tarefas.

De posse dos sintomas socioeconômicos e contábeis, o empresário rural poderá analisar as causas que levaram seu negócio a ter determinado desempenho. Essa análise mostrará claramente quais são as raízes dos problemas que interferem no bom andamento do empreendimento rural. A partir disso, ações estratégicas podem ser colocadas em prática com o objetivo de construir vantagem competitiva em longo prazo, melhorando ainda mais a performance produtiva e financeira do empreendimento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados do estudo sobre as mudanças estratégicas da Fazenda Santo Izidoro em suas unidades produtivas de Passo Fundo (RS) e Bom Jesus (PI). É descrito e interpretado o processo de mudança e de adaptação estratégica desta organização e o seu impacto na performance produtiva e financeira do empreendimento rural.

4.1 Breve caracterização da fazenda

A atividade do dono da Fazenda Santo Izidoro no agronegócio iniciou-se por volta do ano de 1979, quando o mesmo trabalhava com seu pai no plantio e cultivo de soja, milho e trigo em Santa Gema, interior do Município de Passo Fundo (RS).

A partir de 1984, depois de uma divisão de terras ocorrida dentro da família, é criada a Fazenda Santo Izidoro, em Santa Gema, com um total de 52 hectares. No ano de 1985, o proprietário da fazenda arrenda 400 hectares, no interior de Passo Fundo, com o objetivo de ampliar a área agricultável de seu empreendimento rural.

Durante esse período, o trabalho é executado pelo próprio proprietário e por alguns funcionários. Outro destaque é a participação da esposa do proprietário como agente importante no processo de gerenciamento do empreendimento já naquela época.

Em 2001, acontece a compra da primeira área fora do estado do Rio Grande do Sul – no município de Bom Jesus, estado do Piauí –, com aproximadamente 2000 hectares totalmente cobertos pelo cerrado, mas com um grande potencial de exploração junto à atividade de plantio da soja e de milho.

Em 2008, portanto, a Fazenda Santo Izidoro já contava com duas unidades – uma em Passo Fundo (RS), com uma área total de 400 hectares, e outra em Bom Jesus (PI), com 3100 hectares –, ambas trabalhando, exclusivamente, com o cultivo de soja e milho, em uma área total, nesse ano, de 3500 hectares.

4.2 O processo de mudança e adaptação estratégica da Fazenda Santo Izidoro

Com o objetivo de explicar o processo de adaptação estratégica da Fazenda Santo Izidoro – unidade de Passo Fundo, no período compreendido entre 1998 e 2008 e na unidade de Bom Jesus, no período compreendido entre 2001 e 2008, foram identificados os eventos críticos de maior importância para o empreendimento, conforme quadros apresentados abaixo. Optou-se pelo período de 1998 a 2008 porque ele possibilitou comparar o processo de adaptação estratégica e a performance produtiva e financeira nas duas unidades, através da construção de uma sequência de eventos provocadas pelas ações individuais e empresariais que estabeleceram relação comparativa entre as unidades, além de explicarem as estratégias adotadas.

Utilizando como base estes eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos de ambas as unidades da Fazenda Santo Izidoro. O período estratégico tem como característica abranger um conjunto de decisões que acaba criando um padrão de comportamento estratégico num determinado período (SAUSEN, 2003). Entre 1998 e 2008 foram identificados três períodos estratégicos na unidade de Passo Fundo: de 1998 a 2001, passou-se por uma crise econômica do empreendimento rural; de 2001 a 2003, houve a ampliação dos negócios e a seu crescimento, e entre 2005 e 2008 surgiu a crise financeira do empreendimento.

Na unidade de Bom Jesus foram identificados dois períodos estratégicos: de 2001 a 2004, houve a ampliação dos negócios e crescimento, e entre 2006 e 2008, houve a crise financeira do empreendimento e a ampliação dos negócios.

A análise de cada período estratégico focalizará, num primeiro momento, a descrição dos eventos críticos, que caracterizaram as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação de fatos específicos, no entendimento dos gestores da fazenda. Logo em seguida, realizar-se-á uma análise teórica de cada período, na dimensão das quatro correntes explicativas da vantagem competitiva apresentadas no referencial teórico: a análise da estrutura da indústria, dos recursos e competências, do processo de mercado e das capacidades dinâmicas, correntes essas que foram sistematizadas por Vasconcelos e Cyrino (2000). Pretende-se, assim, conferir um melhor suporte explicativo às análises das estratégias competitivas adotadas na gestão do empreendimento.

A explicação teórica constitui-se numa tentativa de melhor entender os eventos e as suas implicações nos resultados do empreendimento a partir dos significados que os gestores

atribuíram aos contextos sobre os quais o processo de mudança e de adaptação estratégica aconteceu.

Nesta descrição, optou-se por utilizar, de forma mais analítica, os dados de performance produtiva e financeira da Fazenda Santo Izidoro, apesar de o demonstrativo contábil-financeiro do empreendimento não existir. A partir das informações coletadas durante as entrevistas com os gestores, foi necessário reconstituir algumas variáveis, como área plantada em hectares, produtividade média por hectare na saca de sessenta quilos, custo total médio por hectare na saca de sessenta quilos, preço médio unitário em reais na saca de sessenta quilos, custo total em reais, lucro bruto total em reais, lucro bruto total do período em reais, de modo a construir indicadores que possibilitassem a avaliação das estratégias competitivas adotadas.

4.2.1 O processo de mudança e de adaptação estratégica da unidade de Passo Fundo (RS)

Para explicar o processo de mudança e de adaptação estratégica da unidade de Passo Fundo, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, os quais procuraram enfatizar a interpretação dos atores organizacionais para a reconstrução e a análise histórica dos processos em questão.

A seguir, é apresentado o Quadro 5, referente aos eventos críticos da unidade produtiva de Passo Fundo.

Ano	Eventos críticos
1998	Opção pelo plantio convencional
2001	Queda da produtividade média por hectare
2001	Expansão da área
2002	Foco no plantio de soja
2003	Plantio direto e uso de sementes transgênicas
2003	Novo investimento em equipamentos tecnológicos
2005	Diversificação da produção
2006	Manutenção da postura de investimentos
2006	Redução da aplicação de tecnologia na lavoura
2008	Diversificação da produção
2008	Redução do nível de aplicação de insumos na lavoura

Quadro 5 - Eventos críticos da Fazenda Santo Izidoro na Unidade de Passo Fundo (RS), de 1998 a 2008.

Fonte: o autor, 2009.

Identificado cada evento crítico, será feita, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante do empreendimento.

4.2.1.1 Período estratégico I – crise econômica do empreendimento rural (1998 – 2001)

No período de 1998 a 2001, dois eventos críticos configuram uma crise econômica do empreendimento rural: a opção pelo plantio convencional e a queda da produtividade média por hectare.

a) Evento crítico 1 - opção pelo plantio convencional (1998)

O plantio convencional era o padrão no agronegócio brasileiro em atividades das culturas de soja e milho no ano de 1998, sendo que a Fazenda Santo Izidoro também aplicava essa técnica.

O início do plantio convencional acontecia nos meses de agosto e setembro, com o preparo primário do solo, que consistia em atividades que visavam principalmente à eliminação ou enterro da cobertura vegetal, o que normalmente era realizado com arados de disco. Depois de preparado o solo, fazia-se o plantio da cultura – soja ou milho –, com sementes sem modificações genéticas, aplicando-se a adubação no mesmo momento da atividade.

A opção pelo plantio convencional, como já dito, era comum entre os produtores rurais do estado do Rio Grande do Sul, pois as novas técnicas de plantio direto, os equipamentos utilizados e as sementes geneticamente modificadas estavam ainda em fase de desenvolvimento e de testes, sendo considerados caros para os padrões da época. Já o plantio direto, que substituiria as técnicas convencionais com o passar dos anos na fazenda em questão, caracteriza-se por ser um sistema de manejo no qual se evita a mobilização do solo. Isso cria um novo ambiente ecológico diferente daquele existente no sistema convencional, o que resulta em uma série de vantagens para o agricultor e para o meio ambiente, dentre as quais se podem destacar: o controle da erosão, a conservação da umidade, o controle de plantas daninhas, a melhoria da estruturação do solo e das condições fitossanitárias da cultura, assim como uma maior economia em adubação e maquinaria.

É importante frisar que o plantio convencional é uma técnica operacional de lavoura considerada inferior ao plantio direto que hoje é praticado nas unidades da Fazenda Santo Izidoro. Além de gerar uma elevação no custo final da lavoura, ele possui índices de produtividade média normalmente inferiores no que tange a culturas como a da soja e do milho.

Neste mesmo ano, uma grave crise econômica se instalou no México, na Ásia e na Rússia. O Brasil, em função da fragilidade em seus fundamentos econômicos, sofreu com esses fatores externos.

Oscilações no dólar e aumento das taxas de juros impactaram diretamente o agronegócio brasileiro, fazendo com que o preço final da saca de soja e do milho perdesse valor no mercado global.

Além disso, todo o processo de acompanhamento de mudanças no mercado do preço final da saca de 60 kg, tanto da soja como do milho, não era feito pelos gestores da fazenda, o que comprometeu ainda mais o resultado do período, pois se deixava de vender a produção em uma época de pico no preço, perdendo-se a chance de melhorar a performance financeira.

Com esse cenário, aguardou-se uma elevação do preço da saca da soja e do milho, para que a venda fosse realizada na sua totalidade, mesmo sabendo que grande parte das sacas já fora vendida antecipadamente, para efetuar o pagamento de fornecedores e cobrir as obrigações financeiras da fazenda.

b) Evento crítico 2 - queda da produtividade média por hectare (2001)

O ano de 2001 foi marcado pela queda na produtividade média por hectare da cultura da soja na unidade de Passo Fundo.

Normalmente, a queda da produtividade média em uma lavoura de soja não é somente uma questão de desenvolvimento de planta, podendo ser influenciada pelos seguintes fatores:

- a) equipamentos utilizados no preparo do solo;
- b) aplicação correta de fertilizantes;
- c) uso de sementes adaptadas ao solo da região onde se pratica a cultura;
- d) início do plantio no período recomendado para a cultura;
- e) clima com precipitações normais dentro do período produtivo.

A partir destas variáveis, pode-se entender o desempenho produtivo em uma lavoura de soja ou de milho: qualquer alteração significativa em uma dessas variáveis influencia

decisivamente o desempenho da lavoura, principalmente se dizem respeito a situações climáticas negativas.

Ainda em 2001 ocorre um nível de precipitação pluviométrica abaixo da média esperada no período, o que acaba por comprometer a formação do grão da soja. Na visão do gestor da fazenda, senhor João Della Mea, qualquer queda de produtividade ocasionada por um ciclo climático ruim prejudica a viabilidade econômica da lavoura, sendo que, para ele, essa é a grande variável do agronegócio, pois influencia o processo produtivo do empreendimento e, de acordo com suas palavras, “é incontrolável, não permite qualquer ação do agricultor” (informação oral).

A agricultura é, de fato, uma das atividades mais afetadas pelas mudanças climáticas, pois depende diretamente de condições de temperatura e de precipitação. A elevação da temperatura das áreas tropicais e subtropicais, que incluem a maioria dos países em desenvolvimento, como o Brasil, está afetando diretamente a produção agrícola. Há estimativas de que os países como o Brasil poderão perder sua capacidade de produção agrícola se as mudanças climáticas mantiverem o ritmo atual.

Realmente, o clima no Rio Grande do Sul nos últimos anos apresentou oscilações que provocaram quedas significativas na produção média da soja, o que levou a gestão da Fazenda Santo Izidoro se sentir ainda mais estimulada a comprar a unidade de Bom Jesus (PI), pois se poderia, através de tal aquisição, atenuar possíveis ameaças do clima do Rio Grande do Sul.

