

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM AGRONEGÓCIO**

LUCIANA DE GOIS AQUINO TEIXEIRA

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS UNIDADES RURAIS
AGRÍCOLAS COM SISTEMA DE IRRIGAÇÃO POR PIVÔ CENTRAL
DO MUNICÍPIO DE ORIZONA-GO**

GOIÂNIA - MARÇO DE 2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM AGRONEGÓCIO**

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS UNIDADES RURAIS
AGRÍCOLAS COM SISTEMA DE IRRIGAÇÃO POR PIVÔ CENTRAL
DO MUNICÍPIO DE ORIZONA-GO**

Dissertação submetida ao Programa
de Pós-Graduação em Agronegócio
da Universidade Federal de Goiás
como requisito parcial para a
obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Eliane M. S.
de Souza

GOIÂNIA - MARÇO DE 2009

LUCIANA DE GOIS AQUINO TEIXEIRA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM AGRONEGÓCIO**

**TÍTULO: ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS UNIDADES
RURAIS AGRÍCOLAS COM SISTEMA DE IRRIGAÇÃO POR PIVÔ
CENTRAL DO MUNICÍPIO DE ORIZONA-GO**

APROVAÇÃO:

GOIÂNIA - MARÇO DE 2009

Este trabalho é dedicado a
Wilson Júnior.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades maravilhosas que me tem dado ao longo da vida.

Agradeço aos meus pais, Silvia e Félix, por tudo que sou, pela educação e pela dedicação.

Agradeço as minhas irmãs, amigas e confidentes, Luisa, Fabiana e Daniela, pelo conhecimento específico e peculiar que cada uma delas me proporciona.

Agradeço ao meu marido, amigo, companheiro, Wilson Júnior, a quem dediquei integralmente este trabalho, pelo apoio dado, inclusive, na realização deste mestrado.

Agradeço aos familiares, amigos e amigas de Uberlândia, de Brasília, de Pires do Rio, pela convivência e pelos ensinamentos do dia-a-dia, especialmente à D. Linda e Dr. Olegário, pelo apoionas idas e vindas de Goiânia.

Agradeço aos professores do programa de pós-graduação em Agronegócio da UFG e, principalmente, minha professora e orientadora Dra. Eliane, pelas oportunidades proporcionadas e conhecimento adquirido.

Agradeço ainda aos colegas de mestrado, particularmente as amigas Fernanda e Cristiane, companheiras inseparáveis do desafiante ano de 2007.

“Tudo tem seu tempo e até certas
manifestações mais vigorosas e
originais entram em voga ou saem
de moda. Mas a sabedoria tem
uma vantagem: é eterna.”

Baltasar Gracián

RESUMO

Esta pesquisa levantou as peculiaridades no processo de gestão estratégica das unidades rurais agrícolas que têm como base a produção irrigada por pivô central. Objetivou compreender as principais dificuldades e potencialidades que interferem na gestão da empresa rural, levantar as dificuldades para adoção da gestão estratégica nas unidades de produção, especificar cenário competitivo das unidades de produção agrícola irrigadas por pivô central da cidade de Orizónia-GO e, por fim, elaborar orientações para a gestão estratégica deste setor. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista. Os sujeitos de pesquisa foram os proprietários rurais das unidades selecionados para este estudo. Concluiu-se que a gestão estratégica nas unidades rurais é importante para o desenvolvimento e melhor desempenho das propriedades, sendo essencial para o estabelecimento de uma posição competitiva no mercado do agronegócio.

Palavras-Chaves: agronegócio, gestão, estratégia, irrigação, pivô central.

ABSTRACT

This research raised the peculiarities in the strategic management of rural agricultural units that are based on the production irrigated by center pivot. Aimed to understand the main difficulties and potentials involved in the management of rural enterprise, raise difficulties for the adoption of strategic management in production, competitive scenario specify the units of irrigated agricultural production by central pivot the city of Orizón-GO, and finally , develop guidelines for the management of this strategic sector. The data collection instrument was the interview. The subjects of research were the landowners of the properties selected for this study. Concluded that strategic management in the units is important for rural development and improved performance properties, is essential for establishing a competitive position in the agribusiness market.

Keywords: agrobusiness, management, strategy, irrigation, central pivot.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....	22
Figura 2: Comparação das técnicas de planejamento.....	23
Figura 3: As quatro atividades de Planejamento Estratégico	27
Figura 4: Metodologia sugerida para o planejamento estratégico	28
Figura 5: Roteiro de determinação de estratégias	35
Figura 6: O ambiente externo	37
Figura 7: As cinco forças de Porter	39
Figura 8: Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.....	45
Figura 9: Aspectos a serem considerados na análise SWOT	46
Figura 10: Gráfico da evolução das áreas irrigadas no Brasil (1950-2001)	51
Figura 11: Foto de irrigada por aspersão convencional	56
Figura 12: Foto de sistema por aspersão portátil	57
Figura 13: Foto de área irrigada por pivô central.....	58
Figura 14: Foto do equipamento de pivô central	58
Figura 15: Foto de irrigada por gotejamento	60
Figura 16: Mapa da localização do município de Orizona	63
Figura 17: Imagem de satélite do município de Orizona – GO	64
Figura 18: Imagem de satélite com os pivôs centrais- Orizona – GO	64
Figura 19: Resumo dos dados da pesquisa	80
Figura 20: Análise SWOT das unidades rurais	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da área irrigada por país	49
Tabela 2: Áreas irrigadas (em Hectares)	53
Tabela 3: Dados do município de Orizona-GO	65
Tabela 4: Dados de produção agrícola do município de Orizona - GO	65
Tabela 5: Brasil: Crédito Rural	76

LISTA DE ABREVIações

ANA - Agência Nacional de Águas
AGR - Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos
CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CEPEA/SP - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAEG - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Goiás
FAO - *Food and Agriculture Organization*
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MMA – Ministério do Meio Ambiente
PIB – Produto Interno Bruto
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	13
1. Definição do Problema	16
2. Objetivos	17
3. Justificativa	17
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
1. Gestão Estratégica	19
1.1 Planejamento Estratégico	20
1.2 Conceito de Estratégia	27
1.3 Formulação e determinação das estratégias	31
1.4 Estratégia pela Análise das Forças Competitivas	38
1.5 Estratégias Genéricas	41
1.6 Análise SWOT	44
2. Agronegócio	46
2.2 Panorama da Irrigação	48
2.2 Métodos de Irrigação	52
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	61
1. Caracterização da região de aplicação da pesquisa	61
2. Definição e classificação de pesquisa	66
2.1 Delineamento da pesquisa quanto a coleta de dados	67
2.2 Questões de Pesquisa.....	69
CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÕES	71
1. Cenário competitivo	71
2. Apresentação dos dados coletados	79
3. Dificuldades e potencialidades que interferem na gestão rural	90
4. Orientações para a gestão estratégica aplicadas nas unidades rurais com produção irrigada por pivô central	93
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	98

I INTRODUÇÃO

O agronegócio é um conceito abrangente do setor agrícola, que diz respeito a todas as atividades relacionadas à produção agropecuária, como a comercialização de insumos e equipamentos, o processamento e a industrialização da produção, o transporte, o armazenamento e a sua distribuição.

O agronegócio tem grande importância na economia brasileira fechando o ano de 2007 com um produto interno bruto (PIB) recorde de R\$ 611,8 bilhões, apurado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo (CEPEA-SP), ou seja, é um segmento extremamente relevante que precisa ser fortalecido cada vez mais.

A agricultura brasileira contribui significativamente com o desenvolvimento econômico e social do Brasil. No passado, contribuiu decisivamente, por meio das funções clássicas, para prover alimento às populações urbanas, liberar mão-de-obra para a indústria crescente, gerar divisas, via exportação de excedentes, e ainda capital para o processo de industrialização. O processo de modernização da agricultura provocou mudanças radicais no sistema interno de produção e no seu relacionamento com os setores industriais, situados antes e depois da porteira, dando significado ao termo “agronegócio”.

Uma das características marcantes da atividade agropecuária, conforme sugere Ramos (2007) é a sazonalidade causada pela dependência dos fatores ambientais, principalmente climáticos, e dos ciclos biológicos das plantas e animais. O progresso tecnológico permitiu a adaptação e o ajuste do processo produtivo à sazonalidade, encurtando o tempo de crescimento e maturação das espécies, desenvolvendo espécies adaptadas a distintos ambientes, alterando as épocas de plantios, além de reproduzir as condições climáticas e ambientais originais.

Apesar de progressos nesses campos, a atividade agropecuária continua dependendo fortemente dos fatores da natureza. Em função de a produção rural depender, em grande parte, dos recursos naturais, do ciclo biológico de cada cultura, do controle de pragas e doenças, da sazonalidade do mercado, da perecibilidade do produto, ou seja, de muitas variáveis que dificultam o controle, é fundamental o gerenciamento dos processos produtivos e dos recursos e, ainda, muito importante, a gestão estratégica.

As unidades rurais, inseridas num ambiente de intensas mudanças, devem buscar desenvolver capacidades gerenciais estratégicas e competitivas, fundamentais para atingir o sucesso e a perenidade do negócio. Uma estratégia bem delineada tem sido apontada como uma forma de sobrevivência empresarial.

A gestão estratégica permite mensurar a racionalidade dos fatores de produção, onde o produtor rural pode determinar o quê produzir, como produzir, quanto produzir, visando obter melhores resultados.

Questões relativas à gestão têm sido debatidas por diversos estudiosos das ciências sociais, buscando entender as formas de administração estratégica e as transformações na empresa. Fica evidente que as várias maneiras de gestão assumidas por cada organização específica são ligadas ao modo de produção, ao ambiente, a atividade entre outros. nos quais elas se inserem.

Percebe-se que atualmente, a grande parte das unidades rurais está ligada ao mercado, enfrentando os desafios complexos da estrutura capitalista. A volatilidade do ambiente externo, a pressão por redução dos custos, a alta competitividade e as novas tecnologias exigem maior dinamismo e flexibilidade das empresas que compõem o agronegócio.

Neste contexto, a gestão estratégica pode desempenhar um importante papel na eficiência da tomada de decisão, transformando as propriedades rurais em empresas com capacidade para acompanhar a evolução do setor.

O trabalho foi desenvolvido no município de Orizona - GO que é uma das vinte e oito cidades goianas que possui uma alta taxa de população rural. Esse fator é determinante para que a cidade invista no setor agropecuário. Foram estudadas as unidades rurais do município de Orizona – GO que têm como base a produção agrícola irrigada por sistema de pivô central.

Segundo a Embrapa (2003), a irrigação no estado de Goiás começou a ser intensificada a partir dos anos de 1970 e, atualmente, o Estado é o quinto em área irrigada e o primeiro em área irrigada per capita do país. O município de Orizona – GO, onde foi realizado o presente trabalho, é uma cidade com pouco mais de 14.000 habitantes e sua economia depende principalmente da produção agropecuária. Atualmente, existem no município cerca de dez unidades de produção agrícola que tem como base a produção por irrigação pelo sistema de pivô central, unidades que foram foco de estudo nesta pesquisa.

No Brasil, o uso da irrigação ocorre nas mais variadas condições de clima, solo, cultura e socioeconomia. Não existe um sistema de irrigação ideal capaz de atender a todas as distintas condições e interesses envolvidos. Deve-se selecionar o método de irrigação mais adequado para uma determinada condição e para atender aos objetivos desejados de desenvolvimento da unidade rural.

De acordo com a Embrapa (2003), a irrigação propicia incremento dos índices de produtividade e melhoria da qualidade dos produtos agrícolas. Uma das vantagens apontadas do uso da tecnologia de irrigação via pivô central é a suplementação das irregularidades na distribuição das chuvas, eliminando a ociosidade das terras na entressafra. Mas, é importante caracterizar as dificuldades encontradas pelos produtores, analisar o cenário competitivo para se atentar ao crescimento e sobrevivência do setor.

Os princípios da gestão de uma empresa de produção agrícola não são diferentes dos princípios da gestão de qualquer outro negócio. Para obter sucesso o gestor rural tem de ser eficiente para atingir um determinado conjunto de objetivos. Determinar esses objetivos e depois alcançá-los tão eficientemente quanto possível é um problema de gestão.

Há indícios que os produtores rurais não trabalham com planejamento das estratégias. É preciso que se adote uma visão empresarial que trate a propriedade rural como uma organização que busca na gestão a otimização dos processos e recursos.

Veloso (1997) discorre que um gestor rural assume que embora o funcionamento de seu negócio seja dinâmico, com variáveis exógenas incontornáveis, é fácil memorizar os dados e informações sobre a gestão, relatando que números jamais poderão substituir a intuição ou o discernimento. O gestor da unidade agrícola, de uma forma geral, não considera a possibilidade de um sistema de registro de dados constituir um instrumento gerencial. O resultado da informalidade é que os planos freqüentemente não abrangem todos os componentes ambientais que afetam o negócio.

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Administrar uma empresa requer muito conhecimento para avaliar possibilidades futuras, verificar tendências do mercado, direcionar a organização através de esforços coordenados, agindo preventivamente e corretamente.

Os gestores rurais devem estar atentos ao complexo ambiente que estão operando, tendo uma visão macro para elaborar estratégias frente às ameaças e aproveitar oportunidades do mercado. É essencial ter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos das atividades e recursos empregados na atividade produtiva. A habilidade de gerir a unidade de produção é determinante para a competitividade e perenidade do negócio.

Nesse sentido, a pesquisa buscou verificar quais as dificuldades e oportunidades para subsidiar a gestão estratégica das unidades rurais que têm como base a produção agrícola irrigada por pivô central no município de Orizónia - GO.

O problema de pesquisa proposto respondeu ao questionamento: a gestão estratégica pode contribuir para o maior desempenho e desenvolvimento das unidades de produção agrícola irrigada por pivô central no município de Orizónia - GO?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Caracterizar as peculiaridades de gestão estratégica das unidades agrícolas que tem como base a produção agrícola irrigada por pivô central no município de Orizona - GO.

2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- Investigar as dificuldades e potencialidades que interferem na gestão da empresa rural
- Especificar cenário competitivo das unidades rurais que tem como base a produção agrícola, utilizando o sistema de irrigação por pivô central no município de Orizona - GO.
- Apontar dificuldades para adoção da gestão estratégica nas unidades de produção.
- Elaborar orientações genéricas para gestão estratégica no setor em estudo.

3. JUSTIFICATIVA

O tema é essencial para o estabelecimento de uma posição competitiva dos empreendimentos rurais, pois o planejamento e a gestão das estratégias reduzem a possibilidade dos gestores enfrentarem situações fora do controle afetando à empresa.

A relevância do estudo das especificidades do planejamento e da gestão das unidades rurais está na obtenção de racionalidade e controle sobre o

processo de gerenciamento nestas organizações, contribuindo para o desenvolvimento e sucesso das unidades agrícolas que têm como base a produção via irrigação por pivô central do município de Orizona - GO.

Com o aumento da competitividade no setor, exige-se do produtor agrícola a gestão da empresa rural de forma estratégica, identificando e trabalhando fatores internos e externos que influenciam no gerenciamento. Estudando as dificuldades de gestão das unidades rurais que têm como base a produção agrícola irrigada por pivô central, pode-se traçar um cenário competitivo e caracterizar as fragilidades e potencialidades de condução da gestão estratégica.

O mapeamento das peculiaridades de gestão pode colaborar para que sejam desenvolvidas estratégias ou sugeridas medidas que fortaleçam as potencialidades e/ou amenizem as dificuldades existentes no gerenciamento das unidades de produção rural. Essas medidas estratégicas podem ser implantadas e difundidas, contribuindo para o fortalecimento da unidade produtiva, do setor e do município.

A constatação de que no país há carência de trabalhos que discutem as estratégias administrativas voltadas para este setor é uma outra justificativa a realização do presente estudo. Portanto, compreender os principais elementos que contribuem para a melhoria da gestão das unidades rurais é muito importante para a sobrevivência e desenvolvimento do setor.

II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico teve o objetivo de sustentar o estudo e se apresenta de forma a evidenciar os principais conceitos referentes a estratégias para contextualizar o problema de pesquisa.

A estruturação do referencial está elaborada em duas partes. A primeira contempla a teoria de Gestão Estratégica que aborda o Conceito de Estratégica, a Formulação e Determinação das Estratégicas, a Estratégia pela Análise das Forças Competitivas, as Estratégias Genéricas e Planejamento. E a segunda parte, discorre a Teoria do Agronegócio, menciona o Panorama da Irrigação Mundial, no Brasil e no Estado de Goiás, os Métodos de Irrigação entre outros.

1. GESTÃO ESTRATÉGICA

As formas de encarar o futuro assumem aspectos diferentes, dependendo muito do gestor e da sua visão de mundo do que da situação real pela qual a empresa está passando ou poderá passar (COSTA, 2007).

Segundo o autor citado, a maior parte dos gestores tem mentalidade imediatista, tendo como visão somente o que vai acontecer, no máximo, daqui a

um mês e apenas o que se passa dentro do setor em que atuam. Essa atitude é chamada de miopia estratégica, pois a pessoa enxerga bem o perto e o curto prazo, mas não tem noção do que pode ocorrer a médio e longo prazos. A mentalidade operacional é baseada nos fatos do cotidiano, já uma mentalidade estratégica, é necessária para a construção da visão do futuro, abstraindo-se mentalmente do presente momento, a fim de se colocar em uma posição de perspectiva global a partir do futuro desejado.

A gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo e interno, antecipando-se a elas. Esse posicionamento estratégico é relevante, pois os ciclos de mudanças estão cada vez menores, exigindo que o tempo de reação das empresas encurte-se cada vez mais, portanto, pode-se resumir que a visão estratégica consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro. Uma das técnicas que auxilia o gestor no processo estratégico é denominada Planejamento Estratégico (COSTA, 2007).

1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico “é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)” (ALMEIDA, 2003, p.13). Essa definição mostra que o planejamento estratégico é uma ferramenta que oferece um direcionamento para a empresa, ou seja, um rumo a ser percorrido. Dessa forma, “depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida” (ALMEIDA, 2003, p.13).

Conforme Oliveira (2004), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de ações a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado e do presente. Assim, a empresa tem meios de tomar providências e exercer influência de modo a agir preventivamente sobre fatores e variáveis ambientais.

Serra et al. (2004) referem-se ao planejamento estratégico como “o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento” (SERRA et al., 2004, p.28). O autor conceitua planejamento como sendo o processo onde os acontecimentos futuros são antecipados, de maneira que as ações sejam estabelecidas para conseguir os objetivos organizacionais.

Lacombe e Heilborn (2003) enfatizam que o planejamento não se refere à tomada de decisões futuras, alegando a impossibilidade do fato, pois as decisões são sempre tomadas no presente. Dessa forma, pode-se afirmar que a execução é feita no presente, porém os resultados é que se projetam no futuro. Assim, caso a empresa não planeja no presente, não terá condições de implantar o que deseja no futuro.

Nesse sentido, para entender-se a importância do planejamento no nível estratégico, vale mencionar, segundo Oliveira (2004), os três níveis de planejamento:

1. Planejamento estratégico que é o estabelecimento da melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada, ou seja, ocupa-se das grandes questões e requer visão de futuro, pois cuida do que se deseja que aconteça nos próximos anos.
2. Planejamento tático interpreta as decisões estratégicas e traça planos concretos para um horizonte de tempo intermediário e tem por objetivo aperfeiçoar determinada área da empresa, trabalhando com decomposição dos objetivos.
3. Planejamento operacional que pode ser considerando como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, ou seja, desdobra a tática em ações do cotidiano.

De forma isolada, o planejamento estratégico não é suficiente porque o estabelecimento de objetivos em longo prazo e os processos para o seu alcance, resulta numa situação de difícil visualização, uma vez que não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta dessa

operacionalização é preenchida através do desenvolvimento e estabelecimento dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 2004).

A figura 1 apresenta o ciclo básico dos três tipos de planejamento.

