



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AMBIENTE, TECNOLOGIA E  
SOCIEDADE

**SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS EMPRESAS DE  
AGRICULTURA IRRIGADA DO SEMIÁRIDO DO RN**

NÁGLIA GRAZIELI JÁCOME DA SILVEIRA BEZERRA

Mossoró – RN  
Março de 2013

NÁGLIA GRAZIELI JÁCOME DA SILVEIRA BEZERRA

**SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS EMPRESAS DE AGRICULTURA  
IRRIGADA DO SEMIÁRIDO DO RN**

Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus de Mossoró, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Lígia Dantas de Moraes - UFERSA

Co-Orientadora: Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA

Mossoró – RN  
Março de 2013

**Ficha catalográfica preparada pelo setor de classificação e catalogação da Biblioteca “Orlando Teixeira” da UFRSA**

B574s Bezerra, Nágliã Grazieli Jácome da Silveira.

Sobrevivência e mortalidade das empresas de agricultura irrigada do semiárido do RN. / Nágliã Grazieli Jácome da Silveira Bezerra -- Mossoró, RN, 2013.

152f.: il.

Dissertação (Pós-Graduação em Ambiente, Tecnologia e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa.

Orientador(a): Prof<sup>ª</sup>. Dra. Sc. Patrícia Lígia Dantas de Moraes  
Coorientador(a): Prof<sup>ª</sup>. Dra. Sc. Elisabete Stradiotto Siqueira

1.Agronegócio. 2.Gestão. 3.Sustentabilidade empresarial.  
I.Título.

CDD: 338.10981

NÁGLIA GRAZIELI JÁCOME DA SILVEIRA BEZERRA

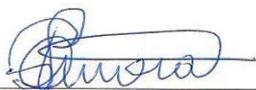
**SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS EMPRESAS DE AGRICULTURA  
IRRIGADA DO SEMIÁRIDO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus de Mossoró, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade.

APROVADA EM: 26 /03 /2013

Conceito: A

BANCA EXAMINADORA



\_\_\_\_\_  
Patrícia Lígia Dantas de Moraes  
(Universidade Federal Rural do Semi-Árido)  
Presidente



\_\_\_\_\_  
Elisabete Stradiotto Siqueira  
Primeiro Membro - Universidade Federal Rural do Semi-Árido



\_\_\_\_\_  
Josivan Barbosa Menezes Feitoza  
Segundo Membro - Universidade Federal Rural do Semi-Árido



\_\_\_\_\_  
Erlaine Binotto  
Terceiro Membro - Universidade Federal da Grande Dourados

*A Deus, guia e protetor de minha vida.*

*A meu amado marido Raimundo, companheiro forte e fiel.*

*Aos meus pais Nilson e Josecleide, âncoras do meu viver.*

*Aos meus queridos e amados filhos, Artur e Marília, fontes de minha alegria e motivação.*

*"Depois de vencer, aja como se não tivesse vencido".*

(Sun Tzu, em A arte da guerra)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de vivenciar mais um desafio na minha eterna busca por crescimento e pela coragem, força, saúde e fé, que me fizeram acreditar em todos os momentos que eu ainda era capaz de caminhar, porque Ele estava sempre comigo.

Ao meu marido Raimundo pela valiosa presença nesta caminhada, como marido, amigo e grande pai que é para nossos filhos. Pela paciência e compreensão com minhas ausências. E pela força do seu amor, que comigo tudo enfrentou e compartilhou. Nossa vida é uma só e nossas vitórias também!

Ao meu filho Artur, que dos quatro aos seis anos, sempre chegou ao meu lado no computador para perguntar se eu estava conseguindo e dizer que sabia que eu ia conseguir. Obrigada por ser tão especial, forte e inteligente!

A minha filha Marília, que ilumina minha vida com seu sorriso e doçura, obrigada por encher-me de energia e alegria. Sua existência me faz entender que tenho que ser exemplo! Certa vez, mesmo antes dos três anos, ao passear com o pai e o irmão, disse que queria ganhar um computador rosa, para quando eles fossem passear ela ficar em casa estudando com a mamãe.

Aos meus pais, Nilson Silveira e Josecleide Jácome, maiores torcedores de minha vitória, pelo apoio e proteção, assim como pelo olhar que brilha com o reconhecimento e admiração que todo mundo precisa como motivação para continuar.

Aos meus familiares e amigos, pelos conselhos, incentivos e orações de fé.

A minha amiga Petrinny Araújo, pelo companheirismo e fraternidade com que sempre esteve presente na minha família.

A minha orientadora, Profa. Patrícia Morais, pela dedicação, atenção e amizade com que desempenhou seu papel, pela troca de experiências e pelo cuidado dedicado ao meu trabalho. E a minha co-orientadora, Profa. Elisabete Stradiotto, uma profissional admirável e exemplar, pela oportunidade de compartilhar do seu saber e de sua amizade e pela presteza e atenção com que sempre me atendeu.

A todos os professores que participaram desta caminhada, em especial, Profa. Ludimila Oliveira, Prof. Josivan Barbosa, Prof. Rui Sales, pelo apoio e incentivo prestados nas etapas do meu projeto.

Ao pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFERSA pelo suporte prestado nesta minha trajetória, em especial à Alvanete Pereira e Keliane Cavalcanti, profissionais humanas e competentes, defensoras da qualificação e desenvolvimento de pessoas, por acreditarem no meu trabalho, pelo incentivo, apoio e amizade, por meio dos quais nunca me deixaram desistir das oportunidades da vida.

A todos os profissionais e empresários que participaram da pesquisa, a Franco Marinho, do SEBRAE-RN, a Segundo Paula e equipe do COEX e a Giorgio Ribeiro, pela colaboração de forma tão solícita com o presente estudo, a qual possibilitou o pleno alcance dos objetivos estabelecidos.

## **SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS EMPRESAS DE AGRICULTURA IRRIGADA DO SEMIÁRIDO DO RN**

**RESUMO:** A mortalidade e sobrevivência de empresas é uma preocupação de relevância socioeconômica para o desenvolvimento sustentável de uma região. Diante da representatividade da agricultura irrigada para o desenvolvimento socioeconômico do Rio Grande do Norte e o destaque da fruticultura no Agropolo Assu-Mossoró, o presente estudo objetivou analisar a percepção dos representantes das empresas ativas e inativas, sobre os principais fatores que determinam sua sobrevivência e mortalidade na fruticultura no Agropolo Assu-Mossoró e municípios circunvizinhos. O estudo foi desenvolvido com uma abordagem metodológica de pesquisa qualitativa, articulando os métodos da pesquisa documental, da pesquisa bibliográfica, da pesquisa de campo (envolvendo 16 representantes de empresas extintas) e do grupo focal (composto por 12 representantes de grupos atuantes), com finalidades exploratória, descritiva e explicativa. Os dados indicam uma média de vida das empresas de 12,6 anos. Os representantes das empresas não atuantes destacaram a importância de habilidades gerenciais como boas estratégias de vendas e bom conhecimento de mercado; capacidade empreendedora, em relação à capacidade de liderança do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócio, capacidade do empresário de assumir riscos, criatividade do empresário e empresários com persistência e perseverança; e logística operacional, relativa à escolha de um bom administrador, o reinvestimento dos lucros na empresa, o acesso às novas tecnologias e o uso de capital próprio. Os participantes do grupo focal, por sua vez, reforçaram a relevância destes fatores evidenciando que a sobrevivência das empresas da área também está relacionada à habilidade para comercialização, capacidade de adaptação da empresa, lucratividade e eficiência financeira, estratégias de *marketing* e certificação e competência técnica e gerencial, capacitação e socialização de conhecimentos. Verificou-se que as dificuldades mais enfrentadas pelas empresas investigadas compreendem fatores relacionados à falhas gerenciais e causas econômicas e conjunturais. As discussões elencadas demonstraram que ainda que não foi configurado um modelo de gestão capaz de reagir aos impactos dos fatores tecnológicos, socioeconômicos, políticos e ambientais, que definem o complexo ambiente de atuação destas empresas. Também foi salientada a carência de uma maior atenção pública e melhor coordenação dos agentes envolvidos com a atividade no sentido de buscar um modelo que viabilize sua sustentabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** agronegócio, gestão, sustentabilidade empresarial.

## SURVIVAL AND DEATH OF IRRIGATED AGRICULTURE COMPANIES IN THE SEMI-ARID REGION OF THE STATE OF RIO GRANDE DO NORTE, BRAZIL

**ABSTRACT:** The survival and death of companies is an important socioeconomic concern for the sustainable development of a region. Face to the importance of irrigated agriculture for the socioeconomic development in the state of Rio Grande do Norte, especially the fruticulture in the agropolo Assu-Mossoro, this study aimed at analyzing the perception of active and inactive companies spokesmen on the main factors determining their survival and death working with fruticulture in the agropolo Assu-Mossoro and surrounding towns. The study was conducted in a qualitative approach together with documental, bibliographical, field (with 16 dead companies managers) and focus group methods (with 12 working companies managers) aiming at exploring, describing and explaining it. The data showed that the companies have an average life of 12.6 years. Those non-working companies spokesmen highlighted important factors to succeed in this field: management skills as valuable selling strategy and market expertise; enterprising skill in relation to the manager's leading capacity, taking advantage of business opportunities, manager's ability to assume risks, manager's creativity, and persistent and persevering managers; and operational logistics in relation to the choice of a good manager, reinvesting the profit in the company's benefit, access of new technologies, and use of equity capital. The focus group participants, in turn, emphasized the importance of these factors, which shows the survival of companies in this field is also related to: marketability, adaptability of companies, profitability and financial efficiency, marketing strategies, certification (management skills) and technical and managerial expertise, training and knowledge sharing (operational logistics). It was noted that the most common problems faced by the surveyed companies are related to management failures, and economic and conjunctural aspects. The listed discussions highlighted that no management model was seen to be able to respond to impacts of technologic, socioeconomic, political and environmental aspects defining these companies complex playing field. It was also highlighted a lack of official support and better coordination by those related to the activity aiming at a model to reach sustainability.

**KEY WORDS:** agribusiness, management, corporate sustainability.

## LISTA DE SIGLAS

ADENE	Agência de Desenvolvimento do Nordeste
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
COEX	Comitê Executivo de Fitossanidade de Rio Grande do Norte
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESAM	Escola Superior de Agricultura de Mossoró
ETENE	Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
FINAME	Financiamento de Máquinas e Equipamentos
FNE	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
FOB	<i>Free on Board</i> (Livre a Bordo)
FRUNORTE	Frutas do Nordeste Limitada
FUNDECI	Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GTP APL	Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MAISA	Mossoró Agroindustrial Sociedade Anônima
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PROAGRO	Programa de Garantia à Atividade Agropecuária
PRODESA	Projeto de Apoio ao Desenvolvimento do Setor Agropecuário
SCP	<i>Structure-Conduct-Performance</i> (Estrutura-Estratégia-Desempenho)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SNCR	Sistema Nacional de Crédito Rural
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Etapas da pesquisa.	62
Figura 2 – Localização do Agropolo Assu-Mossoró – RN.	63
Figura 3 – Ano de abertura, ano de fechamento e tempo de sobrevivência das empresas extintas.	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Redução das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas do comércio, indústria e serviços do Brasil entre 2000 e 2005.	28
Quadro 2 - Opções estratégicas para as empresas agroindustriais.	36
Quadro 3 – Fatores condicionantes da sobrevivência e mortalidade de empresas investigadas.	60
Quadro 4 – Parâmetros para definição do porte das empresas identificadas.	64
Quadro 5 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa.	65
Quadro 6 – Caracterização dos sujeitos das entrevistas.	66
Quadro 7 – Caracterização das empresas produtoras participantes do grupo focal.	68
Quadro 8 – Ano de abertura e tempo de atuação (até 2011) das empresas produtoras participantes do grupo focal.	69
Quadro 9 – Vantagens de cada tipo de agrupamento para as empresas não atuantes.	75
Quadro 10 – Desvantagens de cada tipo de agrupamento para as empresas não atuantes.	76
Quadro 11 – Áreas de conhecimento mais importantes no início das atividades das empresas não atuantes.	81
Quadro 12 – Principais dificuldades identificadas pelos representantes das empresas extintas e seu grau de influência para o fechamento das empresas afetadas.	128

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Localização das unidades de produção das empresas não atuantes investigadas.	66
Gráfico 2 - Função dos entrevistados das empresas não atuantes.	67
Gráfico 3 - Formação dos entrevistados das empresas não atuantes.	67
Gráfico 4 - Localização das unidades de produção das empresas atuantes participantes do grupo focal.	69
Gráfico 5 - Vínculo dos participantes do grupo focal representantes das empresas produtoras e respectiva função ocupada.	70
Gráfico 6 - Tipos de agrupamentos dos quais participavam as empresas extintas.	72
Gráfico 7 - Origem do capital das empresas atuantes e não atuantes.	82
Gráfico 8 - Principais medidas políticas de apoio às empresas de fruticultura irrigada sob a percepção dos representantes das empresas extintas.	84
Gráfico 9 - Busca de consultoria/assessoria para a condução/gerenciamento das empresas extintas durante a sua atuação.	85
Gráfico 10 – Capacitação dos funcionários nas empresas não atuantes.	86
Gráfico 11 – Distribuição do produto nas empresas não atuantes.	89
Gráfico 12 – Certificações obtidas pelas empresas extintas durante sua atuação.	91
Gráfico 13 – Pragas mais incidentes durante a época de produção das empresas não atuantes.	92
Gráfico 14 – Reação das empresas extintas aos problemas enfrentados com pragas.	93
Gráfico 15 – Mercados atendidos pelas empresas não atuantes.	94
Gráfico 16 – Principais estratégias implementadas pelas empresas extintas para alcançar seus objetivos durante sua atuação.	96
Gráfico 17 – Relevância dos fatores relativos à habilidades gerenciais para o sucesso das empresas de fruticultura irrigada e sua presença nas empresas extintas investigadas (ótica dos representantes das empresas extintas).	101
Gráfico 18 – Relevância dos fatores relativos à capacidade empreendedora para o sucesso das empresas de fruticultura irrigada e sua presença nas empresas extintas investigadas (ótica dos representantes das empresas extintas).	102

Gráfico 19 – Relevância dos fatores relativos à logística operacional para o sucesso das empresas de fruticultura irrigada e sua presença nas empresas extintas investigadas (ótica dos representantes das empresas extintas).	104
Gráfico 20 – Fatores relacionados à políticas públicas e arcabouço legal que dificultaram a atuação das empresas extintas e grau de influência para o seu fechamento.	116
Gráfico 21 – Fatores relacionados à falhas gerenciais que dificultaram a atuação das empresas extintas e grau de influência para o seu fechamento.	119
Gráfico 22 – Fatores relacionados à causas econômicas e conjunturais que dificultaram a atuação das empresas extintas e grau de influência para o seu fechamento.	123
Gráfico 23 – Fatores relacionados à logística operacional que dificultaram a atuação das empresas extintas e grau de influência para o seu fechamento.	126

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>2 OBJETIVOS</b>	<b>19</b>
2.1 OBJETIVO GERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
3.1 SOBREVIVÊNCIA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	20
3.2 MORTALIDADE EMPRESARIAL PRECOCE	25
3.3 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO	33
3.4 A AGRICULTURA IRRIGADA DO SEMIÁRIDO DO RIO GRANDE DO NORTE	43
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>58</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA	58
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	58
4.3 UNIVERSO DA PESQUISA	63
4.4 SUJEITOS DA PESQUISA	64
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS	70
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>72</b>
5.1 ESTRUTURA DAS EMPRESAS ESTUDADAS	72
5.2 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS DAS EMPRESAS ESTUDADAS	79
5.3 ASPECTOS RELACIONADOS À PRODUÇÃO E AO MARKETING DAS EMPRESAS ESTUDADAS	88
5.4 FATORES CONDICIONANTES DA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS DE FRUTICULTURA IRRIGADA DO AGROPOLO ASSU-MOSSORÓ	101
5.5 FATORES DETERMINANTES DA MORTALIDADE DAS EMPRESAS DE FRUTICULTURA IRRIGADA DO AGROPOLO ASSU-MOSSORÓ	111
<b>5.5.1 Principais dificuldades encontradas na condução das atividades das empresas não atuantes e sua representatividade para o fechamento delas</b>	<b>115</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>131</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>142</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A mortalidade e sobrevivência de empresas é uma preocupação de relevância socioeconômica para o desenvolvimento sustentável<sup>1</sup> de uma região, pois de acordo com Geus (1999), a mortalidade prematura afeta e às vezes até destrói as pessoas, as comunidades e as economias.

Dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário - IBPT divulgados em 2012 revelaram que 41,86% das empresas brasileiras sobrevivem entre um e cinco anos, enquanto que na década de 1970, esta quantidade chegava a 59,81%. O Instituto divulgou ainda que, considerando o mesmo período, a mortalidade após 14 anos caiu de 85% para 75% e que a vida média das empresas brasileiras é de 8,7 anos (IBPT, 2012). Apesar da redução desse índice, a mortalidade das empresas brasileiras ainda é fonte de preocupação, uma vez que o estudo de Arie de Geus, realizado com a equipe da Royal Dutch Shell, demonstra uma possibilidade de longevidade muito maior ao analisar “30 organizações na América do Norte, na Europa e no Japão, com mais de 100 anos de idade, forte identidade corporativa e destaque em seu setor de atividade”, o qual indica uma expectativa média de vida das empresas inferior a 50 anos e a máxima em torno das centenas de anos (GEUS, 1999, p.1).

Segundo Machado e Espinha (2005) a identificação e registro das causas que motivaram o declínio ou morte da pequena empresa são informações importantes para fins de políticas públicas, possibilitando um planejamento que reduza a taxa de mortalidade e o direcionamento de ações que possam assegurar sua sobrevivência e o seu crescimento.

Diante da representatividade da agricultura irrigada, cuja principal atividade é a fruticultura, para o desenvolvimento econômico<sup>2</sup> do Rio Grande do Norte e o destaque desta atividade no Agropolo Assu-Mossoró, surge a preocupação com a mortalidade e sobrevivência das empresas dessa região envolvidas neste desenvolvimento, o que implica colocar em discussão a continuidade e expansão de sua atuação, dada a relevância dos benefícios socioeconômicos resultantes.

Assim, realizou-se uma pesquisa destinada a responder a seguinte questão: “Quais os principais fatores que determinam a sobrevivência e a mortalidade das empresas de fruticultura irrigada do Agropolo Assu-Mossoró?”. Os principais pressupostos são de que o

---

<sup>1</sup> O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT - WCED, 1987, p. 42).

<sup>2</sup> O desenvolvimento econômico define-se como um aumento contínuo de produção aliado a uma melhoria de bem estar social da população (DIAS et al, 2011, p.6).

tempo de sobrevivência das empresas da área é curto e de que fator gerencial é fundamental para sobrevivência delas no ambiente complexo em que atuam.

O presente estudo possibilita o levantamento de informações relevantes para melhor organização administrativa e política desta atividade, com foco na longevidade destas empresas. Desta forma, pode-se colaborar na fundamentação de ações dos empresários e também na formulação de políticas públicas para adequação dos modelos praticados, no sentido de viabilizar a maximização da força competitiva dessas empresas no mercado e uma atuação sustentável, que, por sua vez, chamará atenção para a promoção de ações coordenadas de órgãos públicos e privados favoráveis ao desenvolvimento da fruticultura e dessas empresas.

De acordo com Silva (1999, p. 318) a fruticultura irrigada é exemplo da ação modernizadora que dinamizou a economia norte-rio-grandense, com inserção desta atividade por meio de “um arrojado programa de agricultura irrigada, desenvolvido na região semiárida do Nordeste, estimulado pelo setor público e que teve imediato envolvimento da iniciativa privada”. O apoio do estado do RN foi promovido por meio do financiamento da infraestrutura de irrigação incluindo desde a perfuração de poços artesianos de grande profundidade, até a construção de grandes barragens como a Armando Ribeiro Gonçalves. Este autor explica que a produção de frutas tropicais nessa região se consolidou apenas no final da década de 1980, mas ocupa hoje uma posição de destaque na exportação sobressaindo-se o melão como responsável por cerca de 90% da produção nacional exportada.

Ainda em decorrência desta atividade, no período de 1999 a 2002, os municípios deste estado tiveram um dos maiores crescimentos acumulados em agropecuária, da ordem de 180%, enquanto que no Brasil este crescimento foi de 71%. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2005). Já no período de 2005 a 2006, houve um crescimento de 20,7% na agropecuária neste estado, o que significa um aumento de 0,8% na participação da atividade no valor adicionado do RN (IBGE, 2008). Em 2009 o valor adicionado bruto da agropecuária do país apresentou uma redução de 3,1% em volume, em relação ao ano de 2008, sendo a primeira queda desde 1995 e a região Nordeste apresentou o pior resultado com uma variação de -7,2%. Entretanto, no Rio Grande do Norte, esta atividade apresentou um crescimento de 17,9% do valor adicionado bruto da atividade na região. Destaca-se ainda que a participação do estado no PIB nacional foi de 0,9%, com um crescimento de 1,5 % em seu volume (IBGE, 2011).

Em 2006, sobressaiu-se a fruticultura irrigada, tendo o melão, principal produto, um crescimento de 53% em sua produção (IBGE, 2008). A região do Agropolo Assu-Mossoró,

onde se concentra essa atividade, segundo dados do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais - GTP APL, atingiu em 2008, um PIB de R\$ 1.599.988,00 mil. (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC, 2008).

Neste cenário, a atuação das empresas de fruticultura irrigada no Agropolo Assu-Mossoró transformou os ambientes socioeconômico, tecnológico e ambiental. Silva (1999) explica, por exemplo, que a instalação das empresas agropecuárias nesta região do RN, caracterizou-se pela adoção de um elevado padrão tecnológico e pela exclusiva presença de trabalhadores assalariados, impactando inclusive sobre as formas de organização do trabalho. Tais transformações demonstram a relevância destas empresas se organizarem em torno de estratégias que lhes proporcionem longevidade no mercado e que contribuam efetivamente para o desenvolvimento sustentável desta região.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a percepção dos representantes das empresas ativas e inativas, sobre os principais fatores que determinam sua sobrevivência e mortalidade na fruticultura no Agropolo Assu-Mossoró e municípios circunvizinhos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Levantar dados históricos sobre a evolução e tempo de sobrevivência das empresas de fruticultura irrigada do Agropolo Assu-Mossoró e municípios circunvizinhos;
- Identificar as características dessas empresas em termos de porte, localização, tipo de cultura, tipo de organização, mercados, gerenciamento, produção e vendas;
- Verificar os principais fatores que condicionam a sobrevivência das empresas da área;
- Investigar os principais fatores que definiram o fechamento das empresas extintas.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando-se a importância das empresas de fruticultura irrigada para desenvolvimento do Rio Grande do Norte e a problemática da continuidade e expansão de sua atuação, o arcabouço teórico desta pesquisa inicia-se pela abordagem acerca de sobrevivência e sustentabilidade empresarial e de mortalidade precoce de empresas, faz uma caracterização do processo de evolução do agronegócio no Brasil e da agricultura irrigada no semiárido norte-rio-grandense, permitindo um enfoque sistêmico dos contextos socioeconômico, tecnológico, ambiental e político em que as empresas objeto do presente estudo estão inseridas.

Nessa abordagem, com base na discussão de autores como Lamóglia e Sermann (2008), Campregher (2007), Motta (2000), Batalha e Silva (2001), Nantes e Scarpelli (2001), Silva (1999), Souza (2006) e Bacha (2004) observou-se que embora muitos fatores tenham contribuído para o desenvolvimento da região, este processo precisa ser apoiado pela sustentabilidade<sup>3</sup> das empresas envolvidas e que as constantes e rápidas transformações na economia e na sociedade, desde a década de 1970, exigem a modernização da gestão dos empreendimentos rurais. Em consonância com a visão de Geus (1999) acerca do impacto da morte prematura de empresas sobre seu ambiente de atuação, entende-se que a desconsideração dessa conjuntura pode levar ao aumento do índice de mortalidade das empresas em foco, o que representaria um fenômeno de reversão, podendo levar à supressão, interrupção ou decadência dos efeitos sociais e econômicos positivos resultantes da atuação delas no mercado.