4.2.1.2 Período estratégico II – ampliação dos negócios e crescimento (2001 – 2003)

No período de 2001 a 2003, quatro eventos críticos configuram a fase de ampliação dos negócios e de crescimento da fazenda: expansão de área, foco no plantio da soja, plantio direto e uso de sementes transgênicas, além de um novo investimento em equipamentos tecnológicos.

a) Evento crítico 1 - expansão de área (2001)

A ideia de comprar novas áreas já fazia parte da análise dos gestores há algum tempo, sendo que havia pouca disponibilidade de áreas extensas para compra no estado do Rio Grande do Sul, fato esse agravado pelo elevado preço das mesmas e a crescente oscilação

climática sofrida pelo estado. Então, partiu-se para a busca dentro do Brasil de áreas agricultáveis com preços mais atrativos.

Encontrou-se, no estado do Piauí, uma área considerada pelo empreendedor da fazenda com preço atrativo, sendo uma área extensa e com um clima estável, adequado para o cultivo da soja e do milho.

O proprietário decidiu, então, comprar a área com 2000 hectares na cidade de Bom Jesus, estado do Piauí, a qual era coberta por vegetação natural, o chamado cerrado. Assim iniciou-se um ciclo de expansão agressiva e de altos investimentos na estruturação daquela unidade da fazenda.

Com as políticas de expansão sendo colocadas em prática, a gestão da fazenda via o empreendimento como uma empresa produtora de bens e que tem por objetivo a lucratividade. Para isso, era importante realizar o uso racional dos fatores de produção, acompanhar a situação e as perspectivas dos mercados agrícolas, delinear os custos de produção e utilizar intensivamente a tecnologia, aspecto esse que, depois da ampliação de área, é a grande ferramenta produtiva utilizada pela fazenda para o seu crescimento.

Neste mesmo ano, o grande custo inicial na nova unidade esteve relacionado ao destocamento – processo utilizado para a derrubada da área do cerrado, após o qual se inicia o preparo da lavoura, para o plantio de cultivares como soja e milho. Esse investimento na derrubada do cerrado é elevado, pois implica a utilização, por várias horas, de equipamentos pesados e de uma grande quantidade de mão de obra para a limpeza nas lavouras.

b) Evento crítico 2 - foco no plantio da soja (2002)

Com a compra da nova unidade em Bom Jesus (PI), a área plantada aumentou consideravelmente em um curto espaço de tempo, situação que acaba influenciando o gestor, João Della Mea, a direcionar seus esforços para o cultivo exclusivo da soja.

Essa estratégia tornaria toda a operação, nas duas unidades, tanto de plantio como de colheita, mais ágil, economizando tempo para acelerar o processo de derrubada do cerrado, que acontecia na unidade de Bom Jesus, além de conseguir a melhora dos preços dos insumos, como sementes, adubos, pesticidas, em função da sua compra em grande quantidade. Tudo isso proporcionou uma economia nos custos.

Também é importante destacar que sempre houve, na fazenda, a preocupação em se trabalhar com cultivares que amenizassem o risco gerado pelas mudanças climáticas e pelas oscilações de preço. A soja, para o gestor João Della Mea, além de melhor suportar eventos

climáticos ruins, tem um bom valor no mercado. Como o cenário do preço da saca da soja era estável e havia uma boa perspectiva climática para o ciclo 2002, se fortaleceu a decisão de não realizar o plantio de milho nesse ciclo, destinando toda a área plantada para a produção da soja.

c) Evento crítico 3 - plantio direto e uso de sementes transgênicas (2003)

O ano de 2003 foi marcado pelo início da ampla utilização de técnicas e equipamentos especiais para o plantio direto e também de sementes transgênicas na cultura da soja.

É importante frisar que o plantio direto, por sua complexidade, exige do agricultor um conhecimento mais amplo e um domínio de todas as fases do sistema, envolvendo o manejo de mais de uma cultura e, muitas vezes, uma associação de agricultura e pecuária. Ele exige, ainda, um acompanhamento mais rígido da dinâmica de pragas, doenças e plantas daninhas, do manejo de fertilizantes e das modificações causadas ao ambiente à medida que é implantado.

Quanto à utilização de sementes geneticamente modificadas, fica claro, para a gestão da fazenda, que as mesmas trazem duas vantagens. A primeira é a relacionada à economia com o uso de herbicidas durante o ciclo produtivo da lavoura da soja, enquanto que a segunda vantagem refere-se ao aumento na produtividade média por hectare, fatores que possibilitam uma redução nos custos da lavoura e um aumento da produção em escala.

d) Evento crítico 4 - novo investimento em equipamentos tecnológicos (2003)

No empreendimento, sempre existiu a intenção de se investir em tecnologia e renovar os equipamentos, pois isso acarretaria uma melhor operacionalização da lavoura, com redução dos custos e aumento de produtividade.

Com os bons resultados na performance no ano de 2003, investiu-se na compra de um trator, um caminhão e uma automotriz, num valor total de R\$800.000,00. Tal operação foi praticamente toda financiada por instituições especializadas em crédito rural.

Esse investimento foi importante e fortaleceu o processo de plantio e colheita. Naquele ano, no conjunto das duas unidades, ampliou-se a área plantada de 400 para 1200 hectares. Os equipamentos comprados no período foram utilizados nas duas unidades, possibilitando a

economia de tempo nas operações, a redução dos custos e o aumento de produtividade em relação à hora trabalho.

Destaca-se, porém, que o alto valor investido de uma só vez influenciou o processo de endividamento, o que se tornou mais visível principalmente na crise financeira de 2006.

4.2.1.3 Período estratégico III - crise financeira do empreendimento (2005 – 2008)

No período de 2005 a 2008, cinco eventos críticos configuram a fase de crise financeira do empreendimento: diversificação da produção, manutenção da postura de investimentos, redução da aplicação de tecnologia na lavoura, diversificação da produção, redução do nível de aplicação de insumos na lavoura.

a) Evento crítico 1 - diversificação da produção (2005)

O ano 2005 marca a volta do plantio do milho, o que acontece pelo valor atrativo do preço praticado no mercado internacional e pelas previsões climáticas desfavoráveis feitas pelos meteorologistas alguns meses antes da safra naquele ano. Isso estimulou o gestor a destinar 100 hectares para o cultivo desta cultura. Quando se percebe que eventos climáticos ruins podem acontecer em algum ciclo, se adota uma estratégia de diversificar a lavoura, iniciando-se o plantio do milho no mês de outubro, que historicamente possibilita uma boa formação do grão, o que ajuda a manter em parte a produtividade e a receita da fazenda em ciclos com características climáticas negativas.

Essa é uma característica do gestor João Della Mea, o qual possui uma habilidade única de fazer leituras do setor, e sendo as perspectivas climáticas desfavoráveis, usou a criatividade para construir um processo adaptativo de diversificação de lavoura com a cultura do milho e soja posicionadas de forma diferente em seus momentos de plantio, com o objetivo de manter índices de produtividade que sustentariam a unidade naquele ano.

A falta de chuva se confirmou em 2005 e prejudicou a formação da planta da soja em seu estágio de enchimento de grão, momento fundamental para definir a produtividade de área. Devido aos aspectos de mudança climática sofridos pelo planeta, historicamente a estiagem na região de Passo Fundo transformou-se em uma variável ameaçadora comum para os empreendimentos rurais.

b) Evento crítico 2 - manutenção da postura de investimentos (2006)

A política de investimento é mantida em 2006, ano em que seguiram os investimentos com a abertura de área junto à unidade de Bom Jesus (PI), na compra de novos equipamentos e na manutenção da estrutura, mesmo a fazenda estando em um contexto de elevação do endividamento. Para a manutenção da estratégia de crescimento, foi captada grande parte dos recursos financeiros junto a agentes de crédito, principalmente o Banco do Brasil.

O ano de 2006 também foi marcado por safras mundiais recordes de soja, sendo que a oferta deste produto é abundante, derrubando os preços da saca a um patamar insuficiente para cobrir os custos de produção na lavoura.

Como os preços são regulados pelo mercado internacional, a propriedade fica sem alternativas: a saca de soja de 60 kg no período é vendida a um preço médio de R\$25,00, aspecto que contribui para a elevação do nível de endividamento, gerando uma receita contábil aquém das necessidades de fluxo de caixa para se cumprir as várias obrigações financeiras existentes junto aos fornecedores e instituições bancárias.

Percebe-se, então, que as estratégias de investimento não foram tão bem traçadas, pois apesar de um aumento considerável na produtividade, o endividamento tomava proporções preocupantes para o empreendimento. Mesmo assim, a postura de investimento foi mantida, o que para o gestor foi um risco que se devia correr.

c) Evento crítico 3 - redução da aplicação de tecnologia na lavoura (2006)

A estratégia de aplicação intensiva de tecnologia na lavoura neste ano foi comprometida, pois houve uma redução significativa dos recursos financeiros em caixa devido à sequência de eventos climáticos desfavoráveis que assolaram a unidade de Passo Fundo nos últimos anos, aliada à excessiva alavancagem de investimentos. Em 2006 não se consegue arcar com as obrigações financeiras existentes junto aos fornecedores e instituições bancárias, fazendo com que a gestão seja forçada a pedir a prorrogação das dívidas do empreendimento.

Todo esse processo dificulta os investimentos e a manutenção de máquinas e da infraestrutura física das unidades, comprometendo também a aplicação de tecnologia, como sementes e adubos, na lavoura, que é feita com o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir custos.

A redução da aplicação de tecnologia na lavoura é ocasionada pelo alto endividamento. De acordo com o gestor, ela é reflexo da decisão estratégica errônea de expansão e investimentos excessivamente viabilizada com a utilização intensa de recursos de terceiros, já que o montante de recursos próprios já tinha sido consumido na compra da unidade de Bom Jesus.

Mesmo sabendo que isso poderia comprometer a saúde financeira do empreendimento e aumentar o risco de sustentabilidade do mesmo, para o gestor esta era a estratégia a ser seguida, pois os juros praticados nas operações de crédito rural utilizadas pela fazenda com o objetivo de manter o foco no crescimento eram reduzidos e o aumento da área plantada, a redução de custos e a aplicação de tecnologia tornaria o lucro bruto significativo, o que sustentaria o fluxo de caixa para pagar as obrigações.

d) Evento crítico 4 - diversificação da produção (2008)

Devido às previsões climáticas pessimistas para o ciclo produtivo de 2008, utilizou-se novamente a estratégia de diversificação da lavoura, com o uso de duas culturas – a do milho sendo plantada no cedo, início do mês de outubro, e a da soja, no início do mês de novembro –, numa tentativa de amenizar os prejuízos, já que conforme a experiência dos gestores da fazenda, normalmente a falta de chuva se acentua nos meses de janeiro e fevereiro, atingindo diretamente a lavoura de soja. Destaca-se, quanto a isso, que a soja tem uma resistência maior para suportar ciclos climáticos de estiagem mais severos, diferentemente da cultura do milho.

Problemas climáticos na região norte do Estado do Rio Grande do Sul já fazem parte da rotina operacional na unidade nos últimos 10 anos. Em 2008, uma extensa estiagem, de 45 dias, interferiu no desenvolvimento da lavoura de soja, e a falta de água prejudicou a formação dos grãos, fato que interferiu negativamente no nível de produtividade média por hectare.

O clima realmente sempre foi e sempre será a grande ameaça externa neste tipo de negócio. Por isso, hoje, a Fazenda Santo Izidoro contrata os chamados “seguros de lavoura”, numa tentativa de preservar a sua saúde financeira, caso haja um sinistro relacionado a algum ciclo climático ruim. É oportuno dizer, porém, que contratar um seguro de lavoura cria um novo custo contábil, mas, sem dúvida, ameniza os potenciais efeitos das incertezas climáticas.

