

O desenvolvimento do diagnóstico estratégico em propriedades rurais do agronegócio: análise ambiental em uma propriedade rural familiar

Ana Claudia Machado Padilha (UPF) <anapadilha@upf.br>

Manoel Antônio Gomes (UPF) <manoelgomes13@hotmail.com>

Paloma de Mattos (UFRGS) <palomattos@hotmail.com>

Renata Gonçalves Rodrigues (UFRGS) <renata_gr@yahoo.com.br>

Silvana Saionara Gollo (UPF) <ssgollo@upf.br>

Resumo: *O objetivo do estudo é realizar o diagnóstico estratégico nas unidades de produção primária da família Gomes, identificando aspectos que interferem positiva e negativamente na competitividade do negócio. Com base nos princípios da gestão estratégica buscou-se detectar os pontos fortes e fracos que compreendem a análise interna, além das oportunidades e ameaças relacionadas à análise externa com o intuito de atingir uma visão geral do ambiente e assim chegar a um diagnóstico estratégico da propriedade no segmento de mercado em que se insere. A pesquisa é do tipo estudo de caso, com abordagem exploratória e descritiva. Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos gestores da propriedade, funcionários, fornecedores e compradores da produção. Como resultado significativo, foi possível identificar o atual cenário com uma predominância de pontos fortes e oportunidades para a propriedade rural estudada. Além disto, o estudo oferece insights para a realização do planejamento estratégico e formulação de estratégias organizacionais.*

Palavras-chave: Diagnóstico Estratégico; Propriedade Rural; Gestão; Agronegócios.

1. Introdução

O modelo de gestão rural familiar atualmente adotado por diversas propriedades suscita preocupações por diferentes motivos. Como importantes, destaca-se o estilo de administração, a falta de controles de custos de produção, a carência da inserção da tecnologia da informação, a agilidade na tomada de decisões diante de situações complexas e, especialmente, a falta de planejamento estratégico.

De certa forma, tais questões geralmente vinculam-se à qualificação dos produtores administradores para atuar organizadamente na sociedade, realizar o controle de seus custos de produção, conhecer as particularidades do comércio de produtos agropecuários e administrar a propriedade rural de forma eficiente.

Importante é fazer a análise interna, onde se verificam quais são as características vantajosas ou desvantajosas, controláveis pela empresa que se relaciona aos aspectos da estrutura, dos processos e dos recursos que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. E, na análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da propriedade rural e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.

O que se pode notar é a necessidade de se diagnosticar os problemas ou deficiências que, quando identificadas, cooperam para uma melhor organização do processo de gestão, controle e, principalmente uma postura estratégica que decorre em maior competitividade e tomada de decisões mais acertadas frente à instabilidade ambiental.

A grande questão é encontrar mecanismos internos para enfrentar as adversidades do ambiente externo. A política governamental, as intempéries climáticas, as crises na economia global, são alguns exemplos de eventos que podem influenciar sobremaneira a competitividade deste tipo de empreendimento.

É nesse contexto que se inserem as atividades produtivas da família Gomes. A família possui três áreas de terras, cultivando em 960 hectares com as culturas de soja, milho, trigo e aveia. Já a atividade pecuária inclui a produção de ovinos, bovinocultura de corte e de leite. A gestão dos negócios é exercida pelo patriarca com o respaldo de seus três filhos que se dedicam às atividades administrativas e operacionais.

Cabe mencionar que o negócio rural não possui nenhum tipo de planejamento, especialmente quando se analisa a importância das informações que alimentam as estratégias competitivas do negócio. É este elemento que converge para a necessidade de se desenvolver um diagnóstico estratégico que auxilie no processo de gestão da propriedade e ofereça subsídios para o desenvolvimento no ramo em que atua.

A partir das argumentações apresentadas, o objetivo do estudo é o de realizar o diagnóstico estratégico nas unidades de produção primária da família Gomes, identificando aspectos que interferem positiva e negativamente na competitividade do negócio.

O que se quer argumentar é que, o produtor, de posse dos conhecimentos obtidos a partir da realização do diagnóstico estratégico da propriedade estará, relativamente, preparado para planejar seu negócio.