#### 3.1 SOBREVIVÊNCIA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Considerando a Teoria Geral de Sistemas<sup>4</sup>, entende-se que como as empresas são interdependentes, a necessidade de adaptação ao ambiente globalizado em que atuam hoje envolve todas as partes da organização e aquelas com as quais esta se relaciona. Assim, as empresas fazem parte de uma cadeia de atividades que precisam estar eficazmente integradas para que o negócio que originou esta cadeia possa se sustentar no mercado e as empresas envolvidas alcancem sua longevidade.

---

<sup>3</sup> É a perenidade do empreendimento (empresarial ou social) com adequada remuneração do capital e/ou continuidade do cumprimento de sua missão ao longo do tempo (FUJIHARA, 2012).

<sup>4</sup> Teoria administrativa surgida a partir dos trabalhos do biólogo alemão, Ludwig Von Bertalanffy, entre 1950 e 1968, segundo a qual os sistemas existem dentro de sistemas, os sistemas são abertos e suas funções dependem de sua estrutura. (CHIAVENATO, 1999b).

No que diz respeito à sobrevivência das organizações, a Teoria da Ecologia Organizacional colabora na compreensão de tal processo. Campregher (2007), fundamentando-se no estudo de Hannan e Freeman (1977), expõe que esta teoria traz uma perspectiva sociológica para o estudo das organizações, possibilitando a investigação acerca da evolução e desenvolvimento das populações organizacionais. Nesta perspectiva, o autor mostra que as interações da organização com o ambiente e sua forma de reagir às instabilidades do mesmo definem sua capacidade de adaptação e competitividade. Assim, “as condições de absorção e aplicação das informações e inovações, oriundas do ambiente em que estejam inseridas, podem ser determinantes na sobrevivência das organizações” (CAMPREGHER, 2007, p.12).

De acordo com Almeida (2002, p.28) a sobrevivência remete a ideia de luta do homem pela vida, que nos primórdios da humanidade envolvia a dominação dos elementos naturais e no século XXI, está relacionada a luta contra as consequências do poder de transformação destes elementos pelo homem. Segundo este autor, da ampliação do sentido da palavra sobrevivência surge a noção de sustentabilidade, que em um mundo no qual tudo funciona de maneira intensa, dinâmica e inter-relacionada, evidencia uma mudança de paradigmas: “do desenvolvimento clássico consumidor de recursos naturais, no qual o homem é incluído como mero animal de produção [para a] formulação do conceito de desenvolvimento sustentável”. Para ele a base conceitual deste novo paradigma:

[...] trata-se da gestão do desenvolvimento - pontual ou abrangente, nos governos ou nas empresas -, que leve em consideração as dimensões ambiental, econômica e social e tenha como objetivo assegurar a perenidade da base natural, da infra-estrutura econômica e da sociedade (ALMEIDA, 2002, p.28).

Para o setor empresarial a sustentabilidade significa uma alternativa empreendedora que promove a responsabilidade social, reduz os impactos negativos sobre o meio ambiente, com foco nas gerações futuras, mantendo agregada a rentabilidade econômico-financeira do empreendimento (SILVA et al., 2009).

Fujihara (2012) também relaciona sustentabilidade empresarial e desenvolvimento sustentável. Ele explica que a sustentabilidade é um fator estratégico e de criação de valor a longo prazo. “Adiciona aos vetores básicos de sustentabilidade - econômicos, ambientais e sociais – outros instrumentos de gestão: governança corporativa, ética e cultura, gestão de riscos, indicadores de sustentabilidade, fatores críticos de sustentabilidade”.

Nesta mesma ótica, Xisto (2007) considera que se a agregação de valor não levar sustentabilidade organizacional para todas as áreas da empresa de forma conjunta, poderá haver destruição de valor na soma dos resultados.

Em consonância com a perspectiva sociológica explicada conforme Campregher (2007), que considera a interação entre organizações e ambiente e a influência das condições em que ocorre esta interação sobre a sobrevivência delas, entende-se que o equilíbrio entre as dimensões ambiental, econômica e social associado à concepção da sustentabilidade empresarial representa um grande desafio para as organizações.

Para Lamóglia e Sermann (2008, p. 7) “as incertezas ambientais exigem novas adaptações e atitudes frente aos acontecimentos”. No caminho de busca pela sustentabilidade diante do contexto de globalização vivenciado pelas organizações atualmente deve-se considerar as noções de tempo (reação e adaptação) e de espaço (devido à tendência de replicação de ações locais a nível global) (ALMEIDA, 2002). Neste sentido, Lamóglia e Sermann (2008, p. 7) explicam que:

A sustentabilidade das organizações depende de vários fatores, mas principalmente da sua capacidade de atuar em um ambiente incerto, imprevisível e complexo, [e] acima de tudo em observar as interdependências, as conexões, o contexto e as implicações das suas ações na natureza e na sociedade.

Nessa conjuntura a administração tradicional baseada nas funções básicas de planejar, organizar, dirigir e controlar tem sido substituída pela gestão contemporânea, que de acordo com Motta (2000), distancia a função gerencial da racionalidade, planejamento sistemático e coordenação eficiente das atividades organizacionais e passa a exigir habilidades gerenciais mais complexas como: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.

Segundo este autor, na gestão contemporânea evidencia-se o papel do dirigente no processo decisório organizacional e a preocupação com novas orientações para o trabalho gerencial, devido a influência de fatores internos e externos sobre o seu comportamento. Pois apesar do aprendizado das organizações ser diferente, existem comportamentos que decorrem de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas e da compreensão de uma realidade organizacional comum, e a sistematização desses comportamentos pode colaborar para o alcance da eficácia da ação gerencial.

Motta (2000, p. 82) explica ainda, que diante da aceleração das mudanças sociais, econômicas e políticas que constituem o ambiente empresarial, a visão gerencial fica

condicionada a noção de estratégia, definida como “o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas em um todo interdependente”. Assim, segundo o autor, a visão estratégica possibilita que quando as condições ambientais se alteram interferindo na direção dos objetivos estabelecidos, existam alternativas ou ações potenciais que possibilitem seu redirecionamento e dos caminhos da organização.

Considerando a necessidade de adaptação constante das empresas ao ambiente e a relevância do dirigente no processo decisório inerente à esta interação, entende-se que a gestão contemporânea tem-se alinhado à busca pela sustentabilidade empresarial.

Outra perspectiva para compreender os fatores explicativos da permanência das organizações em um dado mercado é dada por Jesus, Silva e Melo (2009), na abordagem do ciclo de vida organizacional, segundo a qual muitos autores tratam de fases que vão do nascimento ao declínio, caracterizando variáveis que definem do seu crescimento ao envelhecimento. Para estes autores, o tempo de cada estágio de seu desenvolvimento depende igualmente das estratégias da organização, do ciclo de vida do produto e do setor, de modo que o conjunto dessas variáveis pode delimitar a longevidade organizacional.

Epistemologicamente, segundo os estudos de Junqueira et al. (2008), o ciclo de vida organizacional é composto por cinco estágios: existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio. Na presente discussão, destaca-se a conceituação dos autores em relação à sobrevivência, uma fase de análise ambiental em que a empresa está focada na formulação de estrutura e metas que gerem resultados para manutenção de sua competitividade e ao sucesso, fase de maturidade da organização, quando o ambiente também é analisável, mas a alta gerência está focada na formalização da descrição de tarefas, políticas, procedimentos e relações hierárquicas, em metas de eficiência e lucratividade das operações, além de buscarem arranjos políticos para manter a estabilidade do ambiente.

As definições de sucesso perpassam discussões que partem de diferentes variáveis para análise: o perfil do empreendedor, com o enfoque de fatores psico-sociais e fatores ambientais e econômicos, como no estudo de Dutra (2002); a avaliação acerca da importância de critérios financeiros para definição de sucesso, como investigaram Walker e Brown (2004); fatores internos das empresas, como capacidade empreendedora, habilidade gerencial e logística operacional, como analisaram as pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007).

O SEBRAE considera que os fatores condicionantes do sucesso empresarial podem determinar sua sobrevivência e mortalidade, de forma que “os fatores que explicam o sucesso

nos negócios [representam] as condições que, estando presentes na condução do empreendimento, contribuem para diminuir as causas de fracasso das empresas” (SEBRAE, 2007; SEBRAE, 2004, p.11-12).

Uma pesquisa realizada por esta Instituição, com micro e pequenas empresas brasileiras do comércio, indústria e serviços, no período de 2000 a 2002, expôs o destaque de fatores relacionados à habilidades gerenciais, como bom conhecimento do mercado onde atua e boas estratégias de vendas, como condicionantes do sucesso. Em relação à capacidade empreendedora, a criatividade do empresário se destacou como fator mais relevante e em relação à logística empresarial foi destacada a importância de um bom administrador (SEBRAE, 2004). No período de 2003 a 2005, novas pesquisas do SEBRAE mostraram resultados semelhantes, apontando que: “o alcance de bons resultados está alicerçado em ter bom conhecimento do mercado em que atua; boa estratégia de vendas; persistência, perseverança e criatividade; bom administrador e buscar o uso de capital próprio” (SEBRAE, 2007, p. 35). A aplicação desta pesquisa no Rio Grande do Norte em 2005 mostrou também, na opinião dos entrevistados de empresas extintas, a importância de boas estratégias de vendas e bom conhecimento do mercado onde atua, escolha de um bom administrador e uso de capital próprio e diferentemente das pesquisas nacionais, em relação à capacidade empreendedora, destacou-se a capacidade de liderança do empresário. Esta pesquisa revelou também que para os entrevistados deste tipo de empresas, os fatores relativos à logística operacional se destacaram em relação aos referentes a habilidades gerenciais e estes em relação aos referentes à capacidade empreendedora. (VOX POPULI, 2007).

Considerando outras pesquisas, Dutra e Previdelli (2005, p. 35) mostram também a importância do bom administrador, entre outros fatores, para o sucesso empresarial e faz outras considerações relevantes:

[...] Os resultados dos estudos de Vale et al. (1998) no Estado de Minas Gerais, Bedê e Azzoni (1999) no Estado de São Paulo e Alves et al. (1999) que compilaram os resultados da pesquisa realizada em 12 unidades da federação brasileira, revelaram que o sucesso muitas vezes está relacionado à aplicação ou não de conhecimentos de administração na prática da gestão. Os estudos também apresentam algumas variáveis externas, como motivos de encerramento: a instabilidade econômica; a escassez de recursos; a saturação do mercado.

Degen (1989) e Dolabela (1999b) concordam que a falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas são grandes razões para o insucesso empresarial. É necessário que o dirigente que deseja abrir sua empresa tenha visão clara e ampliada sobre o negócio, conheça os fatores que influenciam o seu sucesso e domine-os.

Na análise dos fatores determinantes da sobrevivência e mortalidade das empresas, o presente estudo avalia os fatores de sucesso como condições necessárias na condução dos empreendimentos conforme a ótica das pesquisas do SEBRAE (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007). Entende-se que o sucesso pode ocorrer a cada situação vivenciada pela empresa e que esta pode obter maior longevidade dependendo da forma como enfrenta as dificuldades que poderiam ocasionar o seu fracasso. Neste sentido, conforme discussão realizada neste tópico, esta ótica de sucesso está inserida nas concepções sobrevivência e de sustentabilidade empresarial expostas, sobretudo, como as evidenciadas por Campregher (2007) e Lamóglia e Sermann (2008) que enfocam as interações das organizações com o ambiente e a necessária capacidade de adaptação e inovação que as levam a se manterem no mercado por um longo prazo.

Para o melhor entendimento da análise pretendida neste trabalho, apresenta-se no próximo tópico também, uma discussão sobre conceitos e fatores determinantes da mortalidade empresarial.

### 3.2 MORTALIDADE EMPRESARIAL PRECOCE

Os estudos sobre mortalidade empresarial apresentam diversas interpretações sobre fracasso e alguns tratam fracasso e falência como sinônimos. Após expor algumas destas interpretações, importantes para o posicionamento deste estudo, este tópico discute considerações e dados para o entendimento da mortalidade empresarial precoce.

Segundo Machado e Espinha (2005), o fracasso ocorre quando há o encerramento das atividades de uma empresa, ou seja, quando ela deixa de operar no mercado em decorrência de alguma situação que pode ser ocasionada por diferentes razões. De acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE (2002 apud MACHADO; ESPINHA, 2005, p. 53), “a morte ou desaparecimento de uma empresa pode ser considerado como a dissolução de uma combinação de fatores de produção, com a condição de nenhuma outra empresa estar implicada no processo”. Dessa forma, na análise destes autores, quando ocorrem fusões, reestruturações e desmembramentos, estes devem ser entendidos como eventos demográficos separados.

De acordo com Xisto (2007, p. 19-20), quando ocorre a falência “normalmente a empresa pára de funcionar e uma pessoa é designada pelo juiz para arrecadar o patrimônio disponível, verificar os créditos, liquidar os ativos e pagar o passivo em sistema de rateio.”

Assim, entende-se que a falência é apenas uma das situações que podem definir o fracasso. O autor considera que a falência “é um prejuízo para todos os seus *stakeholders*, ou seja, todos os interessados pela organização, não só os proprietários, no caso de empresas, como também os funcionários, fornecedores de recursos materiais e financeiros, consumidores, governo e comunidade local.” (XISTO, 2007, p. 15-16).

De acordo com Sten (1998), a definição de fracasso mais utilizada refere-se à interrupção do negócio. Neste sentido, baseado nos estudos de Watson e Everett (1996), ele expõe que os pesquisadores podem partir de três unidades de análise: quando partem da empresa como unidade de análise, consideram a mudança de propriedade ou o fechamento como fracasso, de forma que aposentadoria, a venda a empresa para obter lucro ou mudar de empreendimento são entendidos como fracasso; quando tomam o negócio como unidade de análise, interpretam o fracasso como casos em que a empresa deixa de operar, não há mais atividades; e quando partem do empreendedor separadamente, entendem que o fracasso pode ocorrer devido a características e comportamentos dos indivíduos da organização. Este autor propõe que embora a interrupção do negócio seja a definição mais utilizada uma solução para obter um entendimento mais adequado, seria considerar porque e como o negócio foi descontinuado, pois esta perspectiva poderia determinar a distinção entre saída do negócio (situações como aposentadoria, problemas de saúde, venda de parte da propriedade para investir em outro negócio) e o que realmente é fracasso. Segundo o autor, esta distinção possibilitaria estatísticas de mortalidade de empresas mais confiáveis.

Para Machado e Espinha (2005) a mortalidade de empresas é mais difícil de ser detectada do que seu nascimento e muitos países não exigem a notificação de seu registro. Portanto, o processo deve se iniciar com a identificação do fato.

No presente estudo, a mortalidade de empresas será abordada analisando-se os fatores que levam as empresas ao fracasso entendido como interrupção dos negócios, conforme Sten (1998) identificou ser a abordagem mais utilizada pelos pesquisadores, de forma que não será realizada uma distinção entre saída do negócio e fracasso como propôs o autor. Os fatores condicionantes da mortalidade serão tratados então, como aqueles que levam ao fechamento (termo que será usado para se referir ao fracasso), encerramento das atividades das empresas, embora ela possa ter voltado a atuar sob uma nova configuração.

De acordo com Geus (1999), há uma grande discrepância entre a expectativa máxima de vida de uma empresa, na casa das centenas de anos, e a longevidade média de vida que ela alcança que é inferior a cinquenta anos. O estudo em que se baseia o artigo deste autor, conforme foi exposto anteriormente, abordou “30 organizações na América do Norte, na

Europa e no Japão, com mais de 100 anos de idade, forte identidade corporativa e destaque em seu setor de atividade” (GEUS, 1999, p.1 30). Para ele, essa discrepância representa um potencial desperdiçado e a morte prematura das empresas afeta e, às vezes, até destrói as pessoas, as comunidades e as economias. A pesquisa de Geus (1999) evidencia que é possível que as empresas permaneçam por um longo tempo no mercado, e dessa forma percebe-se o quanto as empresas brasileiras ainda precisam caminhar no sentido de ampliarem sua longevidade. Segundo informações do IBPT (2012), a expectativa média de vida das empresas é de 8,7 anos.

Geus (1998 apud XISTO, 2007) também mostra que nos países em desenvolvimento o problema de mortalidade se agrava, tendo em vista que neles as empresas privadas possuem certa responsabilidade em relação à infraestrutura do país. Assim, ele explica que:

A comunidade ligada àquela empresa se desintegra; as pessoas perdem seus empregos; ficam a deriva sem uma comunidade de trabalho; a dívida que a empresa tem para com suas gerações passadas, que deram a vida em prol de seu futuro, não pode mais ser saldada; e os componentes da empresa – seus clientes e fornecedores ficam órfãos. (GEUS, 1998 apud XISTO, 2007, p. 21).

Corroborando a percepção deste autor, a pesquisa realizada pelo SEBRAE, com micro e pequenas empresas do comércio, indústria e serviços do Brasil, no período de 2000 a 2002, analisa o custo socioeconômico proveniente do encerramento das atividades empresariais, evidenciando fatores como: fechamento de mais de 770 mil empresas, perda de 2,4 milhões de ocupações (colaborando para o crescimento das taxas de desemprego e da atividade informal) e desperdícios potenciais da ordem de 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica, nos três anos (SEBRAE, 2004).

A mesma pesquisa revelou ainda as taxas de mortalidade identificadas para o país, sendo: “49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002); 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001); 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000)”. (SEBRAE, 2004, p.11). Como foi exposto anteriormente, segundo informações do IBPT, 41,86% das empresas brasileiras sobrevivem entre um e cinco anos, enquanto que na década de 1970, esta quantidade chegava a 59,81%. O Instituto divulgou ainda que, considerando o mesmo período, a mortalidade após 14 anos caiu de 85% para 75% (IBPT, 2012)

Em uma nova pesquisa realizada pelo SEBRAE, no período de 2003 a 2005, foi identificada uma redução nas taxas de mortalidade, em relação às identificadas no período de

2000 a 2002, atribuída pelo SEBRAE como resultado da maior qualidade empresarial, a melhoria do ambiente econômico, a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E (SEBRAE, 2007). O Quadro 1 mostra a redução ocorrida.

Quadro 1 – Redução das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas do comércio, indústria e serviços do Brasil entre 2000 e 2005

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)	Taxa de mortalidade (A)	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003)	Taxa de Mortalidade (B)	Varição da taxa de mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	- 27,4%
Até 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	- 25,1%
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	- 24,0%

Fonte: SEBRAE (SEBRAE, 2007).

No relatório desta nova pesquisa, o então Diretor Técnico do SEBRAE, Luiz Carlos Barbosa, correlaciona a taxa de sobrevivência do Brasil com a de outros países, mostrando que:

A taxa, medida em 2005, de sobrevivência de 78% ao final do segundo ano de vida as pequenas empresas brasileiras nos coloca entre aquelas observadas num conjunto expressivo de países. As estatísticas consultadas mostram, no período de 2000 a 2002: Austrália com 87,6%; Inglaterra com 81,9%; Cingapura com 75%; Estados Unidos com 74% (referente ao quarto ano); Portugal com 72,6%; Itália com 72,4%; Finlândia com 71,3%. Esses mesmos países registravam, na metade da década passada, percentuais entre 50% e 65%. Por exemplo: a Inglaterra registrava em 1995 a taxa de 65,6%, passando para 81,9% em 2003, e Cingapura passou de 62% em 1994 para 75% em 2002. Portanto, a evolução observada no Brasil de 51% em 2002 para 78% em 2005 também havia acontecido em outros países num período imediatamente anterior (SEBRAE, 2007, p. 5).

É importante perceber que para o SEBRAE esta redução de taxa de mortalidade em relação aos dois períodos citados é positiva, entretanto, considera um tempo de vida muito baixo em relação à expectativa média de vida empresarial inferior aos 50 anos, demonstrada por Geus (1999), e até mesmo em relação à expectativa média de vida das empresas brasileiras, de 8,7 anos, demonstrada conforme IBPT (2012).

Com base em seu estudo com uma equipe da empresa Royal Dutch Shel, Geus (1999) explica que as empresas morrem jovens porque suas políticas e práticas possuem enfoque predominantemente econômico, voltado para produção de bens e serviços, esquecendo-se do caráter humano da organização. Segundo o autor:

[...] “empresas vivas” têm uma personalidade que lhes permite evoluir harmoniosamente. Elas sabem quem são, entendem qual seu papel no mundo, valorizam novas idéias e novas pessoas e administram o dinheiro de uma maneira que lhes propicia controle sobre seu futuro. Resumindo, as empresas vivas produzem bens e serviços para ganhar seu sustento exatamente como nós fazemos por meio de nossos empregos. (GEUS, 1999. p. 2).

São muitos os fatores considerados como condicionantes da sobrevivência e mortalidade de empresas pelos estudiosos da área, os quais partem de diferentes aspectos para análise, como: empreendedor, gestão da empresa e ambiente, considerados por Machado e Espinha (2005); ciclo de vida organizacional, abordados por Jesus, Silva e Melo (2009) e Junqueira et al. (2008); perfil do empreendedor focado por Dutra e Previdelli (2005) etc.

Abdelsamad e Kindling (1978 apud XISTO, 2007, p. 28-29) apontam aspectos financeiros considerados como armadilhas que causam o fechamento de empresas:

Insuficiência de capital inicial, escassez de capital para o crescimento e expansão, dependência de endividamento, planejamento financeiro deficiente, administração deficiente do capital, preferência pelo volume do investimento, à custa de seu rendimento, descuido da relação risco retorno, retirada excessiva de capitais da empresa, confusão entre entradas de caixa e lucro líquido, relacionamento bancário ruim, excessiva liberação de crédito, sistema de faturamento deficiente, gerenciamento inadequado das contas a pagar, sistema contábil ineficiente.

Estes autores destacam quatro destas armadilhas:

- Insuficiência de capital, que ocorre quando há a má articulação dos recursos monetários necessários para sustentar a empresa, os quais devem envolver a compra de equipamentos e instalações, a integração do capital e uma reserva prevista para cobrir

situações imprevistas. Segundo eles, “é frequente que o capital utilizado para iniciar uma empresa seja insuficiente e não dê ao empresário nenhuma margem de erro ou tempo suficiente para reaver o crédito oferecido aos clientes” (ABDELSAMAD E KINDLING, 1978 apud XISTO, 2007, p. 29).

- Sistema contábil ineficiente, que pode ocasionar erros para o pequeno empresário como o aumento “dos seus gastos o máximo possível para que seu lucro seja diminuído e assim pagar menos impostos. Porém esta prática, ao criar uma impressão de prejuízo, pode afastar possíveis credores”. (ABDELSAMAD E KINDLING, 1978 apud XISTO, 2007, p. 30).

- Não retenção de lucros, quando os pequenos empresários investem “a maior parte dos lucros em ativos permanentes, como máquinas e novas instalações, sem deixar recursos suficientes para o capital de giro”. (ABDELSAMAD E KINDLING, 1978 apud XISTO, 2007, p. 30-31).

- Retirada excessiva de capitais da empresa para o uso pessoal do empresário ou do sócio, não havendo a retenção de lucros necessária ao desenvolvimento da organização.