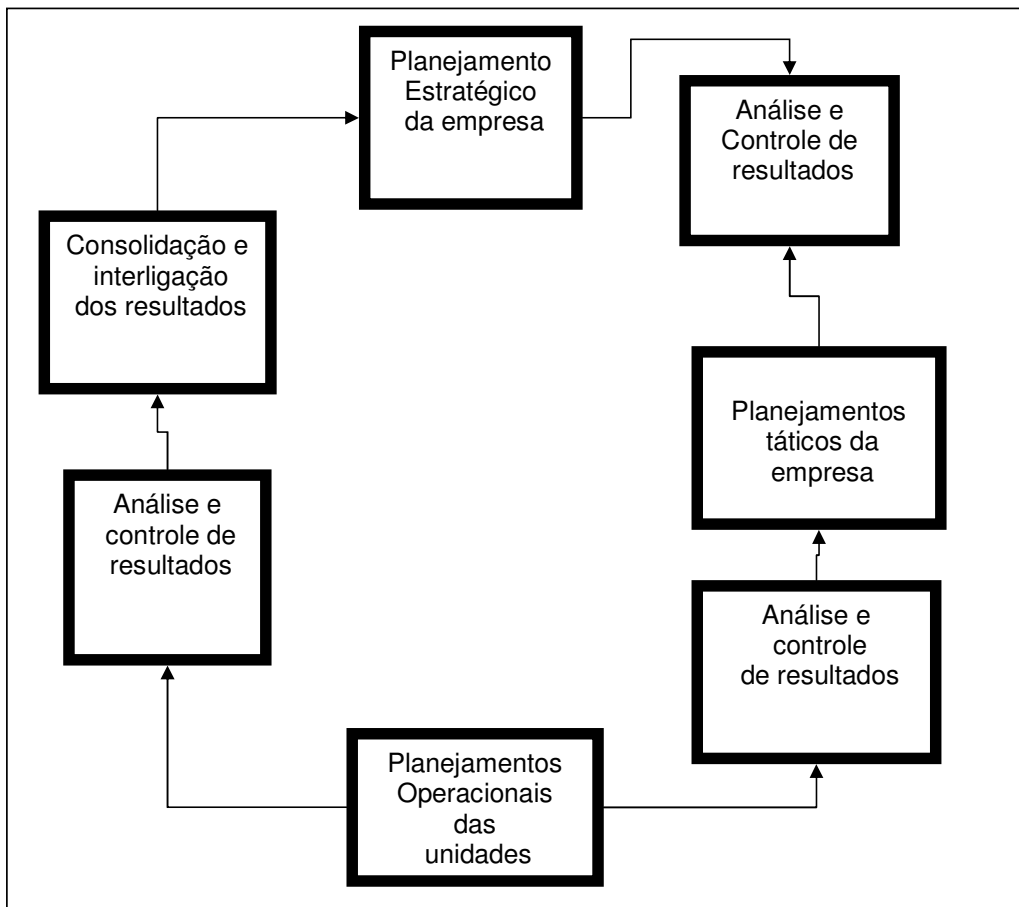


Figura 1: Ciclo básico dos três tipos de planejamento
Fonte: Oliveira (2004)

Fischmann e Almeida (1991) também utilizam a divisão do planejamento estratégico e faz uma comparação de técnicas de planejamento como ilustra a figura 2.

Técnicas Administrativas / Características	Planejamento Tático (orçamento)	Planejamento em Longo Prazo	Planejamento estratégico	Administração Estratégica
Conceituação	Planejamento de curto prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo	Extrapolação do orçamento para um prazo longo, baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais e de rumo da organização.	É um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. O planejamento é predominantemente qualitativo.	É a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.
Relacionamento	Serve de instrumento para implantação do Planejamento Estratégico	É o orçamento feito para um prazo mais longo.	É um planejamento de prazo longo, mas voltado para idéias.	Integração dos planejamentos de longo prazo, estratégico e orçamento.
Utilidade	Planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência.	Verificar a tendência do que existe hoje. Facilita o Planejamento Estratégico e outros orçamentos.	Procurar a eficácia da organização.	Harmonizar a procura tanto da eficiência como da eficácia da organização.

Figura 2: Comparativo de técnicas de planejamento
 Fonte: Fischmann (1991)

Na visão de Serra et al. (2004), para que a organização alcance seus objetivos de forma mais eficiente, deve haver a otimização de suas ações e recursos em todos os níveis da empresa, com o objetivo de obter maior vantagem competitiva. Para tanto, a empresa deve estabelecer estratégia adequada alicerçada em dois importantes fatores: a compreensão do negócio e a definição de objetivos coerentes.

Serra et al. (2004) relatam ainda que a elaboração do planejamento estratégico “não pode ser feita como um simples exercício de planejamento. O planejamento deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível, para ajustar-se às modificações do meio ambiente e para orientar a implementação de ações planejadas” (SERRA et al., 2004, p.34).

Batalha (2001) conceitua planejamento como uma atividade que trata problemas de longo prazo que não estão estruturados, mas que servem de base para as principais decisões da empresa, chamadas de decisões estratégicas.

Verifica-se assim, que o principal objetivo do planejamento estratégico é contribuir para o conhecimento a respeito da empresa, a fim de estabelecer estratégias que irão direcionar suas escolhas acerca dos caminhos a serem percorridos.

1.1.1 Metodologias para a Constituição do Planejamento Estratégico

Oliveira (2004) relata que as fases básicas para a elaboração e implantação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

1. Diagnóstico estratégico;
2. Missão da empresa;
3. Instrumentos prescritivos e quantitativos;
4. Controle e avaliação.

Na fase de diagnóstico estratégico, segundo Oliveira (2004), deve-se levantar as informações referentes a situação da empresa, analisando-se todos os aspectos de sua realidade externa e interna, podendo ser dividida em quatro etapas básicas:

- a) A primeira etapa, considerada Identificação da visão, é uma construção racional e imaginativa da organização dentro de um cenário a ser enfrentado pela empresa em um determinado período de tempo. Nas palavras de Costa (2003:35), a visão “procura descrever o que ela quer ser no futuro, ou seja, é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”.
- b) A segunda e a terceira etapas analisam o ambiente externo e interno da empresa, respectivamente. Nessa parte são identificados riscos e

oportunidades, constituindo uma das principais etapas do planejamento estratégico. Nesse sentido, a análise do ambiente externo possibilita à organização identificar oportunidades e ameaças, de forma a estabelecer estratégias que determinarão o seu posicionamento no mercado. De acordo com Oliveira (2004), o ambiente externo pode ser dividido em geral e operacional. O ambiente geral inclui os fatores sociais, demográficos e econômicos que influenciam todas as organizações ao mesmo tempo e o ambiente operacional diz respeito às variáveis que estão diretamente relacionadas com o desempenho dessas organizações, como por exemplo, os clientes, fornecedores e concorrentes. Já a análise do ambiente interno verifica os pontos fortes e fracos da empresa, examinando suas funções específicas, como por exemplo, *marketing*, finanças, produção e também a competência da administração, qualidade dos funcionários e dos processos, entre outros.

- c) Constituindo a quarta etapa do diagnóstico estratégico, a metodologia de Oliveira (2004) determina a análise dos concorrentes para avaliar a situação da empresa em seu segmento de atuação, determinando quais as suas vantagens e desvantagens competitivas. Sendo assim, depois de identificadas a visão da empresa, suas variáveis externas e internas, inclusive quanto aos concorrentes, pode-se partir para a definição da missão organizacional. Nessa fase, reside o objetivo central do planejamento estratégico, referente ao propósito que reconhece a existência da organização, correspondendo a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Para Costa (2003:36) “a missão procura responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?”. Dessa forma, após o estabelecimento da identidade da empresa, a fase de instrumentos prescritivos e quantitativos, visa estabelecer uma maneira de chegar aonde se deseja. Portanto, define-se o plano de ação, com os objetivos, metas, e os recursos necessários para sua

execução, assim como as expectativas de retorno em relação aos objetivos definidos.

- d) Por fim, a última fase trata do controle e da avaliação das atividades organizacionais no sentido de alcançar as metas, objetivos e padrões de desempenho estabelecidos previamente. Esta função geralmente envolve processos de avaliação de desempenho, análise de desvios, ações corretivas e acompanhamento.

Já Almeida (2003) estabelece um modelo com quatro atividades para orientar a realização da estratégia.

1. Análise dos aspectos internos: onde a empresa conhece os pontos fortes e fracos, tornando uma forma de maximizar a eficiência;
2. Análise do ambiente externo: nessa fase a empresa indica as oportunidades e ameaças, que será a base para se chegar à eficácia;
3. Comparação da orientação com o campo de atuação: onde a empresa verifica a coerência entre aquilo que a organização se propõe a fazer com aquilo que realmente está fazendo;
4. Estabelecimento da estratégia vigente: onde a empresa toma conhecimento da estratégia que está sendo seguida e as estratégias que serão desenvolvidas.

A figura 3 mostra como as quatro atividades levam a estruturar a estratégias de uma empresa.

Almeida (2003) relata que para nortear essas quatro atividades, é preciso estabelecer qual é a missão, visão e diretrizes da empresa. Para o autor a missão é a razão de ser da empresa que serve para delimitar seu campo de atuação e indicar as possíveis ações de expansão.

Outra estrutura proposta por Serra et al. (2004) sugere uma metodologia para o planejamento estratégico que tenha início com os aspectos gerais e externos, passe para os aspectos específicos e internos e fundamente-se na elaboração da missão e dos objetivos que orientarão as ações futuras. Essa metodologia é apresentada na figura 4.

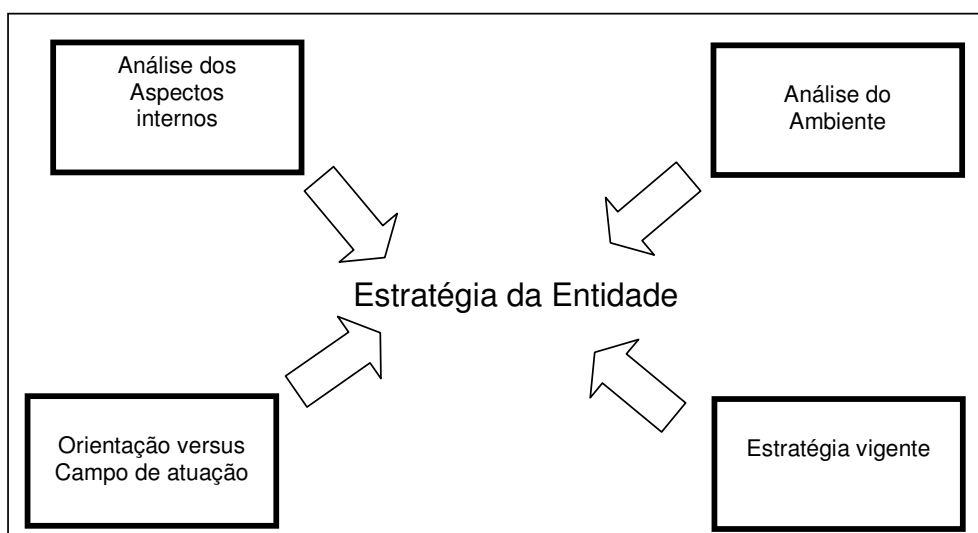


Figura 3: As quatro atividades de Planejamento Estratégico
 Fonte: Almeida (2003)

As metodologias apresentadas mostram muitos aspectos em comum, sugerindo alguns dos principais pontos que são de grande relevância na elaboração do planejamento estratégico tais como: análise do ambiente externo e interno; verificação de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades; estabelecimento de estratégias e objetivos e determinação de controle.

De acordo com Serra et al. (2004) estratégia e planejamento têm significados diferentes, mas são dois conceitos que coexistem, pois um antepõe-se ao outro.

1.2 Conceito de Estratégia

A literatura sobre estratégia é volumosa e se desenvolve a cada dia, com contribuições de diversas áreas do conhecimento. Um ponto de concordância a respeito da estratégia é sobre sua origem, que remonta há vários séculos na história.

Segundo Tavares (2007), a palavra *estratégia* tem origem grega que deriva de *strategos*, que tem como significado literal: “a arte do general”. Era utilizada para designar à arte e à ciência de comandar forças militares durante um conflito. Durante muito tempo os militares usaram esta palavra para indicar o rumo que era dado as batalhas, as guerras, objetivando a vitória. Assim, a formação de planos

de guerra passou a ser denominada estratégia. A partir dessa época, relata Tavares (2007) o significado do termo estendeu-se, considerando medidas econômicas e políticas destinadas a ampliar as chances de vitória na guerra. A incorporação da palavra estratégia no mundo empresarial deu-se a partir da década de 60.

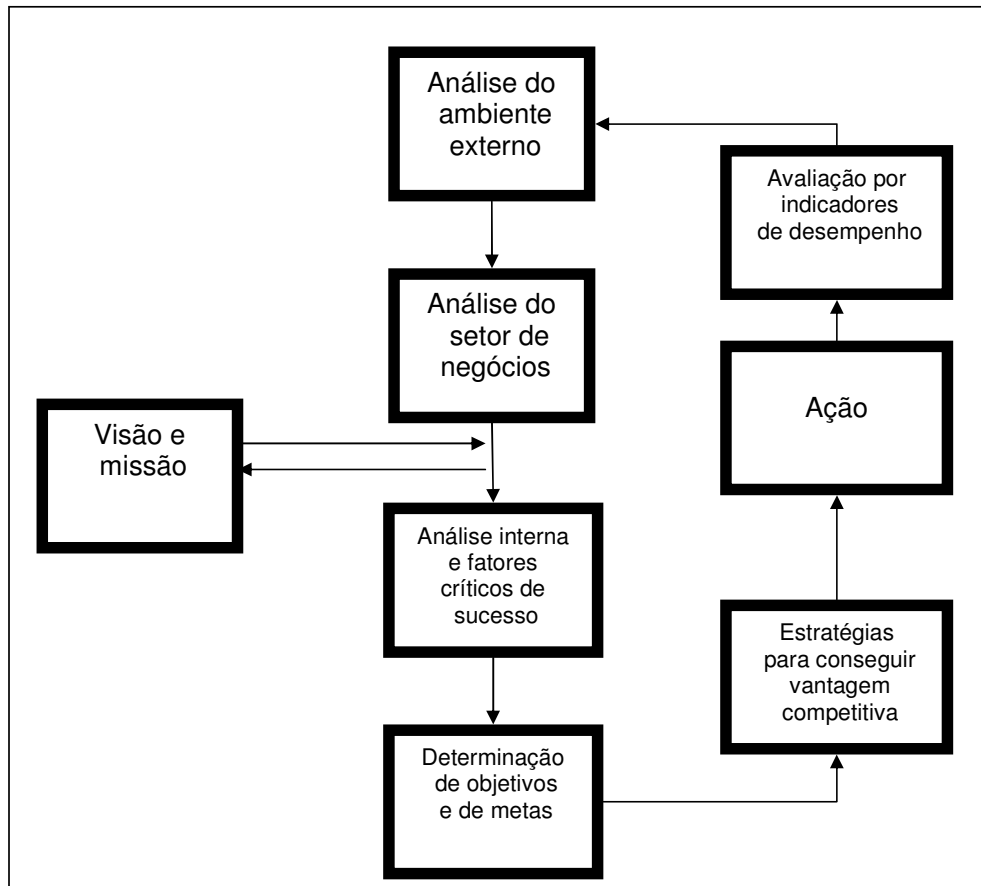


Figura 4: Metodologia sugerida para o planejamento estratégico
Fonte: Serra et al. (2004)

Na década de 1950, segundo Ansoff (1997), as empresas passaram a se preocupar com o ambiente externo à organização. Enquanto os principais teóricos, que foram pioneiros da teoria da administração como Taylor, Fayol, Mayo, tinham enfoques para as questões internas das organizações, o ambiente externo passava, cada vez mais, a exercer influência nas empresas. Na década

de 1960, Ansoff julgava o conceito de estratégia como uma inovação da área administrativa. Atualmente, a estratégia é vastamente reconhecida e utilizada no mundo dos negócios.

De acordo com Ansoff (1990), a estratégia diz respeito à utilização dos diversos recursos da empresa que estão disponíveis ao gestor. Portanto, ao adotar uma estratégia, o administrador deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o propósito de estabelecer qual será a direção e quais serão as ações que devem ser tomadas para alcançar os objetivos definidos pela empresa.

Porter (1999) define estratégia como um processo de desenvolvimento de uma posição exclusiva e valiosa por parte da empresa, envolvendo diferentes grupos de atividades. Para o autor, a essência desse posicionamento está na seleção de atividades diferentes das atividades dos seus rivais. O autor cita três estratégias genéricas para a empresa lutar no ambiente competitivo. A primeira estratégia é a liderança no custo total que tem por objetivo o intensivo foco ao controle dos custos para tê-los inferiores comparados aos concorrentes. A segunda é a diferenciação que pretende diferenciar os produtos ou serviços disponibilizados pela empresa, criando uma diferença que seja única no mercado e assim, obtendo vantagem de competição sobre a concorrência. A última estratégia é o enfoque, onde a empresa foca um determinado segmento de mercado para atendê-lo de forma mais eficiente do que seus concorrentes.

Oliveira (2001) observa que estratégia está relacionada à forma adequada de se utilizar os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, objetivando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades reconhecidas no ambiente de atuação da empresa.

Segundo Oliveira (2004) o gestor organizacional pode escolher determinada estratégia que seja mais ajustada com a situação da empresa. Nesse sentido, o autor apresenta quatro tipos de estratégias: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A estratégia de sobrevivência deve ser adotada quando existe elevado índice de pontos fracos internos e ameaça externa. Já a estratégia de manutenção pode ser estabelecida quando a empresa identifica um ambiente com ameaças, porém, ela tem um conjunto de pontos fortes. Para adotar a estratégia de crescimento o ambiente deve estar

proporcionando situações propícias que podem transformar-se em oportunidades, mesmo que a empresa possua pontos fracos. E, por último, a estratégia de desenvolvimento, deve ser escolhida quando a empresa tem vários pontos fortes e oportunidades no ambiente para serem utilizadas.

Segundo Tavares (2007) o significado da estratégia empresarial, de forma ampla, não tem mudado ao longo do tempo. Podem-se mudar as ferramentas e as táticas, mas o sentido do termo não.

Para Mintzberg (2006) a estratégia é uma forma de gestão imprescindível para as empresas. Na linha de raciocínio de Tavares (2007), ou seja, significando a conceituação ampla, Mintzberg (2006) diz que o termo é utilizado de maneiras distintas e apresenta cinco definições de estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Para o autor, estratégia é um plano porque há uma ação ou uma diretriz para lidar com determinada situação, trata da forma como os líderes tentam estabelecer a direção da empresa por ações determinadas antecipadamente.

Pode ser também um pretexto, segundo Mintzberg (2006), entendida como uma habilidade específica para ultrapassar um concorrente. Essa definição está na esfera da competição direta, na qual a habilidade da empresa é utilizada para obter vantagem. O autor define a terceira parte de que a estratégia é um padrão, pois se pode ter um comportamento duradouro em uma corrente de ações, que pode ser pretendido ou não. A estratégia concentra-se em ação, convergência, obtenção de consistência no comportamento de uma organização. A quarta definição, para o autor, é que a estratégia é uma posição, pois identifica a localização de uma organização no ambiente competitivo e, além disso, verifica como as empresas encontram suas posições e se preservam para enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. Finalmente, Mintzberg (2006) relata a última definição na qual a estratégia é uma perspectiva, pois é o modo da empresa enxergar o mundo, compartilhada pelos membros de uma organização. Como perspectiva a estratégia indica questionamentos sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo.

1.3 Formulação e determinação das estratégias

Ao longo do tempo foram desenvolvidos e estudados variados processos relacionados à concepção da estratégia. Henry Mintzberg, Bruce Alstrand e Joseph Lampel (2000) conseguiram sintetizar o pensamento estratégico em dez escolas. Essas escolas expõem tanto a formulação da estratégia, como o processo estratégico. Cada uma das dez escolas tem uma maneira diferente de formular estratégias. De acordo com os autores, as escolas da formação estratégica podem ser segmentadas em três grupos:

1. Escolas prescritivas
2. Escolas descritivas
3. Escola combinada

Cada um desses grupos coloca em foco o processo estratégico de forma distinta.

Segundo Mintzberg, Alstrand e Lampel (2000), as escolas prescritivas dizem respeito a como as estratégias devem ser formuladas, expondo fórmulas gerais para a criação das estratégias empresariais. As escolas descritivas orientam sua análise para a forma de como as estratégias são formuladas, concentrando suas observações e explicações nos diversos fatos que podem criar as estratégias empresariais. O último grupo é formado por apenas uma escola que busca a integração das perspectivas das demais escolas.