2. Revisão da Literatura

Esta seção tem como objetivo apresentar a discussão dos autores utilizados, bem como conceitos na área de Administração Estratégica com ênfase no Planejamento Estratégico que apóia os objetivos do estudo.

2.1 A Administração Estratégica e a Administração Rural

A estratégia tem origem na arte militar, sobretudo o conceito relacionado aos negócios foi evidenciado, segundo Bracker (1980), após a Segunda Guerra Mundial em razão das transformações do ambiente com mudanças mais rápidas e maior competitividade.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia remete a um padrão de consistência em comportamento ao longo do tempo. Os autores ainda comparam a estratégia como um plano, olhar para frente sem desconsiderar o comportamento passado, as estratégias devem formar assim como ser formuladas.

Como consequência deste ambiente mais dinâmico, as empresas passaram a elaborar planos a fim de alcançarem uma posição mais competitiva no mercado. Para Porter (1992), a ação consiste na adoção de uma estratégia.

As estratégias podem assumir vários tipos. Porter (1992) identificou três tipos de estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Para elaboração da estratégia é necessário identificar e analisar alguns fatores no ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) da organização.

A produção agrícola enquanto atividade econômica e associada a uma infinidade de variáveis que condicionam tanto os resultados tecnológicos como a rentabilidade e lucratividade, também exige a adoção de uma estratégia. Dentre estes fatores, existem os de

natureza técnica (aspectos físicos e biológicos) e os de natureza institucional e humana, considerados exógenos ou endógenos à propriedade agrícola.

Para Barbosa (1983), administração rural pode ser entendida como o estudo que trata da organização e administração de uma empresa agrícola, visando ao uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos. É o ramo da Administração que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais, ou unidades de produção rural.

Entendendo a abrangência do conceito de administração rural, Cella (2002) menciona que a produção agrícola pode ser impactada pelos aspectos físicos, tais como:

- a) oscilações meteorológicas (precipitações, ventos, geadas, alterações de temperatura, calor);
- b) características do solo (topografia, fertilidade, profundidade, permeabilidade e grau de erodibilidade);
- c) recursos hídricos (disponibilidade de água em quantidade necessária, qualidade aceitável com a periodicidade pertinente);
- d) disponibilidade de infraestrutura (máquinas, equipamentos, ferramentas, edificações e construções rurais); e,
- e) localização (distância da propriedade com relação ao mercado facilitando o acesso à compra de insumos ou à venda dos produtos finais).

Além destes fatores, as pragas e doenças no cultivo agrícola, bem como as doenças e enfermidades nos animais, são condicionantes incontroláveis que influenciam o sucesso da agropecuária.

O sistema de comercialização, compreendido pelo transporte e armazenamento de produtos, as normas e crenças do ambiente institucional, as oportunidades de emprego e a remuneração de atividades fora do meio rural também se confirmam elementos importantes que devem ser observados no momento da realização da análise ambiental.

Outro importante fator é o que trata o papel das políticas públicas (oscilações nos preços mínimos, políticas de subsídios, acesso a crédito, concessão de incentivos regionais ou a determinadas culturas e atividades). Ao mesmo tempo, alterações macroeconômicas no país ou fora dele, podem afetar a atividade agropecuária, sem que haja qualquer possibilidade de interferência por parte do produtor rural (CELLA, 2002).

As características endógenas à propriedade agropecuária são identificadas pelo trabalho familiar, pela habilidade administrativa, pela educação, pelo conhecimento e pela determinação de objetivos.

Além destas, outras características também são citadas por Salles (1981) como intrínsecas à atividade agropecuária. Para o autor, são considerados elementos importantes que interferem na atividade de produção rural a demanda de insumos produtivos, a sazonalidade da demanda por crédito, os problemas de comercialização (armazenagem, conservação, transporte e oscilações de preço), a perecibilidade de alguns produtos (que deprime a renda do produtor, através da diminuição do seu poder de barganha frente aos compradores) e a irreversibilidade do processo produtivo.