Abdelsamad e Kindling (1978 apud XISTO, 2007) expõem ainda causas gerenciais e comportamentais para o fechamento de pequenas empresas, pouco consideradas pela literatura. Eles explicam que:

- O excesso de otimismo dos pequenos empresários induz a visualização dos problemas como passageiros, dificultando e atrasando a percepção da situação real e a busca por soluções;

- A formação de uma diretoria visando apenas um ambiente organizacional de confiança, harmonia e obediência, provoca sua inadequação, pois nem sempre as pessoas mais próximas com as quais o empresário acredita que pode estabelecer este tipo de ambiente, são as detentoras de conhecimentos dos aspectos de produção, comércio, finanças e planejamento geral da empresa, assim como podem não ser pessoas bem relacionadas com os círculos financeiros e o mercado de capitais, aspectos fundamentais para a competência da diretoria de uma organização;

- O emprego de parentes na empresa (nepotismo) pode provocar insegurança nos demais colaboradores em relação à falta de perspectiva de crescimento, devido à impressão de que a família ocupará sempre os melhores cargos da empresa. A presença de pessoas da família na empresa deve trazer exemplos de comportamento e competência;

- A incapacidade de delegar autoridade e responsabilidade aos colaboradores sobrecarrega os empresários de tarefas operacionais, reduzindo o tempo que deveria ser prioritariamente dedicado ao planejamento as ações da empresa e criação de sistemas e modelos de operação;
- A negligência em formar colaboradores torna a empresa dependente de pessoas que ocupem funções chave, por falta de tempo e disponibilização de recursos para a preparação de substitutos. Assim, a saída repentina de uma pessoa chave pode trazer maiores prejuízos à empresa;
- A incapacidade de reconhecer a natureza do próprio negócio impede que o empresário possa transmitir as razões de ser do empreendimento a sua diretoria e funcionários, inibindo a possibilidade de estabelecer diferenciais no atendimento aos clientes, perante empreendimentos mais competitivos;
- A subestimação dos efeitos econômicos leva os empresários a tomar decisões que não consideram a relação entre custos fixos e rentabilidade em condições econômicas adversas. Quanto mais custos variáveis a empresa possuir, maior será a possibilidade de reagir a elas reduzindo seu volume de atividades;
- Os proprietários-gerentes de formação técnica, normalmente, deixam-se absorver por tarefas agradáveis, dedicando seu tempo mais às tarefas relacionadas à sua especialidade que àquelas relacionadas à condução da empresa. Assim, se não for possível adaptar-se à função gerencial para conduzir a empresa de forma equilibrada, deve contratar alguém para administração geral;
- A falta de adaptação ao crescimento da empresa traz problemas que dificultam o sucesso. Com esse crescimento, o empresário deve se capacitar, desenvolver suas aptidões gerenciais e se aperfeiçoar continuamente, além de dedicar-se cada vez menos a atividades operacionais e gradativamente mais ao planejamento.
- A má escolha de sócios, ocasionada pela busca de capital e da experiência que podem agregar à empresa, pode relevar aspectos fundamentais como suas próprias aptidões e em que pontos elas precisam ser complementadas;
- A falta de disposição para o sacrifício, em relação ao tempo que o empresário precisa dedicar ao negócio, ao tempo que perde do convívio familiar e com os amigos, às renúncias de altos salários etc., pode deixar limitar o crescimento da empresa;

- A falta de verificação dos resultados e ausência de medidas corretivas podem retardar a identificação dos problemas, inviabilizando o desenvolvimento de estratégias a um menor custo.

Em seu estudo focado na visão de sustentabilidade financeira, Xisto (2007, p. 42), por sua vez, sintetizou as causas de insucesso que se concentram no âmbito financeiro:

Insuficiência de capital inicial e planejamento financeiro, altas taxas de juros dificultando o acesso ao crédito, alta carga tributária, excessiva liberação de crédito e perdas com clientes insolventes, retirada excessiva de capitais da empresa, crescimento descontrolado – *overtrading*<sup>5</sup>, falta de capital de giro.

O autor observa que estas causas financeiras desencadeiam um círculo vicioso. Ele explica que:

[...] Nestas condições, o empresário cria uma empresa sem planejamento financeiro e sem capital para seus projetos iniciais. Ao buscar crédito no mercado, este se depara com altas taxas de juros as quais muitas vezes inviabilizam o investimento; além de também enfrentar uma alta carga tributária que prejudica a geração de valor. Com o objetivo de ganhar em escala, o administrador libera crédito excessivo aos seus clientes, vendendo mais, porém sujeitando-se a perdas com compradores insolventes. Um outro problema possível é que vendendo mais, o empresário considera que pode aumentar sua retirada da empresa, assim como expandir sua produção e atingir o *overtrading* – crescimento descontrolado por falta de capital de giro. (XISTO, 2007, p. 42-43).

Os fatores de mortalidade analisados no presente estudo partem dos mesmos fatores considerados nas pesquisas do SEBRAE (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; Vox Populi, 2007) como dificuldade e razões para o fechamento de empresas, relacionando-se: às dificuldades no gerenciamento, como políticas públicas e arcabouço legal, causas econômicas e conjunturais, falhas gerenciais e logística operacional; e às dificuldades de acesso ao mercado, como propaganda inadequada, formulação inadequada dos preços dos produtos, dificuldades de acesso às informações de mercado, logística deficiente, desconhecimento do mercado, inadequação dos produtos às necessidades do mercado.

Para efeito desta análise foram definidas como extintas ou não atuantes as empresas que tenham sofrido alguma descontinuidade nos negócios, como, por exemplo, arrendamento, venda, fundição, desmembramento ou fechamento e reabertura com outro nome.

---

<sup>5</sup> “Ato de fazer negócios superiores a capacidade de financiamento da necessidade de capital de giro, decorrente desses negócios. [...] Nestas condições, a organização não consegue obter recursos financeiros para bancar sua necessidade de capital de giro.” (XISTO, 2007, p. 72)

No intuito de alinhar essa discussão acerca de sobrevivência e mortalidade empresarial ao ambiente de atuação das empresas objeto do presente estudo, no próximo tópico encontra-se uma caracterização do agronegócio brasileiro, tendo em vista que a modernização da agricultura e evolução da fruticultura irrigada inseriu esta atividade numa cadeia produtiva, denominada agronegócio, que segundo Bacha (2004) é formado pela sucessão de atividades que envolvem desde a produção até a transformação dos produtos agropecuários.

### 3.3 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Conforme exposição de Batalha e Silva (2001), as empresas de fruticultura estão à montante do complexo agroindustrial (logo depois das empresas fornecedoras de insumos), devendo na ótica da Análise de *Filières*<sup>6</sup>, receber todas as informações das operações que sucedem sua atividade, relacionadas à industrialização (quando for o caso) e à comercialização dos produtos, num processo de jusante a montante. Segundo este autor, neste encadeamento de operações “qualquer disfunção em uma das etapas básicas compromete o esquema de abastecimento alimentar e de competitividade para o setor” (BATALHA; SILVA, 2001, p.61).

A partir da exposição destes autores, entende-se que as empresas de fruticultura irrigada são relevantes para o funcionamento do complexo agroindustrial originado na produção de frutas (agroalimentar), tendo em vista que na perspectiva da Análise de *Filières* é da atividade destas empresas que deve partir a visualização das características do consumidor final da cadeia que vão permear o desenvolvimento de todos os outros segmentos encadeados. Portanto, se uma empresa que comercializa suco de frutas industrializado, por exemplo, para um grupo de consumidores com determinadas exigências e comportamento, que não sejam focadas pelas empresas de fruticultura, estas não terão mercado para comercializar sua produção, assim como, as empresas industriais terão dificuldades na aquisição das frutas (matérias-primas) e o comércio para atender o consumidor final, além do aumento dos custos de produção e comercialização gerados nesse desencadeamento (BATALHA; SILVA, 2001).

Por conseguinte, percebe-se também a importância da análise sistêmica destas empresas delimitadas em um espaço, que Silva e Batalha (2001) ao tratar da Gestão Agroindustrial denominam de Sistema Industrial de Referência. Utilizando-se desta

---

<sup>6</sup> Conceito desenvolvido na década de 60, pela Escola Industrial Francesa, segundo a qual a análise das cadeias de produção, parte do mercado final (produto acabado) em direção à matéria-prima de base que originou a cadeia (BATALHA; SILVA, 2001).

metodologia, é possível compreender que existe um ambiente concorrencial das empresas em estudo, cuja análise permite identificar os fluxos de fatores tecnológicos, socioeconômicos, ambientais, políticos e gerenciais que condicionam sua atuação, entre outros, que não serão abordados neste trabalho.

De acordo com Batalha e Silva (2001), a partir do final dos anos oitenta, a inserção do sistema agroindustrial brasileiro em um contexto econômico mundial globalizado e os desequilíbrios na balança comercial brasileira, causados por alguns condicionantes macroeconômicos externos e internos ao país, evidenciaram o papel importante que os produtos agroindustriais representam no equilíbrio das contas externas brasileiras. Por outro lado, estes autores explicam que:

[...] A importação de produtos agroindustriais, sobretudo alimentares, afetou de maneira importante algumas das principais cadeias agroindustriais brasileiras, induzindo novos padrões de competição. Esse fato também auxiliou na consolidação de novos padrões de consumo por parte da população brasileira, [...]. Ainda ao longo desse período, a estrutura de distribuição concentrou-se substancialmente e vários grupos internacionais varejistas, com novas técnicas de gerenciamento e negociação, começaram a atuar no Brasil (BATALHA; SILVA, 2001, p. 25).

Percebe-se assim, que a mudança de padrões aconteceu também em cadeia, de forma que, entende-se que sucesso dos elementos da cadeia de produção agroindustrial passou a depender então da capacidade de adaptação da gestão agroindustrial e da visão sistêmica de importantes funções organizacionais como a comercialização, o marketing, a logística e a produção.

É necessário também que esta visão se estenda ao ambiente externo da organização. Batalha e Silva (2001, p. 48) demonstram que ao longo dos últimos anos a comunidade acadêmica e empresarial tem entendido que:

[...] a competitividade do agronegócio brasileiro somente poderá ser construída, em bases sustentáveis, por meio da adoção de práticas que estimulem comportamentos menos adversariais entre os agentes econômicos de uma cadeia entre si e, complementarmente, entre estes e os poderes governamentais. É necessário operacionalizar ações que concretizem uma melhor coordenação da cadeia produtiva e aumentem sua capacidade sistêmica de reagir às mudanças cada vez mais rápidas do atual cenário competitivo. Assumidas essas constatações como verdadeiras, resta o problema de encontrar mecanismos, públicos e privados, que auxiliem na operacionalização da coordenação da cadeia agroindustrial.

Para Azevedo (2001), a eficiência de uma empresa não se restringe à produção, sendo a comercialização um dos fatores chave para o seu sucesso no sistema agroindustrial. Para o autor, a coordenação apropriada entre os componentes do sistema, intermediados por mecanismos de comercialização (mercado de *spot* ou de futuros e contratos de longo prazo), gera redução dos custos de cada um destes componentes, rapidez na adaptação às modificações de ambiente e redução dos custos dos conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor. Entende-se então, que com uma atividade encadeada há uma melhor adaptação entre características de oferta e demanda de insumos e produtos, o que permite um planejamento sistêmico capaz de eliminar lacunas de tempo e espaço.

Azevedo (2001) expõe ainda, que a demanda de produtos agroindústrias é relativamente estável, visto que são considerados essencialmente bens de primeira necessidade e de baixo valor unitário, e que sua oferta flutua aleatoriamente (conforme a natureza biológica da produção agrícola: condições climáticas e período de maturidade dos investimentos) e sazonalmente. Assim, o principal desafio da comercialização de produtos agroindustriais é conciliar este tipo de demanda e oferta.

No que se refere à função do marketing, Silva e Batalha (2001, p. 101) expõem que ele colabora em resolver uma importante preocupação das empresas agroindustriais: “descobrir quais são as necessidades de seus clientes e consumidores atuais e potenciais e como satisfazê-las através de seus produtos e/ou serviços”.

Segundo Ferrell e Hartline (2009, p.17) esta função é efetivada por meio da estratégia de marketing que consiste em um “plano que indicará como a organização utilizará suas forças e suas capacidades para adequar-se às necessidades e às exigências do mercado”. Estes autores explicam que:

[...] Uma estratégia de marketing pode ser composta por um ou mais programas de marketing. Cada programa consiste em dois elementos: pelo menos um mercado-alvo e um composto de mercado (às vezes conhecido como os Ps de produto, preço, praça e promoção). Para desenvolver uma estratégia de marketing, uma organização deve escolher a combinação certa de mercado(s)-alvo e composto(s) de marketing a fim de criar vantagens competitivas distintas sobre seus rivais (FERRELL; HARTLINE, 2009, p.17)

Silva e Batalha (2001) discutem as principais opções de estratégias que podem orientar as ações de marketing das empresas agroindustriais no curto, médio e longo prazo, influenciando para o seu sucesso. Segundo eles, essas estratégias não são excludentes e podem ser associadas “de maneira que as ações a serem empreendidas sejam complementares e não prejudiquem a coerência harmoniosa da estratégia global da empresa” (SILVA;

BATALHA, 2001, p. 125). O Quadro 2, demonstra estas opções, expondo seus conceitos, aplicações mais usadas, algumas vantagens e desvantagens, que foram apresentadas pelos autores.

Quadro 2 - Opções de estratégias para empresas agroindustriais

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b>	<b>INTEGRAÇÃO VERTICAL</b>	<b>DIVERSIFICAÇÃO</b>
<b>CONCEITO</b>	Concentra as atividades da empresa em determinado segmento de mercado ou na utilização de dada tecnologia.	Integra as atividades da empresa de montante a jusante.	Entrada em novos mercados ou produção de novos produtos ou a combinação destas duas opções.
<b>APLICAÇÃO</b>	Pequenas empresas.	Grandes empresas.	Pequenas e grandes empresas.
<b>VANTAGENS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita o processo de gestão interna da firma;</li> <li>• Permite um bom conhecimento das necessidades dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior apropriação dos lucros;</li> <li>• Melhor controle do mercado em termos de fornecimento, qualidade, relação com o consumidor e diferenciação do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gera alternativas para a empresa em relação às dificuldades de seu mercado original;</li> <li>• Diminui os riscos devido a não concentração das atividades da empresa;</li> <li>• Melhora o equilíbrio dos fluxos financeiros.</li> </ul>
<b>DESVANTAGENS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de participação em um só mercado - vulnerável aos problemas do mesmo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento alto;</li> <li>• Dificulta a gestão;</li> <li>• Riscos elevados, pois problemas na cadeia podem afetar todas as atividades da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificulta a gestão;</li> <li>• Requer maior investimento.</li> </ul>

Continua.

Quadro 2 - Opções de estratégias para empresas agroindustriais

continuação

ESTRATÉGIAS	INOVAÇÃO	FUSÕES E AQUISIÇÕES	ESTRATÉGIAS DE CORTE
CONCEITO	Pode ser desenvolvida de maneira interna ou externa. Sua atratividade aumenta com a dificuldade da concorrência de imitá-la	São estratégias que envolvem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenção de sinergias operacionais e/ou financeiras;</li> <li>• Obtenção de economias de escala;</li> <li>• Transferência de conhecimentos administrativos, promovendo melhorias de resultados da empresa adquirida, que, por sua vez, levam ao aprimoramento da gestão;</li> <li>• Melhoria da coordenação das atividades da empresa através do controle de outros mercados em que ela participa;</li> <li>• Compra de ativos avaliados abaixo de seu valor real;</li> <li>• Aumento rápido da parte de mercado da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente ocorrem em situações de grave crise na empresa.</li> <li>• Podem envolver cortes de despesas, visando recuperação da posição concorrencial; a retirada de produtos de linha; desinvestimentos em certos mercados; fechamento de unidades ou da própria firma.</li> </ul>
APLICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna: grandes empresas;</li> <li>• Externa: pequenas empresas.</li> </ul>		
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna: todos os ganhos serão revertidos direta e indiretamente para empresa;</li> <li>• Externa: implantação imediata.</li> </ul>		
DESVANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna: requer capacidade técnica, altos investimentos, envolve um processo de longo prazo, requer adaptação dos clientes etc.;</li> <li>• Externa: são necessários ajustes que nem sempre são feitos aumentando o risco; causa dependência.</li> </ul>		

Fonte: Elaboração da autora conforme considerações de Silva e Batalha (2001)

Estes autores destacam ainda a aplicação de um novo modelo de marketing ao agronegócio, representado pelas seguintes tendências:

- Visualização do composto de marketing (4P's – produto, preço, ponto de distribuição e promoção) sob a ótica do cliente transformando-os em: 4C's – valor ao Cliente, menor Custo, Conveniência e melhor Comunicação<sup>7</sup>;
- Surgimento da noção de Gestão da Cadeia de Suprimentos, que compreende um fluxo bidirecional de produtos/serviços e informações inerentes às atividades gerenciais e operacionais;
- A utilização da ferramenta ECR – “Resposta Eficiente ao Consumidor”, que disponibiliza estratégias e procedimentos a serem adotados, por meio de novas tecnologias de informação, de forma a oferecer os 4C's de maneira mais adequada às diferentes necessidades e expectativas de seus clientes;
- A utilização de novas tecnologias de informação exige o redesenho de processos intra e interorganizacionais, permitindo a visualização da necessidade de estruturar as áreas de interface com o cliente com foco nas necessidades destes. Permite então, uma abordagem diferenciada de marketing.

Em sua abordagem acerca da logística agroindustrial, Alves (2001, p. 163) explica que:

O setor agroindustrial brasileiro sujeitou-se na última década do século XX a um processo crescente de subordinação ao mercado, com conseqüente mudança em suas estratégias de produção e distribuição para melhoria de sua capacidade competitiva. Esse processo tem fundamentação em uma série de fatores, tais como preocupações crescentes com a qualidade, ampliação das suas linhas de produtos com maior valor agregado, adequação de suas formas organizacionais às necessidades de mercado, globalização do mercado, novos hábitos de consumo alimentar, maior velocidade na troca de informações entre os agentes produtivos e comerciais etc. [...] A competitividade em segmentos agroindustrial e de produção de alimentos processados, depende de seus investimentos, não apenas em suas operações produtivas, como também em iniciativas para sua inserção na cadeia de suprimento ao mercado.

Assim como Azevedo (2001), essa autora opina que a competitividade em segmentos agroindustriais e de produção de alimentos processados, não deve se restringir às suas operações produtivas. Para ela, deve haver investimentos para sua inserção na cadeia de suprimentos e desta no mercado, no sentido de buscar tecnologias de apoio à logística, as quais podem, por exemplo, afetar os tempos e custos de transporte e armazenamento e

---

<sup>7</sup> De acordo com Kotler (1999), o *mix* de marketing tradicional representa a visão do vendedor e quando o comprador analisa uma oferta não pode vê-la da mesma forma que o vendedor. Assim, ele explica que embora os 4p's devam ser considerados, a construção deste *mix* deve acontecer sobre a plataforma dos 4c's.

facilitar a movimentação de produtos por meio do acesso preciso às informações necessárias a eficácia desta movimentação.

Ainda de acordo com Alves (2001), a atividade da logística agroindustrial tem apresentado as seguintes características:

- Ênfase na adoção de tecnologias pós-colheita e de primeiro e segundo processamentos, que afetam os tempos e custos de transporte e armazenamento;
- Serviços de apoio que agilizem a movimentação física dos produtos e o acesso a informações relacionadas aos seus negócios;
- Reorganização do sistema logístico focado em agregar o maior valor possível aos produtos.

Tendo em vista que a gestão é uma ciência universal e que a produção de produtos agroindustriais está vinculada à produção agrícola, possuindo características de oferta e demanda similares, como expõe Azevedo (2001), considera-se no presente estudo, que a gestão do agronegócio da fruticultura irrigada deve acompanhar as tendências da gestão agroindustrial ao abordar as funções tratadas neste tópico. Do contrário, essa atividade pode passar a ter problemas de encadeamento abrindo espaço para atividades inovadoras ou de importação que possam lhe substituir ou enfraquecer.

Ou seja, é necessário que as empresas de fruticultura irrigada também: se apoiem em comportamentos menos antagonistas entre os agentes econômicos da cadeia e entre eles e os poderes governamentais; atentem para a escolha de mecanismos de comercialização adequados; atuem focados em estratégias apropriadas, com foco no cliente e utilizando-se das novas tecnologias de informação disponíveis; reorganizem seu sistema logístico com foco na agregação do maior valor possível, desafio que também pode ser apoiado pelo foco no cliente e nas novas tecnologias de informação.

Considerando seu posicionamento a montante (segundo segmento) da cadeia agroindustrial e o processo de globalização que vem estabelecendo novos padrões de consumo e, conseqüentemente, novos padrões concorrenciais, como foi abordado até aqui, percebe-se que os empreendimentos rurais têm enfrentado o grande desafio da modernização de suas atividades e da definição de estratégias capazes de responder rapidamente às mudanças do mercado.

Ao tratar sobre os impactos da globalização sobre o agronegócio, Nantes e Scarpelli (2001) enfatizam o estreitamento das margens de lucro, o aumento do poder de barganha do mercado interno decorrente da ampliação do poder de marketing dos canais de distribuição e

os movimentos de fusões, aquisições e alianças estratégicas que atingiram fortemente os agentes do agronegócio.

Na história do agronegócio no Brasil, estes autores destacam: a resistência do produtor à inovações tecnológicas e pouco dinamismo para sua implementação; aspectos creditícios e financeiros deficientes, tendo em vista a insuficiência de recursos como também foi mostrado no tópico relativo ao contexto político e econômico que envolve a atividade da fruticultura na região enfocada por este estudo; e aspectos gerenciais pouco desenvolvidos e carentes de capacitação.

Nantes e Scarpelli (2001) abordam ainda que os empreendimentos rurais sofrem grande pressão dos demais segmentos encadeados no agronegócio, devendo seu processo de modernização estar focado na competitividade e na consideração do consumidor como agente definidor dos padrões de qualidade, o que coloca estes empreendimentos no paradoxo entre estas necessidades e a busca pela redução de custos de produção e por faturamento, ambos sem esquecer o objetivo de agregar o maior valor possível ao produto.

Assim, apoia-se o entendimento de Lamóglia e Serman (2008) quanto a possibilidade das organizações orientarem a criação de seus produtos e serviços, atendendo as necessidades dos indivíduos, em consonância com as variações e influências que estas podem sofrer, e acompanhando as mudanças políticas, sociais e culturais, tendo em vista que, como explicam estas autoras, a manutenção do seu negócio no futuro dependerá das necessidades humanas.

Nesse novo ambiente em que se inseriu o agronegócio brasileiro, Nantes e Scarpelli (2001), corroboram que a propriedade rural deve assumir características mais empresariais. Para eles, o sucesso desses produtores está condicionado ao desenvolvimento de estratégias de viabilização do agronegócio. Os autores elucidam ainda que:

É imperativo que os produtores adotem o processo de aprendizagem de todo um conjunto de atividades pouco usuais nos modos tradicionais de produção. Além da utilização de tecnologia e novas formas de organização coletiva, também é imprescindível trabalhar com a gestão do empreendimento (NANTES; SCARPELLI, 2001, 571).

Estes autores explicam também, que “as estratégias que determinam o sucesso dos empreendimentos rurais estão estreitamente vinculadas ao porte do empreendimento rural, pois uma das razões fundamentais para a inserção em uma cadeia produtiva é a escala de produção”, mas que para empresas de cada porte existem diferentes alternativas.

Assim, para Nantes e Scarpelli (2001) o pequeno produtor, por exemplo, deve prioritariamente começar decidindo o que vai produzir, baseando-se por fatores como: os

recursos disponíveis no empreendimento, a vocação natural do produtor e as condições de mercado. Após esta definição, ele pode optar entre algumas estratégias das quais os autores destacam o associativismo, a agregação de valor e diferenciação de produtos. O sistema de parceria pode ser desenvolvido por meio de uma cooperativa, associação, algum tipo de consultoria ou dos próprios produtores, sendo a associação a forma mais adequada, devido o menor número de agentes, a possibilidade de maior aproveitamento das potencialidades dos produtores e o maior domínio das decisões.

O sistema de parceria proporciona ganhos de escala. As economias de escala consistem na queda do custo médio em razão principalmente da redução dos preços dos insumos, dado que o volume de comprar é maior. Também apresenta vantagens na comercialização. A parceria, quando bem estruturada, pode viabilizar técnica e economicamente os pequenos produtores rurais, porém não é fácil de ser organizada (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 573).

Conforme explicam estes autores, a agregação de valor, por sua vez, pode ocorrer pela incorporação de tecnologia diferenciada, obtenção de maior nível de qualidade e logística de atendimento ao mercado, entre outras formas, e na pós-colheita, por meio de cuidados com acondicionamento, armazenamento e transporte do produto.

Para o pequeno produtor, é de fundamental importância atender às expectativas dos consumidores em relação à qualidade intrínseca e/ou percebida no produto. No que diz respeito à qualidade intrínseca, podem-se identificar seus atributos químicos (vitaminas, proteínas) ou ausência deles (agrotóxicos, fertilizantes, hormônios). Em relação a qualidade percebida, destacam-se os atributos físicos como cor, textura, sabor, aroma, conservação, tamanho, homogeneidade ou ainda praticidade e apresentação dos produtos (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 573).