Novamente, neste evento fica presente a imensa habilidade do gestor João Della Mea em realizar uma leitura panorâmica dos possíveis cenários climáticos que iriam se concretizar no ciclo 2008. Essa capacidade o fez tomar uma decisão arrojada e alterar as operações da

unidade com o objetivo claro de amenizar os impactos relativos à falta de chuva que atingiria as lavouras no período.

e) Evento crítico 5 - redução do nível de aplicação de insumos na lavoura (2008)

O ano de 2008 teve como característica a redução significativa da quantidade de insumos utilizados na lavoura de soja e milho, devido ao aumento expressivo do preço dos insumos utilizados, principalmente dos adubos. Nunca na história da fazenda havia sido observada tal elevação. É importante frisar, quanto a isso, que apenas três empresas monopolizam o mercado global do fornecimento de adubos.

Aplicando menos adubo por hectare, acaba-se interferindo na produtividade média do ciclo, como aponta o gestor: “A semente transgênica só gera boa produtividade se na hora do plantio se utiliza uma quantidade correta e suficiente de adubo, fato que, neste ano, não é feito pelo alto preço deste insumo” (informação oral).

As aplicações corretas de insumos em lavouras que utilizam as técnicas de plantio direto juntamente com as sementes geneticamente modificadas sempre demandam uma grande quantidade destes insumos. Qualquer alteração nisso provoca uma queda na produtividade média semelhante à que a lavoura sofre com algum evento climático severo.

4.2.1.4 Interpretação teórica da unidade de Passo Fundo

a) Período estratégico I – crise econômica do empreendimento rural (1998 – 2001)

O período estratégico I foi marcado pelo uso da técnica de plantio convencional como padrão operacional no cultivo das lavouras da soja e do milho. Essa técnica era amplamente utilizada pelos produtores rurais no agronegócio brasileiro naquele período.

Porter (1986) destaca que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Para o autor, os principais focos de análise (*Structure – Conduct – Performance*, SCP) são produtos, consumidores e competidores, sendo que a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Sob o olhar da análise estrutural da indústria, o plantio direto

era uma oportunidade técnico-operacional para a redução dos custos, pois traria uma maior economia em adubação e maquinaria, impactando de forma positiva a performance financeira do empreendimento e criando, assim, uma vantagem competitiva relacionada ao baixo custo.

Ainda segundo Porter (1986), a colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado em equipamento atualizado. Nesse caso em específico, para utilizar as técnicas do plantio direto, a fazenda deveria desembolsar um montante significativo de recursos financeiros para a aquisição dos equipamentos necessários à efetivação desta atividade. Isso contribuiu de forma decisiva na desistência do gestor em fazer a transição do plantio convencional para o direto.

A seguir, é apresentada uma tabela-resumo da performance produtiva e financeira alcançada pela Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo no período estratégico I, que corresponde aos anos de 1998 e 2001, para facilitar a análise dos indicadores.

Tabela 1 - Performance produtiva e financeira da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo em 1998 e 2001.

	1998	1998	2001
<i>Commodities</i>	Soja	Milho	Soja
Área plantada em hectares	280	120	400
Produtividade média por hectares (saca de 60 kg)	45	110	38
Custo total médio por hectares (saca de 60 kg)	35	80	35
Preço médio unitário vendido em R\$ (saca de 60 kg)	12,00	4,00	14,00
Custo total em R\$	117.600,00	38.400,00	196.000,00
Lucro bruto total em R\$	33.600,00	14.400,00	16.800,00
Lucro bruto total anual em R\$	48.000,00		16.800,00
Lucro bruto total no período em R\$	64.800,00		

Fonte: o autor, 2009.

Na análise da produtividade média por hectare, pode-se destacar que neste período estratégico o regime de plantio convencional predominou, não sendo possível a comparação de performance produtiva e financeira com o regime de plantio direto que, na sequência, foi adotado na fazenda. Devido à inexistência de eventos relevantes nos anos de 1999 e 2000, os dados relativos a esses anos foram desconsiderados neste estudo.

Analisando-se a performance produtiva da soja no ano de 1998, com uma produtividade média de 45 sacas por hectare, e do milho, com 110 sacas por hectare, é possível defini-la como expressiva em um regime que utilizava o plantio convencional como fundamento das suas operações.

A diferença de sete sacas existente entre os anos de 1998 e 2001 é reflexo da queda na produtividade média ocasionada pelo problema climático que a unidade de Passo Fundo sofreu no ciclo produtivo de 2001, quando a falta de chuva durante a formação da soja interferiu negativamente na produtividade média por hectare.

Como a queda na produtividade média não foi um fato isolado, tendo atingido todo o estado do Rio Grande do Sul, houve uma redução do produto ofertado no setor da soja, o que elevou o preço da saca para R\$14,00, permitindo sustentar o lucro bruto, que neste ano alcançou R\$44.800,00. A performance financeira da unidade neste período é típica de um regime de produção com plantio convencional para subsistência do grupo familiar, característica essa comumente encontrada nas propriedades rurais no estado do Rio Grande do Sul.

Apesar da utilização da estratégia competitiva de plantio convencional, a performance produtiva e financeira do período é considerada boa. O modelo da análise estrutural da indústria, (SCP) de Porter, foi o que melhor explica o período estratégico I, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - **Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas do período estratégico I.**

Período estratégico	I
Estratégia competitiva	Plantio convencional
Performance produtiva soja (produtividade média por hectare no período)	41 sacas por hectare
Performance produtiva milho (produtividade média por hectare no período)	110 sacas por hectare
Performance financeira soja (lucro bruto em R\$, no período)	R\$50.400,00
Performance financeira milho (lucro bruto em R\$, no período)	R\$14.400,00
Abordagem teórica explicativa	Teoria da análise estrutural da indústria (SCP)

Fonte: o autor, 2009.

b) Período estratégico II - ampliação dos negócios e crescimento (2001 – 2003)

O período estratégico II teve seu início com a concretização da compra de uma nova área no estado do Piauí, com o objetivo de ampliar a performance produtiva e financeira nas lavouras da soja e do milho. Na visão de Porter (1986) e à luz do modelo da análise estrutural da indústria (SCP), o investimento ou a ampliação de instalações para a produção em grande escala e o acesso favorável às matérias-primas (representado aqui pela área de terra a ser explorada na nova unidade) podem ser classificados como uma estratégia de liderança em

custo, o que possibilita à empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas.

No ano de 2003, optou-se por realizar-se o plantio da soja, pois o cenário do preço da saca era estável e havia boas previsões climáticas para o período. Na opinião de Kirzner (1985), sob a ótica da abordagem dos processos de mercado, a competitividade é caracterizada por um processo interativo de descoberta, em que os mercados podem transmitir informações (preços, quantidades, recursos), sendo que cabe ao empreendedor a tarefa de descobrir novas oportunidades e de aplicar conhecimento nessas oportunidades. Isso implica a utilização simultânea de dois tipos de conhecimento: a) métodos científicos e mobilização de conhecimentos explícitos e b) informações circunstanciais e contextuais, comumente associadas às formas tácitas de conhecimento das especificidades locais (SCHUMPETER, 1961). Neste caso em análise, especificamente, fica claro que o gestor procurou se especializar no plantio da soja para aproveitar os indicativos de oportunidades que os mercados sinalizavam. Com essa estratégia, ótimos resultados de produtividade foram alcançados na unidade de Passo Fundo.

Além disso, no ano de 2003, já se utilizavam, de forma ampla, as sementes transgênicas, bem como as técnicas e equipamentos especiais de plantio direto. Para Foss (1997), a teoria dos recursos fundamenta-se em um postulado de que as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de performance. Depois da aplicação intensiva destes fatores na operação de plantio destas lavouras, houve uma melhora na performance produtiva e financeira da unidade.

Com o aumento expressivo da produtividade e da lucratividade neste ano, e procurando melhorar a operacionalização da lavoura, reduzindo também os custos, se concretiza um investimento aproximado de R\$800.000,00 em equipamentos tecnológicos. Barney (1986), em relação à teoria dos recursos, enfatiza que podem ser considerados como recursos de uma empresa vantagens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, além de todo o conhecimento presente nela. Esses recursos, que são controlados pela organização, permitem a implementação de estratégias eficientes e eficazes.

Para Grant (1991), os recursos tecnológicos podem ser diferenciados, pois melhoram a competitividade de uma organização em seu mercado. Essa melhora é percebida na performance produtiva e financeira do empreendimento depois da utilização intensiva dos equipamentos nas atividades de operacionalização das lavouras.

A seguir apresenta-se a Tabela 3, relativa à performance produtiva e financeira alcançada pela Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo nos anos de 2001 a 2003.

Tabela 3 - Performance produtiva e financeira da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo em 2001, 2002 e 2003.

	2001	2002	2003
<i>Commodities</i>	Soja	Soja	Soja
Área plantada em hectares	400	400	400
Produtividade média por hectares (saca de 60 kg)	38	45	50
Custo total médio por hectares (saca de 60 kg)	35	30	30
Preço médio unitário vendido em R\$ (saca de 60 kg)	14,00	14,00	14,00
Custo total em R\$	196.000,00	168.000,00	168.000,00
Lucro bruto - total anual em R\$	16.800,00	84.000,00	112.000,00
Lucro bruto - total da unidade no período em R\$	212.800,00		

Fonte: o autor, 2009.

Dentro da análise de performance, pode-se destacar que a produtividade média da soja nos anos de 2002 e 2003 é expressiva. Esse desempenho é atribuído aos seguintes fatores: o foco estratégico definido pelo gestor em se cultivar somente a lavoura da soja, as condições climáticas favoráveis que, nesta sequência de dois anos, foi constante, e a utilização intensiva de técnicas de plantio direto e sementes transgênicas, o que proporcionou um aumento médio de produtividade na ordem de 20% comparativamente ao período estratégico anteriormente estudado.

Percebe-se que a performance financeira alcançada nos anos de 2002 e 2003 também foi reflexo da estratégia de foco na cultura da soja, obtendo-se um lucro bruto de R\$84.000,00 em 2002 e R\$112.000,00 em 2003, índices bem superiores aos do ano de 2001.

Cabe destacar a manutenção no custo total de R\$168.000,00 nos anos de 2002 e 2003, fato influenciado pela estratégia de plantio direto com sementes transgênicas, bem como pela manutenção de investimentos em equipamentos de alta tecnologia e performance operacional elevada.

O período estratégico II foi marcado pelas estratégias competitivas de expansão da área, foco no plantio da soja, plantio direto e uso de sementes transgênicas e um novo investimento em equipamentos tecnológicos. A teoria que melhor caracteriza este período é a de recursos (RBV), conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 - **Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas do período estratégico II.**

Período estratégico	II
Estratégias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - expansão de área - foco no plantio da soja - plantio direto e uso de sementes transgênicas - novo investimento em equipamentos tecnológicos
Performance produtiva soja (produtividade média por hectare)	44 sacas por hectare
Performance financeira soja (lucro bruto em R\$, no período)	R\$212.800,00
Abordagem teórica explicativa	<ul style="list-style-type: none"> Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP) Teoria dos Processos de Mercado Teoria dos Recursos (RBV) Teoria dos Recursos (RBV)

Fonte: o autor, 2009.

c) **Período estratégico III - crise financeira do empreendimento (2005 – 2008)**

A diversificação da produção é o evento inicial do período. Normalmente, esta estratégia é efetivada quando se percebe que as previsões climáticas não são boas para algum ciclo produtivo. Para o gestor, nesta situação é importante adotar a estratégia de diversificação, iniciando-se o plantio do milho no mês de outubro, o que historicamente acaba possibilitando uma boa formação do grão, auxiliando na manutenção da produtividade, dos custos e da receita da fazenda. Conforme o modelo estrutural da indústria (SCP), segundo Porter (1986), para se atingir uma posição de custo total é necessária uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos. A produção da soja e do milho ajudam a aumentar o volume produzido, diluindo os custos dentro nas duas lavouras sob análise neste trabalho, preservando a performance financeira daquele ano.