O se observa é que tais características impactam não somente o tipo de cultura ou criação a ser desenvolvido pelos produtores, como também a produtividade por ele alcançada e

a sua rentabilidade e lucratividade. Muito embora a listagem não seja exaustiva, todos os determinantes podem ser considerados, de certa forma, um reflexo estático do ambiente em que está inserido o produtor agropecuário. Torna-se importante considerar não somente o ambiente atual, como os potenciais distúrbios no *status quo* produtivo, motivados por eventos ou concorrência potencial (SALLES, 1981).

De outro lado, o processo de competição comercial afetaria, sob o ponto de vista de Lauschner (1993), tanto grandes como pequenos produtores. Isto sugere, pois, a adoção de novas estratégias produtivas específicas de acordo com o tamanho da propriedade visando aumentar a competitividade. Desta forma, o autor apresenta uma série de alternativas para minimizar os efeitos desvantajosos do aumento de competição no meio rural: profissionalização da atividade agropecuária, integração à agroindústria processadora, como alternativa para compartilhamento de risco; deslocamento da mão-de-obra familiar excedente para outros setores econômicos e a adoção (irrigação, estufas, higiene, apresentação dos produtos, métodos naturais ou biogenéticos de produção e controle ambiental) e implantação de formas associativas de produção (como os condomínios rurais).

Analisando especificamente o caso da agricultura, Meira (1996), valendo-se do instrumental proposto por Porter (1992), considera o ambiente agropecuário como “adverso ao produtor rural”. O autor considera a existência de uma “conspiração das cinco forças competitivas”: número elevado de produtores agropecuários convivendo ao lado de fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos agrícolas com alto poder de negociação e compradores de produtos agropecuários (atacadistas, cadeias de supermercados, agroindústrias e comerciantes locais oligopsonistas). Além destas desvantagens, o produtor rural depara-se com a ameaça constante de entrada de novos produtores, dada as baixas barreiras à entrada e os elevados custos de saída da atividade agropecuária, fator que leva os produtores a permanecerem neste setor mesmo sem a obtenção de retornos satisfatórios.

O trabalho de Santos (1982) resume a situação da agropecuária: de um lado produtores isolados, atuando em situação de concorrência perfeita, e de outro a força dos vendedores de insumos (organizados em oligopólio) e de compradores de produtos (oligopsonistas). Esta situação teria como consequência a “pauperização” do meio rural, onde os recursos financeiros seriam constantemente drenados ou transferidos para o meio urbano ou outras atividades econômicas.

Lauschner (1993, p.262) também concorda com estas argumentações, destacando o agravante de que ocorre “articulação dos serviços de crédito, pesquisa, assistência técnica e de política governamental em função dos interesses da agroindústria e do setor de insumos rurais e não dos produtores”.

Analisando especificamente os produtores rurais do Rio Grande do Sul, Brumer (1999) conclui que o processo de globalização agrava ainda mais este cenário, promovendo a compressão da lucratividade de todos os agricultores, tanto daqueles que destinam seus produtos para o mercado externo como dos que o destinam ao mercado interno.

Existem outras propostas de igual eficiência na administração de empresas agropecuárias, tais como a utilização de parcerias como estratégias para diminuir os riscos; diversificação das atividades rurais (incluindo atividades urbanas); melhoria no “capital humano” da empresa agropecuária, tanto do quadro funcional como também da administração através da educação formal e informal e do treinamento; e, utilização de alternativas para a comercialização dos produtos, como, por exemplo, as cooperativas.

2.2 O Diagnóstico Estratégico

Assim como acontece com os empresários de outras atividades econômicas, aos produtores rurais também cabe o monitoramento da complexidade do ambiente em que estão inseridos, tendo visão sistêmica da atividade desenvolvida, preocupando-se com a elaboração de estratégias para defenderem-se das ameaças e saber aproveitar as oportunidades.