Dentre as estratégias de diferenciação de produtos, expostas por estes autores, as que se relacionam ao objeto do presente estudo, são ações voltadas a mercados que ainda não estejam bem organizados, as marcas e as mudanças nos hábitos alimentares da população, como a preocupação com a saúde e nutrição.

Quanto aos produtores de grande porte, Nantes e Scarpelli (2001, p. 582) alertam para a capacidade de “avaliar o potencial de mercado e sua capacitação para adoção da melhor estratégia ou combinação delas”, destacando estratégias como a de redução de custos, que pode ocorrer por meio da escala de produção e da adoção de alta tecnologia, e a de diversificação das atividades produtivas. Os autores explicam que apesar dos grandes

empreendimentos geralmente ocuparem a maior parte de sua propriedade com apenas um produto principal, devido às vantagens de especialização, produtividade e da escala, esta opção provoca desequilíbrios ambientais, aumentando os problemas fitossanitários. Recomendam então, que esta dedicação “não seja exclusiva e que o empreendimento seja flexível o suficiente para comportar uma segunda atividade com produção acima da escala mínima [para comercialização]. Essa prática pode reduzir riscos” (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 581).

Portanto, no processo de modernização e caracterização empresarial dos empreendimentos rurais, o sucesso passa pelos seguintes aspectos: a difícil mudança da cultura do produtor, que privilegia investimentos para produção em detrimento do desenvolvimento de um sistema de gestão apropriado; a mudança da atitude do produtor rural, que pelo que foi discutido neste estudo, é muito dependente da intervenção do Estado e condicionado por limitações sociais e ambientais; e pela busca de um ponto de equilíbrio entre a articulação com agentes da cadeia de produção e a consequente perda de poder decisório, em troca de maior rentabilidade e estabilidade proporcionadas. Eles conceituam empreendimento moderno como “aquele que apresenta equilíbrio entre seus aspectos de capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico”. (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 566).

Considerando a abordagem destes autores acerca da necessidade de adaptação da gestão dos empreendimentos rurais, apreende-se que nesse processo o que vai importar é o entendimento de que a sustentabilidade das empresas se dá pela sua capacidade de se manter no mercado (cada tipo de empreendimento com sua função socioeconômica e sua realidade) e pela capacidade gerencial que o empreendimento tem para reagir aos impactos dos fatores tecnológicos, socioeconômicos, políticos e ambientais, decidindo pelas estratégias mais apropriadas e que lhe permitam flexibilidade e segurança nessa atividade envolta de riscos e instabilidade, mas que se destaca em potencial de mercado e de expansão econômica.

Demonstra-se a seguir uma dimensão mais regional do agronegócio, caracterizando a agricultura irrigada, cujo destaque no semiárido norte-rio-grandense decorre da fruticultura. Nesse tópico contextualiza-se a problemática do presente estudo, apresentando-se o cenário socioeconômico, tecnológico, ambiental e político da região em que atuaram e atuam as empresas estudadas.

### 3.4 A AGRICULTURA IRRIGADA DO SEMIÁRIDO DO RIO GRANDE DO NORTE

O processo de modernização da agricultura brasileira dinamizou o mercado e colocou esta atividade como um destaque do agronegócio no país. Heinze (2002, p.6) explica que este processo modificou enfaticamente o sistema de produção interno e integrando essa atividade à setores industriais a montante e a jusante, possibilitando-lhe a configuração de agronegócio ou complexo agroindustrial. Segundo este autor, o enfoque de agronegócio dado a esta atividade, decorre do aumento de sua representatividade no desenvolvimento econômico do país, pois ela deixa de ser uma atividade estanque e passa a constituir-se um “centro dinâmico de um conjunto de atividades econômicas, capazes de gerar riqueza, emprego e divisas”.

De acordo com Souza (2006), no semiárido norte-rio-grandense a expansão do agronegócio transformou esta região numa das mais dinâmicas do Nordeste brasileiro. Dados do IBGE (2011), apresentados na introdução do presente estudo, corroboram esta dinâmica ao demonstrar que em 2009 houve um crescimento de 17,9% no valor adicionado bruto da agropecuária do Rio Grande do Norte e o crescimento de 1,5% em volume na participação do estado no PIB nacional.

Souza (2006) mostra também que a fruticultura merece destaque dentro da expansão do agronegócio brasileiro. Em relação a essa atividade, Carvalho (2009) aponta que o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas, com destaque o semiárido da região Nordeste, cujas condições climáticas, a disponibilidade de recursos hídricos e a presença de solos apropriados para irrigação favorecem o bom desempenho da fruticultura irrigada.

Carvalho (2009) demonstra também que em 2007 a fruticultura nordestina representou 26% da produção e 63% das exportações brasileira de frutas, destacando-se Bahia, Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Norte como os estados mais produtores e banana, mamão, laranja, manga, melão, melancia, uva e coco como as frutas mais produzidas. Segundo este autor, de 2002 para 2007 houve um acréscimo de 249.890 toneladas e uma evolução de US\$ 241.042.000 para US\$ 918.796.000 na exportação de frutas frescas e em 2007 “as divisas geradas em 2007 apresentaram um superávit de 430 milhões de dólares” (CARVALHO, 2009, p.20).

Gonçalves, Vianna e Bacha (2007) apontam que na produção de frutas frescas, o Brasil tem um grande potencial empregador e de geração de renda, contando com mais de 5 milhões de postos de trabalho no país e que Petrolina, Juazeiro, Barreiras, Vale do Assu-Mossoró, dentre outros, são destaque de polos de agronegócio com fruticultura. De acordo com Souza (2006), também em decorrência da modernização da agricultura, resultante de

investimentos públicos e privados, o Rio Grande do Norte, principalmente em sua região oeste, Polo Assu/Mossoró, tem-se destacado com a atividade frutícola, sobretudo pela produção irrigada do melão, aumentando a representatividade da fruticultura irrigada no desenvolvimento econômico e social do Nordeste nos últimos anos. De acordo com a EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA (2007), a produção do melão do Polo Mossoró/Assu – RN e Baixo Jaguaribe – CE representa 83% da produção nacional e aproximadamente 95% das exportações do país.

Além da modernização da agricultura, outro fator impactante no cenário de atuação das empresas de fruticultura irrigada da região foi a globalização, que segundo Nunes (2009), a partir da década de 1990, promoveu um processo de reestruturação alavancado pela abertura de mercado e pela alteração do papel do Estado e suas políticas. Na região Nordeste, esta abertura de mercado facilitou a entrada de multinacionais nas atividades mais competitivas e provocou o redirecionamento do apoio do Estado, das empresas nacionais para as multinacionais, por meio da supressão dos incentivos financeiros e utilização das organizações e instituições estatais para ajustar as regras e promover um ambiente institucional favorável às multinacionais.

De acordo com este autor, a inserção do Polo Assu-Mossoró no mercado global, resultou do uso intenso de tecnologias externas e de mercados sinalizados por grandes varejistas mundiais. O processo de reestruturação descrito, fez chegar à esta região um conjunto de normas internacionais de controle de qualidade, o EUREPGAP desafiando as empresas nacionais a desenvolver estratégias para sua adequação e sobrevivência. Nunes (2009, p. 121) explica que:

[...] uma reestruturação agrícola com uma cada vez maior mobilidade de capital e de trabalho acelerou um processo de reorganização do espaço regional fragmentado com a falência das empresas nacionais, onde novos atores foram incluídos. Parte do espaço deixado pelas empresas nacionais foi ocupada por multinacionais, [...] a outra parte foi ocupada por pequenas e médias empresas globalizadas, e por agricultores familiares integrados à empresas na produção de frutas.

Lacerda, Lacerda e Assis (2004, p.2), fundamentando-se no estudo de Brandão (1998), comentam também que a globalização e a abertura de mercado alteraram o modelo agrícola exportador brasileiro por meio de transformações estruturais como:

[...] saturação do mercado internacional de commodities; margens de lucro decrescentes por unidade de produto; necessidade de maior integração das

unidades de produção agropecuárias nas cadeias produtivas; dependência cada vez maior de suporte científico tecnológico na atividade de produção agropecuária; atendimento a novas exigências de padronização e controle de qualidade dos produtos; e demanda por processos de gestão.

Tendo em vista a consideração neste estudo, de empresas de fruticultura irrigada atuantes de 1990 a 2010, percebe-se um cenário histórico de muitas oportunidades e mudanças, que exigiram e continuam a exigir de seus empresários e produtores elevada capacidade de adaptação, empreendedorismo e gestão para gerar sua sustentabilidade no mercado.

Nesse panorama de mudanças é importante perceber que a necessidade de adaptação da organização envolve também o contexto socioeconômico. Segundo Lamóglia e Sermann (2008) as empresas que se estruturam para produzir um bem ou serviço que atenda às necessidades do homem desencadeiam relações produtivas e sociais de interdependência capazes de transformar o ambiente em que estão inseridas. Desta forma, as autoras explicam que:

[...] a organização pode orientar a criação de produtos e serviços conforme as necessidades dos indivíduos, que sofrem variações e influências no contexto social, afetando o sistema como um todo.

Nesse sentido, o acompanhamento constante das mudanças políticas, sociais e culturais do meio torna-se fundamental para a sobrevivência organizacional, já que a manutenção do seu negócio no futuro dependerá das necessidades humanas, que se modificam em termos de preferências, modas, tendências e disponibilidade financeira (LAMÓGLIA; SERMANN, 2008, p. 2).

Drucker (1993) explica que embora a organização seja uma criação humana ela é feita para durar, pelo menos por um período de tempo considerável. Segundo ele, as organizações possuem tarefas específicas e existem para produzir resultados externos, de forma que os conhecimentos devem ser geridos para se tornarem produtivos e para isso são necessárias pessoas que tomem decisões.

Por conseguinte, este autor expõe também que na sociedade pós-capitalista<sup>8</sup> onde prevalecem mudanças rápidas baseadas no conhecimento, as organizações precisam ser organizadas para mudanças constantes e de forma sistemática para que em pouco tempo não torne-se obsoleta e perca sua capacidade de atrair novos conhecimentos. Além disso, o autor explica que:

---

<sup>8</sup> Sociedade caracterizada após a Segunda Guerra Mundial, em que o recurso econômico básico é o conhecimento (DRUCKER, 1993).

[...] a sociedade pós-capitalista precisa ser descentralizada. Suas organizações precisam ser capazes de tomar decisões rápidas, baseadas na proximidade com o desempenho, o mercado a tecnologia, as mudanças na sociedade, o ambiente e os fatores demográficos, todos os quais devem ser vistos e utilizados como oportunidades para inovação.

Assim, as organizações na sociedade pós-capitalista constantemente perturbam, desorganizam e descentralizam a comunidade. Elas precisam mudar a demanda por aptidões e conhecimento (DRUCKER, 1993).

Em consonância com a perspectiva deste autor, entende-se que dentro do processo de reestruturação agrícola vivenciado pelas empresas do Agropolo Assu-Mossoró, ocorreu uma importante dinâmica entre organização e sociedade: aproveitando das oportunidades do mercado, estas empresas usufruíram do conhecimento e da tecnologia, frutos do aperfeiçoamento e evolução das próprias relações do homem com a natureza; por meio da interação entre o conhecimento e tecnologia dos quais essas empresas se apropriaram e o próprio trabalho e conhecimento de seus integrantes (também membros da sociedade) foi possível proporcionar a continuidade e expansão dessa modernização; a sociedade e o ambiente sofreram também transformações, desencadeando mudanças culturais pelo processo de conscientização, atração de atenção social e governamental para a região.

De acordo com Heinze (2002), à medida que a agricultura irrigada atraiu empresas e investimentos, impulsionando o agronegócio, gerando emprego e renda, provocou alterações favoráveis no PIB regional, possibilitando a diminuição do fluxo migratório rural-urbano, o aumento do PIB *per capita*, o crescimento demográfico mais equilibrado e a redução da pobreza.

Por outro lado, alguns estudos relatam que os impactos da atuação das empresas de fruticultura irrigada na região nem sempre foram positivos. Silva (2000 apud NUNES; SCHNEIDER; FILIPPI, 2006, p.7) comenta que:

[...] o Polo de Desenvolvimento Integrado Assu-Mossoró ainda se apresenta como um ambiente onde o desenvolvimento tem acontecido de forma incipiente bastante desigual [...] a maioria dos municípios apresenta indicadores sócio-econômicos, como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e a renda *per capita*, ainda considerados baixos.

De acordo com Souza (2006), o processo de modernização e expansão da atividade na área teve a interferência de investimentos públicos, atraindo grandes grupos nacionais, acirrando o mercado de terras e desvalorizando o custo da mão de obra local, entre outras consequências negativas. No caso da construção da Barragem Armando Ribeiro Gonçalves, segundo Silva (1999) não foram cumpridas todas as etapas do planejamento, como

assentamento, a montante da barragem, da população remanescente da ação desapropriatória e, a jusante, a instalação do projeto de irrigação, provocando correria dos grandes grupos empresariais nacionais para aproveitar as potencialidades da irrigação, que após 1985 caracterizou um processo de apropriação privada do investimento público.

Silva (1999, p. 321) expõe que desde a década de 1970, já se apresentava um modelo de desenvolvimento para a região do Agropolo Assu-Mossoró, baseado na agricultura irrigada com fortes indícios de exclusão da população residente nesse espaço. O mercado de terras, por exemplo, passou por uma dinâmica de alterações tão rápidas que fugiu do controle das pessoas, impossibilitando que este processo, num curto espaço de tempo, fosse assimilado pela população ou incorporado à dinâmica imobiliária e financeira local. A marginalização dos grupos locais, sobretudo pequenos produtores e trabalhadores sem terra, por sua vez, foi acentuada com a sofisticação em termos de produtos nobres e tecnologias modernas necessários aos empreendimentos votados para o mercado externo, reservando-se a eles “os espaços da produção de olerícolas, pelo relevante papel que desempenha nesse tipo de exploração a força de trabalho familiar não remunerada”..

Este autor explica ainda que no que se refere às formas de organização dos trabalhadores, historicamente caracterizadas pela fragilidade organizativa, a rápida interferência das empresas agropecuárias no polo de fruticultura irrigada do Rio Grande do Norte, assim como a decorrente modernização tecnológica trazida, impactaram nas relações de trabalho no campo, aproximando-as das dos trabalhadores urbanos, de forma que, reivindicações de acesso à terra, ao crédito ou à assistência técnica, foram substituídas por reivindicações mais relacionadas ao nível salarial, jornadas e condições de trabalho, além do controle da produção. Segundo o autor:

[...] Isso decorre do fato de que o processo de trabalho, nessa nova conjuntura de avanço tecnológico, assume formas mais evidentes de desqualificação, principalmente pelas possibilidades que métodos de irrigação apresentam à automação do trabalho. Seria a conformação de um estágio avançado de subordinação do trabalho ao capital que tende a aproximar, na forma e conteúdo, o trabalhador da irrigação ao operário da indústria, ambos com movimentos determinados pelo processo de trabalho automatizado (SILVA, 1999, p. 332).

Além disso, os contratos de trabalho estabelecidos são temporários, correspondendo ao período da safra, a remuneração é baixa e, como explica Souza (2006, p. 7), “o caráter temporário da mão de obra não fortalece o tecido social dos municípios”.

Souza (2006) aborda também que médios e pequenos (muitos dos quais assentados do programa de reforma agrária) produtores de melão, têm acesso ao mercado externo integrando-se a empresas exportadoras, por meio de contratos de “terceirização”, que não geram melhorias nas condições de vida dos produtores e, por outro lado, geram dependência e subordinação dos integrados em relação às empresas integradoras. No assentamento Hipólito, por exemplo, na safra de 2001/2002, devido à falta de assistência técnica entre outros fatores, os assentados tiveram problemas de produção e adquiriram dívidas altíssimas com a integradora.

Segundo Silva (1999), a “produção integrada”, impropriamente chamada de terceirização, não acontece exclusivamente com os produtores de assentamentos. É uma estratégia em que a integradora acompanha a produção da integrada, sendo comum oferecerem insumos ao preço de custo, assistência técnica e até serviços de tratores às integradas, estabelecendo inclusive concorrência na busca por integrados e gerando descontentamento entre empresários comerciantes de produtos agrícolas que perdem sua clientela de pequenos produtores, devido aos benefícios oferecidos pelas integradoras.

Em entrevista concedida pelo presidente da FRUNORTE – Frutas do Nordeste Ltda. a este autor em 1995, essa estratégia fazia parte de um plano por ele denominado de Reforma Agrária Privada, em que pretendia estabilizar a área plantada, ficar funcionando como geradora de tecnologia para a região, promover a cessão temporária de terras às integradas e repassar os empregos perdidos com a modernização de sua empresa para as integradas.

O autor conclui em seu estudo que:

[...] Nesta conjuntura de reestruturação produtiva da agricultura norte-rio-grandense todos os atores sociais nela envolvidos têm o direito e o dever de cidadãos de se portarem enquanto agentes do processo e de definirem seu verdadeiro papel empreendedor nesta nova conjuntura produtiva e de reverterem os ganhos econômicos daí advindos, em prol do atendimento das necessidades sociais que a população do Estado está a exigir, principalmente a classe trabalhadora, historicamente marginalizada da repartição da riqueza, tão duramente construída pelo esforço do seu trabalho (SILVA, 1999, p. 347).

Diante do exposto, percebe-se que as próprias empresas de fruticultura empreenderam diante das oportunidades e a própria atuação delas gerou novas oportunidades, mas causou impactos sociais que podem interferir no mercado de trabalho e de consumo dos quais elas dependem, direta e indiretamente, para serem sustentáveis.

Já no contexto tecnológico, conforme explica Souza (2006), a atividade da fruticultura representa uma importante razão do incremento ocorrido na região do semiárido norte-rio-grandense. Esse processo de expansão ocorreu tanto no que se refere à implantação e adaptação à realidade local de técnicas de irrigação importadas de Israel, quanto à adoção dessas técnicas também por produtores de pequeno e médio porte, independentemente ainda, do tipo da fruta cultivada. O autor exemplifica esse processo com o aumento da procura por assistência técnica, do uso de adubos, agrotóxicos, irrigação e máquinas.

Nesse contexto, a região tem chamado a atenção de muitos agentes como: pesquisadores; instituições financeiras de apoio a pesquisa como o Banco do Nordeste, que possui o Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste - ETENE; instituições de pesquisa como a EMBRAPA; instituições de ensino e pesquisa, como a ESAM - Escola Superior de Agricultura de Mossoró, hoje UFRSA, que ao longo da história da fruticultura tem contribuído com a formação e qualificação de profissionais e com estudos e experimentos pioneiros nesta área; instituições de apoio gerencial, como o SEBRAE, com atividades voltadas exclusivamente para o desenvolvimento desta cadeia; entre outras instituições de grande relevância para o desenvolvimento tecnológico desta região e, direta ou indiretamente, dos demais polos integrados do Nordeste.

De acordo com Alves, Silva e Vidal Júnior (2008), exigências do mercado norte-americano em relação à produção do melão numa área livre de uma espécie de moscas-das-frutas das cucurbitáceas – *Anastrepha Grandis*, impulsionaram muitas pesquisas do Ministério da Agricultura entre o período de 1985 a 1990, ano em que deu-se o reconhecimento e firmou-se um acordo bilateral entre EUA e Brasil, possibilitando o acesso do melão norte-rio-grandense ao mercado americano sem tratamento quarentenário pós-colheita.

Segundo Carvalho (2009, p. 21-22), o Banco do Nordeste, reconhecendo a importância da atividade do agronegócio nordestino para a fixação do homem no campo, na geração de empregos e divisas tem:

[...] contribuído significativamente para o bom desempenho da fruticultura nordestina financiando a atividade produtiva, patrocinando eventos e capacitação e apoiando pesquisas e difusão de tecnologias para a mitigação de gargalos da cadeia produtiva através do Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – Etene com recursos do Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Fundeci. [...] No período de 1972 a 2008, na área de atuação do BNB, foram apoiados 361 projetos no valor de 29,2 milhões, resultando em tecnologias para melhoria das condições de exploração da fruticultura regional.

Em relação ao melão, por exemplo, citam-se alguns projetos financiados pelo Fundeci/BNB, como:

Introdução e avaliação de cultivares de melão para o Semiárido brasileiro; O amarelão do melão: caracterização, identificação do agente etiológico e seleção de fontes de resistência; Desenvolvimento de tecnologia para o manejo integrado da mosca minadora (*Liriomyza sativae*) em melão nos polos irrigados do Baixo Jaguaribe e Vale do Mossoró-Açu; Melhoramento de melão para o Nordeste brasileiro visando à qualidade do fruto e resistência a doenças (CARVALHO, 2009, p. 24-25 ).

Entre as pesquisas não-específicas por frutas, estes autores destacaram:

[...] manutenção de área livre de moscas-das-frutas; determinação do ponto de colheita e conservação de frutos tropicais; análise de resíduos de agrotóxicos em frutas produzidas nos Pólos de Desenvolvimento Integrado do Nordeste; polpa congelada de frutas tropicais (obtenção, caracterização e estudo de vida de prateleira); controle de qualidade de frutos tropicais produzidos nos Agropólos Mossoró-Assu e Vale do Jaguaribe; formulações de biofungicidas para o controle biológico de patógenos para fruticultura irrigada no Semiárido do Nordeste brasileiro; controle de qualidade de frutos tropicais produzidos nos Agropólos Mossoró-Assu e Vale do Jaguaribe; formulações de biofungicidas para o controle biológico de patógenos para fruticultura irrigada no Semiárido do Nordeste brasileiro; tecnologias para o aproveitamento de derivados do fruto do umbuzeiro (*Spondias tuberosa arruda*) pelos pequenos agricultores da região Semiárida da Bahia e de Pernambuco; técnica do inseto estéril e controle biológico na supressão de moscas-das-frutas nos pólos de fruticultura irrigada do Semiárido (CARVALHO, 2009, p. 26-27)

A globalização a qual está alinhado o processo de modernização agrícola, também provocou mudanças tecnológicas, na medida em que, segundo Torr s (1999 apud MACHADO; ESPINHA, 2005)<sup>9</sup>, houve a focaliza o simultânea de uma atua o local e global e a sofisticac o das competências gerenciais.

Em estudo realizado pelo Banco do Nordeste entre 1997 e 1998, França (1999, p. 20) expõe que a fruticultura irrigada envolve complexos processos de produ o e comercializa o, de forma que requer capacita o técnica dos produtores. Pois “a prática da agricultura irrigada com pessoas inabilitadas compromete o uso dos recursos de solo, água e a própria sobrevivência dos trabalhadores e produtores rurais”. Quanto aos aspectos de gestão e organiza o, o autor explica que, na região do Agropolo Assu-Mossoró, foram implantados modelos com características de cooperativas e associa es que não evoluem devido   “falta de

<sup>9</sup> Os autores fazem esta afirma o em rela o ao impacto da globaliza o sobre micro e pequenas empresas.

treinamento constante de mão de obra, nos aspectos técnicos e gerenciais, e de uma definição clara de competências entre os diversos atores”.

Já em relação ao perfil do produtor em relação à modernização, apesar do incremento tecnológico ocorrido na região e tendo em vista as peculiaridades dos empreendimentos rurais no Brasil, Nantes e Scarpelli (2001) mostram que ele é resistente ou pouco dinâmico, quanto à adoção e implementação de inovações, devido a uma cultura de acomodação ao protecionismo estatal.

Numa análise geral, na opinião destes autores, a assistência técnica no país está disponível, mas não é capaz de atender às suas necessidades, devido a problemas quanto à infraestrutura, à remuneração inadequada dos técnicos e ao sistema de geração e difusão de informações aos técnicos e produtores.

No contexto ambiental é possível perceber dois tipos de fatores que interferem na atuação das empresas de fruticultura irrigada, enquanto produtoras agrícolas: os que limitam sua atividade, relacionados à natureza biológica da produção agrícola; e os que causam impacto sobre o ambiente.

No que se refere à natureza biológica da produção agrícola, empreender na atividade fruticultora exige: o conhecimento das características do produto e do solo (que podem exigir técnicas de adaptação para o cultivo), das condições climáticas, das épocas de produção (a sazonalidade interfere na comercialização); a identificação do melhor período para investir e a consciência do período de maturação do investimento (que depende de maturação biológica do produto) (AZEVEDO, 2001).