No mesmo período, as políticas de investimento em relação à área da unidade de Bom Jesus (PI) e a compra de novos equipamentos foram mantidas. Sem dúvida, o acesso a essa nova área e a aplicação dos equipamentos tecnológicos na lavoura acabaram por alicerçar novas vantagens competitivas para o empreendimento. Pode-se dizer, quanto a isso, que enquanto os recursos são a fonte das capacidades da firma, as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva (GRANT, 1991). Hamel e Prahalad (1990) destacam que os recursos e as capacidades, quando bem explorados e aliados às oportunidades do mercado, tornam-se competências essenciais (*core competences*) que proporcionarão o diferencial competitivo da empresa.

Em 2006, houve uma redução da aplicação de tecnologia na lavoura, devido a uma sequência de eventos climáticos ruins, aliada a uma alavancagem excessiva de investimentos, o que dificultou a manutenção de máquinas e da infraestrutura física da fazenda, comprometendo a aplicação da tecnologia na lavoura. Para Wernerfelt (1984), os recursos também podem ser diferenciados em bens tangíveis, que são os mais facilmente identificáveis, e podem ser quantificados como equipamentos e instalações.

O ano de 2008 foi marcado por um aumento expressivo do preço médio dos insumos utilizados na lavoura, principalmente dos adubos. Essa elevação dos preços foi provocada pelo quase monopólio do setor. O poder de negociação dos fornecedores é capaz de ameaçar o desempenho de uma indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Conforme Porter (1986), na análise estrutural da indústria (SCP), os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

Um grupo de fornecedores é poderoso se o mercado for dominado por poucas empresas e se for mais concentrado do que o setor comprador (PORTER, 1990). Esse é o panorama do setor que fornece os insumos para as propriedades rurais brasileiras.

Na sequência, é apresentada a Tabela 5, contendo o resumo da performance produtiva e financeira alcançada pela Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo nos anos de 2005, 2006 e 2008.

Tabela 5 - Performance produtiva e financeira da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo em 2005, 2006 e 2008.

	2005	2005	2006	2006	2008	2008
<i>Commodities</i>	Soja	Milho	Soja	Milho	Soja	Milho
Área plantada em hectares	300	100	330	170	220	280
Produtividade média por hectares (saca de 60 kg)	26	106	55	140	42	120
Custo total médio por hectares (saca de 60 kg)	25	80	35	90	38	90
Preço médio unitário vendido em R\$ (saca de 60 kg)	50,00	28,00	25,00	18,00	40,00	25,00
Custo total em R\$	375.000,00	224.000,00	288.750,00	275.400,00	334.400,00	630.000,00
Lucro bruto - total anual em R\$	15.000,00	72.800,00	165.000,00	153.000,00	35.200,00	210.000,00
Lucro bruto - total da unidade no período em R\$	651.000,00					

Fonte: o autor, 2009.

Destaca-se a inexpressiva produtividade média da soja, com 26 sacas por hectare no ano de 2005, reflexo de um ciclo climático ruim. Por outro lado, graças à antecipação da época de plantio, estratégia arquitetada pelo gestor junto à lavoura de milho, obteve-se um bom resultando de produtividade média, com 106 sacas por hectare. Essa produtividade do milho garantiu praticamente a totalidade do lucro bruto deste ano, que atingiu R\$72.800,00 nesta lavoura, uma receita totalmente viabilizada pela estratégia de diversificação da produção realizada no período. Ressalta-se que devido à inexistência de eventos relevantes no ano de 2007, o mesmo foi desconsiderado neste estudo.

A performance produtiva do milho, com uma média de 140 sacas por hectare, proporcionou um lucro bruto de R\$153.000,00 no ano de 2006, o que, aliado à performance produtiva da soja, construiu um lucro bruto total na unidade de R\$318.000,00, o maior dentro do período estudado. Cabe dizer que neste período houve uma redução da aplicação de tecnologia na lavoura ocasionada pelo alto endividamento que a propriedade vivia. No entanto, ao se analisar a performance produtiva, não se encontra qualquer impacto significativo ocasionado por esse fator.

Em 2008, utiliza-se novamente a estratégia de diversificação da lavoura: planta-se soja e milho, obtendo-se uma produtividade média de 42 sacas por hectare com a soja e 120 sacas por hectare com o milho. Novamente, o lucro bruto proporcionado pelo milho, de R\$210.000,00, sustenta a performance financeira da fazenda. Isso demonstra como a diversificação da produção – na visão inovadora do gestor, com a antecipação do plantio do milho objetivando aproveitar um melhor ciclo de chuvas – ajudou a aumentar o volume produzido, preservando a performance financeira daquele ano.

A elevação dos preços médios dos insumos, principalmente no ano de 2008, proporcionou um custo total médio de 38 sacas por hectare na cultura da soja e 90 sacas por hectare na lavoura do milho. Na lavoura da soja, esse índice reduziu significativamente a rentabilidade, comprometendo a performance financeira da unidade como um todo. Isso leva a admitir que realmente os fornecedores de insumos interferem na lucratividade do empreendimento quando alavancam seus preços para garantir um aumento em suas margens de lucro.

O período estratégico III, por sua vez, foi marcado pelas estratégias competitivas de diversificação da produção, manutenção da postura de investimentos, redução da aplicação de tecnologia na lavoura e redução do nível de aplicação de insumos na lavoura. As duas teorias que mais dominaram o período foram a análise estrutural da indústria (SCP) e a de recursos (RBV), conforme Tabela 6.

Tabela 6 - **Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas do período estratégico III.**

Período estratégico	III
Estratégias competitivas	- diversificação da produção - manutenção da postura de investimentos - redução da aplicação de tecnologia na lavoura - redução do nível de aplicação de insumos na lavoura
Performance produtiva soja (produtividade média por hectare)	41 sacas por hectare
Performance produtiva milho (produtividade média por hectare)	122 sacas por hectare
Performance financeira soja (lucro bruto em R\$, no período)	R\$215.200,00
Performance financeira milho (lucro bruto em R\$, no período)	R\$435.800,00
Abordagem teórica explicativa	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP) Teoria dos Recursos (RBV) Teoria dos Recursos (RBV) Teoria da análise estrutural da indústria (SCP)

Fonte: o autor, 2009.

4.2.1.5 Análise dos três períodos estratégicos estudados

No primeiro período, a estratégia que predominou foi o plantio convencional. Através dela, a fazenda obteve uma produtividade média de 41 sacas por hectare na cultura da soja e 110 sacas por hectare na cultura do milho. Essa produtividade proporcionou uma performance financeira na lavoura da soja de R\$50.400,00 e na lavoura do milho de R\$14.400,00.

No segundo período, houve uma mudança de estratégias competitivas: implementou-se a expansão de área, o foco no plantio da soja, o uso de técnicas de plantio direto e de sementes transgênicas e realizou-se investimento em equipamentos tecnológicos. Com isso, obteve-se uma produtividade média de 44 sacas de soja por hectare, gerando uma performance financeira de R\$212.800,00.

No terceiro período, quando as estratégias competitivas consistiram em diversificar a produção, manter a postura de investimentos e reduzir a aplicação de tecnologias e insumos na lavoura, a performance produtiva foi de 41 sacas por hectare na cultura da soja e 122 sacas por hectare na cultura do milho. Essa produtividade gerou uma performance financeira na lavoura da soja de R\$215.000,00 e na lavoura do milho de R\$435.800,00.

4.3.1 O processo de mudança e de adaptação estratégica da unidade produtiva de Bom Jesus (PI)

Para explicar o processo de mudança e adaptação estratégica da unidade de Bom Jesus, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, que procuraram enfatizar a interpretação dos atores organizacionais para a reconstrução e a análise histórica do processo de mudança e de adaptação estratégica.

Na sequência, é apresentado o Quadro 6, referente aos eventos críticos da unidade produtiva de Bom Jesus.

Ano	Eventos críticos
2001	Expansão da área
2001	Novo investimento em equipamentos tecnológicos
2002	Expansão da área
2003	Foco no plantio de soja
2003	Expansão da área
2003	Novo investimento em equipamentos tecnológicos
2004	Redução na expansão da área
2006	Prorrogação das dívidas
2007	Redução do nível de aplicação de insumos na lavoura
2008	Compra de uma nova unidade
2008	Novo investimento em equipamentos tecnológicos
2008	Expansão da área

Quadro 6 - Eventos críticos da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Bom Jesus (PI), de 2001 a 2008.

Fonte: o autor, 2009.

Identificado cada evento crítico, o estudo focalizará, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas ocorridas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante do empreendimento.

4.3.1.1 Período estratégico I – ampliação dos negócios e crescimento (2001 – 2004)

No período de 2001 a 2004, sete eventos críticos configuraram a fase de ampliação dos negócios e crescimento: expansão da área, novo investimento em equipamentos tecnológicos, expansão de área, foco no plantio de soja, expansão da área, novo investimento em equipamentos tecnológicos e expansão da área.

a) Evento crítico 1 - expansão da área (2001)

A estratégia de expansão da área é efetivada no ano de 2001, com a compra da unidade de Bom Jesus (PI), a qual se caracterizava como tendo condições climáticas estáveis, terreno fértil e geografia plana. Ela foi adquirida a um preço de mercado avaliado como atrativo – cerca de 30 sacas de soja por hectare –, valor bem abaixo do que era praticado em outras regiões do país.

A unidade era formada por uma área total de 2000 hectares, originalmente coberta pela vegetação de cerrado. Para que se realizasse o plantio, acontecia a derrubada da vegetação típica, atividade lenta, onerosa e que demandava máquinas especiais e contratação de trabalhadores.

A infraestrutura de estradas na região da unidade também era caótica. Por isso, além de a área estar sendo aberta, estradas dentro da fazenda foram criadas para possibilitar o escoamento da safra no momento da colheita.

Tanto a abertura das áreas como a construção da infraestrutura acarretaram um aumento considerável nos custos. Apesar de esses fatores já terem sido avaliados antecipadamente ao momento da compra, uma grande quantidade de recursos financeiros teve de ser aplicada, o que contribuiu para a ampliação do endividamento, que, na época, começava a se evidenciar.

A redução dos riscos inerentes aos problemas climáticos acabou sendo percebida depois da compra da nova unidade: o empreendimento tinha operações, a partir daquele ciclo produtivo, em duas regiões geograficamente diferentes, contando com ciclos produtivos específicos, o que amenizava possíveis impactos de cenários climáticos ruins.

Essa situação foi mencionada pelo gestor, João Della Mea:

Como as duas unidades estão longe uma da outra, raramente pode acontecer um evento climático ruim ao mesmo tempo nas duas regiões. Se reduz assim essa ameaça que alavanca os riscos de toda a operação da fazenda. Quando em uma unidade não chove, em outra a chuva está normal, e assim vice-versa (informação oral).

b) Evento crítico 2 - novo investimento em equipamentos tecnológicos (2001)

A visão estratégica expansionista do gestor não se refere somente à compra das áreas. Tudo o que envolve investimentos em equipamentos de tecnologia de ponta é parte integrante da percepção de ampliação nos negócios.

Com o aumento da área agricultável, cria-se a necessidade de máquinas que se adaptem e suportem o trabalho na unidade de Bom Jesus. Tal maquinário tem um valor de mercado elevado, o que também contribui para ampliar a situação de endividamento que a fazenda vive.

Uma automotriz utilizada nesta unidade custa R\$300.000,00; um trator, R\$100.000,00; e um caminhão, em torno de R\$200.000,00: só a compra desses equipamentos já demanda um investimento de R\$600.000,00 reais. A gestora Elenir Della Mea assim se refere a esse investimento: “É claro que o endividamento da fazenda é elevado, pois todo o processo de investimento na infraestrutura da unidade, aliado à compra de vários equipamentos para se tocar esta lavoura, neste período já passava de um total de R\$1.200.000,00” (informação oral).