Além deste diagnóstico, devem ser de conhecimento do produtor rural os pontos fracos e fortes da atividade por ele desempenhadas ou de sua estrutura produtiva. A capacidade administrativa do empresário rural pode ser considerada uma das determinantes dos resultados técnicos e econômicos obtidos por ele. A seqüência de decisões e atitudes para a condução das atividades agrícolas, tanto em termos produtivos como financeiros, comerciais e ligados aos recursos humanos, devem, portanto, impactar o desempenho da empresa rural.

Neste sentido o diagnóstico estratégico é uma ferramenta que auxilia a gestão da propriedade rural, fazendo com que o produtor se torne um empresário da meio agrícola.

2.2.1 Análise Externa

Trata-se de uma análise do ambiente externo à empresa, ou seja, das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. A análise externa envolve os mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas; a concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos; a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que afetam a sociedade e todas as demais empresas.

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas desde que reconhecidas em tempo hábil (OLIVEIRA, 1995).

Já as ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas desde que também reconhecidas em tempo hábil (OLIVEIRA, 1995).

A análise externa, segundo Oliveira (1995), tem como objetivo estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição e perspectiva de sua posição no futuro. Assim, é de responsabilidade do administrador procurar aproveitar as oportunidades e, da mesma forma, tentar amortecer ou absorver as ameaças ou, em último, caso adaptar-se a elas.

Na percepção de Oliveira (1995), as oportunidades serão escolhidas se:

- a)** o foco residir na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças e de riscos;
- b)** todas as principais oportunidades forem analisadas conjunta e sistematicamente;
- c)** compreender quais oportunidades se adaptam à atividade da empresa;
- d)** houver equilíbrio entre oportunidades.

Ainda para Oliveira (1995), as oportunidades classificam-se em naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação, enquanto que as ameaças, em naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

2.2.2 Análise Interna

A análise interna tem o objetivo de evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou as suas forças ou fraquezas. Os seus pontos fortes ou fracos deverão ser determinados diante da sua atual posição produto versus mercado.

Para efetuar uma análise do ambiente interno de uma empresa, segundo Chiavenato (1994), devem-se destacar diversos aspectos descritos a seguir.

Na área de marketing deve-se diagnosticar o desempenho do sistema de distribuição, desenvolvimento de novos produtos, força de vendas, promoção e propaganda, políticas de preços e organização do departamento de marketing. Ainda há grande importância quanto à pesquisa de mercado por ser relevante ao processo decisório.

Na função financeira são evidenciados elementos como a análise dos índices financeiros (índices de lucratividade, índices de liquidez, índices de alavancagem, índices de giro e períodos de cobrança) e análise do sistema planejamento e controle financeiro/contábil (estrutura da área financeira, relatórios contábeis/financeiros, fluxo de caixa, decisões e ações financeiras, controles e orçamentos, entre outros).

Na área de produção analisa-se a eficiência da sua capacidade produtiva considerando aspectos como a instalação industrial, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, sistema de custos, pesquisa e desenvolvimento, cadeia de suprimentos e processo produtivo.

A última função analisada internamente é a área de recursos humanos. Deve-se considerar as atitudes da alta administração quanto ao fator humano da empresa (rotatividade dos empregados, índice de absenteísmo, eficácia dos programas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento).

Quanto aos aspectos organizacionais, pode-se citar a estrutura organizacional; os sistemas de informações operacionais e gerenciais; o sistema de planejamento (estratégico, tático e operacional); a capacitação, atitudes e comportamentos da alta administração e chefias; a capacitação e habilidade dos empregados; o controle de qualidade; e, o domínio do mercado consumidor.

No que se refere à abrangência dos processos, podem-se examinar a empresa considerada como sistema, as áreas funcionais, as unidades organizacionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos isoladamente.

Discutidos os pontos mais relevantes que convergem com a delimitação do objetivo geral, a próxima seção trata da apresentação dos procedimentos metodológicos que foram utilizados no decorrer do estudo.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa desenvolvida foi descritiva e exploratória com abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Descritiva por que tem por objetivo descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, e exploratória com o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito.