Quanto aos impactos da atuação dessas empresas sobre o meio ambiente, Souza (2006) elucida que o manejo inadequado da água e do solo, a sua contaminação pelo uso e descarte inadequados de fertilizantes e agrotóxicos, a contribuição para o avanço da desertificação, a salinização dos solos, impactos sobre a biodiversidade da caatinga entre outros, provocaram efeitos irreparáveis em muitas áreas de fruticultura irrigada do semiárido norte-rio-grandense. Não bastasse o prejuízo para o ambiente e para as gerações futuras em relação a sua qualidade de vida, destaca-se a observação deste autor evidenciando que os impactos ambientais sobre o solo e a água provocaram ainda a saída de muitos empresários do município para outras localidades, trazendo efeitos socioeconômicos diretos, tais como: desemprego, desestruturação familiar, redução na arrecadação de impostos, dentre outros.

Entretanto, segundo o mesmo autor, já está havendo um processo de conscientização dos fruticultores acerca de problemas ambientais e da necessidade de desenvolverem tecnologias menos agressivas ao meio ambiente, principalmente devido às exigências dos

mercados consumidores e como estratégia para agregação de valor aos produtos e aumento da competitividade no mercado.

No contexto político demonstra-se no presente estudo que as políticas direcionadas a agropecuária no Brasil tratam de aspectos econômicos, creditícios, financeiros e comerciais. Segundo Azevedo (2001), devido à atividade rural estar sujeita a sazonalidade da produção, variações climáticas, tipos de solos e formas de manejo, e aos preços dos produtos agrícolas oscilarem muito em função de pequenas variações na oferta, os negócios ligados a ela possuem maior risco.

Além disso, de acordo com Nantes e Scarpelli (2001, p. 559), grande parte do capital necessário a esta atividade constitui-se “por recursos próprios, normalmente insuficientes, e por recursos institucionais privados ou estatais”. Apesar de o Conselho Monetário Nacional exigir a aplicação de 25% dos depósitos a vista na rede bancária para empreendimentos rurais, considerando que os recursos institucionais são insuficientes, eles são aplicados apenas em negócios rurais de alta representatividade da economia nacional e que precisam ser priorizados. Outros aspectos destacados pelos autores neste cenário são: a irregularidade na liberação de tais financiamentos, o acesso à financiamentos limitado a capacidade de endividamento dos produtores e a destinação prioritária dos recursos aos produtos de exportação, em detrimento dos destinados ao abastecimento interno. Estes autores observam atualmente uma tendência de financiamentos estatais aos mini e pequenos produtores, mostrando que assim os demais deverão procurar o mercado financeiro.

Ao tratar da comercialização dos produtos agroindústrias, Azevedo (2001) menciona motivos para interferência de políticas públicas, que também se estendem aos produtos agrícolas, tendo em vista que estes motivos estão ligados a aspectos do consumo de produtos de primeira necessidade, cujo sistema de produção deve envolver questões de segurança alimentar, distribuição de renda e saúde. Além disso, é necessária a atuação pública, pois o mercado destes produtos envolve o grande desafio de equilibrar demanda pouco variável, produção agrícola instável e mercado de intensa flutuação de preços.

Numa análise dos instrumentos de política econômica que afetam a agropecuária, Bacha (2004) conceitua e contextualiza instrumentos genéricos, como as políticas fiscal, monetária, cambial, de rendas e comercial; e instrumentos específicos, como as políticas de crédito rural, de preços mínimos, de seguro rural, de pesquisa e extensão agropecuária, específicas para certos produtos e insumos e a política de regulamentação do uso de recursos florestais. Conforme a explicação do autor, citaremos abaixo alguns fatos e aspectos

importantes relativos a estas políticas que importam na caracterização pretendida neste estudo:

- Política fiscal - nas décadas de 1960 a 1980 foi implantada uma série de programas de incentivos fiscais visando ao desenvolvimento regional (do Nordeste e da Amazônia);

- Política monetária - desde 1995, a diminuição da inflação tem provocado a redução da taxa de juros nominal mensal no Brasil. No entanto, a taxa de juros real tem flutuado significativamente, mantendo-se em valores positivos, exceto em alguns períodos, o que significa ausência de subsídios aos tomadores de empréstimos;

- Política cambial - no período de março de 1995 a dezembro de 1998, o Banco Central conduziu o mercado a realizar desvalorizações da taxa de cambio nominal, possibilitando o aumento de preço em reais recebido pelo exportador. A partir de janeiro de 1999, o Brasil passou a um sistema de taxa de cambio com flutuação suja, em que essa taxa é definida pelo mercado e o Banco Central opera para evitar oscilações que julgar não consistentes com suas metas macroeconômicas, permitindo que hajam períodos de desvalorização seguidos de valorização. No entanto, a tendência tem sido a desvalorização cambial, favorecendo as exportações. No caso de produtos agropecuários exportáveis com demanda inelástica a preços<sup>10</sup>, os exportadores podem desejar reduzir o preço em dólar recebido para aumentar a quantidade exportada, mas a receita em dólares irá diminuir ainda que a receita em reais aumente. Assim, para evitar que a desvalorização cambial provoque esta redução, o governo federal tem adotado uma política de sobretaxar este tipo de produto;

- Política de rendas - destas, as principais políticas de rendas que afetam a agropecuária, são: a política de preços mínimos, que visa minimizar as flutuações de preços recebidos pelos produtores rurais (a primeira fixação ocorreu em 1945, para as culturas de arroz, feijão, milho, amendoim, soja e semente de girassol a serem colhidas em 1946); a legislação trabalhista (que estabelece elevados encargos sobre a folha de pagamento e de custos adicionais para demissão) e a política de zoneamento do uso da terra, que é feita pela legislação florestal, que a nível federal, ao longo do tempo, se preocupou mais em criar mecanismos de comando e controle do que incentivos econômicos à preservação das matas nativas;

- Política comercial - consiste na combinação das políticas fiscal, monetária, cambial e de rendas que levam aos estímulos das exportações ou a redução das importações.

---

<sup>10</sup> “Ocorre quando a quantidade exportada cresce menos do que proporcionalmente à queda de preços” (BACHA, 2004, p.55).

Segundo o autor, algumas das principais políticas comerciais de estímulo às exportações são: subsídios às exportações (muitos programas ocorreram nas décadas de 1970 e 1980), acordos bilaterais (o Brasil não é beneficiado), área de intercambio comercial (usada nas décadas de 1960 e 1970 com a Aladi e a partir da década de 90 foi usado para construir o Mercosul) e atividades de promoção comercial (tem sido bastante utilizado desde a década de 1970). E algumas das políticas de restrição à importação são: as restrições quantitativas (mais significativas no Brasil nas décadas de 40 a 60, mas ainda se mantém o monopólio estatal em certas importações, como o caso do Petróleo), impostos de importação (as tarifas de importação foram usadas intensivamente na década de 80 e na década de 90 houve grande redução das alíquotas de importação, devido à globalização) e controles cambiais (comuns nas décadas de 40 a 60);

- Política de crédito rural - em 1965 foi criado o Sistema Nacional de Crédito Rural- SNCR. A partir da década de 1960 o volume de crédito rural ampliou-se significativamente. Já a partir de 1987, este volume decresceu até o início da década de 1990, posicionando-se em 1994 em valores próximos aos vigentes no início da década de 70. Em 1995, houve outra forte redução, com recuperação parcial de 1997 e 2002. Durante as décadas de 70 e 80, o crédito rural beneficiou, principalmente, as culturas de exportação, as regiões Sul e Sudeste e os médios e grandes produtores rurais. A partir da década de 90, ele tem sido mais seletivo, gerando maiores subsídios para algumas categorias de produtores (como pequenos agricultores, beneficiados pelo Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF);

- Política de seguro rural - em 1975, foi implantado o Programa de Garantia a Atividade Agropecuária (PROAGRO), que dispensava o produtor rural do cumprimento de obrigações financeiras em caso de problemas climáticos que inviabilizassem o pagamento da dívida bancária. Este programa passou por uma fase de altos custos que não eram cobertos pelas receitas apresentadas e apesar de ter passado por muitas reformulações e ter apresentado superávit nos últimos anos, as dívidas acumuladas ainda o fazem deficitário;

- Política de pesquisa e extensão agropecuária - as políticas públicas mais antigas relativas a agropecuária são as de pesquisa, tendo iniciado desde o final do período colonial. A partir da década de 70, ganharam maior abrangência nacional estendendo-se para além da EMPRAPA, na medida em que passou a envolver institutos estaduais e universidades. As políticas de extensão também fazem parte de uma longa história, e tiveram papel fundamental para orientação de crédito rural a certas culturas e produtos, necessária ao funcionamento eficaz do SNCR criado em 1965.

Durante o período de modernização da agricultura brasileira o país vivenciou também algumas situações econômicas que impactaram sobre a evolução desta atividade. Em matéria publicada no site da Revista Veja, explica-se que:

O país já passou por diversos ciclos de recessão. O mais longo ocorreu na década de 1980, quando ocorreu a transição do regime militar para a democracia. No governo do presidente José Sarney, os brasileiros enfrentaram longos períodos de inflação e hiperinflação. Ao mesmo tempo, crescia a dívida externa. Com o passar dos anos, em vez da situação melhorar, ela piorava, e os produtos ficavam ainda mais caros. Durante essa fase, o Brasil chegou a ter três moedas diferentes (cruzeiro, cruzado e cruzado novo). Além disso, vários planos econômicos foram criados com o intuito de remediar a crise. Durante a chamada "década perdida", o cotidiano das pessoas e o funcionamento do setor produtivo eram outros. O cenário só foi melhorar mesmo cerca de dois anos depois da queda do presidente Fernando Collor de Mello, com o início do Plano Real (VEJA, 2008).

Segundo Machado (2007), na última fase do governo do presidente Sarney, a inflação chegava a 80% ao mês. Durante o governo do Presidente Collor, no período de 1990 a 1992, foi implantado o Plano Collor, caracterizado pela desregulamentação, liberalização e abertura externa da economia e pela priorização de medidas políticas com objetivo de combater a inflação. Segundo a autora, o Plano conseguiu inicialmente reduzir a inflação de 80% ao mês para níveis próximos aos 10% ao mês, mas logo um ano depois voltou a acelerar. A inflação deste período, além de afetar o país por meio de medidas como o congelamento de preços e o bloqueio dos haveres financeiros, provocaram também o aumento do desemprego e o fechamento de empresas.

Quanto à economia rural do Rio Grande do Norte, de acordo com Nunes (2009), sua evolução ocorreu a partir de 1950, por meio da atividade do algodão, caracterizada por um modelo de economia tradicional e agroexportadora, que formando o binômio algodão-pecuária, foi responsável pela construção das bases para o desenvolvimento industrial do estado. A partir de 1980, com as crises da atividade causadas pelas secas e pela praga do bicudo e mesmo diante da crise econômica que atingiu o país, o estado passou a modernizar a agricultura e desenvolver a fruticultura irrigada voltada para o mercado externo, por meio da ação do planejamento nacional e via SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste. Para o autor, “o caráter bem sucedido deste modelo de modernização encontra-se na combinação entre usos de tecnologias modernas, acesso a mercados, e no esforço do estado em atrair a grande empresa garantindo três importantes elementos: água, infraestrutura e crédito” (NUNES, 2009, p. 119).

Entretanto, segundo este autor, a partir de 1994, a instituição do Plano Real no Brasil possibilitou o ajuste e estabilização macroeconômica do país, e “o Estado iniciou o desmonte da sua estrutura organizacional e institucional (serviços de assistência técnica, pesquisa e crédito), e suas políticas regionais são orientadas para menos intervenção” (NUNES, 2009, p. 121). Nunes, Schneider e Filippi (2006, p.19) também comentam que, este novo contexto, provocou “impacto nas relações capital x trabalho no interior da região, onde muitos agricultores ficaram desempregados e tiveram que buscar alternativas de inserção”.

Por outro lado, conforme Oliveira et al. (2011, p. 193), essa estabilização macroeconômica proporcionada pela implantação do Plano Real foi uma política bem sucedida, na medida em que mudou o foco dos agentes econômicos da defesa do processo inflacionário para o direcionamento de ações às suas atividades principais. A política de abertura comercial trouxe novos concorrentes para os produtores nacionais, exigindo destes novas estratégias competitivas. E “o processo de globalização das economias nacionais exigiu maior integração entre os países, ao mesmo tempo, que disciplinou as ações dos governos nacionais na condução da política econômica, para aqueles que desejassem atrair o capital externo”.

Além disso, conforme exposição de Nantes e Scarpelli (2001), como a agricultura de pequeno porte é responsável por grande parte do abastecimento do país, tornou-se um dos elos de modernização de certas cadeias agroindústrias, chamando a atenção para programas voltados a este segmento, como é o caso do PRONAF já citado nos instrumentos elencados neste tópico.

Ao analisar o desempenho econômico da cultura do melão no RN após a implantação do Plano Real, Oliveira et al. (2011, p. 193-194) mostram uma evolução significativa na produção do período de 1995 a 2009, em relação à média do período de 1990 a 1994, atingindo o valor máximo em 2006, com 245,6 mil t. Em quantidade de área colhida, houve uma expansão de 4,8 mil/ha em 1995, para 8,2 mil/ha, em 2006. Já no ano de 2008, essa área caiu para 3,6 mil/ha. Segundo eles, “entre 1996 e 2009, o melão liderou a pauta de exportação de frutas do estado, bem como no período 2006-2009, ocupou o 1º na balança comercial do RN”. Entretanto, o ano de 2008 foi marcado por uma crise internacional, iniciada em setembro, de forma que “a maior incerteza na economia mundial coincidiu com o período da safra 2008/09 (agosto a março), destinada ao mercado externo”. Esta crise foi uma das principais razões para que a produção de melão caísse para 100,6 mil t em 2008 e afetasse seriamente muitas empresas, culminando com o fechamento de uma grande produtora e

exportadora de melão do estado.<sup>11</sup> Em 2009, a produção é recuperada atingindo 201,3 mil t. Para estes autores “a expansão da área colhida e o aumento da produtividade sustentaram o crescimento da produção de melão no estado do Rio Grande do Norte”.

A caracterização do cenário socioeconômico, tecnológico, ambiental e político em que as empresas de fruticultura irrigada do Agropolo Assu-Mossoró estão inseridas, elucidam a diversidade e complexidade de elementos que podem estar envolvidos na sua atuação. A análise de Souza (2006) em relação aos aspectos ambientais, sociais e econômicos, expõe a insustentabilidade do modelo em que se apresenta a fruticultura irrigada da região, por este não contemplar as variáveis envolvidas na concepção de desenvolvimento sustentável. Segundo ele, “[...] A produção de riquezas não tem sido, a contento, acompanhada de equidade social, atendimento às necessidades básicas da população, conservação e melhoria das bases dos recursos e administração dos riscos” (SOUZA, 2006, p. 12).

---

<sup>11</sup> Segundo Oliveira et al. (2011), economicamente esta empresa destacou-se como 1º lugar na geração de divisas do estado do Rio Grande do Norte no triênio 2006-08 e era líder na exportação brasileira de melão, além de sua relevância social por empregar mais de 3.000 trabalhadores na região produtora.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo partiu de uma abordagem metodológica de pesquisa qualitativa, na qual foram enfocados métodos e procedimentos que contemplaram o perfil e os fatores que configuram a sobrevivência e a mortalidade das empresas Agropolo Assu-Mossoró e municípios circunvizinhos, como Areia Branca – RN e Icapuí - CE<sup>12</sup>.

Segundo critérios definidos por Vergara (2003), a presente pesquisa se caracteriza da seguinte forma:

- Quanto aos fins: exploratória, devido à existência de pouco conhecimento acumulado e sistematizado, acerca do objeto do estudo; descritiva, na medida em que caracterizou as empresas abordadas e definiu relações entre variáveis, podendo fundamentar explicações futuras; e, explicativa, pois possibilitou esclarecer a ocorrência da mortalidade precoce das empresas dessa área.

- Quanto aos meios de investigação: foram utilizados de forma articulada o método da pesquisa documental, mediante averiguação em documentos próprios de órgãos públicos e privados e com pessoas; da pesquisa bibliográfica, baseada em material publicado; da pesquisa de campo, realizada empiricamente no local em que se encontravam os representantes das empresas extintas, os quais dispunham de elementos para explicar o fenômeno estudado; e o grupo focal, realizado após a pesquisa de campo, com um grupo de empresários e profissionais da área de fruticultura, que dialogou sobre o fenômeno verificado nessa pesquisa, mediante estimulação da pesquisadora para o debate, conforme orientação de Ressel et al. (2008).

### 4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O inventário da pesquisa está constituído por diferentes materiais e dados que foram coletados no percurso de construção da dissertação. Entretanto, a principal abordagem partiu de entrevistas semiestruturadas com os representantes das empresas extintas e um grupo focal promovido com representantes das empresas atuantes e profissionais da área, tendo se

---

<sup>12</sup> Algumas empresas possuíam unidades de produção em outros municípios, mas se concentravam no Agropolo Assu-Mossoró.

utilizado da pesquisa bibliográfica, que levantou o material já publicado acerca do contexto da fruticultura na região e da mortalidade e sobrevivência de empresas, para fundamentar a análise dos dados coletados.

Para atender aos objetivos específicos deste trabalho, a pesquisa ocorreu em três etapas:

- A primeira etapa constituiu-se por uma pesquisa documental, que no intuito de identificar as empresas e seus representantes reuniu dados que surgiram: dos registros de entidades como SEBRAE-RN e COEX - Comitê Executivo de Fitossanidade do Rio Grande do Norte; do vídeo institucional da UFERSA (2011), “Nossa Agricultura Irrigada”; e de contatos com profissionais e representantes de entidades da área, para atualizar e expandir os registros das referidas entidades, tendo em vista, que se buscavam também dados de empresas extintas, que já não existiam mais nos documentos investigados, além de que estes estavam pouco sistematizados.

- Na segunda etapa, ocorreu uma pesquisa de campo, em que foram realizadas entrevistas com representantes das empresas extintas, por meio de um roteiro semiestruturado, elaborado com base nos fatores considerados pelas pesquisas nacionais do SEBRAE dos períodos de 2000 a 2002 e de 2003 a 2005 e no Rio Grande do Norte em 2005, como condicionantes do sucesso empresarial e dificuldades e razões para o fechamento das empresas (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; VOX POPULI, 2007). Conforme referencial teórico discutido e posicionamento feito neste trabalho, nos quais os fatores de sucesso estão relacionados à sustentabilidade empresarial, na perspectiva de sobrevivência a longo prazo, os fatores investigados nesta fase serão descritos como fatores condicionantes da sobrevivência, e as dificuldades e razões de fechamento das empresas como fatores determinantes da mortalidade das empresas de fruticultura irrigada. Além daqueles fatores que embasaram a pesquisa e foram investigados, também se abordaram outros relacionados às peculiaridades da atividade de fruticultura. O roteiro de pesquisa desta etapa, que se encontra no APÊNDICE A, contemplará os fatores dispostos no Quadro 3. Nesta etapa, a pesquisadora fez ainda anotações em seu diário de campo nas circunstâncias em que esteve observando.

Quadro 3 - Fatores condicionantes da sobrevivência e mortalidade de empresas investigados

Fatores condicionantes da sobrevivência	Fatores determinantes da mortalidade
<p><b>Habilidades gerenciais:</b> bom conhecimento do mercado onde atua e boas estratégias de vendas;</p>	<p><b>Dificuldades no gerenciamento:</b> políticas públicas e arcabouço legal (carga tributária elevada, falta de crédito bancário, problemas com a fiscalização, obtenção/manutenção de certificação), causas econômicas conjunturais (concorrência muito forte, inadimplência, maus pagadores, recessão econômica no país, falta de clientes, acesso ao mercado externo), falhas gerenciais (falta de capital de giro, problemas financeiros, falta de conhecimentos gerenciais, localização inadequada, desconhecimento do mercado, qualidade do produto, não participação em associações/cooperativas, falta de consultoria/assessoria, mau aproveitamento da capacidade de consumo do mercado interno), logística operacional (falta de mão de obra qualificada, instalações inadequadas, tecnologia obsoleta, controle de pragas, infraestrutura de transporte).</p>
<p><b>Capacidade empreendedora:</b> criatividade, persistência/perseverança do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócio, capacidade de liderança e capacidade de assumir riscos;</p>	<p><b>Dificuldades no acesso ao mercado:</b> propaganda inadequada, formulação inadequada dos preços dos produtos, dificuldade de acesso às informações de mercado, logística deficiente, desconhecimento do mercado, inadequação de produtos às necessidades do mercado.</p>
<p><b>Logística operacional:</b> escolha de um bom administrador, uso de capital próprio, reinvestimento dos lucros na empresa, acesso a novas tecnologias, terceirização das atividades por meio das empresas.</p>	

**Fonte:** Adaptado da pesquisa do SEBRAE (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007)

- Na terceira etapa, foi realizado um grupo focal composto por representantes das empresas atuantes e por profissionais representantes de entidades da área de fruticultura irrigada, com o objetivo de apresentar e colocar em discussão a análise preliminar dos resultados e identificar as dificuldades atuais das empresas desta área. Este método foi aplicado na UFERSA, durante o I Workshop da IAGRAM – Incubadora do Agronegócio de Mossoró, intitulado “Atuação das empresas de fruticultura irrigada: dificuldades e perspectivas”, promovido no dia 29 de novembro de 2012, dentro da programação do III Seminário da IAGRAM, cujo tema foi “Inovação e empreendedorismo no Semi-Árido Potiguar”. Foram convidados 40 representantes de empresas produtoras atuantes, 04

cooperativas e 02 entidades atuantes na área, no intuito de atingir o público ideal<sup>13</sup> necessário para articulação do grupo focal. Antes de iniciar a apresentação da pesquisadora, os participantes que representavam empresas produtoras, preencheram um formulário (disponível no APÊNDICE B do presente estudo) destinado à coleta de dados acerca de suas principais características. Durante o evento, facilitado pela própria pesquisadora, foi apresentada (durante cerca de 30 minutos) a análise preliminar dos resultados da segunda etapa da pesquisa (entrevistas acerca das empresas extintas) a fim de promover ampla discussão sobre as dificuldades e perspectivas que envolvem as empresas atuantes, considerando os mesmos fatores investigados na segunda etapa. Após discussão livre entre os participantes acerca dos dados apresentados, o grupo foi estimulado por perguntas relacionadas a esses fatores, conforme o roteiro que se encontra no APÊNDICE C deste trabalho. Para facilitar o tratamento dos dados, a discussão (que durou cerca de 90 minutos) foi gravada em áudio e transcrita para análise.

Diante da exposição de Ressel et al. (2008) acerca das características e vantagens do grupo focal quando aplicado a estudos qualitativos, revela-se a importância que a esta terceira etapa teve para o presente estudo. Os autores explicam que:

Em uma vivência de aproximação, permite que o processo de interação grupal se desenvolva, favorecendo trocas, descobertas e participações comprometidas. Também proporciona descontração para os participantes responderem as questões em grupo, em vez de individualmente.

Essa técnica facilita a formação de ideias novas e originais. Gera possibilidades contextualizadas pelo próprio grupo de estudo. Oportuniza a interpretação de crenças, valores, conceitos, conflitos, confrontos e pontos de vista. E ainda possibilita entender o estreitamento em relação ao tema, no cotidiano.

Cabe enfatizar que o GF permite ao pesquisador não só examinar as diferentes análises das pessoas em relação a um tema. Ele também proporciona explorar como os fatos são articulados, censurados, confrontados e alterados por meio da interação grupal e, ainda, como isto se relaciona à comunicação de pares e às normas grupais.