Na opinião da gestora, apesar deste cenário financeiro, a área plantada logo se tornaria expressiva, gerando um aumento de produtividade e de lucratividade, o que viabilizaria o pagamento de todos os investimentos.

c) Evento crítico 3 - expansão da área (2002)

A política de expansão de área é mantida e neste ano mais 150 hectares são incorporados. Há pressa, segundo o gestor, em concluir este processo:

Era importante abrirmos toda a área da unidade para aumentarmos o tamanho da lavoura. Usávamos máquinas, mão de obra e, ao mesmo tempo em que isso era feito, existia um trabalho de correção no solo, mas com o mínimo de utilização de insumos, pois a unidade é extremamente fértil. (informação oral).

Na nova área, o solo é muito fértil e de fácil operacionalização, pois a dinâmica do relevo é impressionantemente propícia para o plantio da soja e do milho em grande escala. A

fertilidade do solo acenava com a possibilidade de redução nos custos de produção, já que era possível aplicar menos insumos na formação das lavouras.

Cada nova área, no entanto, demandava investimentos financeiros significativos, sendo que não existia um padrão de gerenciamento para se avaliar o impacto disso nas finanças da unidade e nem para calcular o retorno sobre o investimento.

d) Evento crítico 4 - foco no plantio de soja (2003)

A estratégia de foco no plantio da soja tem como objetivo facilitar o processo de operacionalização das lavouras nas duas unidades, na percepção de Della Mea: “Como as áreas estavam sendo ampliadas e a formação da lavoura na unidade de Bom Jesus consumia tempo, decidimos direcionar o nosso plantio à cultura da soja, para facilitar todo esse processo de adaptação a esta nova unidade, com redução nos custos e aumento da produção” (informação oral).

Essa adaptação acontecia ao mesmo tempo em que se estudava o ciclo climático na região, o tipo de variedades tanto de soja ou de milho que iriam se adaptar melhor àquele contexto, qual a localização dos fornecedores, compradores. Enfim, toda a estrutura considerada fundamental estava sendo articulada.

Além disso, o bom preço da saca de soja e as perspectivas climáticas positivas em ambas as unidades contribuíram para o direcionamento dos esforços produtivos no plantio da soja.

e) Evento crítico 5 - expansão da área (2003)

Durante o ano de 2003, o processo de expansão da área se mantém intenso. Sobre isso, diz João Della Mea: “Havíamos adquirido 2000 hectares e para aproveitar a totalidade do potencial que essa área poderia nos proporcionar, deveríamos avançar na abertura da mesma, pois isso era pré-requisito para se gerar um aumento de produção e lucratividade nesta unidade” (informação oral).

Na oportunidade, mais 180 hectares foram abertos, sendo que o tempo médio para a abertura da área era de aproximadamente 60 dias. Somente depois disso era realizado o plantio da soja ou do milho. Nesta área específica, quando a abertura foi concluída, a época certa de plantio já havia se esgotado, o que fez com que os hectares ficassem ociosos praticamente durante um ano todo.

Vale lembrar que todo o processo de derrubada do cerrado foi feito seguindo as normas ambientais e técnicas que o estado do Piauí impunha para se evitar possíveis multas, que iriam gerar danos à performance produtiva e financeira do empreendimento.

f) Evento crítico 6 - novo investimento em equipamentos tecnológicos (2003)

Em 2003, a área utilizada para o plantio da soja já chegava a 800 hectares, demandando uma nova rodada de investimentos em equipamentos tecnológicos.

É, então, concretizada a compra de mais dois tratores, num valor total de R\$240.000,00, e de uma automotriz, no valor de R\$300.000,00, tudo isso feito para atender à demanda da ampliação da área, do aumento de eficiência nas operações e da queda nos custos.

A totalidade do investimento é financiada junto a um agente especializado em crédito rural, decisão tomada pelo gestor pela seguinte percepção: “Não tínhamos dinheiro em caixa para a compra a vista destes equipamentos, mas sabíamos que eles seriam fundamentais na operação da lavoura” (informação oral).

A gestão da fazenda sabia que as taxas de juros eram extremamente atrativas, mas trariam impactos à performance financeira do empreendimento como um todo. Além de o investimento ser estratégico para a gestão, esses equipamentos trariam uma redução nos custos e um aumento na produtividade da unidade, viabilizando a sua compra em longo prazo.

g) Evento crítico 7 – redução na expansão da área (2004)

No ano de 2004, houve uma redução na expansão da área, tendo sido abertos somente 100 hectares, pois, na percepção de João Della Mea, “a área da unidade já apresentava uma dimensão interessante, o que nos possibilitou um foco maior no plantio, pois isso nos exigia um maior montante de recursos e tempo de dedicação nesta atividade” (informação oral).

Fica claro, porém, que o endividamento é o principal fator nesta queda de ampliação da área. Como o fluxo de caixa, conforme o gestor, já estava comprometido, direcionar os esforços financeiros junto ao plantio foi importante para o aproveitamento de toda a área, o que proporcionou um aumento na quantidade de sacas produzidas e, conseqüentemente, um crescimento do fluxo de recursos financeiros.

Na mesma época, já se começou a sentir um aumento nas operações da fazenda, sendo que as operações se complexificaram, desde o processo de plantio, colheita e comercialização, obrigando os gestores a uma dedicação maior à gestão do empreendimento.

4.3.1.2 Período estratégico II – crise financeira do empreendimento e ampliação do negócio (2006 – 2008)

No período de 2006 a 2008, cinco eventos críticos configuram a fase de crise financeira do empreendimento e de ampliação do negócio: prorrogação das dívidas, redução do nível de aplicação de insumos na lavoura, compra de uma nova unidade, novo investimento em equipamentos tecnológicos e expansão da área.

a) **Evento crítico 1 – prorrogação das dívidas (2006)**

A prorrogação das dívidas aconteceu no ano de 2006 e foi influenciada pelos seguintes fatores: uma alavancagem excessiva de investimentos que foi realizada não levando em consideração o retorno sobre investimento, além de se misturar os caixas das unidades entre si e com as finanças pessoais do gestor; vários ciclos climáticos ruins, que reduziram a produtividade média por hectare na unidade de Passo Fundo; e a queda no preço médio da saca de soja no mercado internacional, o que interferiu na rentabilidade das lavouras.

Tais fatores levaram o empreendimento a uma situação financeira difícil: não havia recursos em caixa para arcar com as obrigações junto aos fornecedores e às instituições bancárias que viabilizaram boa parte dos investimentos. Assim, o gestor foi forçado a prorrogar as dívidas, renegociando-as junto aos agentes.

Tanto na unidade de Passo Fundo como na unidade de Bom Jesus, esse processo dificultou a política de expansão de área, a manutenção de máquinas e da estrutura física das unidades, comprometendo a utilização de tecnologia na lavoura e ameaçando a estratégia de produção em alta escala e com baixo custo.

A safra irregular do ano na unidade contribuiu para o processo de endividamento do empreendimento como um todo, pois inviabilizou as projeções de produtividade e lucro bruto que iriam possibilitar o pagamento das obrigações financeiras contraídas anteriormente. Afirma o gestor: “Contávamos com uma produtividade elevada na unidade. A redução da mesma ajudou a comprometer definitivamente o caixa do empreendimento” (informação oral).

O clima nesta unidade sempre se manteve estável e constante, mas o ciclo produtivo do ano foi prejudicado, como refere Della Mea: “A chuva cortou antes do tempo, bem na

época da formação e enchimento do grão. Isso fez falta, o que ocasionou uma queda na produtividade e no lucro bruto neste ano” (informação oral).

Como a unidade representa quase a totalidade das operações da fazenda, qualquer impacto negativo na sua produtividade desencadeia um processo negativo na saúde financeira do empreendimento, nas palavras do gestor:

Esse problema climático não teria impacto preocupante se tivesse acontecido na unidade de Passo Fundo, mas como aconteceu na unidade do Piauí, os reflexos são assustadores, pois ajudou a fragilizar financeiramente o empreendimento. Poderíamos ter alcançado neste ano um resultado de R\$1.000.000,00. Não conseguimos nem cobrir os custos dos insumos com o resultado alcançado neste exercício (informação oral).

O clima é um recurso estratégico para a boa formação da lavoura. Neste ciclo, porém, foi uma ameaça para a performance produtiva e financeira da unidade.

b) Evento crítico 2 - redução do nível de aplicação de insumos na lavoura (2007)

A redução do nível de aplicação de insumos na lavoura foi ocasionada pelo mesmo cenário de aumento do preço dos insumos ocorrida na unidade de Passo Fundo. Isso se repete na unidade de Bom Jesus, com um agravante: ela necessita de um montante bem maior de insumos, pois sua área é extensa.

Além dos custos normais de lavoura, o que preocupava nesta unidade é a precária infraestrutura em termos de estradas, de acordo com Della Mea, um ponto fraco:

Para se fazer o transporte da soja durante a colheita até o silo mais próximo, chegasse a andar 80 quilômetros em estradas de chão que, na maioria das vezes, foram abertas por nós mesmos. Não posso de deixar de avaliar isso como mais um custo de lavoura. É o que mais me preocupa nesta unidade hoje (informação oral).

Com um custo elevado de lavoura nesta unidade, o uso de tecnologia, principalmente a quantidade de insumos aplicados neste ciclo produtivo, é reduzido, segundo o gestor:

Como a previsão era uma falta de recursos em caixa, tivemos que sacrificar a utilização de insumos na lavoura, o que sempre impacta de forma ruim na produtividade média por hectare da soja. Passamos a plantar 1900 hectares em 2008, uma boa área, o que me fez pensar que realmente estávamos no caminho certo, pois nossa aposta de manutenção ou queda nos custos e a rentabilidade deve ser montada na quantidade produzida, pois é o volume que vai nos sustentar (informação oral).

Pode-se dizer que a manutenção ou a queda nos custos, a alta produtividade e a grande extensão de áreas cultivadas são as grandes políticas adotadas pela gestão da fazenda como variáveis de vantagens competitivas e como uma forma de aumentar a performance produtiva e financeira no processo de crescimento do empreendimento.

c) Evento crítico 3 - compra de uma nova unidade (2008)

Neste ano, é realizada a compra de uma nova unidade, também na cidade de Bom Jesus, com o objetivo de fortalecer a estratégia de aumento da área para a alavancagem da performance produtiva e financeira do empreendimento. Afirma a gestora Elenir Della Mea, sobre isso:

Compramos uma fazenda vizinha, com área total de 1500 hectares. Ela já possuía sede, uma estrutura de silo em fase final de conclusão e 800 hectares já prontos para o plantio. A mesma foi incorporada à unidade de Bom Jesus. Para nós, isso foi importante, pois ampliamos a área e pagamos um bom preço de mercado por estes hectare (informação oral).

Tal aquisição também foi avaliada pelo gestor:

Não compramos a área a vista, até porque não tínhamos dinheiro em caixa para isso. O pagamento acontecerá em cinco anos, o que não pesará no caixa da fazenda. A compra foi importante e será viável, pois ampliou ainda mais nossa área plantada, o que dará bons lucros ao longo do tempo (informação oral).

Pelo fato dessa nova área ser vizinha da unidade de Bom Jesus, a operação da lavoura não sofreu qualquer alteração: apenas houve a transferência da sede para a nova unidade, haja vista que ela estava mais bem organizada em sua estrutura física.

Todo o processo estratégico de investimento é mantido, mesmo com o cenário de endividamento presente. A gestão da fazenda acredita que isso faz parte dos riscos normais de qualquer negócio em fase de crescimento. A visão dos gestores está pautada em ampliar a área plantada para o aumento de produtividade e de lucratividade, sendo que a aplicação de tecnologia objetivando uma redução nos custos e a melhora na performance produtiva ainda é defendida.

d) Evento crítico 4 - novo investimento em equipamentos tecnológicos (2008)

Uma nova rodada de investimento em equipamentos tecnológicos é realizada para atender a ampliação da área ocorrida com a compra da nova unidade. Para agilizar o processo de plantio e de colheita e reduzir os custos, são investidos mais de R\$700.000,00 na compra de dois tratores e de uma automotriz, melhorando, assim, o parque de máquinas da unidade.