1. As escolas prescritivas são:

- a. A escola do *design* onde a estratégia é vista como um processo de concepção. Esta escola teve as suas origens em 1957 com Philip Selznick. O modelo de estratégia que estrutura essa escola é a análise SWOT - tem como base o idioma inglês onde a sigla corresponde a Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) - e entende a formação da estratégia como o ajustamento entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas do ambiente onde a organização está inserida.

- b. A escola de planejamento, originada nos anos 70, tendo derivado do livro de Igor Ansoff "*Corporate Strategy*" publicado em 1965, reflete a maior parte das idéias da escola de *design*, acrescentando a formação do processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal. A formalidade no sentido de que o processo estratégico pode ser dividido em partes menores desenvolvendo procedimentos e atividades para cada uma das partes, delineado por listas de verificações e sustentado por técnicas como programas e planos operacionais.
 - c. Escola de posicionamento entende a formação das estratégias como um processo analítico. Esse foi o enfoque dominante de formação estratégica nos anos 80, e difundida nos meios acadêmicos e nas grandes consultorias, impulsionada principalmente por Michael Porter. Essa escola aceita a visão de que estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e reconhecidas no mercado. O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em análises formalizadas da situação da empresa, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas de Porter. Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de avaliação e exame detalhado do setor e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa.
2. As escolas descritivas são:
- a. A escola empreendedora, apesar de abrigar alguns traços de prescrição, como centrar o processo estratégico no executivo principal da empresa, contrapõe as escolas anteriores ao fundamentar este processo na intuição. Assim, a estratégia e sua formulação passam de planos e posições precisas para visões vagas ou amplos panoramas, as quais são vistas frequentemente, através de metáforas. Apresenta como idéia

que qualquer organização precisa da visão de um líder criativo. Nessa concepção estratégica, o líder mantém o controle sobre a implantação de sua visão, sendo o detentor de todo o processo estratégico.

- b. A escola cognitiva busca a origem das estratégias estudando os processos mentais de sua criação. A idéia central é de que os estrategistas empregam seu conhecimento e sua forma de pensar para originar as estratégias através de experiências. Essa escola trabalha a elaboração de estratégias como um processo mental ligado à idéia do espírito empreendedor e estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. A escola cognitiva é caracterizada mais pelo seu potencial do que pela sua contribuição. Assim, a pesquisa é para compreender a inteligência humana e para entender a formação de estratégias. Procura um modo de entrar na mente do estrategista.
- c. A escola de aprendizado entende a estratégia como um processo emergente. Uma das premissas dessa escola é que a natureza complexa e imprevisível do ambiente da empresa atavanca o controle e a formação de uma estratégia precisa. Esta é uma escola que define que estratégia pode ser encontrada e produzida por toda a empresa. As organizações aprendem com o fracasso tanto quanto com o sucesso. Então, o aprendizado acontece de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. Embora, o líder possa aprender, em geral, é o sistema coletivo que aprende e é papel do líder gerenciar o processo de aprendizado estratégico por onde novas estratégias possam se manifestar. Assim, as estratégias seriam o aprendizado da organização

que ocorre por intervenção do fluxo das ações organizacionais.

- d. A escola de poder entende a formação da estratégia como um processo de negociação que é dividido em duas dimensões: o poder micro e o poder macro. O poder micro que enxerga o desenvolvimento da estratégia como a interação, através da forma de persuadir, da barganha e da confrontação entre os atores que dividem o poder na empresa. O poder macro visualiza a organização como uma entidade que usa seu poder sobre as outras organizações, parcerias, alianças, fusões, aquisições ou outras relações realizando manobras estratégicas para negociar estratégias "coletivas" de seu interesse.
- e. A escola cultural que entende a estratégia como um processo social baseado em cultura. É o oposto da escola do poder onde há o interesse individual e é fragmentado, na escola cultural o interesse é comum e o sistema é integrado. A cultura organizacional se relaciona com a idéia de cognição coletiva evidenciada pela "mente da organização", que é expressa em crenças, tradições, hábitos e nas manifestações da empresa. A cultura seria responsável pela formação da estratégia, porém, o interesse cultural quase sempre impede mudanças.
- f. A escola ambiental que coloca a estratégia como um processo reativo. Realça as exigências do ambiente, analisa as respostas esperadas pelas empresas frente às condições ambientais. O cerne desta escola é: "quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna". O ambiente seria o determinante para constituir as estratégias em função de seu grau de estabilidade ou instabilidade.

O último aspecto tratado por Mintzberg, Alstrand e Lampel (2000) sobre formação da estratégia é a escola da configuração que entende a estratégia como um processo de transformação. Configuração porque determina o estado da

organização e da situação que a cerca. Transformação porque é o processo de conceber a estratégia, produzindo estratégias para adaptar às alterações do ambiente. Dessa forma, quando é firmado o equilíbrio numa fase de existência da empresa é chegado o momento renovar ou trocar uma estratégia que se sucede em novos estágios.

Para Bethlem (2004), o processo para determinar a estratégia “inicia-se com a imposição dos desejos e aspirações da estrutura do poder, explicitados ou mantidos implícitos” (BETHLEM, 2004, p.30). A partir daí, é estabelecida a visão da situação atual da empresa, delineando o que a empresa é, o que a empresa faz, como e onde a empresa está. Posteriormente, são feitas previsões e questionamento sobre as condições que a empresa encontrará no futuro próximo, para determinar as metas futuras. Segundo o autor, da resposta a este questionamento, surgem as prioridades, os desafios e as decisões estratégicas que vão fixar o futuro da organização, elaborando respostas para as perguntas: o que a empresa será? O que a empresa fará? Como e onde a empresa estará?

A figura 5 mostra o roteiro sugerido por Bethlem (2004) para determinar estratégias.

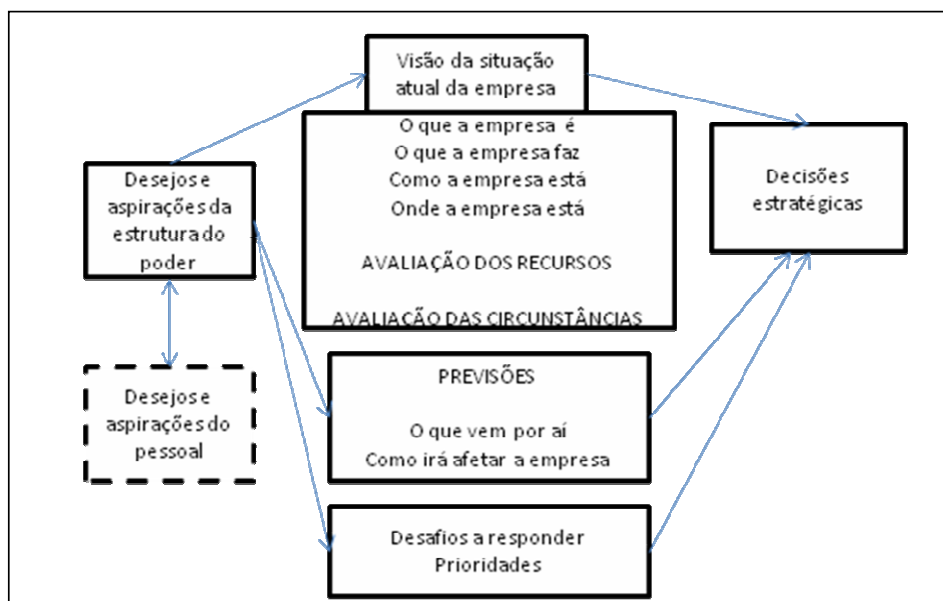


Figura 5: Roteiro de determinação de estratégias
Fonte: adaptado de Bethlem (2004)

Bethlem (2004) discorre que um dos elementos fundamentais para estabelecer as estratégias é verificar os aspectos do ambiente onde a empresa está inserida. O autor diz que o ambiente externo da organização é constituído por todos os fatores do meio ambiente que influenciam na atuação da empresa. “O que ocorre no exterior da empresa sofre pouca influência dela ou, em alguns casos, é totalmente fora de seu controle. É, porém, importante que a empresa, para diminuir a incerteza, tenha alguns elementos para prever, mesmo aproximadamente, o que deverá ocorrer no seu ambiente” (BETHLEM, 2004, p.147).

Esse aspecto citado por Bethlem (2004) deixa claro que os gestores da empresa devem manter-se informados e atualizados sobre os aspectos externos que tem reflexo na atuação da organização, de modo que se conheçam as variáveis, o máximo possível, para torná-las favoráveis à empresa.

Para Costa (2007) a experiência tem mostrado que os principais fatores que condicionam a construção do sucesso futuro da organização estão mais fora do que dentro dela e são esses fatores externos que alicerçam e embasam o ambiente da organização.

Todo gestor, segundo Bethlem (2004) deve levantar e coletar dados sobre o ambiente que exerça influência na empresa. Fatores que podem ser englobados em divisões como sociais, culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, psicológicas.

A figura 6 esquematiza os fatores do ambiente externo que influenciam em um setor.

Para Bethlem (2004), praticamente todas as decisões tomadas pelo gestor são baseadas em informações do passado, mas que serão utilizadas no futuro, então, é preciso prever o futuro. A previsão do futuro tem sido uma preocupação contínua dos gestores e se baseiam em fatos e informações. Para o estabelecimento da estratégia, como para gerir qualquer negócio, há a necessidade constante de previsões (Bethlem, 2004).

Para Tavares (2007) o conteúdo das informações referente ao ambiente externo e ao futuro pode dar origem à elaboração de cenários.

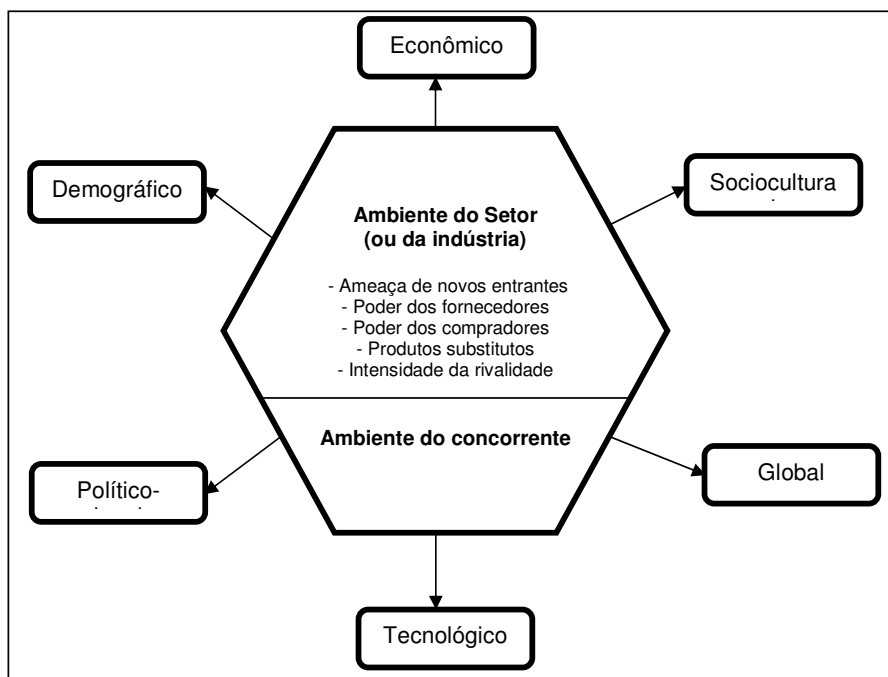


Figura 6: O ambiente externo.
Fonte: HITT et al. (2002).

Bethlem (2004) define cenário como:

Os cenários alternativos, gerados por um decisor, não são, na realidade, uma previsão do que vai ocorrer, mas um exercício sobre hipóteses geradas pelo decisor, visando prepará-lo melhor para enfrentar desvios do padrão observado até o momento e a alterar suas decisões ou ações. O exercício de cenários diminui o susto com situações alternativas, mas não proporciona bases sólidas para se tomar esta ou aquela decisão, mesmo porque o único princípio verdadeiro de previsão é que o futuro é imprevisível (BETHLEM, 2004, p.182).

Tavares (2007) traz a mesma definição salientando que o cenário corresponde ao desenvolvimento de modelos hipotéticos de possíveis ambientes futuros que podem interferir ou afetar o desempenho organizacional. As hipóteses geradas pelo gestor possibilitam estabelecer ação para determinar ou alinhar estratégias perante o futuro gerado hipoteticamente.

A análise do ambiente interno também é relevante no processo de determinação da estratégia. Segundo Tavares (2007), essa análise é o instrumento que propiciará o conhecimento das habilidades e competências da empresa. Para o autor, a competência juntamente com os recursos, ativos e

habilidade que a organização possui, irá determinar o impacto no ambiente externo. A avaliação interna pode começar com a confrontação das atividades atuais desenvolvidas pela empresa com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão. A principal função desse processo é permitir uma comparação entre “o que é” e o “como deveria ser ou o que se pretende” (TAVARES, 2007).

Porter (1986) afirma que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva define como a empresa irá competir, quais serão seus objetivos e quais os meios necessários para realizá-los. Este desenvolvimento fundamenta-se em relacionar a empresa com o seu meio de atuação, ou seja, relacionar a empresa com o setor e o ambiente competitivo, compreendendo a concorrência para identificar as características e oportunidades para tornar possível a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas.

1.4 Estratégia pela Análise das Forças Competitivas

Michael Porter (1986) empregou a definição de uma indústria como sendo um setor que fabrica produtos que são substitutos próximos entre si. O estudo da estrutura industrial é a base fundamental do modelo que o autor intitulou como “forças competitivas”. Um dos pressupostos básicos que a proposta de Porter sugere é que cada empresa que compete em um setor deve possuir uma estratégia competitiva. Esta estratégia pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento, como pode ser evoluída implicitamente.

Assim, a rentabilidade de uma indústria, segundo Porter (1986), depende de cinco forças competitivas que são:

- a) ameaça de novos entrantes;
- b) ameaça de substituição;
- c) poder de negociação dos compradores;
- d) poder de negociação dos fornecedores; e
- e) rivalidade entre as empresas.

Para Porter (1986) a pressão reunida destas cinco forças determina a lucratividade da indústria, tendo em vista que os preços, custos e investimentos,

que são os aspectos essenciais da rentabilidade são influenciados em diferentes graus de intensidade pelas forças competitivas.

As cinco forças competitivas de Porter servem para organizar diferentes estratégias de competição, que visam obter melhor posição ou vantagem no processo competitivo. Assim, são competidores entre si os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos, que podem ser mais ou menos relevantes, dependendo do setor e, por conseguinte são os componentes que fazem parte do conjunto de forças que dirigem a concorrência na indústria. Qualquer setor que produz um produto ou um serviço tem influência das regras da concorrência que estão incluídas nestas cinco forças competitivas (PORTER, 1989).

A figura 7 esquematiza as cinco forças competitivas de Porter.

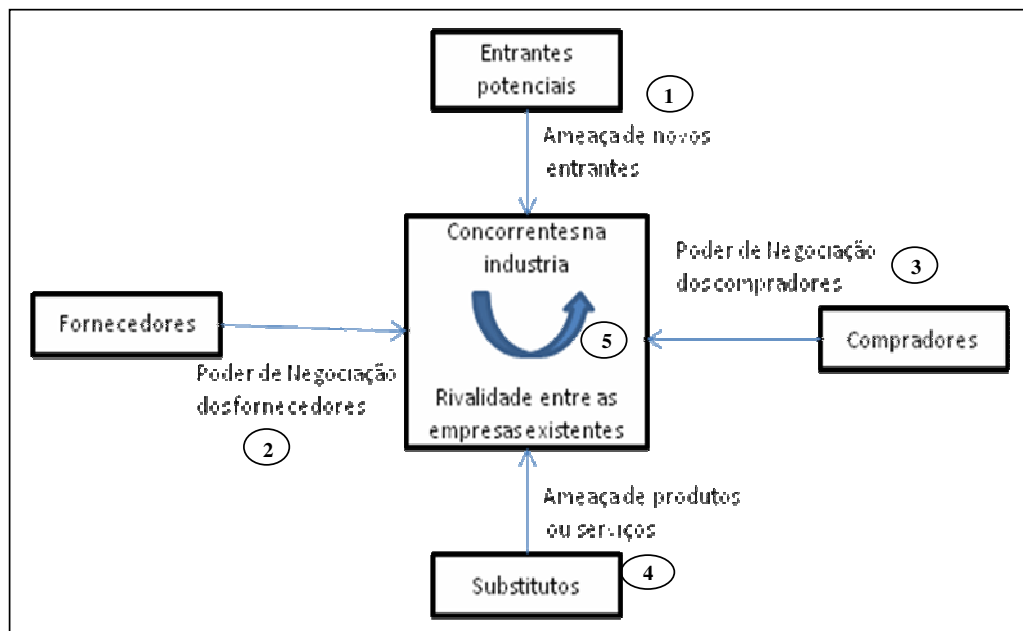


Figura 7: As cinco forças competitivas de Porter
Fonte: adaptado de Porter (1986, p.23)

1. Ameaça de novos entrantes: os novos entrantes trazem novas aptidões, desejo de ganhar participação de mercado e podem concorrer com substanciais recursos. As empresas que vem de outros setores e se diversificam, freqüentemente, investem em

recursos para causar movimentação no mercado. O grau de ameaça de novos entrantes depende das barreiras à entrada e da reação dos concorrentes existentes. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará forte represália por parte de concorrentes e, certamente, não será uma séria ameaça ao entrar no setor. Existem seis principais fontes de barreiras de entrada: a) Economias de Escala, b) Diferenciação do Produto, c) Necessidades de Capital, d) Custos de Mudança, e) Acesso aos Canais de Distribuição e e) Desvantagens de Custo Independentes de Escala / Política Governamental: sendo as mais comuns: Tecnologia patenteada; localização favorecida; subsídios oficiais e curva de aprendizado (PORTER, 1986).

2. Poder de barganha dos fornecedores: os fornecedores podem exercer influência sobre um setor, aumentando os preços ou diminuindo a qualidade das mercadorias e serviços. Os fornecedores com maior potencial podem, por conseguinte, tirar lucro de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços. O poder de barganha dos fornecedores será maior quando: a) Compradores Fragmentados; b) Produtos do fornecedor não têm substitutos; c) O produto do fornecedor for diferenciado ou o grupo desenvolveu custos de mudança (PORTER, 1986).
3. Poder de barganha dos compradores: os clientes buscam sempre obter das empresas melhores preços dos produtos que utilizam, consequentemente, a disputa entre os concorrentes se acirra. Assim, o poder dos compradores é maior quando: a) O grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora; b) Os produtos comprados à indústria representarem uma parcela importante dos custos do cliente e c) quando os produtos comprados da indústria não são diferenciados (PORTER, 1986).
4. Ameaça de produtos ou substitutos: as empresas de um setor sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos, em consequência, seus preços se limitam conforme o

grau de substituição. O nível da ameaça se eleva quando: a) A tecnologia evolui e gera queda de custo e de preço dos produtos substitutos; b) Os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevada margem de lucro o que possibilita reduções de preço (PORTER, 1986).

5. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: a intensidade da rivalidade entre os concorrentes é a busca contínua pelo melhor posicionamento no mercado através de estratégias como as de competição de preços, lançamentos de produtos e campanhas de publicidade. A intensidade da rivalidade está relacionada com a presença de alguns fatores: a) Concentração na indústria: os concorrentes são numerosos ou parecidos em porte e poder; b) Crescimento da indústria: o crescimento do setor acelera a briga por participação de mercado; c) Ausência de diferenciação ou custos de mudança; d) As barreiras de saída são elevadas; e) Concorrentes divergentes: os rivais têm diferentes idéias de como competir e continuamente se esbarram com os demais no processo (PORTER, 1986).

Em dado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para um setor, assumindo maior influência na determinação da sua lucratividade. Com o intuito de elaborar uma boa estratégia, é necessário ter bom conhecimento do setor e as características que dirigem suas forças competitivas (PORTER, 1986). A análise das cinco forças competitivas refere-se à busca pela empresa do melhor posicionamento no mercado, a partir do qual são identificados os pontos fortes e pontos fracos peculiares a cada situação de mercado e também a influência destas forças na definição das estratégias competitivas (PORTER, 1986).

1.5 Estratégias Genéricas

Segundo Porter (1989), a base fundamental do desempenho superior é calcada na vantagem competitiva. Para o autor existem dois tipos básicos

vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos de vantagem competitiva combinados dão origem a três estratégias genéricas:

1. liderança em custo;
2. diferenciação e
3. enfoque.