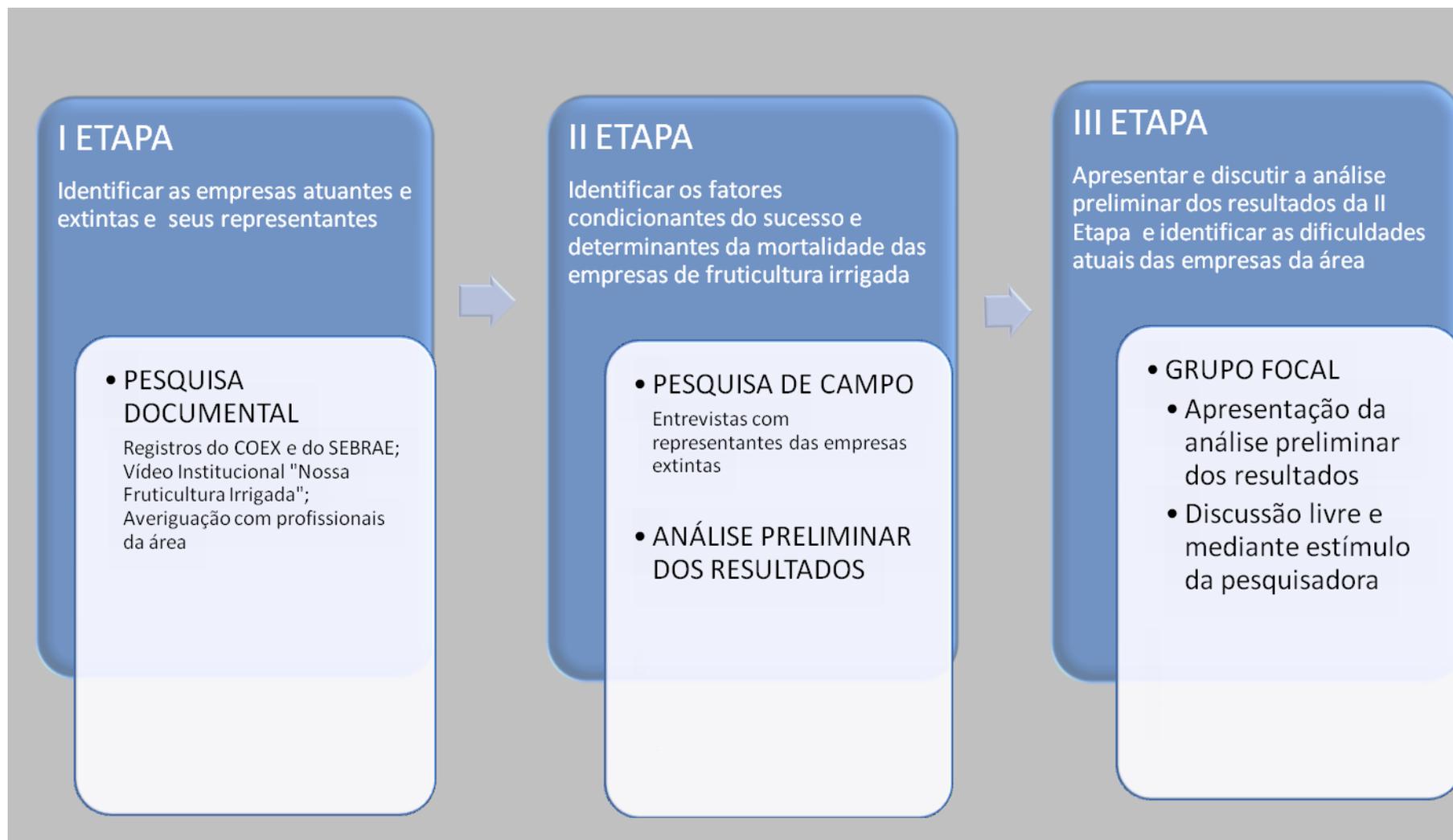
O GF também é adequado para ser consultado em estágios exploratórios de uma pesquisa, quando se quer ampliar a compreensão e a avaliação a respeito de um projeto, programa ou serviço. E pode ser associado a outras técnicas de coleta de dados, concomitantemente (RESSEL et al., 2008, p. 780).

A articulação entre essas etapas da pesquisa pode ser visualizada na Figura 1.

---

<sup>13</sup> De acordo com Dias (2000, p.3), o grupo focal pode ser realizado com a reunião de seis a dez pessoas, mas aponta que alguns autores formam grupos de até 12 pessoas. A autora explica que “o número de pessoas deve ser tal que estimule a participação e a interação de todos, de forma relativamente ordenada”.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

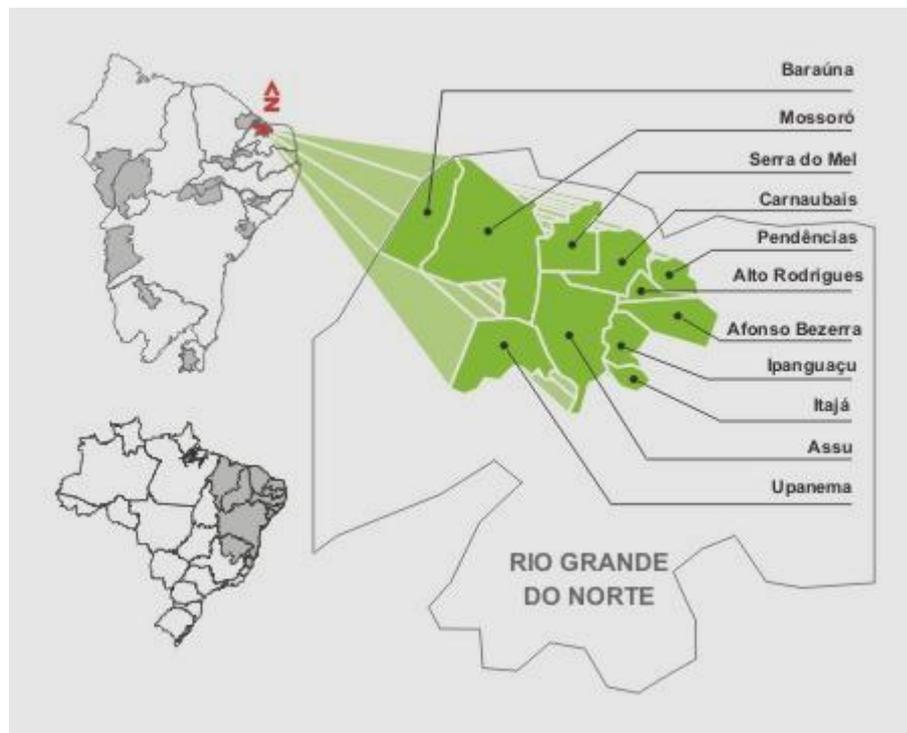
#### 4.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa é constituído pelas empresas de fruticultura irrigada do Agropolo Assu-Mossoró e municípios circunvizinhos, que atuaram e atuam entre 1990 e 2011.

A definição deste período considerou a observação já feita no referencial deste trabalho, conforme Batalha e Silva (2001), de que a partir do final dos anos oitenta o sistema agroindustrial brasileiro insere-se em um contexto econômico mundial globalizado. Além de que, em 1990 já atuavam empresas de grande representatividade para a história da fruticultura da região, como a MAISA – Mossoró Agro Industrial Sociedade Anônima, São João, FRUNORTE, Arisa, etc.

Segundo França (1999), esta região está situada no extremo-oeste do estado do Rio Grande do Norte, constituindo-se pelos municípios de Afonso Bezerra, Alto do Rodrigues, Assu, Baraúna, Carnaubais, Ipanguaçu, Itajá, Mossoró, Pendências, Serra do Mel e Upanema, como mostra a Figura 2. E conforme dados do IBGE, IPEA, sua população em 2000 era de 358.027 habitantes (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL – BNB, 2000).

Figura 2 - Localização do Agropolo Assu-Mossoró - RN



Fonte: Banco do Nordeste (BNB, 2000)

#### 4.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Para seleção dos sujeitos foi utilizado o critério de acessibilidade, sendo contempladas pela pesquisa as empresas, cujos representantes se dispuseram a responder às entrevistas e participar do grupo focal conforme cada etapa.

Durante a pesquisa documental, foi identificado o porte das empresas, para definir o seu perfil e verificar se havia alguma relação entre porte e mortalidade. Nesta identificação, foram utilizados os mesmos parâmetros do COEX, de forma que para cada tipo de cultura correlacionou-se a produção média anual, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Parâmetros para definição do porte das empresas identificadas

PORTE	MELÃO	MANGA	MAMÃO
PEQUENO	Até 100 ha	Até 10 há	Até 50 ha
MÉDIO	De 100 ha até 500 ha	De 10 ha até 30 ha	De 50 ha até 100 ha
GRANDE	Acima de 500 ha	Acima de 30 ha	Acima de 100 ha

FONTE: Dados empíricos fornecidos por Engenheiro Agrônomo do COEX. Elaboração da autora.

Nesta etapa, foram identificados dados de 116 empresas de fruticultura irrigada que atuaram e/ou ainda atuam na região do Agropolo Assu-Mossoró e municípios circunvizinhos, no período entre 1990 e 2011. Destas empresas, foi possível registrar dados de 88, sendo 49 atuantes e 39 não atuantes. Das empresas atuantes, oito são de pequeno porte, 18 de médio porte e 12 de grande porte e não foi possível identificar o porte de 11 empresas. O melão destacou-se como principal cultura da maioria destas empresas e nas demais se identificou como principal cultura a banana, o mamão, a manga, a melancia e o limão. Entre as empresas não atuantes, identificaram-se cinco de pequeno porte, 15 de médio porte e 10 de grande porte e não foi possível identificar o porte de nove empresas, devido não constarem nos registros das entidades consultadas e aos profissionais averiguados desconhecerem esta característica. Observou-se que as empresas não atuantes identificadas eram predominantemente produtoras de melão, principal cultura da época, e as demais tinham como principal cultura a manga, o mamão, a banana e o abacaxi. No Quadro 5, é possível encontrar a caracterização destas empresas quanto ao porte e principal fruta cultivada.

Quadro 5: Caracterização dos sujeitos da pesquisa

CARACTERIZAÇÃO	CULTURA	PORTE				
		PEQ.	MÉD.	GDE	DESCON.	TOTAL
<b>EMPRESAS ATUANTES</b>	BANANA	0	0	3	0	3
	MAMÃO	0	1	2	1	4
	MANGA	1	3	3	1	8
	MELÃO	7	13	4	3	27
	MELANCIA E LIMÃO	0	1	0	0	1
	DESCON.	0	0	0	6	6
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>49</b>
<b>EMPRESAS NÃO ATUANTES</b>	ABACAXI	0	0	1	0	1
	BANANA	0	0	1	0	1
	MAMÃO	0	0	0	1	1
	MANGA	0	1	0	3	4
	MELÃO	2	14	8	5	29
	DESCON.	3	0	0	0	3
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>39</b>
<b>ATUAÇÃO DESCONHECIDA</b>					28	
<b>TOTAL</b>					<b>116</b>	

FONTE: Dados da pesquisa.

Na segunda etapa, foram entrevistados representantes de 16 empresas não atuantes, cuja caracterização encontra-se no Quadro 6, o qual mostra que o principal negócio destas empresas também era o melão, destacando-se também a produção de frutas como mamão, banana, manga, mamão, melancia, uva e limão e que em sua maioria, eram empresas de médio (31%) e grande porte (63%), sendo a minoria (6%) de pequeno porte.

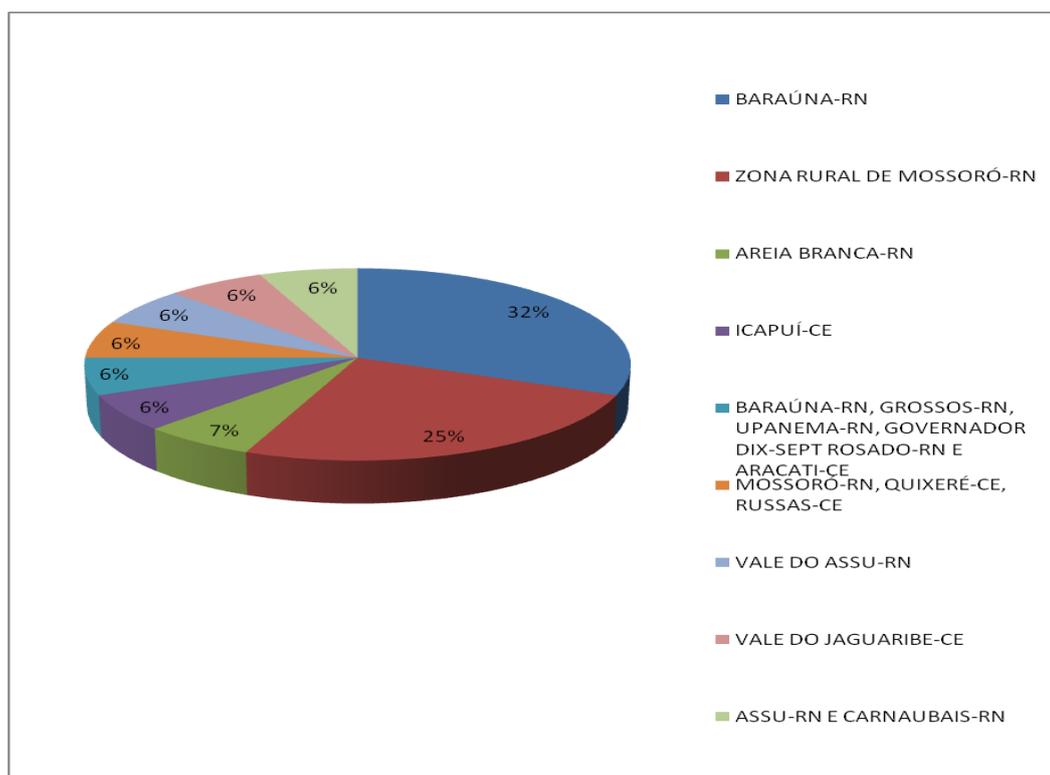
Quadro 6: Caracterização dos sujeitos das entrevistas

PORTE	PRINCIPAL CULTURA	CULTIVAVAM EXCLUSIVAMENTE MELÃO	CULTIVAVAM MELÃO E OUTRAS CULTURAS					
	MELÃO		BANANA	LIMÃO	MAMÃO	MANGA	MELANCIA	UVA
PEQ.	1	0	0	0	1	0	0	0
MÉD.	5	1	0	1	2	1	1	0
GDE	10	5	1	0	2	4	1	2

FONTE: Dados da pesquisa.

As unidades de produção destas empresas estavam localizadas predominantemente na Zona Rural de Mossoró e em Baraúna, ocupando também outros municípios do Agropolo Assu-Mossoró e municípios circunvizinhos, como mostra o Gráfico 1.

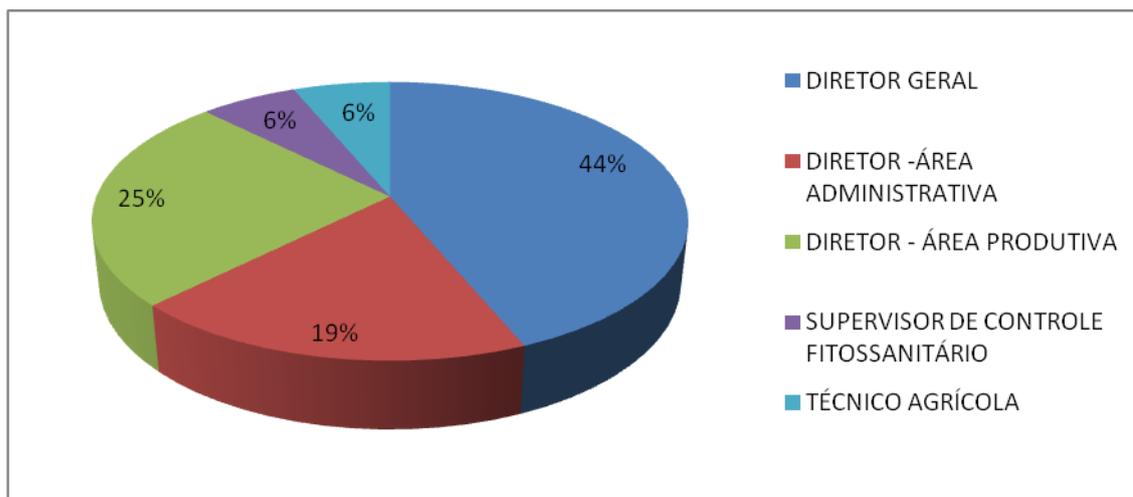
Gráfico 1 - Localização das unidades de produção das empresas não atuantes investigadas



Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos entrevistados (56%) era de ex-proprietários das empresas não atuantes investigadas e os demais ex-funcionários. Apenas dois entrevistados não ocupavam altas funções gerenciais na empresa, mas todos os outros participavam da Diretoria como mostra o Gráfico 2.

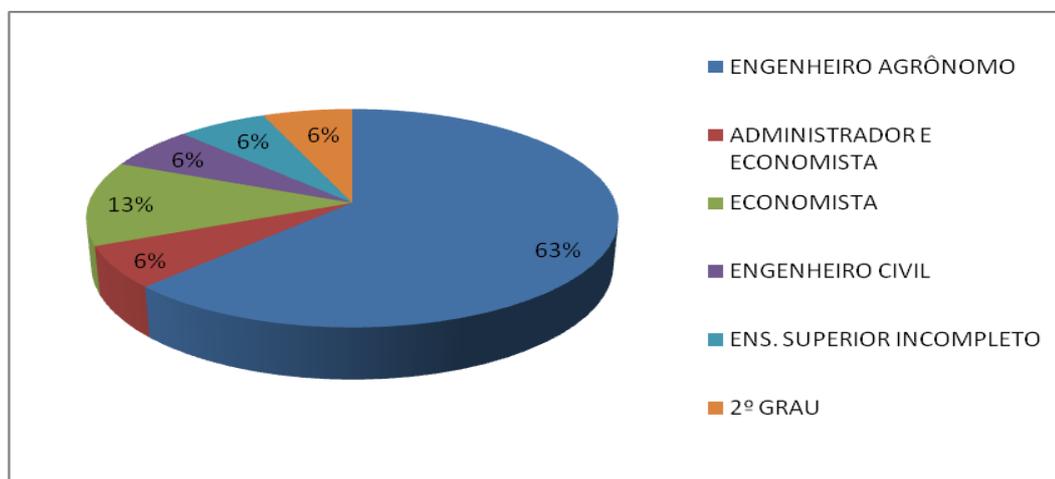
Gráfico 2 - Função dos entrevistados das empresas não atuantes



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 3, observa-se que os entrevistados possuíam predominantemente formação superior como Engenheiros Agrônomos (63%). Uma porcentagem menor (19%) era composta por Economistas (sendo um deles também Administrador) e os demais (18%) possuíam outras formações.

Gráfico 3 – Formação dos entrevistados das empresas não atuantes



Fonte: Dados da pesquisa

No grupo focal, participaram 02 representantes de entidades da área, sendo 01 deles também produtor, 02 estudiosos da área, 01 representante de empresa responsável pela comercialização da produção de um grupo de empresas produtoras, 07 representantes de empresas produtoras de frutas na região, sendo um deles também presidente de uma Cooperativa e estando uma empresa representada por duas pessoas, de forma que se totalizam 12 participantes, sendo 08 empresas produtoras atuantes. A caracterização destas empresas pode ser vista no Quadro 7.

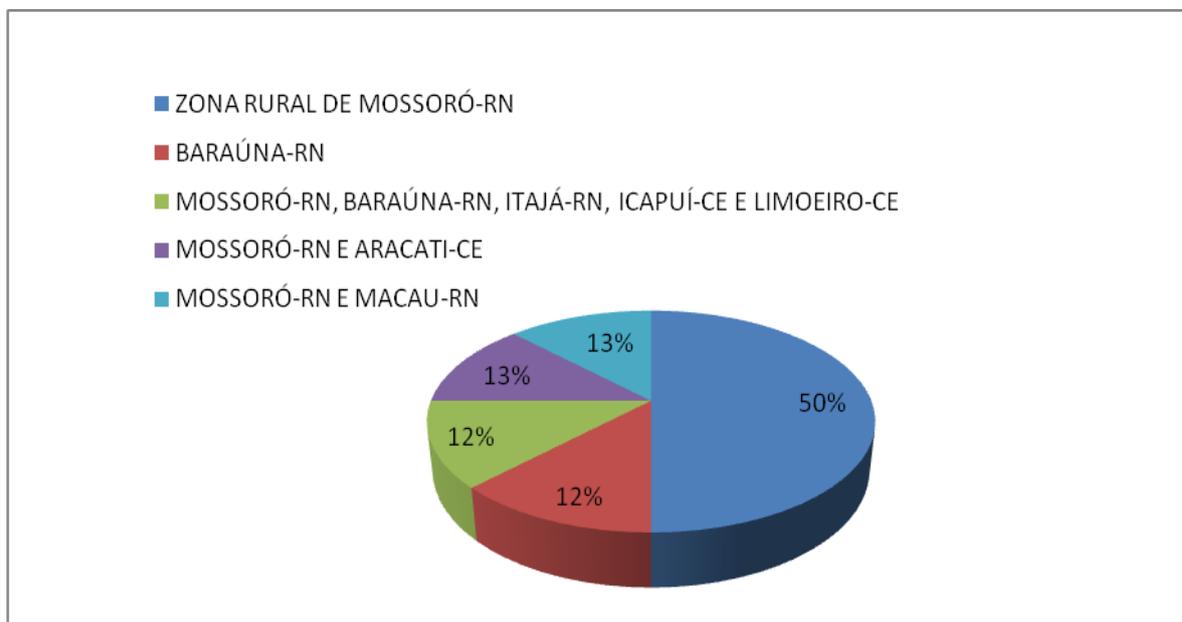
Quadro 7: Caracterização das empresas produtoras participantes do grupo focal

PORTE	PRINCIPAL CULTURA	CULTIVAVAM MELÃO E OUTRAS CULTURAS							
	MELÃO	ACEROLA	BANANA	COCO	CAJU	MAMÃO	MANGA	MELANCI A	SAPOTA
PEQ.	1	0	0	0	0	0	0	1	0
MÉD.	6	1	2	1	1	2	2	4	1
GDE	1	0	1	0	0	1	0	1	0

FONTE: Dados da pesquisa.

As unidades de produção destas empresas estão situadas em sua maior parte na Zona Rural de Mossoró-RN e em alguns outros municípios do Agropolo, como Baraúna e Itajá, assim como em municípios circunvizinhos a esta região, como Icapuí, Limoeiro e Aracati, no estado do Ceará, como mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Localização das unidades de produção das empresas atuantes participantes do grupo focal



Fonte: Formulário de caracterização dos participantes do grupo focal

A maioria das empresas produtoras participantes do grupo focal iniciaram suas atividades após o ano de 1996, e como mostra o Quadro 8, atuaram entre 11 e 16 anos no mercado.

Quadro 8 – Ano de abertura e tempo de atuação (até 2011) das empresas produtoras participantes do grupo focal

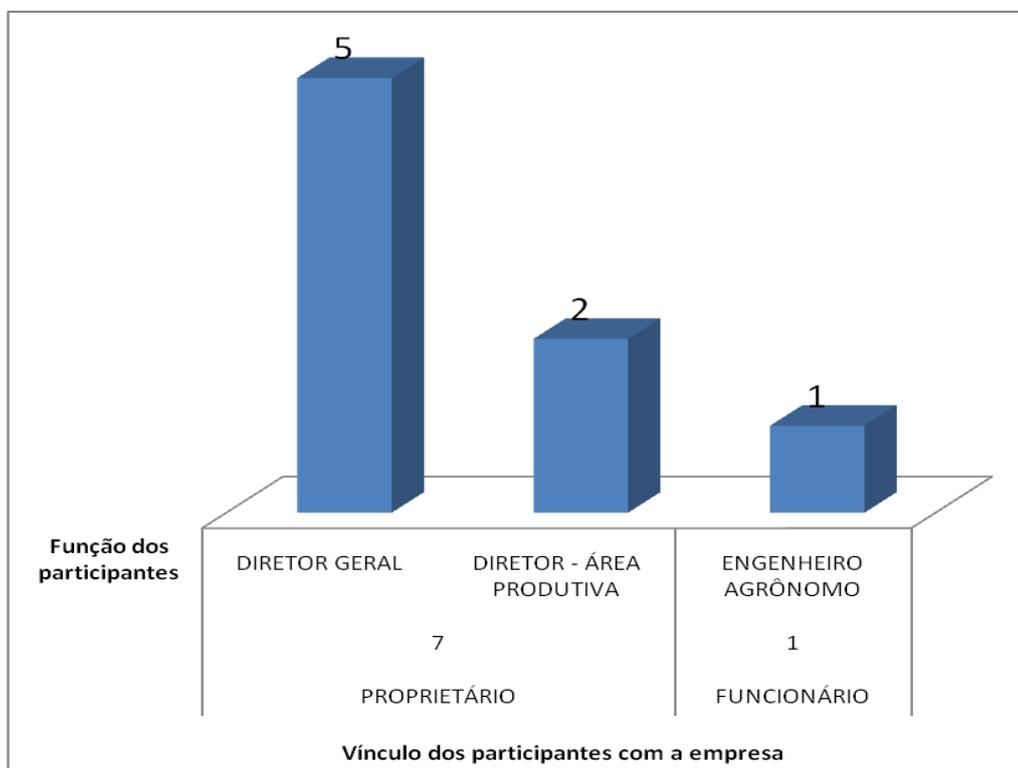
<b>ABERTURA</b>	<b>TEMPO DE MERCADO ATÉ 2011</b>	<b>QTD DE EMPRESAS</b>
Antes de 1995	Mais de 16 anos	01
Entre 1995 e 2000	Entre 11 e 16 anos	04
Entre 2001 e 2005	Entre 6 e 10 anos	02
Entre 2006 e 2010	Menos de 5 anos	01

Fonte: Formulário de caracterização dos participantes do grupo focal

A maioria dos representantes das empresas produtoras que participaram do grupo focal são proprietários delas e ocupam funções gerenciais, como mostra o Gráfico 5. Registrou-se também que todos os representantes destas empresas são engenheiros agrônomos e os

principais gestores de seis destas empresas também possuem esta formação, um é advogado e economista e um não foi identificado.