Praticamente a totalidade dos equipamentos hoje utilizados nas duas unidades produtivas se encontra no Piauí. Os mesmos são financiados, de acordo com o gestor: “Todos os equipamentos que possuímos são financiados. Isso é normal dentro deste tipo de atividade. Pagamos taxas de juros razoavelmente baixas e utilizamos essas máquinas para conseguir atender toda a operação de plantio que cada vez mais exige agilidade e tecnologia” (informação oral).

Fica claro que depois da concretização dos investimentos em relação à abertura das áreas, houve a ampliação do parque de máquinas, confirmado por Della Mea: “Com áreas maiores, sempre acabamos necessitando de mais máquinas para atender às demandas da operação que se avolumam e devem ser feitas com agilidade e precisão, com máquinas boas e confiáveis” (informação oral).

Quanto maior a extensão de área plantada, maior deve ser a sincronia de todo o ciclo produtivo. Qualquer falha no plantio ou na colheita pode comprometer a performance do empreendimento.

e) Evento crítico 5 - expansão da área (2008)

Com a percepção de que a expansão de área é uma das estratégias fundamentais na alavancagem da produtividade e da receita, investiu-se na abertura de mais 250 hectares que pertenciam à unidade recém adquirida. Della Mea é contundente quanto a isso: “Não adianta nós termos área se não podemos utilizá-las. Preciso de mais área para plantio, pois isso

aumenta minha produtividade, pois ganho na quantidade produzida, com custos baixos, e o lucro bruto é necessário para poder pagar nossas contas” (informação oral).

A área aberta só iria ser utilizada na operação 2009. Em função disso, ela não aparece como área plantada neste ano. Contudo, depois de incorporada, na sua totalidade, à unidade de Bom Jesus, ela possuirá uma capacidade de área para plantio de 3500 hectares.

4.3.1.3 Interpretação teórica da unidade de Bom Jesus (PI)

a) Período estratégico I - ampliação dos negócios e crescimento (2001 – 2004)

No ano de 2001, é colocada em prática a estratégia de expansão de área, com a compra da unidade de Bom Jesus. A aquisição teve a influência dos seguintes fatores:

a) o baixo preço médio do hectare na região tornou a área atrativa, pois com um montante não tão significativo de recursos financeiros, foi possível comprar uma grande extensão;

b) as condições climáticas estáveis encontradas nesta unidade, com ciclos de chuva bem definidos, o que reduz significativamente a ameaça da falta de precipitação pluviométrica em momentos importantes do ciclo produtivo nas lavouras da soja e do milho;

c) a fertilidade do solo, que, na região, é elevada. Com isso, usa-se uma quantidade menor de insumos na produção, o que contribui para a redução dos custos da lavoura;

d) a geografia plana da região, que contribui para facilitar a atividade de operacionalização das lavouras.

Tanto as condições climáticas como a fertilidade do solo e a geografia plana são recursos estratégicos para o empreendimento, pois, segundo Porter (1986), a estratégia de liderança em custo é realizada através do acesso favorável às matérias-primas únicas. Todas essas características da unidade podem ser consideradas insumos únicos no processo produtivo do empreendimento e na construção da estratégia de liderança em custos.

Frequentemente, antes do início do processo de plantio realizavam-se atividades de expansão de área, através da derrubada do cerrado, além da abertura de estradas que interligariam internamente as lavouras da unidade. Toda essa operação foi lenta e demandou um montante significativo de recursos financeiros. Isso foi importante, pois como ressalta

Porter (1986), com investimentos pesados de capital se coloca em prática a estratégia de baixo custo para a produção em grande escala.

A visão estratégica expansionista do gestor vai além da compra das áreas, envolvendo também a aquisição de equipamentos tecnológicos para a fazenda, com o objetivo de facilitar as atividades de operação da lavoura, bem como de reduzir custos. Para Grant (1991), equipamentos e gestores de talento são recursos importantes no processo de produção de uma empresa. Hamel e Prahalad (1990) destacam que os recursos e as capacidades, quando bem explorados e aliados às oportunidades do mercado, tornam-se competências essenciais (*core competences*) que consistirão no diferencial competitivo da empresa. Analisando o caso da Fazenda Santo Izidoro à luz da teoria dos recursos, pode-se dizer que o uso intenso de tecnologia, aliado às habilidades dos gestores, proporcionou a criação de vantagens competitivas únicas no empreendimento, o que fortalece a dimensão de crescimento.

Voltado somente ao plantio da soja, o gestor aproveitou os bons indicativos que o mercado havia sinalizado, obtendo uma melhora na performance produtiva e financeira do empreendimento. Esse tipo de decisão, para Schumpeter (1961), pode ser classificado como o processo de “destruição criadora”, que é a renovação constante de produtos, processos e formas organizacionais, a qual permite o estabelecimento temporário de rendas ao empreendedor e impede o mercado de manter uma posição de equilíbrio.

Segue a Tabela 7, relativa à performance produtiva e financeira alcançada pela Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo nos anos de 2001, 2002 e 2003 e 2004.

Tabela 7 - Performance produtiva e financeira da Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo em 2001, 2002, 2003 e 2004.

	2001	2002	2003	2004
<i>Commodities</i>	Soja	Soja	Soja	Soja
Área plantada em hectares	250	400	800	900
Produtividade média por hectares (saca de 60 kg)	25	48	48	53
Custo total médio por hectares (saca de 60 kg)	30	35	38	38
Preço médio unitário vendido em R\$ (saca de 60 kg)	18,00	14,00	18,00	37,00
Custo total em R\$	135.000,00	196.000,00	547.200,00	1.299.600,00
Lucro bruto - total anual em R\$	-37.500,00	44.800,00	144.000,00	499.500,00
Lucro bruto - total da unidade no período em R\$	650.800,00			

Fonte: o autor, 2009.

A dimensão de área plantada cresceu substancialmente entre 2001, 2002, 2003 e 2004. A área inicial, que em 2001 representava 250 hectares, no ano de 2004 já alcançava 900 hectares, reflexo da estratégia expansionista desenvolvida pelo gestor com o objetivo de aproveitar toda a área adquirida na compra da unidade de Bom Jesus. A ampliação de área é fundamental para o ganho de produção em escala, para o aumento de produtividade e para o crescimento nos resultados financeiros, estratégico para manter o ritmo de investimentos.

A dificuldade inicial de produtividade, no ano de 2001, se relacionava ao processo de adaptação aos ciclos climáticos da região, onde o plantio deve ser feito no chamado ciclo de chuvas, que inicia no mês de novembro e termina em abril do ano subsequente. Em função disso, naquele ano se realizou o plantio no início do mês de dezembro, fazendo com que o ciclo produtivo avançasse até o fim do mês de maio, e, por consequência, a falta de chuva na fase final da formação do grão da soja refletisse em uma produtividade média de 25 sacas por hectare.

Com o passar dos anos, ajustou-se melhor o plantio dentro dos ciclos de chuvas, e aplicou-se também mais tecnologia na lavoura, com sementes adaptadas à região, usando-se equipamentos mais robustos para operacionalizar o plantio e colheita. Em 2004, a produtividade média já alcança 53 sacas de soja por hectare, superior à média nacional.

Mesmo com essa melhora na produtividade média, não se pode ignorar que o custo total de 38 sacas por hectare durante os anos de 2003 e 2004 é reflexo da equação composta pelos investimentos de expansão na área, das taxas de juros que são pagas devido ao elevado endividamento do empreendimento e dos custos normais para a formação da lavoura, como sementes, insumos, defensivos agrícolas, combustíveis e mão de obra. Essa dinâmica encarece a operação da lavoura na unidade, o que causa um impacto na performance financeira do empreendimento como um todo.

O indicador preço, neste ciclo, tem uma variação positiva – esta é uma variável regulada pelo mercado, mas no início das operações desta unidade, a região não possuía muitos compradores de soja, fato que acabava reduzindo o preço praticado na saca de 60 kg. No ano de 2002, por exemplo, o valor pago era de cerca de R\$14,00. Com o passar dos anos, outros compradores se instalaram na região, melhorando, assim, o preço praticado.

No que tange ao lucro bruto, inicia-se 2001 com um resultado negativo, de R\$37.500,00, o que é considerado normal, pois se iniciavam os investimentos e a adaptação das operações na unidade. Destaca-se o resultado alcançado em 2004: R\$499.500,00, o que foi possível graças à produtividade média de 53 sacas por hectare. Isso se correlaciona à

estratégia da gestão, em expandir a área de lavoura e aplicar de forma intensiva tecnologia e equipamentos de ponta nas operações realizadas.

O período estratégico I foi marcado pelas estratégias competitivas de expansão de área, por um novo investimento em equipamentos tecnológicos e pelo foco no plantio da soja. As teorias que mais predominaram foram a análise estrutural da indústria (SCP), a teoria dos recursos (RBV) e a teoria dos processos de mercado, conforme se apresenta na Tabela 8.

Tabela 8 - **Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas do período estratégico I.**

Período estratégico	I
Estratégia competitiva	- Expansão de área - Novo investimento em equipamentos tecnológicos - Foco no plantio de soja
Performance produtiva soja - produtividade média por hectare (saca de 60 kg)	43 sacas por hectare
Performance financeira soja (lucro bruto em R\$ no período)	650.800,00
Abordagem teórica explicativa	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP) Teoria dos Recursos (RBV) Teoria dos Processos de Mercado

Fonte: o autor, 2009.

b) Período estratégico II - crise financeira do empreendimento e ampliação dos negócios (2006 – 2008)

O período estratégico II teve como um dos principais eventos a prorrogação das dívidas do empreendimento. Para os autores Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001) e Grant (1991) existem recursos definidos de *inputs* do processo de produção da empresa, como as finanças. Barney (1986) enfatiza que, dentre todos os recursos, apenas alguns formarão a base para a vantagem competitiva.

A fazenda viveu, no ano de 2006, uma situação financeira complexa: não havia recursos em caixa para arcar com as obrigações junto aos fornecedores e às instituições bancárias. O empreendimento perde, assim, uma vantagem competitiva em seu processo de crescimento, quando as finanças se fragilizam.

Todo esse contexto dificulta a política de expansão de área, a manutenção de máquinas e da estrutura física, principalmente na unidade do Piauí, comprometendo a estratégia de produção em escala, visão fundamental da gestão, para o aumento de rentabilidade.

Segundo Porter (1986), o baixo custo defende a empresa de compradores poderosos, porque eles só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais

eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa também contra fornecedores poderosos, conferindo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Devido à crise financeira instalada na Fazenda Santo Izidoro, ela tem dificuldades de manter a estratégia de baixo custo como um de seus fundamentos de vantagem competitiva.

Com o cenário de aumento nos preços dos insumos no ano de 2008, há uma redução do nível de aplicação destes produtos na lavoura. Isso traz uma ameaça às operações da unidade de Bom Jesus, que necessita de um montante significativo de insumos para a operacionalização da lavoura, sendo que a redução dos mesmos poderia comprometer a performance produtiva e financeira da fazenda.

Segundo Porter (1986), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos aos preços. Em função de características setoriais do agronegócio mundial, a fazenda sob análise tem limitações reais em repassar possíveis elevações dos seus custos para o comprador, pois os preços finais de seus produtos sofrem influências mercadológicas únicas de demanda e oferta regidas pelo mercado global da soja ou do milho.

Ainda entre 2006 e 2008, houve a compra de uma nova unidade, o que representa a retomada da estratégia de expansão de área, que tem como objetivo a ampliação da performance produtiva e financeira do empreendimento. Para Porter (1986), a estratégia de liderança em custo é realizada através do investimento ou da ampliação de instalações para a produção em grande escala e o acesso favorável às matérias-primas (representada, neste caso, pela área de terra a ser explorada na unidade), o que possibilita para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. Segundo o autor, uma posição de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital e prejuízos iniciais para se consolidar empresarialmente no mercado.