Para Porter (1989), a liderança em custo, parte do pressuposto que a empresa possui uma mira ampla e atende a muitos segmentos, e o intuito é estar em uma posição vantajosa em relação aos preços praticados naquele segmento. As vantagens de custo incluem a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, enfim, fatores que proporcionam um diferencial de custo. O autor afirma que esta estratégia cria uma posição defensável em relação às cinco forças competitivas, de tal forma:

- Rivalidade: Os custos mais baixos significam que a firma pode obter retorno depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.
- Compradores: Os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.
- Fornecedores: Mais folga na margem para suportar os aumentos nos custos dos insumos fornecidos.
- Novos Entrantes: Um posicionamento de baixo custo cria barreiras de entradas substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custo.
- Produtos Substitutos: Posição favorável em relação aos substitutos.

Na estratégia de diferenciação, Porter (1989) salienta que a empresa busca selecionar atributos que o seu mercado consumidor considera relevante. Desta forma a empresa pode se posicionar de maneira a atender estas necessidades buscando um preço diferenciado. Essa estratégia melhora a posição da empresa em relação às cinco forças competitivas da seguinte forma:

- Rivalidade: A diferenciação isola e neutraliza a empresa da rivalidade, pois produz lealdade no consumidor e permite que evite conflitos competitivos entre os participantes do setor.
- Novos Entrantes: A mesma lealdade cria uma barreira de entrada que precisa ser anulada e demanda investimentos de algum potencial novo entrante.
- Compradores: Reduz o poder dos compradores, pois diminuem as alternativas de substituição do produto por que ele é único, assim, os consumidores ficam menos sensíveis a preço.
- Fornecedores: A diferenciação produz margens altas o que reduz a importância das alterações de preços dos insumos.
- Produtos Substitutos: A lealdade do consumidor faz com que a firma que possui diferenciação se posicione melhor, em relação aos substitutos, do que os concorrentes.

Segundo Porter (1989), na estratégia de enfoque a base é a escolha de um ambiente estreito dentro de um mercado. A estratégia de enfoque divide-se em custo e diferenciação. Em custo a intenção é explorar diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto a diferenciação explora as necessidades particulares de certos compradores. Geralmente estes segmentos surgem devido a um atendimento insatisfatório por concorrentes com alvos mais amplos.

Bethlem (2004) reforça que, para o processo estratégico, é de extrema importância o levantamento e coleta de dados sobre o ambiente interno e externo que interferem na gestão da empresa. Para isso, pode ser utilizada a ferramenta denominada análise SWOT que é uma abreviação das palavras do idioma inglês onde a sigla corresponde a Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) e entende a formação da estratégia como o ajustamento entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas do ambiente em que a empresa está inserida.

1.6 Análise SWOT

De acordo com Serra et. al (2004) a análise SWOT é uma das ferramentas de gestão para suporte ao planejamento estratégico. O estabelecimento de estratégias e a análise SWOT têm quatro aspectos que podem ser vistos segundo duas dimensões principais. A primeira, dimensão interna/externa, onde na organização, os fatores internos estão relacionados com as suas forças (que pode estar relacionada com uma competência central) e as suas fraquezas. E a segunda, dimensão positiva/negativa, considerando positiva a relação entre as forças e as oportunidades e negativa a relação entre as ameaças e as fraquezas. A relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade e entre as fraquezas e as oportunidades pode significar limitação.

A figura 8 mostra a relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.

Serra et. al (2004) relatam que, para avaliar as forças e as fraquezas, os responsáveis pelo planejamento deverão considerar cada função empresarial, tais como recursos humanos, finanças, marketing, produção, tecnologia de informação, pesquisa e desenvolvimento entre outros. No caso de uma empresa nova, o gestor pode verificar seus talentos, habilidades e experiências em relação ao novo negócio. A figura 9 ilustra os aspectos que podem ser considerados na análise SWOT.

De acordo com Machado (2005), a análise SWOT fornece uma orientação estratégica muito significativa, permitindo aspectos tais como: eliminar pontos fracos nas áreas onde a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio; compreender oportunidades através de seus pontos fortes; corrigir pontos fracos nos aspectos em que a organização vislumbra oportunidades potenciais, e por fim, monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes para não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

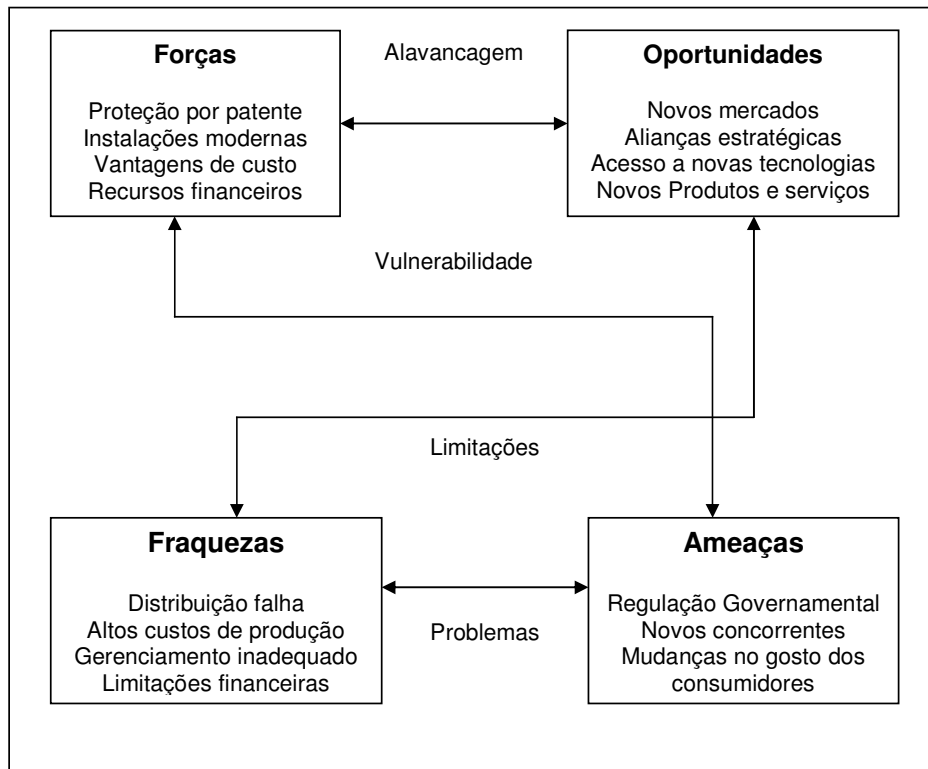


Figura 8: Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente
 Fonte: Serra et. al (2004)

Portanto, diante do conhecimento do conceito de estratégia, suas formas variadas de concepção passando pelas escolas prescritiva e descritiva, pelas forças competitivas e estratégias genéricas, a obtenção de uma ferramenta que tem o objetivo ordenar as idéias dos dirigentes e pessoas envolvidas na elaboração da estratégia é de suma importância para o processo estratégico. Essa técnica que pode ser vista como uma forma para criar a visão do caminho que a empresa quer percorrer, chama-se planejamento estratégico.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Estratégia poderosa	Falta de estratégia	Novos clientes	Novos concorrentes potenciais fortes
Forte condição financeira	Instalações obsoletas	Expansão da linha de produtos	Perda de vendas para substitutos
Marca (imagem ou reputação) forte	Balanço ruim	Transferência de habilidades para novos produtos	Queda de crescimento do mercado
Líder de Mercado reconhecido	Custos mais altos que os concorrentes	Tirar mercado dos concorrentes	Mudanças nas políticas de comércio
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Aquisição de rivais	Regulação que aumenta os custos
Vantagens de custo	Lucros reduzidos	Alianças ou parcerias para expandir a cobertura	Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores
Muita propaganda	Problemas operacionais	Explorar novas tecnologias	Necessidades reduzidas do produto para os clientes
Talento para inovação	Linha estreita de produtos		
Bom serviço ao cliente	Falta de talento em marketing		
Melhor qualidade de produto			
Alianças ou parcerias			

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial, 10 pt

Figura 9: Aspectos a serem considerados na análise SWOT
Fonte: Serra et. al (2004)

2. AGRONEGÓCIO

O agronegócio tem grande importância na economia brasileira. O setor fechou o ano de 2007 com um produto interno bruto (PIB) recorde de R\$ 611,8 bilhões, apurado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de

São Paulo (CEPEA - SP). O valor representa um crescimento de 7,89% em relação ao ano de 2006, desempenho superior ao do PIB brasileiro, que cresceu 5,4%. Os melhores desempenhos no agronegócio brasileiro em 2007 foram obtidos nos segmentos de insumos e produção primária, que registraram crescimento de, respectivamente, 12,99% e 12,18%. A participação do PIB do agronegócio no PIB brasileiro cresceu de 22,40% para 23,07%, no ano passado. De 2003 a 2006, esse percentual havia caído continuamente. Em 2003, a participação do agronegócio era de 25,7.

Segundo o MAPA (2008) a comparação do crescimento entre os setores da economia brasileira no período de 1990 a 2007, mostra que o crescimento médio da agropecuária foi maior do que o crescimento do setor industrial e de serviços. A taxa anual média de crescimento da agropecuária em 18 anos foi de 3,09%, enquanto a indústria cresceu 1,79% e o setor de serviços 1,78%.

Vieira (2002) ressalta que a agricultura foi o principal aspecto de desenvolvimento do Estado de Goiás. No início era voltada para o autoconsumo, mas a partir dos anos 70, e, principalmente dos anos 80, a industrialização ganhou força no campo.

No Brasil, o agronegócio provoca profundo impacto na economia e no PIB. A participação do setor é expressiva nos segmentos de produção de alimentos, exportação e geração de empregos (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA, 2007).

Segundo o MAPA (2008) o agronegócio deve ser entendido como a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, passando pela produção e transformação nas unidades produtivas agrícolas, até o seu consumo.

Batalha (2001) cita Jonh Davis e Ray Goldberg que, em 1957, definiram Agronegócio como sendo “a soma de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

De acordo com Marion (2002), empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas, sendo que o campo de atividades das empresas rurais pode ser dividido em três grupos distintos:

- a) Produção vegetal – atividade agrícola;
- b) Produção animal – atividade zootécnica;
- c) Indústrias rurais – atividade agroindustrial.

Marion (2002) relata que a atividade agrícola pode ser dividida em dois conjuntos. O primeiro conjunto são as culturas hortícola e forrageira, que fazem parte os cereais (feijão, soja, arroz, milho, trigo e outros), as hortaliças (verduras, tomate, pimentão e outros), os tubérculos (batata, mandioca, cenoura e outros), as plantas oleaginosas (mamona, amendoim e outros), as especiarias (cravo, canela e outros), as fibras (algodão, pinho e outros) e a floricultura, forragens, plantas industriais. Inserido na atividade agrícola encontra-se também o grupo da arboricultura, que é formado por culturas de florestamento (eucalipto, pinho e outros), os pomares (manga, laranja e outros) e os vinhedos, olivais, seringais, entre outros.

A participação do segmento agrícola na economia representou 23% do PIB, 37% das exportações e 37% dos empregos gerados no País, colocando o Brasil como o segundo maior produtor e exportador de alimentos no ranking internacional (MAPA, 2007).

2.1 Panorama da Irrigação

Segundo a Embrapa (2003), o uso da água no país foi institucionalizado pela lei Federal 9984/00, criando-se a Agência Nacional das Águas (ANA), tendo a missão de estabelecer políticas e criar resoluções sobre o gerenciamento dos recursos hídricos. Para o aproveitamento da água para irrigação, torna-se necessário a emissão de outorga. A outorga é o instrumento necessário para garantir ao usuário o efetivo direito de acesso à água e também realizar os controles quantitativo e qualitativo dos recursos hídricos. A ANA é a responsável pela análise dos pleitos e da emissão de outorgas de direito de uso de recursos hídricos de domínio da União.

A “irrigação é o conjunto de técnicas destinadas a deslocar a água no tempo ou no espaço para modificar as possibilidades agrícolas de cada região. A irrigação visa a corrigir a distribuição natural das chuvas” (FREITAS, 1999, p.75). A irrigação oferece o alcance de máxima produção, juntamente com outras

práticas agrícolas. O crescente valor da terra e os altos custos da produção agrícola, não permitem que o produtor fique dependente do volume de chuvas, por isso, investe em prática de irrigação, que reduz os riscos e aumentam a produção.

Christofidis (2002) levanta a distribuição da área irrigada dos países, conforme ilustra a tabela 1.

No Brasil existem por volta de 110 milhões de hectares adicionais de solos aptos para expansão e desenvolvimento anual de agricultura, dos quais aproximadamente 72% estão localizados na área do cerrado. Referente aos solos aptos para o desenvolvimento da agricultura irrigada, o potencial brasileiro é estimado em 29.564.000 hectares, dos quais cerca de dois terços ocorrem nas regiões Norte e Centro-Oeste (CHRISTOFIDIS, 2006).

Tabela 1: Distribuição da área irrigada por País

Posição	País	Área Irrigada (milhões de há)	% da Área Irrigada/Cultivada
1	Índia	59	30
2	China	54	32
3	EUA	22	10
4	Paquistão	18	78
5	Irã	7,5	39
6	México	6,5	21
7	Indonésia	4,8	34
8	Tailândia	4,7	16
9	Rússia	4,6	2
10	Turquia	4,5	12
11	Espanha	3,7	16
12	Brasil	3,5	5
13	Egito	3,3	100
14	Japão	2,7	63
15	Itália	2,7	25
16	Austrália	2,7	1
17	Chile	1,8	13
Outros países		57,5	-
		263,5	-

Fonte: Adaptado Cristofidis (2002)

Conforme o Ministério do Meio Ambiente (MMA, 2006) a evolução da superfície com sistemas de irrigação e drenagem agrícola destinados à

agricultura, no Brasil, indicam que no período dos últimos 30 anos, houve a incorporação de uma área média anual de cerca de 78 mil hectares.

Estimativas baseadas em projetos públicos de irrigação feitos em 2003, segundo o MMA, indicam ter ocorrido um avanço tecnológico de manejo agrícola e na valorização da água pelos irrigantes, repercutindo na melhoria da eficiência do uso da água de irrigação. A irrigação também é uma forma de contribuir para a preservação de áreas naturais.

Embora a utilização de técnicas de irrigação seja benéfica à produção agrícola, Freitas (1999) relata que mais de 60% das derivações dos cursos d'água brasileiros são para fins de irrigação, que podem causar impactos ambientais.

A prática da agricultura irrigada apresenta vantagens pelo aumento de produtividade que proporciona, contribuindo para a redução da taxa de abertura de novas terras para a agricultura, e conseqüentemente, para a conservação das áreas nativas vegetadas, preservando, inclusive, as nascentes dos cursos de águas superficiais e os solos, que se constituem em reservatórios naturais de água (CADERNO SETORIAL DE RECURSOS HÍDRICOS, 2006, p.47).

Camargo (2002) cita estudo elaborado em 2002 pela FAO (*Food and Agriculture Organization*) sobre o panorama da agricultura mundial para o período 2015/2030. O estudo mostra que para a agricultura brasileira haverá acréscimo das áreas irrigadas, maior regulamentação de uso dos recursos hídricos, adoção de tecnologias menos agressivas ao meio ambiente, reformulação do processo de ocupação das terras. O trabalho relata que, embora o desmatamento continue a ocorrer em taxas preocupantes, é importante afirmar que o crescimento da produção agrícola depende cada vez menos da incorporação de novas áreas, e cada vez mais da utilização de novas tecnologias e do conseqüente aumento da produtividade.

A ANA (Agência Nacional das Águas) apresenta a evolução do uso da irrigação no país e respectiva representação gráfica, conforme figura 10, mostrando um crescimento das áreas irrigadas de 2.332 milhões de hectares, em 1990, para 3.149 milhões de hectares, em 2001.

Loiola e Souza (2001) relatam que de acordo com o Banco Mundial (1990) o potencial de irrigação do Brasil é estimado em cerca de 29 milhões de hectares, excluindo as bacias do Amazonas e do Tocantins, na região Norte.

Bernardo et. al (2006) relatam que atualmente, mais da metade da população mundial depende de alimentos produzidos na agricultura irrigada. Para o autor, dentro do foco do agronegócio atual, a irrigação é uma estratégia para aumentar a rentabilidade da unidade rural através do aumento da produção e produtividade, preservando o meio ambiente e com maior geração de emprego e renda, com enfoque nas cadeias produtivas. O autor destaca a importância da agricultura irrigada, apresentando suas vantagens como maior produção, mais de um plantio por ano, produtividade e melhores condições para desenvolver culturas.

Evolução das áreas irrigadas no Brasil (1950-2001)

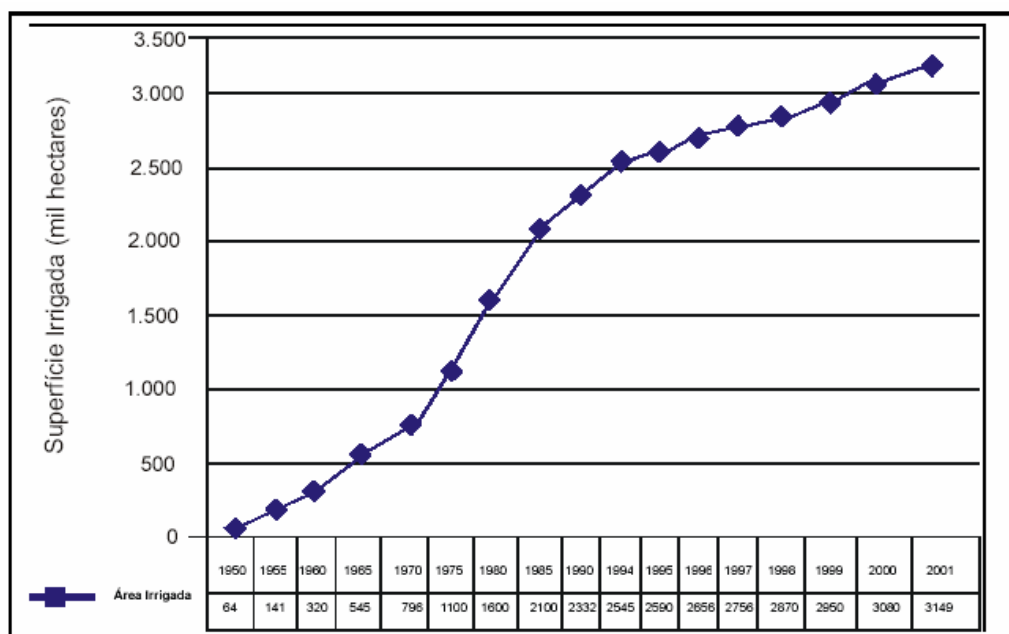


Figura 10: Gráfico da evolução das áreas irrigadas no Brasil (1950-2001)

Fonte: Christofidis (2001/2002), ANA/ MMA (2003)

Segundo a FAEG (2008), no estado de Goiás, existem 2.465 pivôs, com área total de 192.247 ha.

Bernardo et. al (2006) destacam a importância da agricultura irrigada, que apresenta muitas vantagens como por exemplo, maior produção (mais de um plantio por ano), maior produtividade (melhores condições de desenvolvimento da cultura) e geração de empregos permanentes com os menores níveis de investimento comparando com outros setores da economia. Além disso, a agricultura irrigada promove o aumento da renda e a diminuição do êxodo rural e, por fim, melhora sensivelmente as condições de vida dos produtores rurais.

2.2 Métodos de Irrigação

Os métodos de irrigação podem ser divididos em pressurizados e não-pressurizados. No primeiro grupo, a água é conduzida em tubulações sob pressão até o ponto de aplicação. No segundo grupo, a água é conduzida por gravidade diretamente sobre a superfície do solo até o ponto de aplicação (BERNARDO et. al, 2006).

Segundo Andrade e Brito (2007), método de irrigação é a forma pela qual a água pode ser aplicada às culturas. Os principais métodos de irrigação são: superfície, aspersão e localizada. Para cada método, existem dois ou mais sistemas de irrigação, que podem ser utilizados. Há vários tipos de sistemas de irrigação, pois é grande a variação de solo, de clima, de culturas, de disponibilidade de energia e de condições socioeconômicas, devendo o sistema de irrigação ser adaptado.

A tabela 2 mostra o total de áreas irrigadas em hectares por método de irrigação.