É também classificado como um estudo de caso por se caracterizar pela busca de informações nas três propriedades rurais da família Gomes. Para Cervo e Bervian (2002 p. 67), um estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Estas considerações embasam-se na delimitação do objetivo que é o de realizar o diagnóstico estratégico em três áreas rurais de uma família, fornecendo aos gestores os dados para tomada de decisão, levando em consideração as peculiaridades da organização estudada.

Com relação às categorias de análise, estas classificam-se em ambientes interno, compreendendo pontos fortes e fracos; e variáveis externas, delimitadas pelas oportunidades e ameaças, assim especificadas:

Com relação à seleção dos participantes do estudo, foram pesquisados todos os 10 funcionários, o proprietário, os três gestores, as três empresas que compram a produção e os 10 fornecedores com os quais a unidade produtora mantém relações comerciais.

Cabe destacar que um dos objetivos do diagnóstico estratégico é fornecer informações para que a gestão tenha o máximo de conhecimento do ambiente no qual está inserida a empresa. Para alcançá-las, é necessário que se faça uma análise detalhada da organização e também do seu ambiente.

E é com base nessa necessidade que grande parte dos dados coletados foram de natureza primária e foram obtidos através da aplicação de questionários composto por perguntas abertas, o que possibilitou a livre expressão do respondente relacionadas à análise interna e externa da empresa, bem como sugestões e recomendações para a propriedade rural estudada.

No entanto, cabe mencionar que, o critério adotado para identificar a diferença entre um ponto forte e fraco, obedeceu à lógica de que, notas inferidas pelos entrevistados que compreenderam o intervalo entre 1 a 6 foram considerados pontos fracos e, no caso de respostas com avaliação entre 7 e 10, foram consideradas como pontos fortes. O mesmo raciocínio vale para a identificação de oportunidades e ameaças.

Entendo a relevância dos dados secundários, estes por sua vez retirados coletados em pesquisas bibliográficas e *sites* que ofereçam subsídios para as argumentações que foram desenvolvidas ao longo do estudo.

Os questionários foram entregues com os pontos a serem abordados, e para cada item dever-se-ia dar uma nota de 1 a 10, sendo que, a nota 1 para a pior avaliação e a nota 10 para a melhor avaliação, levando-se em consideração que as notas 6 foram consideradas como melhor ponto fraco, ou quase ponto forte, e as notas 7 foram consideradas como menor ponto forte, ou seja, quase ponto fraco.

Chegou-se as notas de cada item, somando-se todos as notas da questão em análise e dividindo-se pelo número de entrevistados. As médias dos pontos fracos ou dos pontos fortes, chegou-se através da soma das médias abaixo de 6 (pontos fracos) ou acima de 7 (pontos fortes) dividindo-se pelo número de pontos abordados.

Na etapa da análise e interpretação dos dados coletados a partir da aplicação do questionário, a técnica selecionada foi a análise do conteúdo das respostas. Para um melhor entendimento, os dados primários foram tabulados e apresentados através de tabelas para sua melhor contextualização e entendimento.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Descrição da empresa estudada

A empresa Gomes é caracterizada como familiar. Possui três áreas de terras, cultivando em 960 hectares, soja, milho, trigo, aveia, bem como dedicam-se a pecuária,

produzindo ovinos e bovinos de corte e leiteiro. A gestão dos negócios é exercida pelo patriarca, juntamente com seus três filhos, aqui identificados como gestores que desenvolvem atividades nas áreas operacional e administrativa.

Atuando há mais de 50 anos na atividade agropecuária, a empresa rural sempre utilizou tecnologia de ponta, contando com bons maquinários, estrutura de armazenagem (silos), secadores e moegas. O quadro funcional é integrado por oito funcionários, a maioria com mais de dez anos de empresa.

Com relação à questão financeira, a empresa atua com recursos próprios e capital disponível de custeio de suas operações. A gestão privilegia a aquisição de insumos, sementes e combustíveis no período de menor demanda e promoções de oferta destes produtos.

As vendas são realizadas através de faturamento da colheita já classificada e estocada com empresas corretoras do setor. Isto implica na redução dos custos de logística e evita riscos de inadimplência, uma vez que o pagamento é realizado antes da retirada física do produto dos silos da propriedade. A preferência também se dá pelas épocas de maior valorização do mercado de cereais e carnes.