A unidade de Bom Jesus é diferenciada, pois permite uma operação em grande escala, em um regime climático estável, proporcionando um bom desempenho de produtividade. Com a anexação de mais 800 hectares de lavoura à unidade, faz-se um novo investimento em equipamentos tecnológicos, com o objetivo de agilizar todo o processo de operacionalização de plantio e de colheita.

Os recursos também podem ser diferenciados em bens tangíveis, que são os mais facilmente identificáveis: são aqueles recursos visíveis nas empresas e que podem ser quantificados como equipamentos e instalações (WERNERFELT, 1984).

Barney (1986), Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001) afirmam que, para se criar uma vantagem competitiva, o recurso tem de ser valioso. A atualização de equipamentos com alto padrão tecnológico, na perspectiva da teoria do recurso (RBV), cria uma nova vantagem competitiva ao empreendimento. Assim, a unidade alcança mais uma vantagem competitiva com o uso de equipamentos tecnológicos, alinhando esse aspecto às outras vantagens, como a produção em escala e os custos baixos.

Na sequência é apresentada a Tabela 9, referente à performance produtiva e financeira alcançada pela Fazenda Santo Izidoro na unidade de Passo Fundo nos anos de 2006 e 2008.

Tabela 9 - Performance produtiva e financeira na unidade de Bom Jesus (PI), nos anos de 2006 e 2008.

	2006	2008
<i>Commodities</i>	Soja	Soja
Área plantada em hectares	1000	1900
Produtividade média por hectare (saca de 60 kg)	43	48
Custo total médio por hectare (saca de 60 kg)	40	43
Preço médio unitário vendido em R\$ (saca de 60 kg)	42,00	42,00
Custo total em R\$	1.680.000,00	3.431.400,00
Lucro bruto - total anual em R\$	126.000,00	399.000,00
Lucro bruto - total da unidade em R\$	525.000,00	

Fonte: o autor, 2009.

Pode-se observar que, nos anos de 2006 e 2008, a área plantada praticamente duplica na unidade em questão, fato correlacionado à estratégia de derrubada do cerrado com o objetivo de ampliar a lavoura, fundamental para o crescimento na produtividade e na rentabilidade da fazenda. É importante observar que devido à inexistência de eventos relevantes no ano de 2007, o mesmo foi desconsiderado neste estudo.

O resultado de 43 sacas por hectare obtido no ano de 2006 foi influenciado pela oscilação climática que acabou por reduzir a produtividade média deste ciclo. Já o custo total médio de 43 sacas por hectare em 2008 é reflexo da elevação dos preços médios dos insumos que os fornecedores impuseram ao setor. Isso contribui para a ampliação do endividamento, pois a lavoura perdeu rentabilidade. É possível afirmar que o alto custo da logística na unidade também contribui para a composição dos custos médios neste ano.

Nos anos de 2006 e 2008, percebe-se uma estabilidade no preço médio da saca de 60 kg, que gira em torno de R\$42,00, devido à manutenção dos fundamentos de demanda e oferta, principalmente da soja na região de Bom Jesus.

Também é destaque a performance financeira alcançada pela unidade no ano de 2008:

ela obtém um lucro bruto de R\$399.000,00, mesmo com a influência negativa da redução de aplicação de insumos na lavoura, o que poderia ter proporcionado um impacto negativo na lucratividade. No entanto, o evento não contribui para a queda da produtividade média e nem para o aumento do endividamento do empreendimento.

A melhora na performance financeira da fazenda tem ligação com a expansão da área plantada, fato correlacionado à estratégia de crescimento organizacional construída pela gestão.

O período estratégico II foi marcado pelas estratégias competitivas de prorrogação das dívidas, redução do nível de aplicação de insumos na lavoura, compra de uma nova unidade, novo investimento em equipamentos tecnológicos. As duas teorias que mais predominaram foram a análise estrutural da indústria (SCP), e a teoria dos recursos (RBV), conforme apontado na Tabela 10.

Tabela 10 - **Sistematização das estratégias, resultados e abordagens teóricas explicativas do período estratégico II.**

Período estratégico	II
Estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Prorrogação de dívida - Redução do nível de aplicação de insumos na lavoura - Compra de uma nova unidade - Novo investimento em equipamentos tecnológicos
Performance produtiva soja - produtividade média por hectare (saca de 60 kg)	45 sacas por hectare
Performance financeira soja (lucro bruto em R\$ no período)	R\$ 262.500,00
Abordagem teórica explicativa	<ul style="list-style-type: none"> Teoria dos Recursos (RBV) Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP) Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP) Teoria dos Recursos (RBV)

Fonte: o autor, 2009.

4.3.1.4 Análise dos dois períodos estratégicos estudados

No primeiro período, as estratégias competitivas que predominaram foram a expansão de área, o investimento em equipamentos tecnológicos e o foco de plantio na cultura da soja.

Com essas ações, a fazenda obteve uma produtividade média de 43 sacas por hectare na cultura da soja, alcançando, assim, uma performance financeira de R\$650.800,00.

No segundo período, houve ações estratégicas competitivas específicas, prorrogaram-se as dívidas, reduziu-se o nível de aplicação de insumos na lavoura e ocorreu a compra de uma nova unidade. Através dessas estratégias, obteve-se uma produtividade média de 45 sacas de soja por hectare, gerando uma performance financeira de R\$262.500,00.

4.4 Análise consolidada dos períodos estratégicos

A interpretação que a gestão do empreendimento realizou das condições do ambiente externo e interno proporcionou a criação de ações estratégicas planejadas e intencionais, chamadas de deliberadas, e ações criadas sem uma formulação prévia, definida aqui como incremental. Essas mudanças estratégicas aconteceram ao longo dos cinco períodos nas duas unidades estudadas.

Na sequência deste trabalho, far-se-á uma descrição consolidada dos períodos estratégicos que mudaram a Fazenda Santo Izidoro. Abaixo, é apresentada a Tabela 11, referente à análise consolidada de tais períodos nas unidades de Passo Fundo e de Bom Jesus.

Tabela 11 - **Sistematização das estratégias, das abordagens teóricas explicativas e dos resultados dos períodos estratégicos nas unidades de Passo Fundo (RS) e de Bom Jesus (PI).**

Período estratégico na unidade de Passo Fundo (RS)	Estratégias competitivas utilizadas	Abordagem teórica explicativa	Performance produtiva soja (produtividade média por hectare)	Performance produtiva milho (produtividade média por hectare)	Performance financeira soja (lucro bruto em R\$)	Performance financeira milho (lucro bruto em R\$)
I	- Plantio convencional	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP)	41 sacas por hectare	110 sacas por hectare	R\$50.400,00	R\$14.400,00
II	- Expansão da área	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP)	44 sacas por hectare	-	R\$212.800,00	-
	- Foco no plantio da soja	Teoria dos Processos de Mercado				
	- Plantio direto e uso de sementes transgênicas	Teoria dos Recursos (RBV)				
	- Novo investimento em equipamentos tecnológicos	Teoria dos Recursos (RBV)				
III	- Diversificação da produção	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP)	41 sacas por hectare	122 sacas por hectare	R\$215.200,00	R\$435.800,00
	- Manutenção da postura de investimentos	Teoria dos Recursos (RBV)				
	- Redução da aplicação de tecnologia na lavoura	Teoria dos Recursos (RBV)				
	- Redução do nível de aplicação de insumos na lavoura	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP)				

Período estratégico na unidade de Bom Jesus (PI)	Estratégias competitivas utilizadas	Abordagem teórica explicativa	Performance produtiva soja (produtividade média por hectare)	Performance produtiva milho (Produtividade média por hectare)	Performance financeira soja (Lucro bruto em R\$)	Performance financeira milho (Lucro bruto em R\$)
I	- Expansão de área	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP)	43 sacas por hectare	-	R\$650.800,00	-
	- Novo investimento em equipamentos tecnológicos	Teoria dos Recursos (RBV)				
	- Foco no plantio de soja	Teoria dos Processos de Mercado				
II	- Prorrogação de dívida	Teoria dos Recursos (RBV)	45 sacas por hectare	-	R\$262.500,00	-
	- Redução do nível de aplicação de insumos na lavoura	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP)				
	- Compra de uma nova unidade	Teoria da Análise Estrutural da Indústria (SCP)				
	- Novo investimento em equipamentos tecnológicos	Teoria dos Recursos (RBV)				

Fonte: o autor, 2009.

Com esse conjunto de estratégias competitivas utilizadas pela Fazenda Santo Izidoro, obteve-se alguns resultados gerais, que foram traduzidos pela performance produtiva e financeira do empreendimento. Esses aspectos podem ser consolidados em uma visão geral de desempenho comparativo entre as unidades, que serão explicadas a seguir.

As estratégias de expansão de área, foco no plantio da soja, investimento em equipamentos tecnológicos, redução da aplicação de tecnologia na lavoura e redução do nível de aplicação de insumos na lavoura foram as estratégias mais utilizadas pela gestão da fazenda dentro dos períodos estudados nas duas unidades.

As teorias que mais se evidenciaram nos períodos estudados foram a teoria da análise estrutural da indústria (SCP) e a teoria dos recursos (RBV). Elas predominaram no período estratégico II, na unidade de Passo Fundo, onde se obteve a melhor performance financeira, e no período estratégico II, na unidade de Bom Jesus, quando se obteve a melhor performance produtiva.

O conjunto das estratégias competitivas de diversificação da produção, manutenção da postura de investimentos, redução da aplicação de tecnologia na lavoura e redução do nível de aplicação de insumos na lavoura, com suas respectivas teorias predominantes – teoria da análise estrutural da indústria (SCP), teoria dos recursos (RBV) e teoria da análise estrutural da indústria (SCP), perceptíveis no período estratégico III, na unidade de Passo Fundo, possibilitaram a melhor performance financeira do empreendimento comparativamente a todos os períodos estudados, alcançando um resultado total de R\$651.000,00.

Outro conjunto de estratégias competitivas que obteve sucesso foi a expansão de área, o novo investimento em equipamentos tecnológicos, o foco no plantio da soja, com suas respectivas teorias predominantes – análise estrutural da indústria (SCP), teoria dos recursos (RBV), teoria dos processos de mercado – ações realizadas dentro do período estratégico I, na unidade de Bom Jesus. Tais estratégias proporcionaram a segunda melhor performance financeira do empreendimento, com um resultado final de R\$650.800,00.

Tanto a expansão de área como o investimento em equipamentos tecnológicos e a compra da nova unidade alinharam-se entre si como fundamentos na construção do objetivo macro da gestão do empreendimento: a produção em escala, através da exploração de novas áreas que constantemente eram abertas ou compradas, juntamente com a redução nos custos de produção, obtida com a aplicação intensiva de tecnologia na lavoura.

A maior diferença em uma estratégia competitiva utilizada foi a relacionada à expansão de área, política que constantemente foi adotada na unidade de Bom Jesus e que visava a aproveitar toda a área existente para o plantio, o que consumiu recursos financeiros significativos.

Também ficou muito evidente na unidade de Passo Fundo a estratégia competitiva de diversificação da lavoura, com o objetivo reduzir os impactos negativos da falta de chuva durante os ciclos produtivos da soja. Essa ação não foi colocada em prática em nenhum momento na unidade de Bom Jesus, pois os ciclos climáticos nela são estáveis e, de modo geral, não interferem na produtividade das lavouras.

A performance produtiva de 45 sacas por hectare da soja no período estratégico II, na unidade de Bom Jesus, foi obtida mesmo com a ação estratégica de redução do nível de

aplicação de insumos na lavoura. Isso poderia ter proporcionado uma queda na produtividade média da lavoura, que trabalha com sementes geneticamente modificadas em um regime de plantio direto, fato que não se concretizou em função de o solo da região ser altamente fértil e as chuvas acontecerem de forma constante. Assim, esses dois fatores, aliados entre si, sustentaram um elevado índice de produtividade, o maior dentro dos períodos estudados.