Albuquerque e Durães (2008) relatam que não existe um método de irrigação ideal que seja capaz de atender satisfatoriamente a toda diversidade de condições e interesses envolvidos. Porém, deve-se selecionar o método de irrigação mais adequado para determinada condição e para atender aos objetivos desejados de desenvolvimento da unidade rural. O processo de seleção deve ter uma análise detalhada de clima, cultura, solo e topografia, em virtude das exigências de cada tipo de irrigação, de forma que permita a identificação das melhores alternativas.

Tabela 2: Áreas irrigadas (em Hectares)

Métodos de Irrigação

Regiões: Brasil (2001)

Brasil/Regiões/Estados	Método de Irrigação					Total
	Com controle de drenagem agrícola	Superfície	Aspersão convencional	Pivô Central	Localizada	
Norte	31.700	50.180	6.055	1.410	1.690	91.035
Rondônia	-	-	4.140	-	460	4.600
Acre	200	320	140	-	20	680
Amazonas	100	900	700	-	120	1.820
Roraima	2.000	6.350	300	100	210	8.960
Pará	1.000	5.550	150	-	280	6.980
Amapá	400	1.040	300	-	170	1.910
Tocantins	28.000	36.020	325	1.310	430	66.085
Nordeste	35.085	155.644	242.506	122.006	138.421	663.672
Maranhão	3.000	20.780	11.450	2.940	6.030	44.200
Piauí	1.000	9.340	6.983	740	6.130	24.193
Ceará	2.829	16.740	30.222	17.502	5.320	72.613
Rio Grande do Norte	-	-	2.700	1.100	13.983	17.783
Paraíba	18.901	11.115	8.306	1.980	7.300	47.602
Pernambuco	-	31.640	42.200	9.400	8.740	91.980
Alagoas	5.155	1.939	56.500	5.940	548	70.082
Sergipe	4.200	26.225	8.415	258	6.224	45.332
Bahia	-	37.865	75.730	82.146	84.146	279.887
Sudeste	9.125	208.740	245.768	362.618	83.388	909.639
Minas Gerais	-	107.881	73.535	87.950	44.590	313.956
Espírito Santo	9.125	8.212	53.837	13.688	6.388	91.250
Rio de Janeiro	-	14.827	14.186	6.620	400	36.033
São Paulo	-	77.820	104.210	254.360	32.010	468.400
Sul	942.596	152.924	82.060	500	18.720	1.196.800
Paraná	-	14.380	35.810	500	1.060	51.750
Santa Catarina	-	115.500	20.600	-	1.200	137.300
Rio Grande do Sul	942.596	23.044	25.650	-	16.460	1.007.750
Centro-Oeste	41.310	6.524	39.028	165.014	6.195	258.071
Mato Grosso do Sul	39.700	1.580	3.200	36.700	300	81.480
Mato Grosso	1.000	3.108	2.780	3.795	3.967	14.650
Goiás	600	1.671	29.306	118.099	1.267	150.943
Distrito Federal	10	165	3.742	6.420	661	10.998
Brasil	1.059.816	574.012	615.417	651.548	248.414	3.149.217

Fonte: Ministério da Integração Nacional/SIH/DDH (1999) complementado e estimado para o ano 2001 por Christofidis (2002)

Albuquerque e Durães (2008) classificam os métodos de irrigação em três grupos:

- Método gravitacional ou superficial, compreendendo os sistemas por sulcos, faixas, bacias com declividade e bacias em nível;
- Método pressurizado com cobertura total da área irrigada, compreendendo os sistemas com laterais portáteis (aspersão convencional), autopropelido, pivô central, lateral móvel e rolão;
- Método pressurizado com cobertura parcial da área irrigada, ou irrigação localizada, compreendendo os sistemas de gotejamento, micro aspersão, fitas perfuradas e mangueiras porosas.

Cada método de irrigação depende de circunstâncias operacionais como: topografia, tipo de solo, cultura, disponibilidade de mão-de-obra, tamanho da área a ser irrigada entre outros, que podem torná-los recomendáveis ou não para cada conjunto de circunstâncias (ALBUQUERQUE E DURÃES, 2008).

2.2.1 Irrigação por Superfície

A irrigação por superfície foi o primeiro método de irrigação a ser utilizado no mundo. Cerca de 18% das terras cultivadas no mundo são irrigadas, e aproximadamente 56% desse total somos irrigados por superfície (BERNARDO et. al, 2006).

De acordo com Andrade e Brito (2007), no método de irrigação por superfície, a distribuição da água se dá por gravidade através da superfície do solo. As principais vantagens do método de superfície são:

- menor custo fixo e operacional;
- requer equipamentos simples;
- não sofre efeito de vento;
- menor consumo de energia quando comparado com aspersão;
- não interfere nos tratos culturais;
- permite a utilização de água com sólidos em suspensão.

As principais limitações são:

- dependência de condições topográficas;
- requer sistematização do terreno;
- o dimensionamento envolve ensaios de campo
- o manejo das irrigações é mais complexo;
- requer freqüentes reavaliações de campo para assegurar bom desempenho;
- se mal planejado e mal manejado, pode apresentar baixa eficiência de distribuição de água;
- desperta pequeno interesse comercial, em função de utilizar poucos equipamentos (ANDRADE e BRITO, 2007).

2.2.2 Irrigação por Aspersão

A irrigação por aspersão é o método em que a água é aspergida sobre a superfície do terreno, de forma semelhante a uma chuva, pois fraciona o jato de água em gotas, quando passa sob pressão através de pequenos orifícios (BERNARDO et. al, 2006).

As principais vantagens dos sistemas de irrigação por aspersão são:

- facilidade de adaptação às diversas condições de solo e topografia;
- apresenta potencialmente maior eficiência de distribuição de água, quando comparado com o método de superfície;
- pode ser totalmente automatizado;
- pode ser transportado para outras áreas;
- as tubulações podem ser desmontadas e removidas da área, o que facilita o tráfego de máquinas (ANDRADE e BRITO, 2007)

As principais limitações são:

- os custos de instalação e operação são mais elevados que os do método por superfície;
- pode sofrer influência das condições climáticas, como vento e umidade relativa;
- a irrigação com água salina, ou sujeita a precipitação de sedimentos, pode reduzir a vida útil do equipamento e causar danos a algumas culturas;
- pode favorecer o aparecimento de doenças em algumas culturas e interferir com tratamentos fitossanitários;
- pode favorecer a disseminação de doenças cujo veículo é a água (ANDRADE e BRITO, 2007)

As figuras 11 e 12 mostram áreas com irrigação por aspersão convencional e sistema de aspersão portátil com laterais móveis, respectivamente.

Em 1952, segundo Bernardo et. al (2006), foi inventado o sistema de irrigação por pivô central, no Colorado (EUA). Oliveira et al. (2004) relatam que desde o patenteamento do pivô central em 1952, o sistema popularizou-se em todo o mundo, sendo atualmente, o de maior aceitação. Atualmente, seu uso já está difundido na maioria dos países, existindo mais de quatro milhões de

hectares irrigados por este sistema (BERNARDO et. al, 2006:446). O equipamento pode ser utilizado por uma ampla gama de culturas, incluindo hortaliças, café, forrageiras e gramíneas.

A Embrapa (2003) discorre que a topografia plana e as características físicas dos solos de cerrado juntamente com o clima seco e quente, favoreceram a utilização da irrigação por aspersão com pivô central no estado de Goiás.

A irrigação via pivô central é a técnica mais utilizada no Centro-Oeste. Conforme Oliveira et al. (2004) o pivô central consiste de uma longa tubulação apoiada sobre torres acima do solo, diferenciando-se dos demais sistemas de irrigação por aspersão, pois a cultura é irrigada enquanto uma tubulação, com emissores conectados, gira em torno de um ponto fixo.



Figura 11: Irrigação por aspersão convencional em área experimental de milho.
Foto: Camilo L. T. Andrade
Fonte: Andrade e Brito (2007)



Figura 12: Sistema de aspersão portátil com laterais móveis

Foto: Camilo L. T. Andrade

Fonte: Andrade e Brito (2007)

O equipamento de irrigação pivô central por ser descrito da seguinte forma:

O pivô central é constituído por uma linha lateral móvel de aspersão (...), que irriga uma área circular, (...), através da movimentação circular da lateral em torno de um ponto fixo (ponto do pivô). A fonte suprimento de água para a lateral móvel é conectada ao ponto do pivô, normalmente, por meio de uma adutora enterrada. A lateral móvel é sustentada acima da superfície do solo por estruturas triangulares (torres móveis) dotadas de um mecanismo de propulsão e rodas. No espaço entre torres, denominado vão, a tubulação é sustentada por uma estrutura dotada de treliças e tirante. A parte da lateral móvel que se estende além da última torre é denominada lance em balanço. Na extremidade do lance em balanço é comum a instalação de um aspersor de grande capacidade, que é denominado canhão final. (COLOMBO, 2003, p.1).

A figura 13 mostra uma foto aérea de uma área irrigada pelo sistema de irrigação denominado pivô central.



Figura 13: Foto de área irrigada por pivô central
Fonte: MS Office

A figura 14 mostra um equipamento de pivô central irrigando uma cultura de milho.



Figura 14: Foto do equipamento de pivô central
Fonte: Fazenda Areias

Por suas características particulares, o dimensionamento, instalação e operação do pivô central, demandam muita atenção para garantir aplicação de água e insumos de forma uniforme (BERNARDO et. al, 2006).

As vantagens de utilizar um equipamento de irrigação como pivôs centrais são:

- ao término da irrigação a linha lateral já se encontra na posição adequada para o início da irrigação seguinte;
- conserva o mesmo alinhamento e a mesma velocidade de movimentação, em todas as irrigações;
- adaptação à maioria das culturas;
- boa uniformidade de aplicação, quando bem dimensionado (BERNARDO et. al, 2006).

As desvantagens são:

- perda de área;
- elevado custo de energia elétrica (BERNARDO et. al, 2006).

A tecnologia é o fator de maior relevância para os gestores rurais que se preocupam em buscar elevados índices de produtividade. Os fatores tecnológicos podem determinar a competitividade no campo, pois estão associados à preservação, ganhos de produtividade e melhoria das vantagens competitivas (BERNARDO et. al, 2006).

2.2.3 Irrigação Localizada (Gotejamento e Microaspersão)

No método da irrigação localizada a água é, em geral, aplicada em apenas uma fração do sistema radicular das plantas. (ANDRADE e BRITO, 2007).

Conforme Bernardo et. al (2006), para esse sistema de irrigação a aplicação da água é feita por meio de tubos perfurados com orifícios de diâmetros reduzidos ou por meio de gotejadores e microaspersores denominados emissores.

A figura 15 ilustra o sistema de irrigação por gotejamento.

De acordo com Bernardo et. al (2006), dentre as principais vantagens da irrigação localizada, pode-se citar:

- maior eficiência no uso de água

- maior produtividade
- maior eficiência na adubação
- maior eficiência no controle fitossanitário
- não interfere nas práticas culturais
- adaptação a diferentes tipos de solos e topografia
- utilização com água salina ou em solos salinos
- economia de mão-de-obra



Figura 15: Irrigação por gotejamento
Foto: Camilo L. T. Andrade
Fonte: Andrade e Brito (2007)

A irrigação localizada apresenta algumas limitações:

- entupimento
- distribuição do sistema radicular (BERNARDO et. al, 2006).

III METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada nesta investigação. A metodologia desempenha o papel de mostrar o caminho adequado a ser seguido, instigando uma visão curiosa, indagadora e criativa a respeito do assunto (SILVA e MENEZES, 2000).

1. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE APLICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida em seis unidades rurais com produção agrícola irrigada por pivô central localizado no município de Orizônia-GO. Orizônia - GO localiza-se no Sudeste Goiano e teve seu primeiro ciclo de desenvolvimento iniciado em 1913, com a construção da estrada de ferro. Mas, as primeiras ferrovias, que tiveram forte presença no país, passaram paulatinamente sendo substituídas pelo Primeiro Plano Rodoviário, em 1937 e a consolidação das rodovias a partir da década de 50. Atualmente, seus maiores diferenciais competitivos são: a proximidade com grandes centros consumidores (Região Metropolitana de Goiânia, Entorno do Distrito Federal e Triângulo Mineiro), grande potencial logístico rodoviário e ferroviário, expressivo parque industrial instalado, comércio e serviços e infra-estrutura tecnológica desenvolvida (SEBRAE, 2005).

Os municípios que compõem o sudeste goiano – Anhangüera, Campo Alegre, Catalão, Corumbáiba, Cristianópolis, Cumari, Davinópolis, Gameleira, Goiandira, Ipameri, Leopoldo de Bulhões, Nova Aurora, Orizona, Ouvidor, Palmelo, Pires do Rio, Santa Cruz, São Miguel do Passa Quatro, Silvânia, Três Ranchos, Urutaí e Vianópolis – foram responsáveis por 4,23% da arrecadação do Estado de Goiás, o que gerou em 2004, 168,3 milhões de reais de ICMS/ano. (SEBRAE, 2005).

O município de Orizona – GO tem uma população residente de 14.374 habitantes (IBGE, Censo Agropecuário 2006 - Resultados Preliminares) e uma área de 1.973 km².

A história de Orizona – GO começa com a antiga Capela dos Correias. A cidade de Orizona foi fundada pela família dos Correias, ao construir uma capela, por isso o seu primeiro nome foi dito Capela dos Correias, depois Campo Formoso e posteriormente Orizona, edificada à margem direita do Ribeirão Santa Bárbara, afluente do Rio Corumbá, foi fundada por Joaquim Fernandes de Castro e José Pereira Cardoso que, em 1850, deram começo aos trabalhos de construção de uma capela dedicada a Nossa Senhora da Piedade.

O município teve uma lenta história dentro do processo de modernização, pois as pessoas que ali chegavam criavam gado leiteiro e se dedicavam as práticas agrícolas, onde a mais cultivada era o plantio do arroz, sem muita tecnologia. Depois do nome da Capela dos Correias, o povoado passou a se chamar Campo Formoso, devido aos belos campos existentes na região. Por último, Campo Formoso veio se chamar Orizona, que significa zona do arroz, que era bastante cultivado na época e que aos poucos foi decaindo.

É desconhecida a primeira imigração. De Minas Gerais vieram agricultores entre 1840 e 1850, começando, assim, o povoamento. Destaca-se nesse movimento fundador, o cidadão Fulgêncio de Souza França. Edificada a capela, formou-se o povoado pertencente ao Município de Santa Cruz (hoje Santa Cruz de Goiás). Em 1890, foi o povoado erigido em distrito com a denominação de Capela dos Correias. Graças ao desenvolvimento, foi elevado à categoria de Vila em 12 de julho de 1906, pela Lei nº 277, instalada a 15 de outubro do mesmo ano, já com a denominação de Campo Formoso. A categoria de Cidade lhe foi dada pela Lei nº 347, de 8 de julho de 1909. Pelo Decreto-Lei Estadual nº 8305,

de 31 de dezembro de 1943, o Município de Campo Formoso passou a denominar-se ORIZONA, termo de origem latina, ORIZA = Arroz + ZONA = Região "Zona do Arroz", na época o município era um dos grandes produtores de arroz do Estado.

A cidade de Orizona – GO faz divisa com os seguintes municípios: Cristianópolis, Pires do Rio, Urutaí, Silvânia e Vianópolis e está inserida na região da Estrada de Ferro. O mapa (figura 16) mostra a localização do município de Orizona no Estado de Goiás.

A cidade de Orizona está situada numa importante zona entre a capital Federal e Estadual. Está a 202 km de Brasília e 130 km de Goiânia. O município é cortado pela rodovia GO 330 que liga Goiânia a Catalão e por diversas rodovias municipais não pavimentadas. Um trecho da estrada de ferro foi construído ao longo do Rio Corumbá, ligando até Brasília, e um outro ramal atravessam a porção oeste do município, passando por Egerineu Teixeira a 12 km da cidade de Orizona.

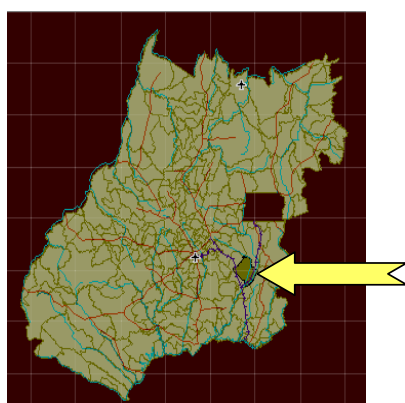


Figura 16: Mapa da localização do município de Orizona no Estado de Goiás
Fonte: IBGE

A figura 17 mostra a imagem de satélite, ilustrando a região onde se encontra o município.



Figura 17: Imagem de satélite do município de Orizona – GO
 Fonte: *Google Earth* (2002)

A figura 18 ilustra o mapa do município de Orizona-GO com a localidade de cada pivô central existente que foi objeto desta pesquisa.

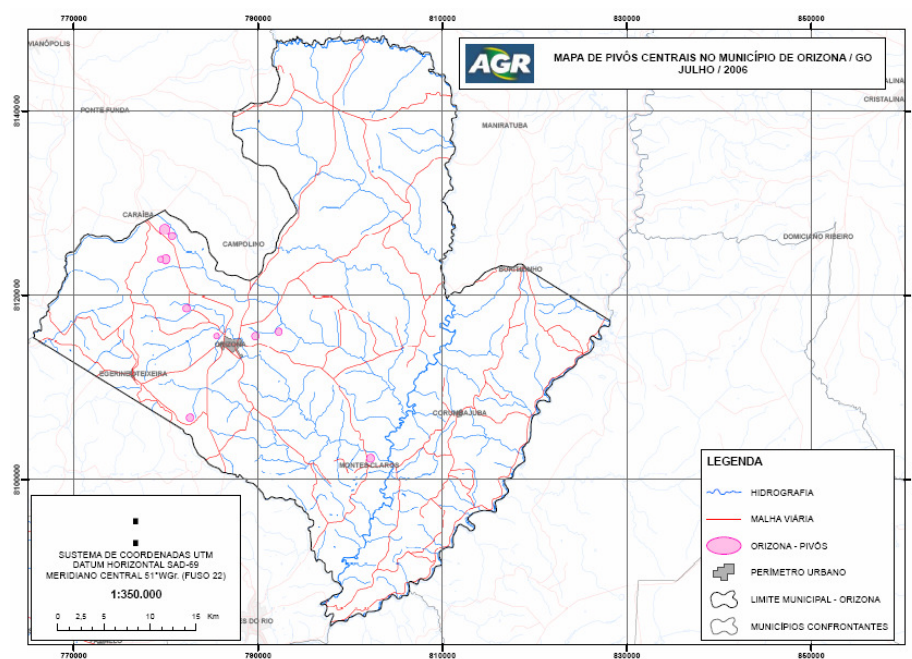


Figura 18: Imagem de satélite com os pivôs centrais- Orizona – GO
 Fonte: AGR (2006)

Conforme a FAEG (2008) no município de Orizona – GO existem 16 pivôs centrais, com área total de 895 ha e as principais culturas produzidas são: tomate, milho doce, feijão, milho semente, soja e milho.

De acordo com os dados preliminares do Censo Agropecuário do IBGE (2006) existem no município de Orizona – GO:

Tabela 3: Dados do município de Orizona – Goiás

Dado	Valor
Número de estabelecimentos agropecuários	1.588
Área dos estabelecimentos agropecuários	135.590 ha
Total do pessoal ocupado com laço de parentesco com o produtor	3.777 pessoas
Total de pessoal ocupado sem laço de parentesco com o produtor	1.152 pessoas

Fonte: IBGE (2006)

Considerando-se que o total da população do município é de 14.374 habitantes, conclui-se que quase 1/3 da população depende dos estabelecimentos agropecuários para seu sustento.

A produção agrícola do município conforme os dados preliminares do Censo Agropecuário do IBGE (2006) se concentra em:

Tabela 4: Dados de produção agrícola do município de Orizona - Goiás

Quantidade Produzida	Quantidade (Toneladas)
Trigo (em grão)	460
Arroz (em casca)	1.125
Feijão (em grão)	1.200
Sorgo granífero (em grão)	5.500
Milho (em grão)	24.420
Soja (em grão)	66.000

Fonte: IBGE

2. DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

Minayo (1993) considera a pesquisa como uma atividade básica e essencial das ciências em seus questionamentos e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de contínua busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma ação de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação entre teoria e dados. Para Gil (1999) a pesquisa tem um caráter prático, é um processo formal e metódico de desenvolvimento do método científico. Fundamentalmente, a pesquisa visa descobrir respostas para problemas por intervenção do emprego de procedimentos científicos.