Gráfico 5 – Vínculo dos participantes do grupo focal representantes de empresas produtoras e respectiva função ocupada



Fonte: Formulário de caracterização dos participantes do grupo focal

#### 4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Foi realizada uma análise interpretativa dos dados coletados por meio das entrevistas, do grupo focal e da pesquisa documental, considerando o arcabouço teórico construído no referencial deste trabalho.

Os dados foram agrupados nas seguintes categorias de análise:

- Estrutura das empresas estudadas: em que foram expostos e analisados dados acerca do seu tipo de constituição (empresa individual ou sociedade), composição das empresas constituídas como sociedade (entre familiares, entre cônjuges ou entre empresários), tipos de agrupamentos dos quais participavam (apenas como sociedade, parceria com produtores, grupo comercial ou associação) e vantagens e desvantagens destes agrupamentos;
- Aspectos organizacionais e gerenciais das empresas estudadas: em que foram caracterizados dados como tipo de estrutura organizacional (linear, funcional ou *linha-staff*),

áreas de conhecimento mais importantes no início das atividades, origem do capital, participação em programas políticos de apoio, medidas políticas de apoio necessárias às empresas da área, busca de consultoria/assessoria para condução/gerenciamento e capacitação de pessoas;

- Aspectos relacionados à produção e ao marketing das empresas estudadas: em que foram expostos e analisados dados acerca da distribuição do produto, agregação de valor ao produto, certificação, problemas com pragas e manejo inadequado, mercados atendidos, estratégias implementadas para atingir os objetivos empresariais;

- Fatores condicionantes da sobrevivência das empresas: em que foram demonstrados e analisados dados acerca de fatores relativos à habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional considerados pelos representantes das empresas extintas como relevantes para o sucesso das empresas de fruticultura e sua presença durante a atuação das empresas que representaram. Nesta categoria de análise foram abordados os fatores condicionantes do sucesso empresarial evidenciados na discussão do grupo focal;

- Fatores determinantes da mortalidade das empresas: em que foram caracterizados e analisados dados acerca do ano de abertura, ano de fechamento e tempo de sobrevivência das empresas extintas, das principais dificuldades encontradas na condução das atividades das empresas envolvendo fatores relacionados à políticas públicas e arcabouço legal, à falhas gerenciais, à causas econômicas e conjunturais e à logística operacional e a influência destas dificuldades para o fechamento dessas empresas.

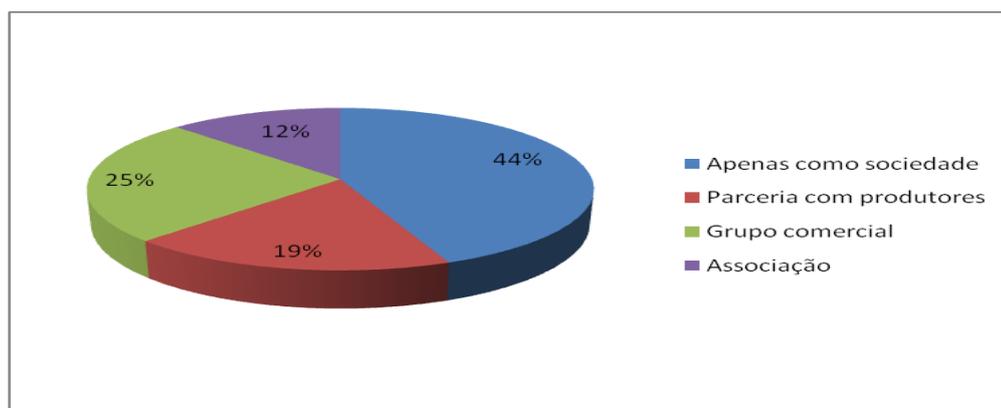
## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 ESTRUTURA DAS EMPRESAS ESTUDADAS

As empresas extintas atuaram principalmente em sociedade e foram geridas por seus proprietários (apenas duas delas por terceiros). Em relação a sua constituição, 69% delas eram sociedade limitada e 25% sociedade anônima, sendo 13% das sociedades formadas por familiares, 34% por cônjuges e a maior parte delas, 53%, entre empresários. A maioria das empresas produtoras atuantes que participaram do grupo focal (87,5%), também atua em sociedade.

Mais de 50% das empresas extintas investigadas (como mostra o Gráfico 6) faziam parte de agrupamentos definidos pelos entrevistados como parcerias, associações e grupos comerciais.

Gráfico 6 – Tipos de agrupamentos dos quais participavam as empresas extintas



Fonte: Dados da pesquisa

A atuação da maior parte das empresas extintas em agrupamentos indica uma boa opção de atuação, tendo em vista a opinião de Nantes e Scarpelli (2001) exposta neste estudo, acerca dos ganhos de escala, possibilitados pelo sistema de parcerias (que segundo referência deles envolve cooperativas, associações, um grupo sob consultoria ou dos próprios produtores), o qual proporciona queda do custo médio e vantagens na comercialização. As desvantagens apresentadas pelas empresas extintas, por sua vez, corroboram que a parceria não é fácil de ser organizada, como expuseram os autores.

Apoiando a visão destes autores, os entrevistados apontaram, em relação à atuação em parcerias e grupos comerciais, algumas vantagens como: facilidade para comercialização;

redução de custos de aquisição de insumos e matérias-primas; e estabelecimento de concorrência com grande empresa do ramo. Não foram explicitados argumentos para definir as desvantagens destes tipos de agrupamentos.

Já as empresas que fizeram parte de associações, não identificaram vantagens, argumentando sobre a falta de cultura associativista na Região, envolvendo comumente aspectos como: predomínio do poder de uns associados em relação a outros, carga de trabalho desigual entre os associados, desconfiança e descumprimento de acordos planejados.

Nunes (2009) elucidou que em relação à fruticultura irrigada para exportação, na estrutura organizacional dessa região predominam associações, cooperativas e sindicato rural, com destaque para as associações, mas que muitas destas não funcionam, tendo sido criadas mais por interferência externa do que para resolver problemas coletivos. Segundo o autor, o surgimento destas associações está ligado às exigências do Estado devido ao estabelecimento de convênios com o Banco Mundial, voltados ao estímulo à organização no meio rural. Entretanto, ele explica que os agentes envolvidos na estruturação das associações esperavam que o associativismo se desenvolvesse espontaneamente, mas que o papel das mesmas se limitou a receber os recursos de alguns programas públicos.

Dentro deste contexto, para entender a falta de cultura associativista da região, como foi explicitado na pesquisa, traz-se a concepção de North (1990 apud NUNES 2009, p.47), que diferencia organizações, constituída por estruturas de funções reconhecidas e aceitas, em relação às instituições, “definidas como crenças, normas, condutas e regras que permitem o desenvolvimento das funções e estruturas das organizações”. Segundo Nunes (2009, p.47), as instituições incorporam “um conjunto de normas e/ou restrições construídas pela sociedade cujo fim é a redução da incerteza presente nos ambientes econômico e social, a partir da redefinição de condutas e comportamentos os quais possam modelar as escolhas e as estratégias dos atores.” Assim, entende-se que estando ligado meramente ao interesse econômico, o surgimento das associações na região configurou organizações e não instituições, que possuísem os elementos culturais necessários ao funcionamento das organizações, provocando problemas a exemplo dos relacionados aos aspectos evidenciados pelos entrevistados (predomínio do poder de uns associados em relação a outros, carga de trabalho desigual entre os associados, desconfiança e descumprimento de acordos planejados).

As empresas que atuaram apenas como sociedade (44%), não fazendo parte de nenhum outro tipo de agrupamento durante sua existência, justificaram as vantagens desta forma de atuação por duas óticas: uma que mostra a sua independência de recursos externos, com possibilidade de definir melhor os preços sem a interferência dos custos e oscilações das

taxas de juros e a importância da sociedade para a alavancagem financeira para iniciar o negócio; e outra, que mostra que não participaram de associações e cooperativas, por descrença nos resultados desta forma de trabalho.

Por outro lado, os representantes destas empresas também apontaram algumas desvantagens como: na atuação em sociedade existem muitos conflitos nos processos decisórios e probabilidade de não haver consenso, atrapalhando até na produção; a não participação em associações e cooperativas fortes permite que o cliente manipule a negociação e os aspectos envolvidos nela e os produtores sejam altamente concorrentes. Além disso, mostrou-se também que trabalhar em parcerias teria ajudado a empresa a se manter mais tempo no mercado. Os Quadros 9 e 10, demonstram como os entrevistados opinaram, respectivamente, sobre as vantagens e desvantagens da atuação dessas empresas para cada tipo de agrupamento.

Quadro 9 - Vantagens de cada tipo de agrupamento para as empresas não atuantes

TIPO DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE EMPRESAS ATUANTES	VANTAGENS	Nº DE ENTREVISTADOS
Apenas como sociedade	7	Descrência nos resultados do trabalho em cooperativas e associações.	2
		Independência de recursos externos, com possibilidade de definir melhor os preços, sem considerar os custos e oscilações das taxas de juros.	1
		Alavancagem financeira para iniciar o negócio.	2
		Não identificou vantagens em ser sociedade.	2
Parceria	3	Facilidade para comercialização.	2
		Facilidade para comercialização e redução dos custos de aquisição de insumos, matérias-primas, etc.	1
Associação	2	Não identificou vantagens.	2
Grupo comercial	4	Facilidade para comercialização.	1
		Facilidade para comercialização e redução dos custos de aquisição de insumos, matérias-primas, etc.	1
		Estabelecimento de concorrência com grande empresa.	1
		Não identificou vantagens.	1

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 10 - Desvantagens de cada tipo de agrupamento para as empresas não atuantes

TIPO DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE EMPRESAS ATUANTES	DESVANTAGENS	Nº DE ENTREVISTADOS
Apenas como sociedade	7	Na sociedade existem muitos conflitos nos processos decisórios e probabilidade de não haver consenso, o que atrapalha até na produção.	2
		A não atuação em associações ou cooperativas fortes permite que o cliente manipule a negociação e os produtores sejam altamente concorrentes.	1
		Não vê desvantagens.	1
		Ter participado de parcerias, teria ajudado a se manter mais tempo no mercado.	1
		Não respondeu.	2
Parceria	3	Não respondeu.	3
Associação	2	Falta de cultura associativista, desconfiança, descumprimento dos acordos planejados.	1
		Não respondeu.	1
Grupo comercial	4	Não respondeu.	4

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das empresas produtoras que participaram do grupo focal também faz parte de agrupamentos, sendo que três empresas são integrantes de cooperativa, uma de associação e uma de grupo comercial.

Evidenciou-se, portanto, que as empresas não atuantes investigadas, que atuaram e fecharam no período entre 1990 e 2011, e as empresas participantes do grupo focal estão dentro do mesmo perfil, sendo em sua maioria produtoras de melão de médio e grande porte.

No grupo focal a discussão sobre as vantagens e desvantagens desse tipo de atuação também foram evidenciadas. Um profissional da área corroborou a relevância do associativismo, inclusive não apenas entre pequenos produtores, mas também entre pequenos e grandes, como forma de organização da base produtiva no intuito de promover eficiência econômica, por meio da redução de custos, ampliação do poder de compra etc.

Entretanto, um dos integrantes de cooperativa, enfocou a dificuldade deste tipo de organização, tendo em vista a característica individualista da cultura nordestina. Segundo ele: “percebe-se que as pessoas não estão disponíveis, não querem perder tempo para se reunir e conversar, acham que sozinhos tomam decisões mais rápidas e são até mais fortes”. Ele apontou também que a cooperativa passa por um momento difícil, principalmente para quem exporta. Citou como exemplo que “[...] a Lei Kandir<sup>14</sup>, não incluiu as cooperativas no direito de estorno dos créditos relativos ao ICMS[...]”. Opinou ainda que as cooperativas não têm crescido muito na nossa região, pois existe uma ideia associada a sua criação de que ela existe para pequenos produtores, para facilitar seu acesso ao crédito. Outro participante corroborou que “o pessoal se junta (sic) em cooperativa mais por necessidade do que por afinidade e depois verifica se existe afinidade para manter a cooperativa” e, além disso, os grupos se preocupavam mais com a qualificação do pessoal da área operacional do que com a dos empresários produtores.

Dois produtores assinalaram que o cooperativismo só existe quando os envolvidos estão no mesmo nível, pois quando um começa a se destacar, fica com uma carga maior de responsabilidade, ou seja, quando as diferenças começam a surgir, a cooperativa começa a declinar. Dentro desta perspectiva, Bialoskorski Neto (2002, p.7) elucida que “nas organizações cooperativas, os direitos a decisão são igualitários, e os resultados dependem das transações”, de forma que, quando um associado implanta a estratégia do maior preço possível e se destaca imediatamente em relação ao empreendimento cooperativo, gera problemas no momento de se apropriar dos direitos ao resíduo.

Um dos participantes evidenciou também que “a concorrência entre os produtores de melão no Brasil é muito forte, de forma que quanto mais produtores se têm mais difícil fica de conseguir preço e menores são as chances de sucesso”. Assim, ele explica que o cooperativismo também fica difícil, pois a concorrência dificulta o estabelecimento de uma união duradoura.

Por outro lado, o profissional da área que iniciou essa discussão apontou que “a necessidade de ser cooperado surge quando o produtor se acha muito enfraquecido e quer fortalecer seu negócio”. Ele explicou que a ideia de cooperativismo e associativismo está enfraquecida no Brasil nos últimos 10 ou 15 anos, por uma questão de baixa credibilidade,

---

<sup>14</sup> Lei Complementar n° 87, de 13 de setembro de 1996, que dispõe sobre o imposto dos estados e do Distrito Federal sobre as operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá outras providências (BRASIL, 1996).

mas que ideias localizadas<sup>15</sup> têm dado certo, servindo de exemplo e estão surgindo novos grupos com uma nova mentalidade e um apoio mais organizado do governo, que estabelece maior valorização e compromisso para as cooperativas e associações.

Corroborando esta perspectiva de surgimento de novos grupos, Bialoskorski Neto (2002) elucidou que as organizações cooperativas têm passado por algumas transformações para atender novas exigências de mercado em relação a melhor originação da produção, certificação de qualidade e de processos, visando maior grau de eficiência econômica e de posicionamento. Estão surgindo tendências ao aparecimento de uma nova geração de cooperativas (que conservam o igualitarismo, mas estabelece a participação nos resultados proporcional a atividade de cada um) e de *networks* (redes entre cooperativas) e à ocorrência de grandes processos de fusões e internacionalização de negócios. Entretanto, no Brasil essa dinâmica de transformação é menos intensa que no mundo, de forma que ainda não se encontram:

[...] redes formadas, ou cooperativas com diferente distribuição em seus direitos de propriedade, como a nova geração de cooperativas. Há um problema institucional e legal, mas também um problema de capital humano e social, que é impeditivo (BIALOSKORSKI NETO, 2002, p.10).

Corroborar-se assim, a proposição exposta no referencial deste estudo, de acordo com França (1999, p 20), em que ele explica que quanto aos aspectos de gestão e organização, na região do Agropolo Assu-Mossoró, foram implantados modelos com características de cooperativas e associações que não evoluem devido a “falta de treinamento constante de mão de obra, nos aspectos técnicos e gerenciais, e de uma definição clara de competências entre os diversos atores”.

A discussão promovida neste tópico evidenciou a relevância do associativismo e cooperativismo para a sobrevivência das empresas e produtores devido aos ganhos de escala, possibilitados pelo sistema de parcerias, que proporciona queda do custo médio e vantagens na comercialização, como expuseram Nantes e Scarpelli (2001). Porém, entende-se que o modelo praticado na região do Agropolo Assu-Mossoró encontra-se fragilizado devido alguns aspectos como esses já referenciados por França (1999), questões culturais e problemas decorrentes das primeiras experiências de agrupamento dos produtores na atividade da

---

<sup>15</sup> Segundo este profissional, em Alagoas-SE, a instituição em que trabalha, identificou um grupo de 2000 produtores de pinha, com uma produção muito boa, mas que não estavam agrupados. Após a motivação desta instituição, orientando os produtores a se associarem para fazerem parte da produção integrada, a associação foi criada e foram possibilitadas melhorias dos processos de produção e comercialização, promovendo um grande progresso para os produtores.

fruticultura (constituição de associações limitada à interesses econômicos), além da dificuldade de se estabelecer uma união duradoura, devido à elevada concorrência que existe entre os produtores de melão. Diante das vantagens discutidas, percebe-se a necessidade de rever a configuração desses sistemas de parcerias, no sentido de incorporar características institucionais como crenças, normas, condutas e regras, que oferecem maiores condições de sobrevivência para as empresas e produtores, como a redução da incerteza presente nos ambientes econômico e social, conforme exposição de Nunes (2009).

## 5.2 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Observou-se que a maior parte das empresas extintas estavam estruturadas de duas formas: como organização linear (44%), constituindo-se por funções administrativas básicas e funções de produção, todas ligadas a um gestor que muitas vezes era o próprio dono ou sócio da empresa; e como organização funcional (44%), compostas por funções administrativas e produtivas organizadas em setores bem definidos, com gestores responsáveis por cada um deles e um responsável geral pela empresa com funções de planejamento e organização. Apenas 6% possuíam uma estrutura semelhante a uma organização *linha-staff*, de forma que estavam focadas apenas na área de produção e terceirizavam as atividades-meio<sup>16</sup> da empresa, relacionadas, por exemplo, com a administração financeira, de pessoal, comercialização, etc. E outros 6% das empresas atuavam de forma simplificada, sem uma estrutura organizacional bem definida, havendo o pessoal de campo gerido pelo proprietário, que acumulava toda a administração da empresa.

Identificou-se também que das sete empresas não atuantes organizadas de forma linear, quatro eram de médio porte e três de grande porte e das sete empresas que estavam organizadas de forma funcional, uma era de médio porte e seis de grande porte. A empresa com estrutura similar a organização *linha-staff* era de grande porte e a que não possuía uma estrutura bem definida era de pequeno porte.

De acordo com Chiavenato (1999a), a organização linear é a forma estrutural mais simples e antiga, na qual as funções básicas e primárias da organização aparecem em primeiro lugar e passam a constituir o seu fundamento. Ela possui um pequeno número de órgãos ou cargos, com uma autoridade centralizadora no topo e comunicação direta do subordinado com o chefe. Já na organização funcional há uma divisão entre as funções de planejamento e

---

<sup>16</sup> Atividades que embora necessárias, não estão diretamente ligadas à realização da finalidade da empresa, o fim para o qual esta se constituiu (BONFIGLIOLI, 2011, p. 94).

controle e as funções de execução e há a descentralização das decisões deslocando-as para cada órgão responsável por sua tomada e implementação. A organização *linha-staff*, por sua vez, caracteriza-se pela presença de órgãos de linha, responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização e de órgãos de *staff*, que concentram as funções de apoio que assessoram os órgãos de linha, os quais nas empresas encontradas na pesquisa possuíam atividades de prestação de serviços como contabilidade, pessoal, comercialização, propaganda, etc.

Segundo o autor, o tipo de organização linear é mais indicado para pequenas empresas, pois permite fácil operacionalização e a economia de uma estrutura simples. Desta forma, percebe-se que uma parte representativa das empresas não atuantes investigadas, não estava organizada adequadamente, visto que eram empresas de grande e médio porte e possuíam organização do tipo linear, além de que a empresa de pequeno porte investigada não possuía sequer uma forma de organização definida.

A importância de uma estrutura adequada ao tamanho e complexidade das empresas foi evidenciado no grupo focal, uma vez que as empresas atuantes tem uma estruturação mais adequada em relação ao seu porte, visto que 50% delas estão organizadas de forma linear, sendo uma de pequeno porte e três de médio porte e 50% de forma funcional, sendo três de médio porte e uma de grande porte.

Foi destacado por um dos participantes deste grupo, que a empresa deve contratar as pessoas certas para cada setor da empresa, pois o gestor geral não consegue abranger todas as áreas, o que mostra a importância da estruturação adequada da organização. Ele exemplificou que na sua empresa “não existe um senhor e que as decisões são tomadas em conjunto com os diretores das cinco principais áreas da empresa”.

A atuação gerencial das empresas extintas, por sua vez, estava inicialmente focada em áreas como produção, planejamento, vendas e recursos humanos, nesta ordem, tendo sido apontadas também como importantes, embora com menor frequência, áreas como infraestrutura e tecnologia, análise financeira, organização empresarial, marketing e propaganda (Quadro 11). Foi identificado também que não houve associação entre o tipo de áreas priorizadas, o porte das empresas e a estrutura organizacional em que se apresentavam.

Quadro 11 - Áreas de conhecimento mais importantes no início das atividades das empresas extintas

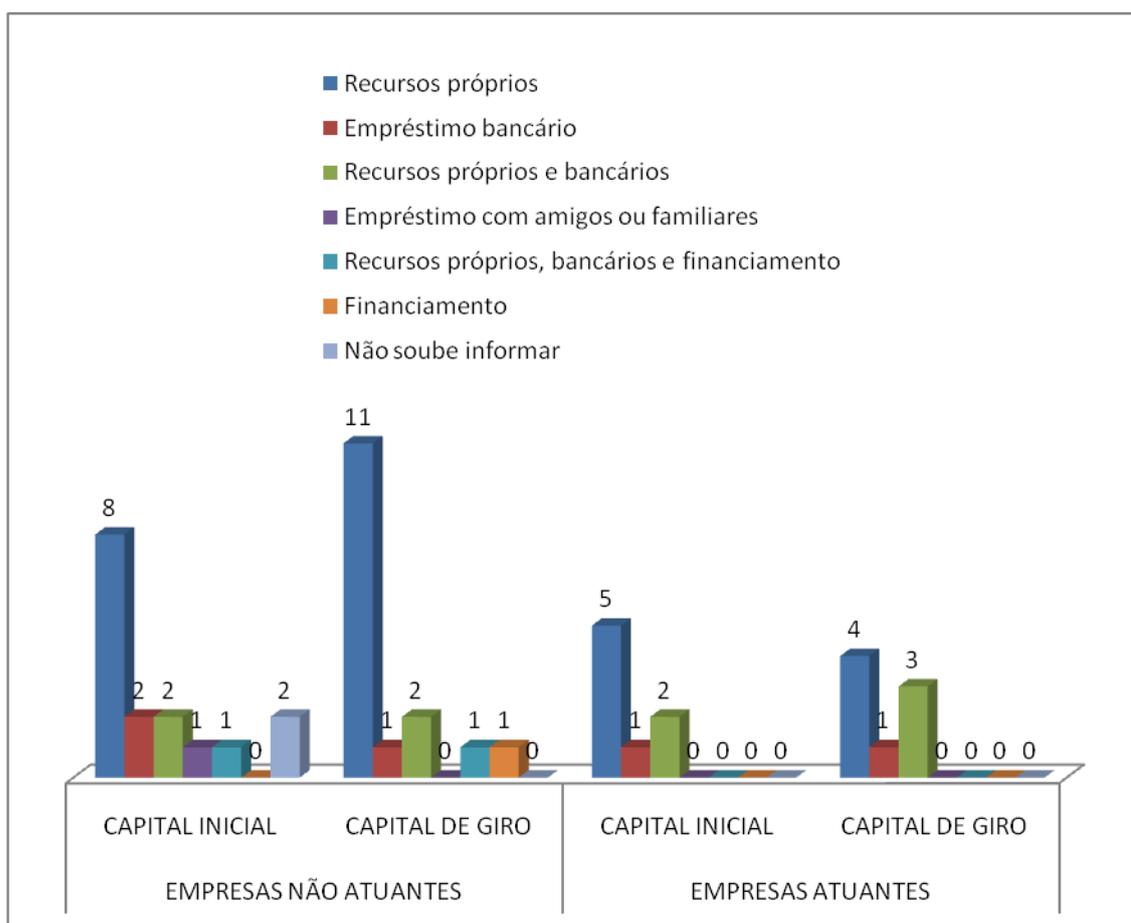
1°	Produção
2°	Planejamento
3°	Vendas
4°	Recursos humanos
5°	Infraestrutura e tecnologia
6°	Análise financeira
7°	Organização empresarial
8°	Marketing/propaganda

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se o Quadro 11, que mostra uma priorização das áreas de correlação mais direta com a atividade-fim das empresas, a produção de frutas, e que possuem os elementos mínimos para que se possa executá-la e a dissociação entre aspectos relativos às áreas priorizadas, ao porte e à estrutura das empresas, percebe-se que os objetivos de produção predominavam na direção das empresas extintas. Foi observado na pesquisa que essa predominância ocorria em detrimento de objetivos mais estratégicos, que envolvessem sistemicamente outras áreas das empresas.