É possível, ainda, perceber que a melhora na performance financeira do empreendimento foi dependente do processo estratégico de expansão de área, implementando na unidade de Bom Jesus. Com a área plantada de 1900 hectares nessa unidade, naturalmente se elevou a capacidade produtiva da fazenda, o que alavancou os resultados financeiros do período.

Através da entrevista e da análise da performance financeira do empreendimento apresentada neste estudo, não foi possível identificar claramente a dimensão do endividamento que a fazenda possuía. Constatou-se, porém, que a situação era preocupante para a gestão do empreendimento, o que fica demonstrado pela prorrogação da dívida, que aconteceu dentro do período II, na unidade de Bom Jesus, o que contaminou financeiramente todo o empreendimento.

Sob o ponto de vista da adaptação estratégica na Fazenda Santo Izidoro, a mesma está baseada nas atividades de produzir, comercializar, entregar produtos como soja e milho, que fazem parte do setor de agronegócio brasileiro. A maneira como ela executou e vem executando essas atividades, ao longo da sua história, as suas decisões estratégicas, o modo como as vem implementando em função do ambiente externo rico em mudanças, comprova a sua adaptabilidade na forma de otimização de suas ações.

Essa otimização de processos permitiu à Fazenda Santo Izidoro a transformação continuada de sua configuração estrutural, o que se constituiu em vantagem competitiva e incremento periódico às novas decisões, permitindo estabelecer um ciclo contínuo de mudanças projetadas segundo as mudanças ambientais ocorridas e as decisões arquitetadas pelos gestores do empreendimento.

CONCLUSÃO

O presente estudo buscou explicitar, através da análise da gestão na Fazenda Santo Izidoro, o processo de mudança estratégica de um empreendimento rural, em suas unidades produtivas de Passo Fundo (RS) e Bom Jesus (PI), no período compreendido entre 1998 e 2008. Em função disso, evidenciou-se quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na fazenda, como elas se desenvolveram ao longo do período, que fatores no contexto interno e externo acabaram por influenciá-las e como foi percebido o ambiente objetivo pelos gestores do empreendimento.

O agronegócio no Brasil, nos últimos anos, passou a se configurar como uma cadeia de elos, abrangendo toda uma sistemática de pesquisa, insumos, tecnologia de produção, transporte, processamento, distribuição e preço. Além disso, a dimensão qualitativa, que tem como referência um novo comportamento dos clientes, que valorizam os produtos diferenciados, força o setor a criar fluxos de agregação de valor na busca de competitividade plena no novo contexto. A competitividade se instala definitivamente como comportamento do produtor, e isso exige conhecimentos técnicos, econômicos, mercadológicos, sociais, ambientais, políticos, legais, financeiros e estratégicos compatíveis com um novo modelo de gerenciamento de empreendimentos rurais.

Devido a essas características, a Fazenda Santo Izidoro foi descrita no que tange às suas estratégias competitivas. Apresentou-se cada período e as ações que modificaram o empreendimento nos cinco períodos estratégicos citados estabelecidos, tanto na unidade de Passo Fundo – a crise econômica do empreendimento rural (1998 - 2001), a ampliação dos negócios e o crescimento (2001 - 2003) e a crise financeira do empreendimento (2005 - 2008), como na unidade de Bom Jesus – a ampliação dos negócios e o crescimento (2001 - 2004) e a crise financeira do empreendimento e a ampliação dos negócios (2006 - 2008). Isso permitiu uma análise do processo de mudança e adaptação estratégica e da forma como essas estratégias competitivas foram concebidas e implementadas ao longo no período compreendido entre 1998 e 2001, alcançando-se, assim, um dos objetivos específicos do presente estudo.

Também foi possível analisar os resultados atingidos, a partir da utilização de indicadores de desempenho ligados à produção e às finanças do empreendimento, juntamente com a identificação dos fatores de sucesso e insucesso no processo de escolha das estratégias competitivas adotadas, cumprindo-se, assim, outro objetivo específico deste trabalho.

Completando o estudo, foi implementada uma análise teórica de cada período estratégico, tendo como base as quatro correntes explicativas da vantagem competitiva apresentadas no referencial teórico: análise da estrutura da indústria, recursos e competências, processo de mercado e capacidades dinâmicas, as quais foram sistematizadas por Vasconcelos e Cyrino (2000). Tais teorias permitiram uma melhor compreensão dos eventos, dos sucessos e insucessos no processo de escolha das estratégias competitivas adotadas e dos seus significados. Foram analisadas, ainda, as consequências desses eventos no processo de mudança estratégica e a performance produtiva e financeira do empreendimento, atingindo-se, assim, mais um objetivo específico desta pesquisa.

É importante registrar três proposições, a título de recomendação. A primeira refere-se à construção de um ambiente profissional de gestão na fazenda: o empreendimento hoje demanda ações administrativas que empreguem ferramentas de criação de vantagens competitivas para que a fazenda se posicione adequadamente na nova configuração setorial.

A segunda recomendação é que se apliquem ferramentas gerenciais de controle financeiro mais sofisticadas. Com uma avaliação mais precisa desses fundamentos, será possível consolidar uma cultura de gestão em finanças, o que trará uma vantagem competitiva para a organização.

A terceira refere-se à importância da realização de novos estudos de adaptação estratégica junto ao agronegócio, como ferramenta de impulso para a ampliação de resultados econômicos neste importante setor.

Concluindo podemos inferir que no estudo existiu uma limitação referente aos dados encontrados na performance produtiva e financeira das unidades produtivas, pois os mesmos foram obtidos através da lembrança dos gestores da fazenda, não existindo nenhum documento contábil que pudesse comprovar tais dinâmicas.

Por fim, a presente dissertação – sobre a história recente da Fazenda Santo Izidoro, as suas transformações e os inter-relacionamentos que configuraram a evolução organizacional dessa fazenda que desempenha um papel significativo na economia dos estados do Rio Grande do Sul e do Piauí – pretende ter contribuído para melhor compreender as dificuldades e as potencialidades que interferem nas ações e decisões de organizações como esta, que contribuem com o processo de desenvolvimento regional e também ter demonstrado que a fazenda em estudo sofre pressões setoriais preocupantes, tanto de fornecedores como de compradores, melhor visualizado este fato dentro do estudo, quando se interpretou o processo de adaptação estratégica sob a ótica do modelo de Porter.

REFERÊNCIAS

- ALOÉ, Armando. *Contabilidade agrícola*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporais strategy*. New York: Richard D. Irwin, 1980.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- _____. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Westey Publishing Company, 1997.
- BARR, P. S. et al. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 15-36, Summer 1992. Special issue.
- BATALHA, Mario Otavio. *Administração, Contabilidade, Economia*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BETTIS, A. R.; PRAHALAD, C. K. The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal* (1986-1998), v. 16, p. 5-14, jan. 1995.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Confederação Nacional da Indústria. *Barreiras externas às exportações brasileiras para os Estados Unidos, Japão e União Europeia*. Brasília, DF: ADM – Área de Produção Gráfica, 2001.
- BRUM, Argemiro. O agronegócio no contexto do desenvolvimento do noroeste gaúcho: alguns elementos para debate. In: DALLABRIDA, Valdir Roque; BUTTENBENDER, Pedro Luiz. *Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste*. Santa Cruz do Sul: Ed. Unisc, 2007.
- CEPEA. *Indicadores de produção*. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/soja/>>. Acesso em: 20 dez. 2009.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.
- CIAGRI. Preços Médios Mensais Recebidos pelos Agricultores. Disponível em: <http://ciagri.iea.sp.gov.br/bancoiea/Preços_Medios.aspx?cod_sis=2>. Acesso em: 02 out. 2009.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade rural: uma abordagem decisoria*. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAVIS, John H.; GOLDBERG, Ray A. *A concept of abribusiness*. Division of research. Boston: Harvard University, 1957.

DUTRA, René Gomes. *Custos: abordagem prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

EMBRAPA. *Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro: cenários 2002-2012/* Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

FARINA, Elisabeth. *Competitividade no agribusiness*. (1998). Disponível em <<http://fia.com.br/pensa/pdf/relatorio/ipea>>. Acesso em: 20 jan. 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

FOSS, N. J. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press, 1997. p. 3-18.

GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies*. Division of research. Boston: Harvard University, 1968.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, p. 114-135, Spring 1991.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKINSSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2001.

HOGARTH, R.; MICHAUD, C. *Longevity of business firms: a four-stage framework*. Fontainebleau: INSEAD, 1991.

INSEAD. HOUAISS, António; VILLAR, Mauro de Salles. *Minidicionário Houaiss de língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

HREBENIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organization e adaptation: strategic choice and environmental determinist. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336- 349, 1985.

HUGHES, J. *A filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1980.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Levantamento sistemático da produção agrícola: pesquisa mensal de previsão e acompanhamento das safras agrícolas no ano civil - Jan. 1975; jul. 1989. v. 1, n. 1, ago. 1989.* Rio de Janeiro: IBGE, 1975.

_____. *Levantamento sistemático da produção agrícola.* Rio de Janeiro, v. 21, n.1, p. 1-79, jan. 2009.

JOHANN, Jorge Adolfo. *O desenvolvimento de competências essenciais como estratégia competitiva no mercado de telefonia móvel.* Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

KIRZNER, M. *Discovery and the capitalist process.* Chicago: TM University of Chicago Press, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica.* São Paulo: Atlas, 2000.

LAUSCHNER, Roque. *Agribusiness: cooperativa e produtor rural.* São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1995.

LAWRENCE, Paul R.; DYER, Davis. *Toward a theory of organizational and industrial adaptation.* Working paper (Graduate School of Business Administration). Boston: Harvard University, 1981.

LEONE, George S. G. *Custos: um enfoque administrativo.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LEVINTHAL, D. Strategic Management and the Exploration of Diversity. In: MONTGOMERY, Cynthia. *Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy.* Dordrecht: Kluwer Academic Press, 1995.

MARION, José Carlos. *Contabilidade e controladoria em agrobusiness.* São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos.* São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, may 1978.

_____. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, 1988.

_____. ; WATERS, J. A. Tracking strategy in na entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, v. 25, 1982.

_____. ; McHUGH, A. Strategy formation in na adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, 1985.

____.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 61-74, winter 1991. Special issue.

NASSAR, André Meloni; ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Coord.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratando de metodologia científica: projeto de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 2000.

____. *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PERROUX, F. *Note sur la Notion de Pôle de Croissance*. Paris: Économie Appliquée, 1955.

PETTIGREW, A . M. Contextualist research: a natural way to link theory and pratice. In: LAWLER, M. E. E. et al. (Ed.). *Doing research that is useful for theory and pratice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

____. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, nov. 1987.

____. et al. *The management of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

____. ; FERLIE, E.; McKEE, L. Understanding the Process of Organizational Change. In: _____. *Shaping strategic change*. London: Sage Publications, 1992. p. 5-30.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

____. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, 1996.

____. Entrevista à Expomanagement. *Revista HSM Management*, ano 5, n. 29, nov./dez. 2001.

QUINN, Robert E. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jary et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMELT, R. P. Theory, strategy and the entrepreneurship. In: TEECE, D. J. *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Harper and Row, 1987. p. 137-158.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition. In: SANCHEZ, R., HEENE, A., THOMAS, H. *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Oxford: Pergamon, 1996.

SAUSEN, Jorge Oneide. *Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Original inglês: *Capitalism, socialism and democracy*.

_____. *Capitalisme, socialisme et' démocratie*. Paris: Editlons Payot, 1982.

STALK, G. et al. Competing on capabilities: the new mies of corporate strategy. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 2, p. 57-69, mar./apr. 1992.

TEECE, David J. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

TRIVINOS, A. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out/dez. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2002.

____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

YAMAGUCHI, Luis Carlos Takao, TUPY, Oscar;. *Agricultura em São Paulo*. São Paulo, v. 2, n. 45, p. 39-51, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)