Existem várias formas de classificar as pesquisas. Uma das formas de classificação é pelo ponto de vista de seus objetivos, conforme Gil (1999) pode ser:

1. Pesquisa Exploratória: objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema com o intuito de torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.
2. Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.
3. Pesquisa Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão e o motivo das coisas.

Esta pesquisa se caracterizou por ser exploratória, pois com a aplicação da entrevista o problema pesquisado se tornou mais explícito e compreensível.

Para Gil (1999) as pesquisas podem ser classificadas ainda pelo ponto de vista dos procedimentos técnicos que podem ser:

1. Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e

atualmente com material disponibilizado na Internet. É um apanhado dos principais trabalhos científicos já realizados sobre o assunto escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados importantes.

2. Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.
3. Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
4. Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas importante para entender o comportamento que se deseja conhecer.
5. Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu profundo conhecimento.
6. Pesquisa Ex-post-facto: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
7. Pesquisa-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
8. Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Pelo ponto de vista dos procedimentos técnicos essa pesquisa se fundamentou em estudo de caso e fez uso também de pesquisa bibliográfica.

2.1 Delineamento da pesquisa quanto a coleta de dados

Um dos objetivos da pesquisa é conseguir informações ou coletar dados que não seriam possíveis somente através da pesquisa bibliográfica e da observação. Então, uma forma que complementa a coleta de dados é a entrevista (LAKATOS, 1996).

Lakatos (1996) discorre que a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que exige tempo e alguns cuidados, entre eles destacam-se:

1. o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado;
2. a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado;
3. a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido;
4. as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade; e
5. a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), as formas de entrevistas mais utilizadas em Ciências Sociais são: a entrevista estruturada, semi-estruturada, aberta, entrevista com grupos focais, história de vida e também a entrevista projetiva.

Nesta pesquisa, o processo de coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento através de entrevista semi-estruturada e observação livre.

Segundo Triviños (1992), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para realizar a coleta de dados, pois valoriza a presença do pesquisador, proporciona as condições necessárias para que o informante adquira liberdade e espontaneidade, o que enriquece a investigação.

A entrevista semi-estruturada contém perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, podendo também o entrevistador acrescentar perguntas para esclarecimento (LAVILLE & DIONE, 1999).

Para Mattar (1996), a entrevista pessoal possui alta versatilidade, pois está baseada no contato pessoal, permitindo fazer esclarecimentos em caso de dúvidas por parte do entrevistado. De acordo com Laville & Dione (1999)

deixando o entrevistado formular uma resposta pessoal, é possível obter uma idéia melhor do que este realmente pensa.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com os gestores das unidades rurais que tem produção agrícola irrigada por pivô central do município de Orizona - GO. As entrevistas foram fundamentadas por um roteiro previamente desenvolvido, conforme questões apresentadas no próximo tópico aplicadas em seis unidades rurais. Os sujeitos respondentes foram os proprietários de cada fazenda visitada, Fazenda Areias, Fazenda Aliança, Fazenda Santa Barbara A, Fazenda Cuiabanos, Fazenda Bela Vista e Fazenda Santa Barbara B. A pesquisa foi realizada nessas seis propriedades rurais que cobrem uma área irrigada de 600 ha dos 895 ha irrigados na cidade de Orizona-GO e, englobam dez dos dezesseis pivôs centrais existentes no município.

O objetivo do uso da entrevista na coleta de dados foi sistematizar o pensamento dos produtores a respeito das principais peculiaridades administrativas do produtor rural.

2.2 Questões de Pesquisa

As questões de pesquisa servem para nortear e orientar o pesquisador. Elas representam o que o pesquisador pretende esclarecer. As indagações decorrem do problema de pesquisa e do objetivo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1992).

Devido à grande importância da produção rural irrigada por pivô central no contexto sócio-econômico do país e região, foi de grande valia o levantamento das características de gestão estratégica das unidades rurais com produção agrícola irrigada por pivô central. As principais questões estão descritas a seguir.

- Sua empresa realiza planejamento estratégico?
- Descreva de forma resumida como é feito o planejamento das ações presentes e futuras?
- Ao longo da sua existência, a empresa sempre deu importância ao planejamento? Se não, explique quando e o que motivou esta mudança.
- Quais são as dificuldades que você tem para fazer um planejamento?
- Você controla os valores faturados pela fazenda anualmente?

- Você tem estabelecido uma meta de faturamento e custos para o próximo ano?
- Você tem um controle dos custos?
- Você acredita que planejar as ações e estabelecer estratégias de gestão para sua empresa ajudaria a faturar mais?
- O senhor identifica as oportunidades e ameaças que podem surgir no ambiente?
- O senhor visualiza os problemas internos e as prioridades de solução?
- Como o senhor faz a gestão da fazenda para melhorar os pontos fortes e as oportunidades e neutralizar os pontos fracos e ameaças?

IV RESULTADOS E DISCUSSÕES

As empresas apresentaram, geralmente, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, pois atuam em um mesmo ambiente sócio-econômico-político, sofrendo o impacto dos mesmos aspectos e variáveis conjunturais. Embora todas compartilhem problemas similares do ambiente interno e externo, algumas detêm diferentes formas de reagir e podem demonstrar diferenças significativas de desempenho.

Com a gestão estratégica, cada empresa poderá ter diferentes oportunidades de desenvolvimento, além da possibilidade de analisar e comparar diversos cenários.

1. CENÁRIO COMPETITIVO

As contínuas e rápidas alterações no ambiente competitivo forçam as empresas a estudarem e preverem novas tendências do mercado. Embora se tenha a dificuldade na identificação e análise dos cenários e tendências globais devido, principalmente, a grande quantidade de variáveis, sendo a maioria delas não controláveis, as empresas dependem dessas informações para obter vantagens competitivas. Um gestor atento deve visualizar os cenários e tendências do mercado onde sua empresa está inserida, permitindo desenvolver

e confrontar aspectos que podem afetar a empresa, para isso, é importante verificar o cenário global, características e tendências do país e região.

1.1 Cenário Global

O cenário global caracteriza-se pela grande complexidade e dinamismo. Neste cenário existem crescentes conexões entre os países, entre mercados e são afetados pelos aspectos econômicos, culturais, comerciais, tecnológicos, entre outros.

Acompanhar as tendências do cenário global do agronegócio é muito importante para o produtor rural e para gestão de sua propriedade. Transformações de caráter social, econômico, político-ideológico, cultural, tecnológico e institucional, levam as empresas a operarem mudanças, com o objetivo de se ajustarem ao novo contexto.

A EMBRAPA & MAPA (2003, 2007) destacam como tendências:

- O crescimento e envelhecimento populacional; crescimento da economia mundial e mudança de hábitos alimentares. Estes fatores irão gerar: aumento do consumo de proteína animal, aumento no consumo de frutas e hortaliças, aumento da demanda mundial de grãos, reaquecimento do consumo mundial de grãos em especial pela demanda por alimentação animal, aumento do consumo de etanol e redução da oferta mundial de açúcar. A tendência de envelhecimento da população e a busca por uma vida mais saudável reforçam a propensão da valorização dos componentes saudáveis dos alimentos.
- Crescente urbanização. Este fator irá gerar: aumento do consumo de produtos processados, aumento do uso de biocombustíveis, diminuição na oferta de mão-de-obra no campo e aumento da mecanização agrícola.
- Maior consciência ambiental /escassez de recurso e entrada em vigor do mecanismo de desenvolvimento limpo. Estes fatores irão gerar: água como limitador da produção agrícola, desenvolvimento da biotecnologia/biossegurança, adoção de sistemas produtivos sustentáveis, desenvolvimento de tecnologias sustentáveis,

crescimento na produção de orgânicos. Há crescente interesse por alimentos funcionais, produtos diferenciados, naturais e orgânicos, frutas e hortaliças, carne branca e magra, alimentos minimamente processados e semi-prontos. Uma propensão importante nesse sentido é a disposição do consumidor em pagar um maior valor pela qualidade do produto e qualidade ambiental resultante do processo produtivo.

- Consumidor informado e exigente. Este fator irá gerar: aumento dos riscos e exigências sanitárias e fitossanitárias, rastreabilidade e Certificação da conformidade, especialização de produtos para atender nichos de mercado, alimentos funcionais, profissionalização da gestão produtor, aumento das exigências em relação à inocuidade, segurança e qualidade dos alimentos, influência do marketing e propaganda na produção e consumo de alimentos e exigência crescente de sustentabilidade ambiental e qualidade de vida da mão-de-obra envolvida no setor rural.
- Intensificação do comércio internacional. Este fator irá gerar: redução das barreiras tarifárias e das políticas que distorcem o comércio, aumento da participação do Brasil nas exportações do agronegócio e aumento do protecionismo agrícola na forma de barreiras não-tarifárias (econômico, social e ambiental): manutenção dos subsídios e condicionamento dos subsídios internacionais às exigências ambientais, tendência de nos países desenvolvidos, de instrumentos de proteção aos seus setores agropecuários.
- Aquecimento global. Este fator irá gerar: água como limitador da produção agrícola, adoção de sistemas produtivos sustentáveis, preocupação com os impactos ambientais não assimiláveis das atividades agropecuárias e que implicam no esgotamento de recursos naturais ou na degradação do meio ambiente e pressão para a conservação e manejo racional dos recursos ambientais no processo produtivo, inclusive com normas ambientais mais rígidas. A conservação do meio ambiente e o paradigma da sustentabilidade são considerações que devem direcionar a geração de tecnologias ambientalmente corretas.

- **Evolução Tecnológica.** Este fator irá gerar: aumento da produtividade agropecuária, aumento da mecanização agrícola, crescimento na produção de orgânicos, agricultura de Precisão, propriedade intelectual na agricultura, especialização de produtos para atender nichos de mercado, melhor organização da cadeia produtiva, redução dos preços agrícolas (commodities), desenvolvimento da biotecnologia /biossegurança. Aumento do uso e da produção de Organismos Geneticamente Modificados (OGMs). A biotecnologia animal e vegetal irá introduzir novas tecnologias e melhorias e os transgênicos devem superar a fase crítica de não aceitação por ambientalistas e pelo próprio mercado.
- **Crescimento da escala de produção para assegurar a economicidade.** Este fator irá gerar: aumento dos riscos e exigências sanitárias e fitossanitárias, melhor organização da cadeia produtiva, redução dos preços agrícolas (commodities), profissionalização da gestão produtor, agricultura de Precisão, aumento da mecanização agrícola e aumento da produtividade agropecuária.

1.2 Cenário brasileiro

O agronegócio vem ocupando cada vez mais uma posição de destaque no cenário brasileiro. O panorama do país mostra uma situação atual dinâmica, na qual o agronegócio é um importante setor gerador de riquezas, de exportação e de empregos.

O maior fator de risco é relacionado ao meio ambiente onde existe um forte questionamento do uso dos recursos naturais, principalmente, a água.

De acordo com a EMBRAPA & MAPA (2003, 2007) como destaque de tendências e características do cenário brasileiro tem-se:

- **Exportações.** O agronegócio brasileiro tem sido a alavanca das exportações no Brasil. De acordo com o MAPA, no ano de 2007, as exportações do agronegócio totalizaram US\$ 58,4 bilhões, um crescimento na ordem de 18,2% em relação ao ano de 2006,

enquanto as importações totalizaram US\$ 8,7 bilhões, resultando em um superávit comercial do setor de US\$ 49,7 bilhões, 16,39% superior do que a do ano anterior. Pelo papel de destaque na exportação e na geração de divisas, deve ocorrer, uma grande pressão por aumento da produção agrícola no país por sua contribuição para o equilíbrio das contas externas.

- **Clima e recursos naturais.** Com um clima diversificado, chuvas regulares, energia solar abundante e quase 13% de toda a água doce disponível no planeta, o país tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados. Esses fatores fazem do Brasil um local ideal para o desenvolvimento cada vez maior para a agropecuária e todos os negócios relacionados à suas cadeias produtivas. Porém, há uma preocupação cada vez maior pela conservação dos recursos naturais e gerenciamento no uso da água. A manutenção da qualidade da água e seu uso racional dependem da gestão, especialmente na irrigação. Outra importante tendência é a preocupação com o estoque e qualidade da água nas bacias e aquíferos. Sobre o aquecimento global, se estiverem corretas as previsões de que, nas próximas décadas, as temperaturas subirão ainda mais, a economia brasileira corre o risco de entrar em crise, pois irá atingir fortemente a agricultura que implica no esgotamento de recursos naturais ou na degradação do meio ambiente.
- **Padrão de Consumo.** As mudanças no padrão de consumo brasileiro foram significativas nos últimos anos, com a crescente exigência dos consumidores relativos à qualidade do produto e sua procedência. Tais demandas têm sido associadas, principalmente, aos aspectos de segurança alimentar e de preservação do meio ambiente. Essa pressão pela qualidade dos produtos aumentará, cada vez mais, tanto no mercado externo como no interno. Outro aspecto é a diminuição na taxa de natalidade e o prolongamento na expectativa de vida que estão modificando a composição etária da população.

Esses fatores, aliados ao aumento da urbanização, estão alterando o padrão da demanda por alimentos e por outros produtos da agropecuária. Mais um aspecto é relacionado com o consumo que tem promovido grandes transformações no agronegócio brasileiro é o aumento da demanda por produtos orgânicos. É crescente a tendência de demanda por produtos diferenciados do agronegócio.

- Crédito. Segundo o MAPA a agricultura contou nos primeiros seis meses da safra 2007/2008 (julho a dezembro/07) com recursos aplicados no valor de R\$ 30,13 bilhões, 25% acima do observado em igual período da safra anterior - R\$ 24,15 bilhões. Em todos os meses, o volume de recursos aplicado superou o verificado na safra anterior. Do total aplicado, 59,3 % foram destinados às atividades de custeio, 26,5% à comercialização e 14,2% às operações de investimento. Nesse período, prevaleceram os desembolsos voltados ao plantio da safra de verão, destinados, principalmente, às aquisições de fertilizantes e defensivos, geralmente mais concentradas no terceiro trimestre do ano. São propensas as concessões de linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras e linhas de crédito rural desenvolvidas pelo governo, como as linhas específicas para modernização de frota de tratores e outros implementos, ou para correção de solos, recuperação de pastagens ou incentivo a atividades específicas. Na tabela 5 destaca-se a programação de recursos nas safras 2007/2008 e 2008/2009, mostrando que há a propensão para maiores valores de créditos rurais concedidos.

**Tabela 5: Brasil: Crédito Rural – Programação de recursos nas safras
2007/2008 e 2008/2009**

Fonte de Recursos ou Programas	2007-08	2008-09
	Programação jul-07 a jun-08	Programação jul-08 a jun-09
I. Custeio e Comercialização	49.100,00	55.000,00
II. Investimento	8.900,00	10.000,00
III. Agricultura Empresarial (I + II)	58.000,00	65.000,00
IV. Agricultura Familiar (Pronaf)	12.000,00	13.000,00
V. Agricultura Total (III + IV)	70.000,00	78.000,00

Fonte: MAPA (2008)

Elaboração: DEAGRI/SPA/MAPA. Data: 17.09.2008. Dados preliminares.

1.3 Cenário regional

O sudeste goiano caracteriza-se como uma região político-administrativa do estado de Goiás, e alguns municípios dessa região se destacam no processo de modernização agrícola como é o caso de Catalão, Campo Alegre de Goiás, Ipameri, Orizona, Silvania e Pires do Rio que, juntos, tem grande representatividade na produção de grãos do estado, especialmente nas culturas de soja, milho, algodão e trigo.

Além de todas as tendências globais e aspectos que atingem o país, ainda, há de se observar características regionais.

Como principais tendências e desafios do cenário regional têm-se:

- Tendência técnico-científico-informacional. O maior desafio regional é dar continuidade à inserção no meio técnico-científico-informacional nas atividades agrícolas de modo a aumentar a produtividade, ampliar a produção e encurtar o ciclo produtivo. As

inovações tecnológicas fazem com que, cada vez mais, a produção se torne menos dependente da natureza e, as inovações biológicas, associadas com outras tecnologias, tendem a acelerar o ciclo de produção na agricultura. As inovações técnicas e informacionais criam um novo uso do tempo do agricultor e da terra. Hoje, o produtor rural olhando para sua lavoura, dentro do seu carro, pode pelo computador portátil registrar a situação da lavoura, consultar as condições climáticas e ficar sabendo sobre os preços nos mercados nacional e mundial. Essas inovações significam a possibilidade de obter maior produtividade e lucratividade para as empresas rurais. O avanço tecnológico promove um salto qualitativo e quantitativo na produção de grãos da região e provoca transformações na paisagem agrícola. A vegetação original cede lugar às culturas de grãos, notadamente a soja e também para as culturas irrigadas. A tecnologia de irrigação está presente na região com o processo de implantação, principalmente, dos equipamentos de pivôs centrais. A incorporação das técnicas modernas nas atividades agrícolas exige trabalhadores especializados, principalmente para o manuseio dos equipamentos.

- Tendência de crescente urbanização. É uma tendência regional o crescimento da urbanização que pode provocar o aumento do consumo interno de gêneros alimentícios se organizando para atender a demanda local. O aumento populacional das cidades maiores do entorno, principalmente da capital Goiânia, Anápolis, Catalão e de outras cidades do Estado, assim como Brasília, influenciam diretamente no crescimento do mercado agrícola regional. O aumento da demanda local de alimentos reduz a dependência aos mercados do Centro-Sul e abre novas perspectivas de crescimento e modernização do setor.
- Desafio de infra-estrutura e logística. Um desafio para o Estado de Goiás e região é a logística e infra-estrutura que estão deficientes e são um entrave para o desenvolvimento e colocam o Estado em posição intermediária no ranking da competitividade nacional. A via

rodoviária é a de maior custo econômico e este custo tem tendência crescente causado pela má conservação das rodovias, risco de roubo de cargas, custo dos seguros e preço dos combustíveis utilizados. Estes motivos reunidos elevam o custo do frete de modo a influenciar significativamente na matriz dos custos de distribuição e no percentual sobre o valor das vendas. Esta situação pode deixar o produto sem poder de competição.

2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

As entrevistas realizadas em seis unidades rurais do município de Orizônia-GO que tem produção agrícola irrigada por pivô central resultaram informações e percepções dos sujeitos-respondentes compiladas na tabela abaixo.

Questão	Resposta	
Você realiza planejamento estratégico	sim	0%
	não	100%
Características do planejamento	Planos pontuais Planos informais	
A empresa sempre deu importância ao planejamento estratégico	sim	100%
	não	0%
Você acredita que planejar ações e estabelecer estratégias de gestão ajudaria a faturar mais	sim	100%
	não	0%
Você controla os valores faturados pela fazenda anualmente	sim	100%
	não	0%
Formas de controle do faturamento	Memória	50%
	Anotação papel	18%
	Software	32%
Você tem estabelecido uma meta de faturamento para o próximo ano	sim	0%
	não	100%

Você tem estabelecido uma meta de custos para o próximo ano	sim	0%
	não	100%
Você tem um controle de custos	sim	100%
	não	0%
Formas de controle de custos	Memória	18%
	Anotação papel	50%
	Software	32%
O senhor identifica as oportunidades e ameaças que podem surgir no ambiente	sim	100%
	não	0%
Principais aspectos citados	Economia e Clima	
Principais fontes de informação	TV, Rádio e Internet	
Quais as dificuldades que possui para fazer um planejamento estratégico	Falta de tempo	
	Não vê necessidade de planejar a longo prazo	
	Grande envolvimento com a parte operacional	
Quais são os atributos mais valorizados pelos clientes	Mão de obra qualificada Alta tecnologia Insumos de Qualidade Relação de parceria e confiança Localização da fazenda Organização e competência	
Qual o ponto fraco que pode ser melhorado	Qualificação do pessoal	

Figura 19: Resumo dos dados da pesquisa nas unidades rurais do município de Orizônia-GO

A seguir detalha-se a pesquisa realizada com os proprietários de cada uma das seis fazendas pesquisadas.

2.1 Fazenda Areias

Nessa propriedade existem dois pivôs centrais, um com 54 ha e outro com 66,5 ha. Os principais produtos produzidos pela propriedade são: trigo, milho doce industrial, tomate, milho sequeiro e soja. Nessa propriedade existem dois

funcionários que cuidam do operacional e conta também com um Engenheiro Agrônomo que é o proprietário da fazenda e que faz a gestão da propriedade. A atividade de produção agrícola via pivô central iniciou no ano de 2003.