4.2 Análise Interna

Para Valadares (2002), os pontos fortes são características ou forças internas controláveis da empresa, tangíveis ou intangíveis, que, se bem utilizadas, permitem alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Já os pontos fracos são características ou forças internas controláveis, tangíveis ou intangíveis, que, se expostas ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

A Tabela 1 apresenta um resumo das respostas retiradas dos questionários aplicados aos agentes selecionados para participarem da pesquisa.

Tabela 1 - Pontos Fortes da Propriedade Rural

Pontos Fortes	Média
Pontualidade no pagamento. (clientes e colaboradores)	10
Gestão administrativa	9
Humildade e respeito no ambiente de trabalho	9
Agilidade e rapidez na solução de pendências	9
Estruturas de silos, armazéns, galpões, máquinas, casas.	9
Espaço físico adequado ao trabalho.	8
Produção de fácil comercialização – Inserção no Mercado	8
Boa localização (Áreas localizadas até 20 km no interior)	7
Benefícios concedidos aos funcionários.	7
Funcionários qualificados/profissionalismo	7
Total	8,3

Fonte: Dados do estudo (2009).

Tendo em vista os dados obtidos a partir da aplicação dos questionários ao proprietário da empresa, gestores, funcionários e clientes com os quais mantêm relações comerciais, verificou-se que ocorre uma satisfação quanto a questão de pagamentos, tanto de gestores como funcionários e clientes. A estrutura da empresa também foi lembrada como ponto forte, especialmente por possuir uma estrutura que comporta silos, armazéns, galpões, máquinas com tecnologia de ponta, casas dos funcionários com todo conforto possível e a agilidade na

solução das pendências. Este último é alcançado através da estrutura de gestão que é composta pelos três filhos do patriarca proprietário.

A boa gestão administrativa, com controle da produção, das finanças, dos recursos humanos e a boa relação entre os colaboradores e proprietários, são apontadas como segundo ponto forte de maior importância, seguido pela facilidade de comercialização da produção e boas condições de trabalho, bem como a satisfação quanto aos benefícios recebidos e a qualificação profissional dos funcionários. Por último, foi identificada como ponto forte a localização, apesar de serem três áreas de terras separadas geograficamente, mesmo assim o acesso é facilitado.

Frente a estes resultados, a empresa deve manter-se na sua linha de continuar investindo em tecnologia, investindo na gestão dos custos para seguir operando com recursos próprios, reforçando as práticas de gestão de recursos humanos e, especialmente, manter a característica da atual gestão administrativa, pois aspecto foi apontado como um ponto importante por todos os respondentes do questionário.

Tabela 2 - Pontos Fracos da Propriedade Rural

Pontos Fortes	Média
Risco da Gestão familiar	6
Distorção salarial	6
Utilização do comércio local	5
Estoque de insumos/fertilizantes	4
Oportunidade para crescimento na empresa	2
Total	4,6

Fonte: Dados do estudo (2009).

Como pôde ser observado a partir dos dados coletados nos questionários, como ponto fraco foi citado a falta de um planejamento de RH, especialmente a relacionada à criação de novas oportunidades de atuação para o quadro funcional e a distorção dos salários que não contempla a variável tempo de serviço.

Ainda analisando os pontos fracos, os respondentes informaram a necessidade de fazer-se um estoque maior de insumos e fertilizantes que poderá interferir negativamente ou paralisar determinado estágio do processo de produção. Uma questão importante quanto ao estoque deste tipo de produtos é a falta de segurança no meio rural, uma vez que os produtores isolados da cidade ficam à mercê de saques e assaltos que compromete, sobremaneira, as atividades produtivas.

Pontuou-se a necessidade de maior utilização do comércio local, especialmente no que se refere à compra de insumos agrícolas. A comercialização da produção final também foi lembrada, uma vez que deve-se considerar a posição de preços na hora das negociações.