Quando questionado sobre o controle dos valores faturados, o gestor rural respondeu que controla os valores faturados pela fazenda anualmente por uma planilha eletrônica. Quando questionado ao gestor se ele realiza planejamento estratégico, a resposta foi pensativa, dizendo que “faz um planejamento mais ou menos”. Então, passou-se ao próximo questionamento onde foi solicitado descrever de forma resumida como é feito o planejamento das ações presentes e futuras, o produtor respondeu: “o planejamento é feito de acordo com a demanda de mercado, com o preço do produto, daí procuro saber quais os produtos estarão bons de preço na próxima safra para plantar. Também verifico o clima que é um fator que impacta muito o planejamento”.

Questionado se ao longo da sua existência, a propriedade rural sempre deu importância ao planejamento, o gestor rural respondeu que “sim, que sempre deu muita importância ao planejamento”, mas que o planejamento nunca foi realizado por um profissional especializado.

Quando questionado sobre as dificuldades para fazer um planejamento, o proprietário rural respondeu que o planejamento é dificultado pela falta de tempo e correria do dia-a-dia, mas que vê a necessidade de planejar.

O próximo questionamento abordou se o gestor rural tinha meta para faturamento para o ano seguinte e a resposta foi negativa. Nessa linha, foi questionado se o gestor rural tinha meta de custos para o ano seguinte e a resposta também foi negativa, disse que controla os custos em uma planilha eletrônica, mas que não existe o estabelecimento de metas.

Quando perguntado se acredita que planejando as ações e estabelecendo estratégias de gestão para a fazenda ajudaria a faturar mais, o gestor rural respondeu que sim, que acha que o planejamento ajuda a faturar mais.

O questionamento seguinte abordou como o gestor verifica as oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos que podem surgir no ambiente externo/interno e a resposta foi: “Sim, identifico as oportunidades e ameaças no ambiente principalmente verificando preço e cotações de produtos na Internet e

verificando o clima diariamente”. Como ponto fraco citou que é preciso ter uma mão-de-obra mais treinada e qualificada.

Quando questionado sobre quais são seus principais clientes, o gestor rural citou as empresas: Oderich, Quero e Agristar. Respondeu também que os atributos mais valorizados por estes clientes são: mão-de-obra qualificada, pois o proprietário da fazenda, que faz a gestão, é Engenheiro Agrônomo, salientando que nas outras propriedades os gestores responsáveis não têm formação técnica. Complementou dizendo que a propriedade está em uma boa localização perto das fábricas que processam o produto. Disse que é razoável o poder de barganha dos clientes.

Quando questionado sobre quais são seus principais fornecedores, o gestor rural citou as empresas: Dow, Carol, Pionner e AHL. Disse que é médio o poder de barganha dos fornecedores.

Sobre a concorrência disse que a barreira à entrada é alta, pois existe a dificuldade de licença ambiental para utilização da água e a dificuldade também de crédito.

2.2 Fazenda Aliança

Nessa propriedade existe um pivô central de 80 ha. Os principais produtos produzidos pela propriedade são: feijão, milho doce, tomate e soja. Nessa propriedade trabalham cinco funcionários, sendo dois destes filhos do proprietário. Além desses, tem o proprietário que faz a gestão da unidade rural. Deste pessoal nenhum tem formação acadêmica na área específica, a assistência é feita geralmente por técnicos da indústria.

A atividade de produção agrícola via pivô central iniciou no ano de 2003.

O faturamento da unidade rural em 2006 foi em torno de 500 mil reais e em 2007, por volta de 600 mil reais e o gestor rural respondeu que controla os valores faturados pela fazenda anualmente em uma agenda.

Quando questionado ao gestor se ele realiza planejamento estratégico, a resposta foi positiva. Então, passou-se ao próximo questionamento onde foi solicitado descrever de forma resumida como é feito o planejamento das ações presentes e futuras, o produtor respondeu: “que o planejamento é feito de forma

pontual, que planeja na hora, que não sabe o que vai plantar com antecedência, pois tem que levar em conta os fatores como preço do produto e que depende do clima também para saber quando vai plantar”.

Questionado se ao longo da sua existência, a propriedade rural sempre deu importância ao planejamento, o gestor rural respondeu que “sim, que sempre deu muita importância ao planejamento”, mas que o planejamento nunca foi realizado por um profissional da área.

Quando questionado sobre as dificuldades que ele tem para fazer um planejamento, o proprietário rural respondeu que não vê necessidade de planejar a longo prazo (para os próximos anos) e que faz planejamento pontualmente, por exemplo, planejamento das compras para o próximo plantio. O gestor relata que não tem nada escrito e que tudo está na memória.

O próximo questionamento abordou se o gestor rural tinha meta para faturamento para o ano seguinte e a resposta foi negativa. O proprietário ressaltou que sabe que precisa planejar mais, mas que mesmo que faça um planejamento, quando algo se altera, por exemplo, preço do produto ou variação cambial ou variação climática, o planejamento “vai por água abaixo”. Nessa linha, foi questionado se o gestor rural tinha meta de custos para o ano seguinte e a resposta também foi negativa, disse que controla os custos em uma planilha, mas que o forte controle fica por conta da memória.

Quando perguntado se acredita que planejando as ações e estabelecendo estratégias de gestão para a fazenda, ajudaria a faturar mais, o gestor rural respondeu que sim, que acha que o planejamento ajuda a faturar mais.

O questionamento seguinte abordou como o gestor verifica as oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos que podem surgir no ambiente externo/interno e a resposta foi: “Sim, a principal dificuldade é a economia”. Complementou que não vê ponto fraco na gestão da propriedade e que os pontos fortes de sua unidade rural são: alta tecnologia, sementes e adubos de primeira qualidade.

Quando questionado sobre quais são seus principais clientes, o gestor rural citou as empresas: Carol, Grupo Tomazini, Olvego, Caramuru, Oderich e Cargil. Complementou dizendo que é forte o poder de barganha dos clientes, que quando se unem, prejudicam os ganhos dos agricultores.

Quando questionado sobre quais são seus principais fornecedores, o gestor rural citou as empresas: ADM, Heringer e Fertigran. Disse que é forte o poder de barganha dos fornecedores e imposição de preços.

Sobre a concorrência disse que a barreira à entrada é grande devido a dificuldade de se investir em novas áreas irrigadas e também pelo receio do governo começar a cobrar taxas pela licença e uso da água para irrigação. Disse ainda, que os agricultores irrigantes precisam se unir para discutirem e se defenderem perante essa questão. Apesar deste risco, o gestor dessa unidade rural quer investir em mais uma área irrigada por pivô central de 40 ha e trabalhar menos com cultura do tipo sequeiro.

2.3 Fazenda Santa Bárbara A

Nessa propriedade existe um pivô central de 31 ha. Os principais produtos produzidos pela propriedade são: feijão, milho doce e tomate. Nessa propriedade trabalham dois funcionários mais o proprietário que faz a gestão da unidade rural. Deste pessoal não tem nenhum com formação acadêmica na área específica, a assistência é feita geralmente por técnicos da indústria.

A atividade de produção agrícola via pivô central iniciou no ano de 2003.

O faturamento da unidade rural em 2006 não foi dimensionado, pois neste ano houve a ruptura da barragem e o plantio foi parado, por falta de irrigação. Em 2007, o faturamento foi em torno de 210 mil reais. O gestor rural respondeu que controla os valores faturados pela fazenda anualmente em uma agenda.

Quando questionado ao gestor se ele realiza planejamento estratégico, a resposta foi positiva. Então, passou-se ao próximo questionamento onde foi solicitado descrever de forma resumida como é feito o planejamento das ações presentes e futuras, o produtor respondeu: “que antes de começar a plantar faz um planejamento, disse que não é um planejamento futuro, é um planejamento ‘na hora’, vislumbrando as condições pontuais”.

Questionado se ao longo da sua existência, a propriedade rural sempre deu importância ao planejamento, o gestor rural respondeu que “sim, que sempre deu importância ao planejamento”, mas que o planejamento nunca foi realizado por um profissional especializado da área.

Quando questionado sobre as dificuldades que tem para fazer um planejamento, o proprietário rural respondeu que por estar muito envolvido com a parte operacional não tem tempo de se dedicar a fazer um planejamento.

O próximo questionamento abordou se o gestor rural tinha meta para faturamento para o ano seguinte e a resposta foi negativa. O proprietário ressaltou que sabe que precisa planejar, mas existe muita dificuldade, porque toda a parte operacional é resolvida por ele. Foi questionado também se o gestor rural tinha meta de custos para o ano seguinte e a resposta também foi negativa, disse que anota os custos em uma caderneta.

Quando perguntado se acredita que planejando as ações e estabelecendo estratégias de gestão para a fazenda, ajudaria a faturar mais, a resposta foi positiva, que acha que o planejamento ajudaria a faturar mais, porém salientou que não adianta nada planejar se não tiver dinheiro.

O questionamento seguinte abordou como o gestor verifica as oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos que podem surgir no ambiente externo/interno e a resposta foi: “Sempre fico atento as notícias pela TV e rádio, principalmente sobre economia e clima”. Complementou que não vê ponto fraco na gestão da propriedade e que os pontos fortes de sua unidade rural são: a parceria de longo prazo e a confiança que conquistou dos seus clientes.

Quando questionado sobre quais são seus principais clientes, o gestor rural citou as empresas: Oderich e Quero. Complementou dizendo que não é forte o poder de barganha dos clientes, que é relativamente fácil a negociação.

Quando questionado sobre quais são seus principais fornecedores, o gestor rural citou as empresas: AHL, Pioneira, Adubos Araguaia e Adubos Triângulo. Disse que não é forte o poder de barganha dos fornecedores e são bons para negociar.

Sobre novos irrigantes, disse que o maior receio é a preocupação com as taxas para licença e uso da água para irrigação e o pagamento das outorgas de águas de dois em dois anos.

2.4 Fazenda Cuiabanos

Nessa propriedade existem dois pivôs centrais, um com 68 ha e outro com 110 ha. Os principais produtos produzidos pela propriedade são: feijão, milho, campo de semente, tomate e soja. Nessa propriedade trabalham cinco funcionários mais a proprietária que faz a gestão da unidade rural. Deste pessoal nenhum tem formação acadêmica na área específica, a assistência técnica é feita por um Engenheiro Agrônomo contratado pela proprietária.

A atividade de produção agrícola via pivô central iniciou no ano de 2000.

Apesar de não responder sobre o faturamento, a gestora rural respondeu que controla os valores faturados pela unidade anualmente em uma planilha eletrônica.

Quando questionada sobre a realização de planejamento estratégico, a resposta foi que planeja a cultura seguinte. Então, passou-se ao próximo questionamento onde foi solicitado descrever de forma resumida como é feito o planejamento das ações presentes e futuras, a produtora respondeu: “que a decisão é baseada no mercado, verifica preço dos produtos, os fatores climáticos e o crédito. Também leva em conta a rotação da cultura. E por fim, salientou que o planejamento dela está na cabeça”.

Questionada se ao longo da sua existência, a propriedade rural sempre deu importância ao planejamento, a gestora da unidade rural respondeu positivamente, que sempre deu muita importância ao planejamento e que inclusive já fez planejamento de longo prazo, mas que agora está muito envolvida com o operacional, por isso, não tem tempo para planejar.

Quando questionada sobre as dificuldades que tem para fazer um planejamento, a proprietária rural respondeu que o planejamento é dificultado pela falta de tempo, preocupação com a parte operacional e que a única estratégia adotada é que se une com mais seis produtores para fazer compras de alguns insumos. Finalizou dizendo que “o produtor é totalmente sujeito as incertezas”.

O próximo questionamento abordou se a gestora rural tinha meta para faturamento para o ano seguinte e a resposta foi negativa. Disse que não tem meta porque não sabe o que vai acontecer na economia, no clima, na obtenção de crédito entre outros. Depois foi questionado se a gestora rural tinha meta de

custos para o ano seguinte e a resposta também foi negativa, disse que controla os custos anotando em uma agenda e que o contador também possui estes dados.

Quando perguntada se acredita que planejando as ações e estabelecendo estratégias de gestão para a fazenda, ajudaria a faturar mais, a gestora rural respondeu que sim, que acha que o planejamento ajuda a faturar mais, pois erraria menos.

O questionamento seguinte abordou como a gestora verifica as oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos que podem surgir no ambiente externo/interno e a resposta foi: “Identifico as oportunidades e ameaças no ambiente utilizando a Internet. Acesso a Internet diariamente para verificar o mercado e dados climáticos”. Disse ainda, que o principal ponto fraco da propriedade é a falta de mão de obra especializada e baixo nível de escolaridade, pois ela possui máquinas modernas e precisava de pessoal com melhor nível de especialização.

Quando questionada sobre quais são seus principais clientes, a gestora rural citou as empresas: Monsanto, Unilever e Multigreen. Respondeu também que os atributos mais valorizados por estes clientes são: a localização da propriedade rural, a organização e competência da unidade rural. Disse que é alto o poder de barganha dos clientes.

Quando questionada sobre quais são seus principais fornecedores, a gestora rural citou as empresas: Monsanto, Fertigran, Adubos Araguaia e Herbicampo. Disse que é alto o poder de barganha dos fornecedores.

2.5 Fazenda Bela Vista

Nessa propriedade existem dois pivôs centrais, um com 40 ha e outro com 46 ha. Os principais produtos produzidos pela propriedade são: feijão, milho doce, milho para semente e tomate. Nessa propriedade trabalham dois funcionários, mais o gestor da unidade rural. Deste pessoal, nenhum tem formação acadêmica na área específica, a assistência técnica é realizada por um Engenheiro Agrônomo.

A atividade de produção agrícola via pivô central iniciou no ano de 2003. Sobre o faturamento dos anos anteriores disse não se recordar sobre o montante faturado.

Quando questionado sobre a realização de planejamento estratégico, a resposta foi que planeja pontualmente. Então, passou-se ao próximo questionamento onde foi solicitado descrever de forma resumida como é feito o planejamento, o gestor respondeu que leva em conta o preço dos produtos na época do plantio e o custo dos insumos. O gestor da unidade rural respondeu que sempre deu importância ao planejamento e vê necessidade de planejar mais, porém nunca foi contratado um profissional da área para desenvolver um planejamento.

O próximo questionamento abordou se o gestor rural tinha meta para faturamento para o ano seguinte e a resposta foi negativa. Também foi questionado se tinha meta de custos para o ano seguinte e a resposta também foi negativa.

O questionamento seguinte abordou como o gestor verifica as oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos que podem surgir no ambiente externo/interno e a resposta foi que acompanha as notícias pelo jornal e Internet. Disse ainda que não existe ponto fraco na gestão da propriedade, mas que precisava de mais curso para aperfeiçoamento da mão-de-obra.

Quando questionado sobre quais são seus principais clientes, citou: Oderich, Quero e Monsanto. Respondeu também que os atributos mais valorizados por estes clientes são: o cuidado com a lavoura e a localização da fazenda que fica perto do principal cliente, a Oderich. Disse que é alto o poder de barganha dos clientes.

Quando questionado sobre quais são seus principais fornecedores, o gestor rural citou: Produtec, Pontual, Adubos Araguaia, Adubos Aliança, Adubos Triângulo e disse que é melhor negociar com os fornecedores, pois existe concorrência.

Disse ainda que investiria em outros pivôs se tivesse mais recurso financeiro, pois com o equipamento de irrigação a área produz o ano todo, então tem mais serviço disponível e aproveita melhor a terra.

2.6 Fazenda Santa Bárbara B

Nessa propriedade existem dois pivôs centrais, um com 40 ha e outro com 64 ha. Os principais produtos produzidos pela propriedade são: feijão, milho doce, e tomate. Nessa propriedade trabalham dois funcionários e um Engenheiro Agrônomo que visita a unidade rural diariamente e que faz a assistência técnica.

A atividade de produção agrícola via pivô central iniciou no ano de 2005.

O proprietário da fazenda disse que não se recorda dos valores faturados, comentou que tem uma agenda com todos os valores anotados de receitas e despesas.

Quando questionado ao gestor se ele realiza planejamento estratégico, a resposta foi negativa. Disse que o plano é focado no plantio e a decisão é baseada, principalmente, na rotação da cultura.

Disse que vê necessidade de fazer um planejamento mais aprofundado, citou ainda que além da irrigação a fazenda tem outras atividades, como produção de leite e frango, e por isso, uma atividade acaba cobrindo a outra e fica difícil separar a produtividade e lucratividade de cada uma, mas que nunca contratou um profissional específico da área para realizar um planejamento.

Quando questionado sobre as dificuldades que tem para fazer um planejamento, o proprietário rural respondeu que é, principalmente, pela falta de tempo.

O próximo questionamento abordou se o gestor rural tinha meta para faturamento para o ano seguinte e a resposta foi negativa, mas acrescentou que o objetivo é não levar dívida deste ano para o ano seguinte. Foi questionado também, se tinha meta de custos para o ano seguinte e a resposta também foi negativa, disse que anota os custos em uma planilha, que solicita cotação de todas as compras e que o objetivo é reduzir os custos.

Quando perguntado se acredita que planejando as ações e estabelecendo estratégias de gestão para a fazenda, ajudaria a faturar mais, o gestor rural respondeu que sim, que acha que o planejamento ajuda a faturar mais.

O questionamento seguinte abordou como o gestor verifica as oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos que podem surgir no ambiente externo/interno e a resposta foi que acompanha as notícias sobre economia, clima

entre outros pela TV. Complementou que um ponto que poderia melhorar é a qualificação do pessoal.

Quando questionado sobre quais são seus principais clientes, o gestor rural citou somente a Oderich. Disse que o principal ponto forte da propriedade é sua localização e que sabe que o cliente não tem muitas opções por não existir muitos pivôs na região. Complementou dizendo que não tem problemas de negociação com o cliente, mas que acha que os produtores deveriam se unir para pressionar mais.

Quando questionado sobre quais são seus principais fornecedores, o gestor rural citou: Adubos Araguaia, Produtec e AHL. Disse que é relativamente forte o poder de barganha dos fornecedores, pois falta concorrência.

Disse ainda, que não investiria em mais unidades irrigadas, pois tem problema com a sucessão da propriedade. Citou também o risco do governo começar a cobrar pelo uso da água.

3. DIFICULDADES E POTENCIALIDADES QUE INTERFEREM NA GESTÃO RURAL

As informações encontradas no levantamento mostraram que, embora os gestores rurais saibam que o negócio que atuam é dinâmico, arriscado e com muitas variáveis exógenas incontrolláveis, nenhum deles realiza planejamento estratégico. Primeiro, por não terem conhecimento adequado da ferramenta e, segundo e principal ponto, por acharem o ambiente incontrollável e incerto, ficando à mercê das oscilações que podem ocorrer no ambiente. Este pensamento é contrário às teorias administrativas, justamente, porque o planejamento estratégico é eleito como ferramenta primordial em um ambiente de incertezas. Quanto mais o gestor obtiver informações e planejar ações estratégicas, melhor preparado estará para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

As entrevistas mostraram que os dados que os produtores dizem 'controlar', são apenas anotações, que não são utilizadas para tomada de decisões de caráter estratégico. Esses produtores utilizam do método de anotações para fazer suas previsões pontuais. Foi observado que parece ser

rotina o produtor rural não considerar o desempenho financeiro ou, se considerar, é pelo surgimento de novas instalações e maquinários.

A informalidade do processo de gestão estratégica é clara, os produtores realizam somente planos pontuais, voltados para o operacional, mesmo assim informalmente. Os planos pontuais evidenciam que os gestores rurais confiam muito na intuição e, freqüentemente, não consideram todos os componentes do cenário competitivo que afetam o negócio.

As preocupações dos gestores rurais são baseadas, por ordem de importância em: fatores climáticos, preço do produto e crédito. Esses aspectos são analisados primeiramente, antes de cada processo de plantio e, variando algum destes fatores, a decisão de plantio é alterada. A observação deixou evidente que, justamente pela oscilação contínua das variáveis, um planejamento estratégico é difícil de ser vislumbrado pelos gestores rurais.

É interessante observar que, se por um lado os produtores trabalham com uma tecnologia considerada de ponta onde os pivôs são apresentados como inovações tecnológicas para a irrigação, por outro lado esses produtores não se preocupam em buscar e utilizar inovações quando se trata da gestão das propriedades.