E, por último, foi mencionado como ponto fraco o aspecto da empresa ser familiar. Neste caso, a forma de gestão pode assumir uma postura limitada em termos de resolução de problemas rotineiros e ficar prejudicada a inserção de novas ideias e inovações no negócio rural.

4.3 Análise Externa

Segundo Chiavenato (2003), “Na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e

oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência.” É necessário estar atento permanentemente para aproveitar as oportunidades e superar as ameaças.

Tabela 3 - Oportunidades da Propriedade Rural

Oportunidades	Média
Aceitação do produto pelo mercado	9
Baixo risco na comercialização de seus produtos	9
Demanda crescente de seus produtos	8
Tecnologia a serviço da produção	8
Proximidade de fornecedores e prestadores de serviços	7
Total	8,2

Fonte: Dados do estudo (2009).

Com relação às oportunidades, os dados coletados revelaram que a boa aceitação dos produtos finais no mercado. Isto se relaciona à boa qualidade que se alia ao baixo risco na venda que é assegurada pela transação de corretores profissionais do setor que fazem a venda a terceiros capitalizados.

A demanda crescente dos produtos agropecuários é citada como uma oportunidade relevante que a empresa rural tem a explorar, bem como a tecnologia à serviço da produtividade, o que gera queda nos custos operacionais, maior produtividade. O uso de sementes transgênicas favorece a demanda por mão de obra na produção.

E, por último, a proximidade com os fornecedores de produtos e serviços foi mencionada como uma oportunidade que facilita a solução de problema e agilidade no deslocamento.

Ameaças são situações atuais e/ou futuras que potencialmente podem reduzir a rentabilidade da empresa, ou forças ambientais incontroláveis que, se não neutralizadas, podem trazer desvantagens competitivas perante os concorrentes (VALADARES, 2002).

Tabela 4 - Ameaças da Propriedade Rural

Oportunidades	Média
Protecionismo estrangeiro a produtos primários brasileiros	6
Preços internacionais	5
Fatores naturais/climáticos	5
Planos governamentais nacionais	4
Crise mundial (redução consumo)	3
Total	4.6

Fonte: Dados do estudo (2009).

No que tange às ameaças que a empresa sofre, destacam-se especialmente as de âmbito externo, como a grande crise mundial que assolou o mundo em setembro de 2009 e que vem apresentando reflexos numa escala global.

Outro fator é a incerteza quanto à política nacional de incentivo à produção agrícola. Não há uma política definida de incentivo à compra de insumos, estruturação tecnológica, ou seguro agrícola para intempéries, causados por fatores naturais, ou mesmo uma proteção as constantes baixas dos preços internacionais. Isto chega a atingir, em muitas circunstâncias, patamares insustentáveis que afetam a competitividade do agronegócio nacional.

Além destes fatores mencionados, o protecionismo aos produtos primários brasileiros por parte de alguns países ocasiona perda de mercado e, por consequência, a perda de lucratividade para os produtores e para a balança comercial brasileira.

A questão da inadimplência apresentada por cooperativas e o comércio local apontada por alguns clientes no estudo, não são elementos que podem afetar negativamente a propriedade rural, uma vez que a comercialização é realizada a vista antes da entrega física dos produtos produzidos.

Quanto à concorrência na produção agrícola dentro do país, também apontado por alguns, não é fator de risco ou ameaça, pois na produção agrícola a concorrência interna não é fator relevante. O que pode ser entendido como uma ameaça é a cotação dos preços das *commodities* internacionais. Assim, não há como considerar como ameaça os outros produtores agrícolas, taxando-os como concorrentes, e sim apenas um fator de regulamentação de preços.

5. Considerações Finais

O mercado encontra-se em meio a complexidades, mudanças contínuas e aceleradas. Na era de grandes incertezas quanto ao futuro das organizações, inovações tecnológicas, comportamento sócio-cultural e cenários políticos, são fatores que estão em constante mudança numa economia globalizada

Este cenário associado à velocidade de mudança crescente e a imprevisibilidade do ambiente externo, provoca a necessidade de adaptação rápida e o planejamento estruturado das organizações.

Desta forma, a necessidade do levantamento de informações do ambiente externo, bem como os elementos que compõem o ambiente interno, identificados a partir da elaboração do diagnóstico estratégico, leva a empresa a uma maior eficiência, capacidade de acompanhar as tendências do mercado, bem como propiciar o crescimento da organização em consonância com o desenvolvimento tecnológico a fim de maximizar os pontos fortes e reduzir os pontos fracos.

Assim, fez-se necessário o envolvimento e a participação de todas as pessoas para que se possa elaborar o diagnóstico estratégico organizacional. Nesse sentido, pôde-se observar que a realização do estudo contribuiu para o mapeamento de forças externas e internas a partir do comprometimento dos colaboradores, gestores, proprietário e clientes que participaram direta ou indiretamente das atividades produtivas desenvolvidas pela família Gomes.

Além disto, o estudo suscitou para uma continuidade de seu desenvolvimento, ou seja, o diagnóstico estratégico deve ser uma análise contínua que decorre na elaboração do planejamento estratégico. Isto contribui para que a propriedade rural estabeleça sua identidade organizacional, analise seu ambiente externo e interno, atual e futuro e elabore estratégias orientadas para o mercado, focada na busca do melhor caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e crescimento sustentável no longo prazo.

Como limitações deste estudo, destacam-se as dificuldades enfrentadas pela gestão familiar que podem limitar a tomada de decisão com relação ao posicionamento estratégico da propriedade rural. Assim como a dificuldade de superar o “vício” presente nas rotinas administrativas relacionadas à gestão de recursos humanos, controle do estoque e das compras realizadas.

Muitas vezes a velocidade com que as mudanças ocorrem no mercado, principalmente agrícola, em que a concorrência foi apontada como fator relevante, demanda dos gestores do setor uma estratégia emergente e que seja adequada ao problema ou desafio. Esbarrar nas dificuldades encontradas na gestão familiar pode implicar em perdas significativas para a empresa.

Como sugestão de pesquisas futuras entende-se como oportuno o desenvolvimento de estudos focados na área do controle operacional, uma vez que este tipo de negócio tende a incorporar investimentos que estejam alinhados à inovação e à tecnologia. Também uma análise financeira acurada seria pertinente para mensurar efetivamente a capacidade de novos investimentos.

E, por fim, destaca-se que, como novas oportunidades de negócios rurais, quando se analisam as diferentes cadeias produtivas que compõem o agronegócio nacional abrem-se novas possibilidades de implementação de novos modelos produtivos que é impulsionada pela demanda de mercado global. A competitividade das propriedades rurais vai depender, decisivamente, da forma como o produtor organiza seus recursos e combina-os de maneira diferente dentro de seu processo produtivo.

Referências

- BARBOSA, J. S. *Administração rural em nível de fazendeiro*. São Paulo, Nobel, 1983.
- BRACKER, J. *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. Academy of Management Review 1980, Vol. 5. No. 2, 219-224.
- BRUMER, A. Qual a vocação produtiva da agricultura familiar? Globalização, produção familiar e trabalho na agricultura. In: TEDESCO, J.C. (Org.) *Agricultura familiar: realidades e perspectivas*. Passo Fundo: EDIUPF, 1999, cap.6, p.219-249.
- CELLA, D. *Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural*. 2002. 166p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I; NETO, E. P. C. *Administração estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAUSCHNER, R. *Agribusiness, cooperativa e produtor rural*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1993. 293p.
- MEIRA, J. L. *Sucesso econômico e perfil estrategista empreendedor de produtores rurais: o caso Nilo Coelho*. Lavras, 1996, 76 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura, Universidade Federal de Lavras.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.
- SALLES, S. B. *Efeitos de um sistema de registros agropecuários na eficiência gerencial do empresariado rural: o caso do sistema Fidene no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 1981. 98p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- SANTOS, J. V. T. Movimentos camponeses no sul: produto e terra (1978 - 1981). In: Reforma agrária. Boletim da Associação Brasileira de Reforma Agrária, maio/jun., Campinas, 1982.
- VALADARES, M. C. B. *Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em clientes e pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.