Outra questão é que em todas as unidades rurais pesquisadas, quem faz o gerenciamento é o proprietário da fazenda que está muito envolvido no processo operacional, ficando sem tempo hábil para pensar em ações estratégicas.

O gestor rural precisa compreender que sua atividade é um dos elos da cadeia de valor do agronegócio e desempenha papel relevante na economia do país. A competitividade que antes era assunto somente para o comércio e indústria, agora faz parte do cotidiano da gestão dos produtores rurais. Com a nova realidade de mercado é exigido desses produtores uma preocupação em relação aos processos de otimização de custos de produção e aumento da produtividade.

Conforme mostrado no referencial teórico, a análise interna e externa, chamada Análise SWOT, pode ser praticada, conforme figura 20, para evidenciar as dificuldades e potencialidades. No referencial teórico foram citadas também as Estratégias Genéricas de Porter (1989). Aqui cabe salientar a estratégia de liderança em custo, pois o gestor rural pode obter vantagens de custo, por

exemplo, o acesso preferencial a matérias-primas. Essa estratégia cria uma posição defensável em relação às cinco forças competitivas, de tal forma que:

- Rivalidade: com os custos mais baixos o gestor rural obtém maior lucratividade que os concorrentes.
- Fornecedores e Compradores: o gestor rural terá maior folga na margem para suportar os aumentos nos custos dos insumos fornecidos ou dos contratos com os clientes.
- Novos Entrantes: o posicionamento de baixo custo cria barreiras de entradas substanciais em termo de vantagens em custo.
- Produtos Substitutos: posição favorável em relação aos substitutos.

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
Potencial para irrigação, região apresenta abundância de água que favorece a exploração da agricultura em sistemas de irrigação e ampliação do negócio.	Concorrentes: unidades rurais investindo em equipamentos de irrigação.
A irrigação é um instrumento para reduzir a pressão para abertura de novas áreas, já que permite o cultivo de várias safras anuais sem necessidade de expandir a área cultivada.	Processo de liberação para utilização dos recursos hídricos cada vez mais burocráticos.
Equipamento de irrigação que requer pouca mão de obra.	Dependência de crédito público para financiamento de produção agrícola.
O equipamento pivô central, por ter um alto preço, permite considerável barreira à entrada.	Crescente poder de barganha dos clientes
Tecnologia da irrigação por pivô central podendo ser possível plantar praticamente tudo o que se deseja.	Crescente poder de barganha dos fornecedores
Contratos com agroindústrias em um raio de 50 km da área de produção.	Vulnerabilidade à recessão econômica
Análise Interna	
Pontos fortes	Pontos fracos
A tecnologia moderna em sistema de irrigação	Incapacidade de financiar mudanças necessárias na estratégia
Localização da unidade rural próxima às agroindústrias	Direção estratégica obscura
Disponibilidade de maquinário agrícola	Falta de profundidade administrativa e técnica
Autorização para utilizar os recursos hídricos	Falta de análise das forças competitivas
Recursos financeiros adequados	Falta de controle sobre a lucratividade

Figura 20: Análise SWOT das unidades rurais pesquisadas

4. ORIENTAÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS NAS UNIDADES RURAIS COM PRODUÇÃO AGRÍCOLA IRRIGADA POR PIVÔ CENTRAL NO MUNICÍPIO DE ORIZONA-GO

É relevante a apresentação de algumas orientações e recomendações que possam servir de suporte para a melhoria de gestão estratégica tanto das unidades pesquisadas quanto de outras com características semelhantes.

Diante da teoria apresentada, dos resultados da pesquisa, do cenário competitivo e tendências do mercado, os gestores rurais poderiam trabalhar em várias melhorias destacadas a seguir.

4.1 Geração de informação qualificada para tomada de decisão

Perante o mercado cada vez mais competitivo, o processo de tomada de decisão deve ser calcado em dados, informações e conhecimentos. Embora as informações normalmente estejam dispersas, fragmentadas e armazenadas na memória dos indivíduos, é essencial que passem a fazer parte do processo de gestão, podendo ser utilizada a tecnologia disponível para armazenar, acessar e manipular dados. Existe uma máxima da ciência da administração que diz: o que não é medido não é gerenciado.

A informação correta, juntamente com a experiência do produtor rural é muito importante, pois pode gerar ações mais eficientes. A obtenção das informações é um fator relevante, pois através delas, será gerada o processo de planejamento estratégico que terá como meta o sucesso e perenidade do negócio.

Como recomendação, pode ser aplicada uma análise SWOT para dimensionar em uma matriz as forças e fraquezas internas da unidade rural e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Deve existir na gestão da unidade rural, um sistema informações capaz de conduzir o gestor para as melhores decisões.

4.2 Preocupação com a qualidade dos produtos e serviços

Ao longo do tempo a qualidade vem ganhando importância e é substancialmente importante em toda organização. Considera-se a qualidade como um dos principais objetivos a atingir em qualquer empresa, pode ser definida como a forma de conseguir uma produção eficiente e de atingir os requisitos de qualidade definidos pelo comprador. As propriedades rurais devem procurar adequar sua gestão para atender às exigências do mercado, cada vez maiores.

Os gestores das unidades rurais devem ter em mente que a perda de qualidade pode refletir, de forma aparente, uma redução de custos de produção, mas que é fictícia e que produzem falhas no processo e no produto, e que no futuro, configuram prejuízo e insatisfação do comprador.

O administrador rural deve assegurar e garantir continuamente a qualidade de seus produtos e serviços, para superar os novos desafios impostos pela realidade e atender às expectativas dos compradores.

4.3 Análise de custos

O custo é um fator fundamental para a gestão de qualquer negócio. Várias medidas podem ser tomadas para a obtenção de competitividade em custos. Determinadas ações, como as citadas acima, estão presentes em todo processo de redução de custos, por exemplo, o aprimoramento da qualidade de dados e de informações pode gerar redução nos custos.

A recomendação é que deve existir na gestão das unidades rurais, um sistema de controle dos recursos utilizados, por exemplo, controle de materiais, quantidade e o tipo de materiais empregados nos processos, o seu custo e destino. Outro exemplo é ter controle sobre a mão-de-obra que geram informações da correta classificação da mão-de-obra aplicada nos processos, as horas de trabalho adequadamente apontadas nas diversas atividades, tanto produtivas como não produtivas e o valor dessas horas. Outras despesas também devem ser acompanhadas, seu valor e destinação. Além disso, ter um sistema de informação quanto às despesas de depreciação, de manutenção e de reparos na

infra-estrutura do negócio. Essas ações visam o controle e análise dos custos decorrentes do processo de produção.

Uma ação estratégica interessante recomendada seria a união dos produtores do município para negociar em conjunto os preços dos insumos, assim, teriam maior poder de barganha e, conseqüentemente, redução de custos. Essa união poderia ser utilizada estrategicamente também para a negociação com as indústrias compradoras, aumentando o poder de barganha nos contratos.

4.4 Uso consciente e sustentável de insumos

Para atender as novas exigências do mercado, qualquer empresa precisa se preocupar em oferecer produtos socialmente e ambientalmente corretos, ter um relacionamento ético com clientes, fornecedores e funcionários. Porém, cada vez mais, a produção agrícola tem necessidade de utilização de insumos agroquímicos, os quais aumentam a preocupação de contaminação ambiental que podem ocorrer efeitos negativos aos recursos naturais e à saúde humana.

Então, é importante que o produtor rural adote ações de manejo sustentável dos insumos agrícolas, utilize prática de recuperação de áreas degradadas, reduza a contaminação da água pelos agrotóxicos e tenha medidas e equipamentos de segurança para a equipe de funcionários.

4.5 Maior conservação e melhor gerenciamento no uso da água

Segundo a FAEG (2008) os melhores resultados qualitativos e quantitativos da irrigação são obtidos em regiões tropicais, com estações climáticas definidas por períodos chuvosos e períodos secos. Nessas regiões, a irrigação reduz os riscos ocasionados pelos veranicos durante o período chuvoso e possibilita o cultivo durante o período de seca, maximizando a capacidade de uso do solo, como produção o ano todo. O Estado de Goiás, além da disponibilidade de água de chuva maior que a área agricultável possui essas características: seis meses de muita chuva com alguns veranicos e seis meses de seca com alta luminosidade e amplitude térmica ideal para o cultivo diversificado de plantas.

Os produtores rurais que tem como base de produção agrícola irrigada por pivô central, logicamente, possuem uma matéria-prima muito importante para realizar a produção: a água. A escassez de água pode minar os esforços de qualquer bom gestor. Então, nas unidades rurais, são necessárias estratégias prudentes de proteção da qualidade da água, principalmente, contra a poluição com fertilizantes e agrotóxicos e conservação de matas.

4.6 Planejamento estratégico

O planejamento envolve todos os pontos relatados nos tópicos acima, pois para realizar um bom planejamento devem ser geradas informações qualificadas, pois sem dados consistentes é impossível fazer um diagnóstico do ambiente e tomar decisões. O planejamento também auxilia em todo o processo de gestão da qualidade, redução de custos e utilização otimizada dos recursos.

Os gestores rurais podem desenvolver:

- a) objetivos organizacionais, por exemplo, valor faturado por plantio; número de safras por ano; percentual de produtividade por safra; valor de custos por plantio; nível de endividamento; nível de estocagem de insumos entre outros.
- b) análise interna das forças e limitações da unidade, por exemplo, questionar quais são os pontos fracos e fortes da unidade rural; comparar os pontos fortes e fracos com as outras unidades rurais; pesquisar com os clientes e fornecedores quais os pontos de melhoria; como está a estrutura de máquinas, equipamentos e benfeitorias, mão-de-obra, controles, recursos entre outros.
- c) análise externa, por exemplo, questionar qual será o crescimento da economia nacional e do agronegócio; como vai se dar o protecionismo internacional; qual será a política de desenvolvimento rural; quais serão as políticas públicas para o agronegócio; qual será a política ambiental, principalmente, sobre a regulação da utilização das águas;

quais as novas tecnologias disponíveis para os irrigantes entre outros.

- d) Por último, os gestores rurais podem formular alternativas estratégicas para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, por exemplo, associação de compras de insumos e equipamentos; reuniões para discussões contratuais e disseminação de conhecimento; treinamento da mão de obra; investimento em controle de dados e análise de informações entre outros.

Enfim, o planejamento estratégico é uma importante atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos de uma empresa, envolvendo muitos fatores e produzindo respostas consistentes a três questões fundamentais: Onde estamos? Aonde queremos chegar? Como vamos fazer para chegar lá? Assim, a empresa pode obter maior perenidade e sustentabilidade no negócio.

V CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, oriundo da inquietação e questionamento da autora objetivou compreender as principais dificuldades e potencialidades que interferem na gestão da empresa rural, levantar também as dificuldades para adoção da gestão estratégica, ainda especificar cenário competitivo das unidades de produção agrícola irrigadas por pivô central da cidade de Orizona-GO e, por fim, elaborar orientações para a gestão estratégica deste setor.

A investigação das dificuldades e potencialidades que interferem na gestão da empresa rural possibilitou identificar que, apesar dos gestores rurais saberem que o setor em que atuam tem muitas variáveis exógenas incontroláveis, nenhum deles realiza gestão estratégica. Algumas das explicações para esse tipo de comportamento são as seguintes: esses gestores não têm conhecimento adequado do processo estratégico e possuem mentalidade imediatista, tendo como visão somente o que vai acontecer, no máximo, no próximo plantio. A mentalidade dos gestores rurais pesquisados é voltada para o operacional e é baseada nos fatos do cotidiano.

A especificação do cenário competitivo das unidades rurais que tem como base a produção agrícola, utilizando o sistema de irrigação por pivô central no município de Orizona – GO aponta para um cenário que se caracteriza pela grande complexidade e dinamismo. Portanto, os gestores rurais devem

acompanhar as tendências do cenário referente ao agronegócio, pois quanto mais o gestor obtiver informações do ambiente e planejar ações estratégicas, melhor preparado estará para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades

O resultado do levantamento das dificuldades para adoção da gestão estratégica nas unidades de produção realizado nesta pesquisa remete a falta e a informalidade do processo estratégico. Os gestores rurais pesquisados realizam somente planos pontuais, voltados para o operacional, mesmo assim informalmente. Os planos pontuais evidenciam que os gestores rurais confiam muito na intuição e, freqüentemente, não consideram todos os componentes do cenário competitivo que afetam o negócio.

Com base nos dados obtidos e nos fundamentos teóricos da Gestão Estratégica foi possível elaborar orientações genéricas para o setor em estudo. A geração de informação qualificada para a tomada de decisão, a preocupação com a qualidade dos insumos, produtos e serviços, a análise mais aprofundada dos custos, o uso consciente e sustentável dos insumos e o investimento em um planejamento estratégico são fatores que os gestores rurais devem considerar para terem uma posição mais competitiva. Além da competitividade essas unidades podem também reduzir a possibilidade de que aspectos negativos do ambiente causem situações fora do controle afetando o negócio. Cabe ressaltar que ações estratégicas na unidade rural deveriam ser realizadas de forma conjunta por técnicos especializados na área e agricultores, considerando as perspectivas de médio e longo prazo, pois só assim é possível entender e planejar ações na busca contínua de desenvolvimento.

Os estudos realizados nesta pesquisa permitiram caracterizar como peculiaridades de gestão estratégia das unidades agrícolas que tem como base a produção irrigada por pivô central no município de Orizónia – GO, que a grande preocupação destes gestores rurais é focada, principalmente, nos fatores climáticos, preço do produto e crédito. A característica marcante é que, justamente pela oscilação contínua das variáveis do ambiente, um planejamento estratégico é difícil de ser vislumbrado pelos gestores rurais. É preciso que se desenvolva um pensamento estratégico, é necessária a construção de uma visão do futuro. É preciso que o gestor rural compreenda que sua atividade é um dos elos da cadeia de valor do agronegócio, sendo muito relevante para a economia

do país. A competitividade que antes era assunto somente para os demais setores da economia, agora faz parte do dia-a-dia dos gestores rurais. Para isso, os gestores devem manter-se informados e atualizados sobre os aspectos internos e externos que têm reflexo em seu negócio, de modo que fiquem conhecendo o máximo possível de variáveis, para torná-las favoráveis à empresa.

Enfim, é primordial que os gestores rurais reconheçam que os princípios de gestão de uma unidade agrícola não são diferentes dos princípios da gestão de qualquer outro negócio, e assim, compreendam que precisam utilizar ações estratégicas para evitar surpresas, desenvolvendo planos e criando alternativas a serem implantadas caso ocorram imprevistos.

Este estudo foi relevante por perceber as características de gestão dos produtores rurais, e ainda para os demais grupos de interesse: fornecedores de insumos, trabalhadores, clientes, pois melhorando a gestão da propriedade rural, melhora-se a qualidade de gestão da cadeia.

O trabalho, além de apresentar a análise estratégica e complexidades do ambiente que envolve as unidades rurais, também fez o confronto entre o teórico e o empírico, o que condiz com a geração de conhecimento e oportunidade de disseminação do mesmo.

Espera-se que futuras pesquisas contribuam com o agronegócio, e em especial, com a geração de conhecimento e de técnicas capazes de melhorar a eficiência e os resultados das atividades agropecuárias.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 10520**: informação e documentação – citações em documentos - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. **NBR 14724**: informação e documentação - trabalhos acadêmicos- apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ALBUQUERQUE, P. E. P. DURÃES, F. O. M. **Uso e Manejo de irrigação**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2008.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

ANA, Agência Nacional das Águas. Disponível em:
<http://www.ana.gov.br/pnrh/DOCUMENTOS>. Acesso em 13/08/2008.

ANDRADE, C. L. T. BRITO, R. A. L. **Sistemas de Produção**, 2. ISSN 1679-012X Versão Eletrônica – 3.ed. Set./2007. Disponível em:
<<http://www.cnpms.embrapa.br/publicacoes/milho/imetodos.htm>> Acesso em 13 ago. 2008

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1997.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais/ coordenador Mário Otávio Batalha. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

BERNARDO, S. SOARES, A. A. MANTOVANI, E. C. **Manual de irrigação**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

BONI, V. QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC . Vol. 2 no 1 (3), janeiro-julho/2005.

CAMARGO, H. T. **Produção Agrícola e Alimentação – Tendências para o Futuro**. Brasília, 2002.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CARRIERI, A. P. AGUIAR, A. R. C. **O processo de gestão na pequena produção familiar rural**: um estudo de caso no sul de Minas Gerais. Anais do 17 ANANPAD. Salvador, vol. 5 – Administração Rural, 1993.

CHRISTOFIDIS, D. **Os recursos hídricos e a prática da irrigação no Brasil e no Mundo**. Irrigação e Tecnologia Moderna, Brasília, 2001.

_____. **Irrigação, a fronteira hídrica e a produção de alimentos**. Irrigação e Tecnologia Moderna, Brasília, 2002.

_____. **Recursos Hídricos, Irrigação e Segurança Alimentar**: O Estado das Águas no Brasil, 2001-2002, ANA/ MMA, 2003. Brasília, ISBN 85.89629.01.5.

_____. **Considerações sobre conflitos e uso sustentável em recursos hídricos**. Brasília, 2002.

_____. **Água: Gênese, Gênero e Sustentabilidade Alimentar no Brasil**. Brasília, 2006.

COLOMBO, A. **Irrigação por Aspersão. Pivô Central**. Universidade Federal de Lavras - UFLA/DEG, Lavras, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Secretaria de Gestão e Estratégia Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Embrapa Informação Tecnológica. **Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro**: Cenários – 2002 a 2012. Brasília, DF. Setembro, 2003

FAEG, Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Goiás. **I Anuário Brasileiro da Irrigação**. Goiânia, GO. Novembro, 2008.

FISCHMANN, A. A, ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. - São Paulo, Atlas, 1991.

FREITAS, M. A. V. **O estado das águas no Brasil**. – Brasília, DF: ANEEL, SIH; MMA, SRH; MME, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social** – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, M. A. IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LACOMBE, F. J. M. HEILBORN, G. L. **Administração: princípios e tendências**. – São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAVILLE, C. DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LOIOLA, M. L. SOUZA, F.. **Estatísticas sobre irrigação no Brasil segundo o Censo Agropecuário 1995-1996**. Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental, v.5, n.1, p.171-180, Campina Grande, PB, 2001

MACHADO, R. T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Prioridades para o agronegócio em 2008**. ISSN 1413-4969. Publicação Trimestral. Ano XVI – Nº 4 Out./Nov./Dez. 2007. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>> Acesso em 02 set. 2008

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Projeções do Agronegócio: Mundial e Brasil 2006/07 a 2017/18**. Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>> Acesso em 13 ago. 2008

MARION, J.C. **Contabilidade rural**: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MEIRA, J.L. **Sucesso econômico e perfil estrategista empreendedor de produtores rurais: o caso Nilo Coelho**. Dissertação de Mestrado – Escola Superior de Agricultura, Universidade Federal de Lavras. Lavras, 1996

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. [et al]. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MMA, Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Recursos Hídricos. **Caderno setorial de recursos hídricos: agropecuária**. Brasília: MMA, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. – 3.ed.rev., reestruturada e atual. – São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologias e Práticas. 20.ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, A.S. PEREIRA, F. A. C. PAZ, V. P. S. SANTOS, C. A. **Avaliação do desempenho de sistema pivô central na região oeste da Bahia.** Irriga, Botucatu, v.9, n.2, p. 126-135, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva.** Campus, Rio Janeiro, 1989.

_____. Competição. **Estratégias Competitivas Essenciais.** 11 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMOS, P. [et al]. **Dimensões do agronegócio brasileiro:** políticas, instituições e perspectivas. Brasília : MDA, 2007.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. TORRES, A. P. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SEBRAE. **4º Fórum Agenda Goiás. 2005.** Disponível em <<http://www.sebraego.com.br/site/artigo>> - Acesso em 23 set. 2008

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Laboratório de Ensino a Distância da UFSC - Florianópolis, 2000. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. Disponível em <<http://www.eps.usfc.br/ppgep.html>> Acesso em 13 ago. 2008

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** – 2. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VELOSO, R. F. **Planejamento e gerência de fazenda:** Princípios básicos para avaliação de sistemas Agrossilvipastoris nos cerrados. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.14, v.1, p.155-177, Planaltina, DF, 1997.

VIEIRA, N. M. **Caracterização da Cadeia Produtiva da Soja em Goiás.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 2002.