Em relação aos recursos utilizados pelas empresas atuantes participantes do grupo focal e pelas empresas não atuantes investigadas, mostra-se por meio do Gráfico 7, que prevaleceu a utilização de recursos próprios para constituição de seu capital inicial e capital de giro.

Gráfico 7 - Origem do capital das empresas atuantes e não atuantes



Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se ainda que: 56% das empresas extintas não participaram de programas políticos de apoio; 38% participaram de programas como: o FINAME – Financiamento de Máquinas e Equipamentos (para reestruturação da empresa); o FNE – Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (que visava a captação de recursos, melhoramento de equipamentos e máquinas, adequação da estrutura física etc.); o PRODESA – Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Setor Agropecuário; o da ADENE – Agência de Desenvolvimento do Nordeste (que proporcionava 10 anos de isenção de 70% do imposto de renda); atos concessório (dispensa de imposto, 70%); SUDENE; incentivo do Governo do Ceará, por meio da isenção de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, por 10 anos; e outros 6% dos entrevistados não souberam informar sobre a participação da empresa em programas deste tipo. Entretanto, conforme a opinião dos entrevistados, os riscos da atividade não eram amenizados pelo apoio do governo.

A postura dos empresários com relação à fonte de financiamento reforça o exposto por Nantes e Scarpelli (2001), quando afirma que grande parte do capital necessário a essa

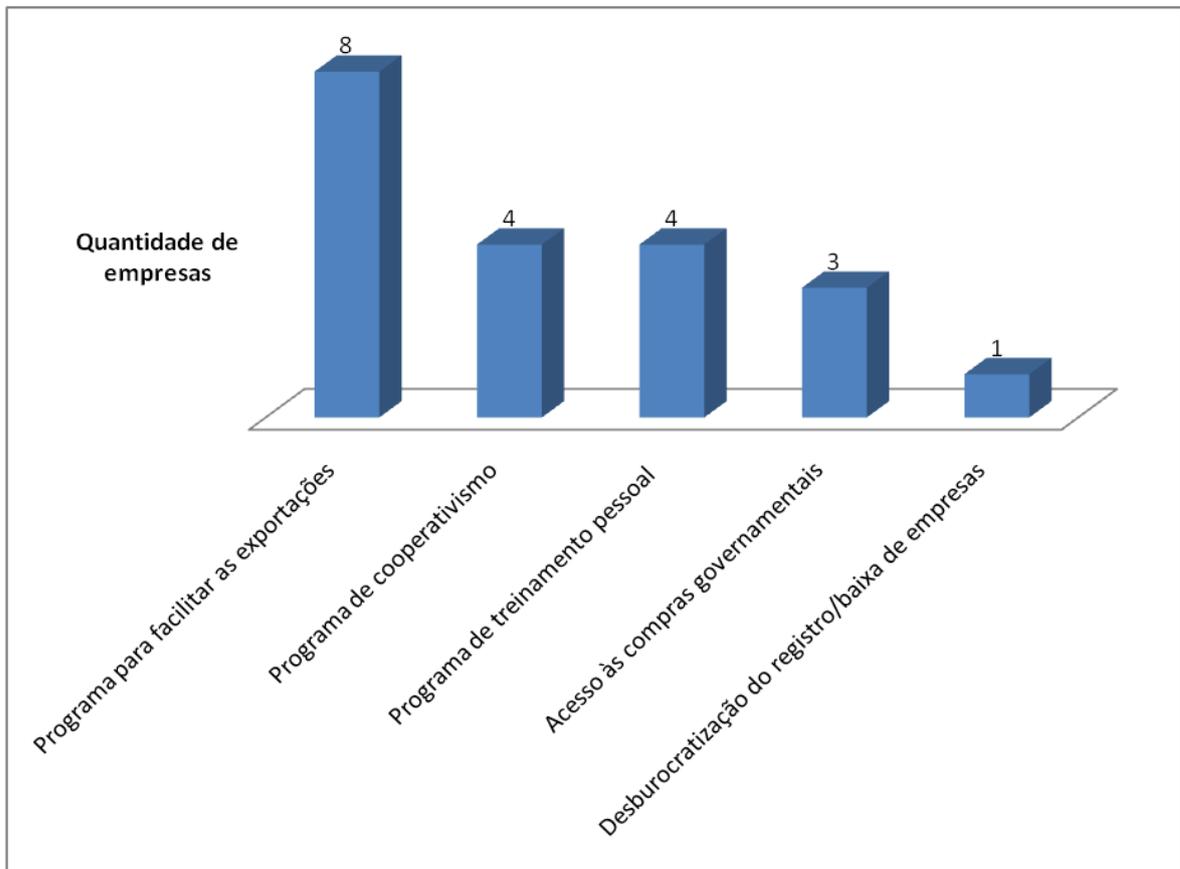
atividade constitui-se por recursos próprios, que normalmente são insuficientes e por recursos institucionais que, por serem também insuficientes, são destinados a negócios rurais de alta representatividade da economia nacional, além da irregularidade na liberação de financiamentos, a limitação destes à capacidade de endividamento dos produtores e a destinação prioritária dos recursos aos produtos de exportação. Desta forma, percebe-se que apesar de serem empresas exportadoras cuja representatividade já foi demonstrada, a maioria destes aspectos apresentados por estes autores evidenciam a falta ou inadequação do apoio governamental, tornando os programas pouco atrativos ou não acessíveis à maioria das empresas investigadas. Além disso, percebe-se esta inadequação também, quando se analisa que mesmo para as empresas que participaram de programas políticos de apoio a atividade, foi opinado que o apoio governamental não amenizou os riscos da atividade.

Entretanto, não se pode deixar de observar que de uma forma geral, essas empresas participaram de um contexto de políticas econômicas, que conforme caracterização feita neste estudo, de acordo com Bacha (2004), colaborou com o desenvolvimento de um cenário promissor com apoio à pesquisa, cujas políticas relacionadas ganharam abrangência nacional a partir da década de 1970 e a criação de instrumentos de estímulo e controle da atividade agropecuária. Em relação a estes instrumentos, destacaram-se, conforme elucidação deste autor: a política fiscal, que no período de 1960 a 1980 esteve voltada para o desenvolvimento regional do Nordeste e da Amazônia; a política monetária, que levou a diminuição da inflação a partir de 1995; a política cambial, que entre março de 1995 e dezembro de 1998, devido à desvalorização cambial conduzida pelo Banco Central, permitiu o aumento de preço em reais recebido pelo exportador; a política comercial de estímulo às exportações, etc. Apreende-se assim, que este contexto foi motivador e atrativo para os empreendedores da área.

Para os representantes das empresas extintas, as principais medidas políticas de apoio às empresas da área apontadas, do maior para o menor grau de importância, como mostra o Gráfico 8, foram aquelas relacionadas à crédito pessoal – juros e prazos, programas para facilitar as exportações, programas de cooperativismo e de treinamento de pessoal, acesso à compras governamentais e desburocratização do registro e baixa de empresas. Os entrevistados citaram ainda outras medidas políticas de apoio necessárias que sejam voltadas à gestão, desoneração tributária, garantias reais, legislação trabalhista, fiscalização (legislação trabalhista), desburocratização do crédito, escoamento de produção a custo mais baixo, infraestrutura de transportes, portos e estradas, subsídios para o controle dos preços de insumos e amenização dos custos de energia. No grupo focal foi destacada também a relevância de políticas de apoio relacionadas à programas de treinamento de pessoal, ao

acesso às compras governamentais, voltadas, sobretudo, aos pequenos e médios produtores e políticas de subsídio para as empresa. Em relação à ausência de subsídios um participante expôs que além de não existirem políticas favoráveis, as empresas são muito cobradas: “não temos subsídios para nada e pelo contrário, somos cobrados o tempo todo, pelos órgãos municipais, estaduais e federais”.

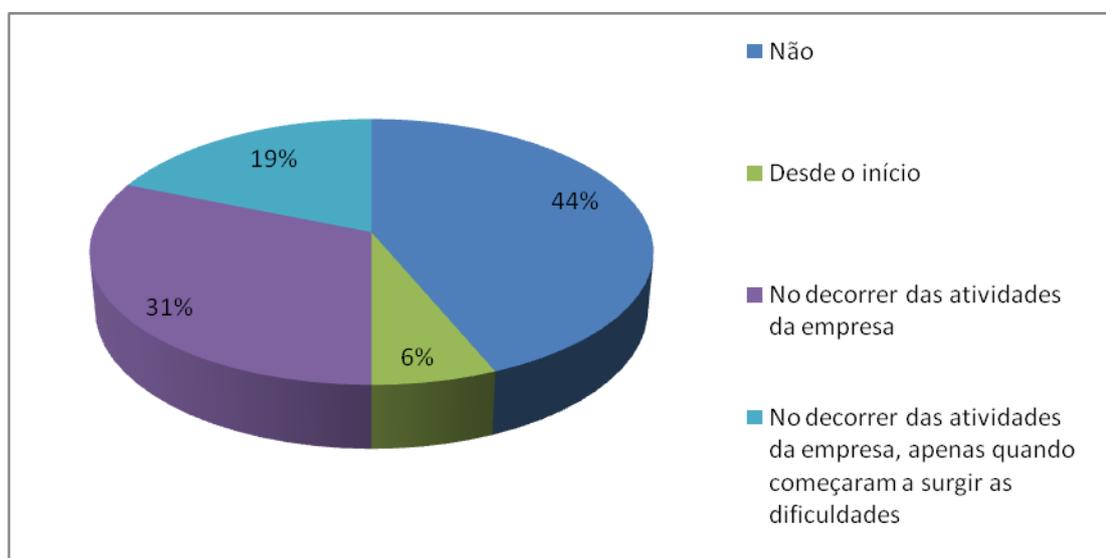
Gráfico 8 - Principais medidas políticas de apoio às empresas de fruticultura irrigada sob a percepção dos representantes das empresas extintas



Fonte: Dados da pesquisa

Foi identificado também, que 44% das empresas não atuantes investigadas nunca buscaram consultoria/assessoria para condução/gerenciamento da empresa e que a maior porcentagem delas, buscou este apoio em algum momento, como mostra o Gráfico 9.

Gráfico 9 - Busca de consultoria/assessoria para a condução/gerenciamento das empresas extintas durante sua atuação



Fonte: Dados da pesquisa

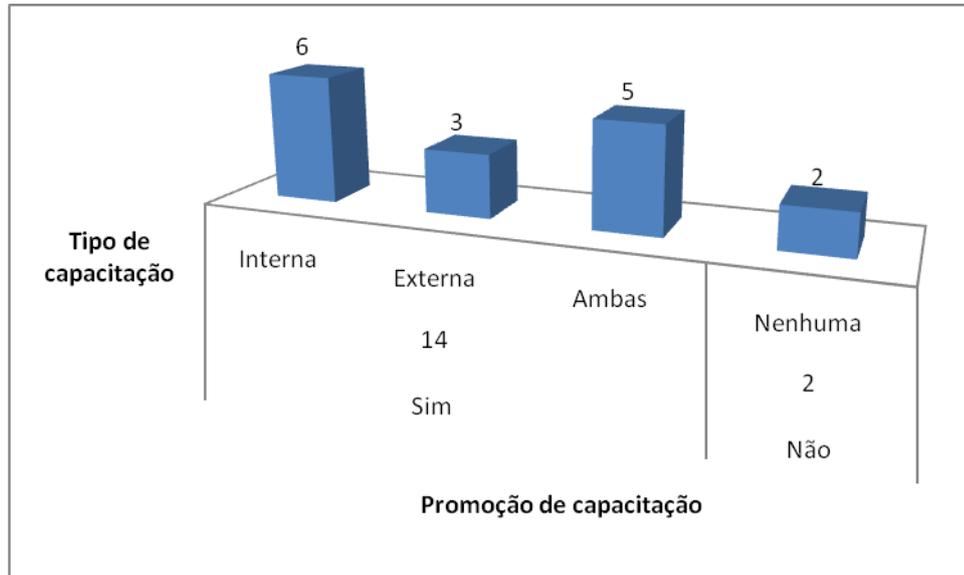
Quando se considera que a maior parte dos entrevistados eram ex-proprietários, ocupando as principais funções gerenciais e administrativas das respectivas empresas e que não possuíam formação específica em gestão, sendo preponderante a graduação em Engenharia Agrônoma, como mostraram os Gráficos 2 e 3, o fato de 44% deles nunca terem buscado consultoria/assessoria para condução/gerenciamento da empresa representa um valor significativo. Desta forma, entende-se que a atuação destas empresas em sua maior parte geridas por seus proprietários, ocorreu de forma pouco profissional nos aspectos administrativos, o que de alguma forma explica a estruturação organizacional inadequada, conforme foi analisado, embasando-se pela exposição de Chiavenato (1999a).

Tal perspectiva foi reforçada no grupo focal quando um dos participantes esclareceu que “o empresário que é engenheiro civil, por exemplo, diz que sabe gerenciar, mas gerencia com foco na questão lógica, [característica própria de sua formação]”. Outro participante elucidou que “se você quer ser empresário, você tem que sair da sua área de engenheiro agrônomo, e buscar entender mais sobre valor econômico por exemplo”.

A análise dos aspectos gerenciais relacionados à área de administração de pessoas nas empresas extintas é muito positiva, pois foi indicado que a qualificação do pessoal do nível operacional que era recrutado por elas era adequada à sua demanda em 75% dos casos, e apenas em 25% esta qualificação era inadequada. Nos dois casos, predominava a promoção de ações de capacitação de pessoal, em 14 das 16 empresas investigadas, como apresenta o

Gráfico 10, o qual mostra também que as capacitações realizadas ocorriam por meios internos em seis destas empresas, externos em apenas três delas e associando meios internos e externos em cinco empresas.

Gráfico 10 - Capacitação dos funcionários nas empresas não atuantes



Fonte: Dados da pesquisa

A dificuldade na formação técnica para a atividade da fruticultura ainda é sentida pelos empresários, pois no grupo focal foi opinado que na atividade da fruticultura não há uma fonte de capacitação para o pessoal de campo e os cursos que ainda são oferecidos são muito superficiais, devido ao desconhecimento dos gestores e setores públicos ligados à área, de forma que esse pessoal tem que ser treinado dentro da própria empresa, passando conhecimentos de um funcionário para outro. Foi explicado que como podem ocorrer ensinamentos corretos e falhos, quanto maior a empresa e menor a qualificação, mais exposta a riscos ela estará. Um participante expressiu também que “o modelo de educação no país está invertido: os estudantes universitários se focam na formação científica e quando chegam ao doutorado, voltam para as salas de aula para ensinar, sem experiência no campo”. Assim, ele mostrou que a universidade precisa repensar este modelo.

Além disso, um dos participantes comentou que na época de atuação das empresas extintas, ele que ainda está atuante, aprendeu com a vivência, pois não havia capacitação gerencial acessível, evidenciando um posicionamento contrário ao identificado entre os representantes das empresas extintas.

Entende-se que a discussão do grupo focal explicitou uma fragilidade das formas de capacitação apontadas por estas empresas, no que se refere aos riscos e problemas que podem incorrer no uso dos meios internos, opção da maioria das empresas investigadas (Gráfico 10) e à abordagem superficial que se apresenta nos meios de capacitação externos, utilizados pelas demais empresas. Assim, apreende-se que o posicionamento dos representantes das empresas extintas pode não ter revelado uma realidade para a área, o que de certa forma fica reforçado pela indicação da importância de políticas de apoio às empresas relacionadas à programas de treinamento de pessoal, feita tanto pelas empresas não atuantes, quanto pelo grupo focal.

Os aspectos organizacionais e gerenciais identificados nas empresas não atuantes, sobretudo no que se refere à organização linear, o destaque da área de conhecimento relativo à produção e a ausência ou baixa procura por consultoria e assessoria para condução e gerenciamento, quando analisados na perspectiva de que seus principais gestores não possuíam formação administrativa, apontam um contexto interno desfavorável à sobrevivência dessas empresas.

Este contexto sugere atenção para algumas das causas gerenciais e comportamentais para o fechamento de pequenas<sup>17</sup> empresas, propostas por Abdelsamad e Kindling (1978 apud XISTO, 2007). Na discussão acerca dessas causas, os autores revelam que:

- A apropriação da diretoria de uma empresa deve constituir-se por pessoas conhecedoras dos aspectos de produção, comércio, finanças, planejamento geral da empresa e que sejam bem relacionadas com os círculos financeiros e o mercado de capitais;
- O proprietário deve possuir a capacidade de delegar tarefas rotineiras e operacionais, tendo em vista a necessidade de dedicar a maior parte de seu tempo ao planejamento de ações e desenvolvimento de sistemas e modelos de operações;
- Os proprietários gerentes com formação técnica costumam dedicar-se às atividades relacionadas à sua especialidade e deixando as outras em segundo plano ou mesmo esquecendo-as, de forma que se não conseguir deixar este hábito, deve contratar alguém para administração geral.

De maneira sintética, entende-se que as causas destacadas impossibilitam uma visão ampla da empresa e desviam a atenção e o tempo do empresário da atividade de planejamento, provocando uma gestão ineficiente.

---

<sup>17</sup> Apesar das empresas investigadas serem principalmente de médio e grande porte, da forma como se estruturaram podem ter sido afetadas, pelas causas propostas por estes autores em relação à pequenas empresas.

Nesse contexto, e considerando-se as limitações que o modelo organizacional da maioria das empresas não atuantes oferece, como foi apresentado, apreende-se ainda que boa parte delas era mais um negócio focado em produção, planejamento e vendas e geridas por empreendedores, não se configurando efetivamente como uma organização integrante de uma cadeia produtiva, com funções intra e inter-setoriais integradas e bem definidas.

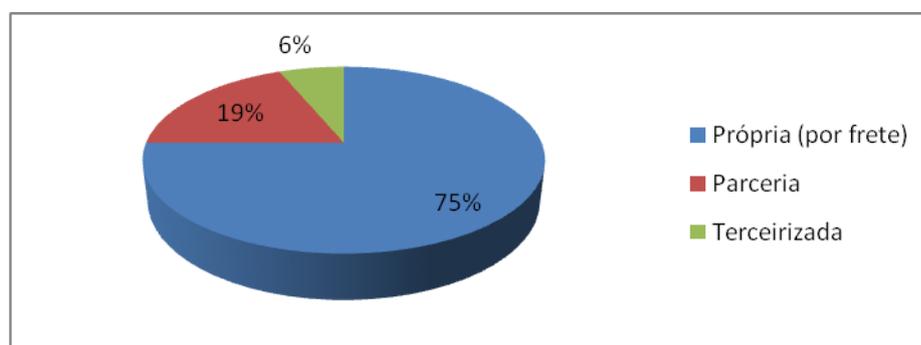
Percebeu-se também que diante da escassez de programas políticos de apoio à atividade, os gestores destas empresas, como grandes investidores na atividade da região (como se mostrou pela predominância de recursos próprios na origem do capital inicial e de giro das empresas – Gráfico 7), poderiam ter sido agentes mais ativos no seu processo de desenvolvimento, no sentido de buscar as relações e apoios necessários. Em consonância com o que foi apreendido, neste estudo, destacou-se o entendimento exposto por Batalha e Silva (2001), acerca da importância de comportamentos menos antagonistas entre os agentes econômicos de uma cadeia entre si e, complementarmente, entre estes e os poderes governamentais e da importância de encontrar mecanismos, públicos e privados, de apoio à operacionalização de coordenação da cadeia agroindustrial.

A análise realizada corrobora então a visão de Geus (1999), na qual ele elucida que as empresas morrem jovens porque suas políticas e práticas possuem enfoque predominantemente econômico, voltado para a produção de bens e serviços, esquecendo-se do caráter humano da organização, no sentido de que ela deve ter uma personalidade, reconhecer o seu papel no mundo, valorizar novas ideias e novas pessoas e administrar o dinheiro de uma maneira que lhe proporcione controle sobre seu futuro. Entende-se, portanto, que nas empresas extintas não houve a configuração de aspectos organizacionais e gerenciais dentro desta perspectiva, evidenciando-se a ausência de uma estrutura adequada (funções bem definidas, alocação de pessoas e planejamento estratégico) e de características gerenciais e comportamentais importantes para a sua sobrevivência.

### 5.3 ASPECTOS RELACIONADOS À PRODUÇÃO E AO MARKETING DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Em consonância com o porte das empresas não atuantes investigadas, que como foi descrito anteriormente, eram em sua maioria de grande porte, identificou-se que 81% delas possuíam foco na produção em escala. Como demonstra o Gráfico 11, a maior parte destas empresas (75%) fazia sua própria distribuição do produto, contratando frete, 19% fazia esta distribuição em parceria e apenas 6% terceirizava esta atividade.

Gráfico 11 - Distribuição do produto nas empresas não atuantes



Fonte: Dados da pesquisa

Foi identificado também que 87% das empresas não atuantes agregavam valor ao produto antes da distribuição e 13% não agregavam. Entretanto, os dados indicam predominantemente que a agregação de valor relatada se limitava ao beneficiamento do produto no galpão de embalagem que se refere à recepção, seleção, classificação, embalagem e expedição. Como esclareceu outro entrevistado, “esses procedimentos realizados no galpão de embalagem são exigidos para certificação dos países importadores das frutas do Brasil”. Este mesmo entrevistado comentou: “não tínhamos nenhum diferencial, não conseguimos fazer nada para elevar o preço do produto”. Ainda na análise dos fatores que agregavam valor ao produto foram citadas a embalagem em caixa de melhor qualidade para uma boa apresentação do produto e com selos que diferenciam a qualidade da fruta.

É importante esclarecer que existe uma distinção entre os conceitos de agregação de valor e beneficiamento de produto. Segundo Herrera (2007), agregar valor é adicionar um atributo de qualidade ao bem de forma que ele atenda ao conjunto de necessidades do consumidor e seja percebido de forma diferenciada por ele, considerando a relação benefício versus preço em comparação com produto de um concorrente. Já o beneficiamento do produto, de acordo com Braunbeck (2008), está relacionado aos procedimentos de manuseio, transporte e armazenamento do produto desde a colheita até a chegada ao consumidor final, com o intuito de minimizar as perdas pós-colheita e prolongar a vida de prateleira. “O beneficiamento dos produtos é realizado tanto no campo, como em unidades de beneficiamento de acordo com as características e necessidades do produto, garantindo a satisfação do consumidor final” (BRAUNBECK, 2008, p.25).

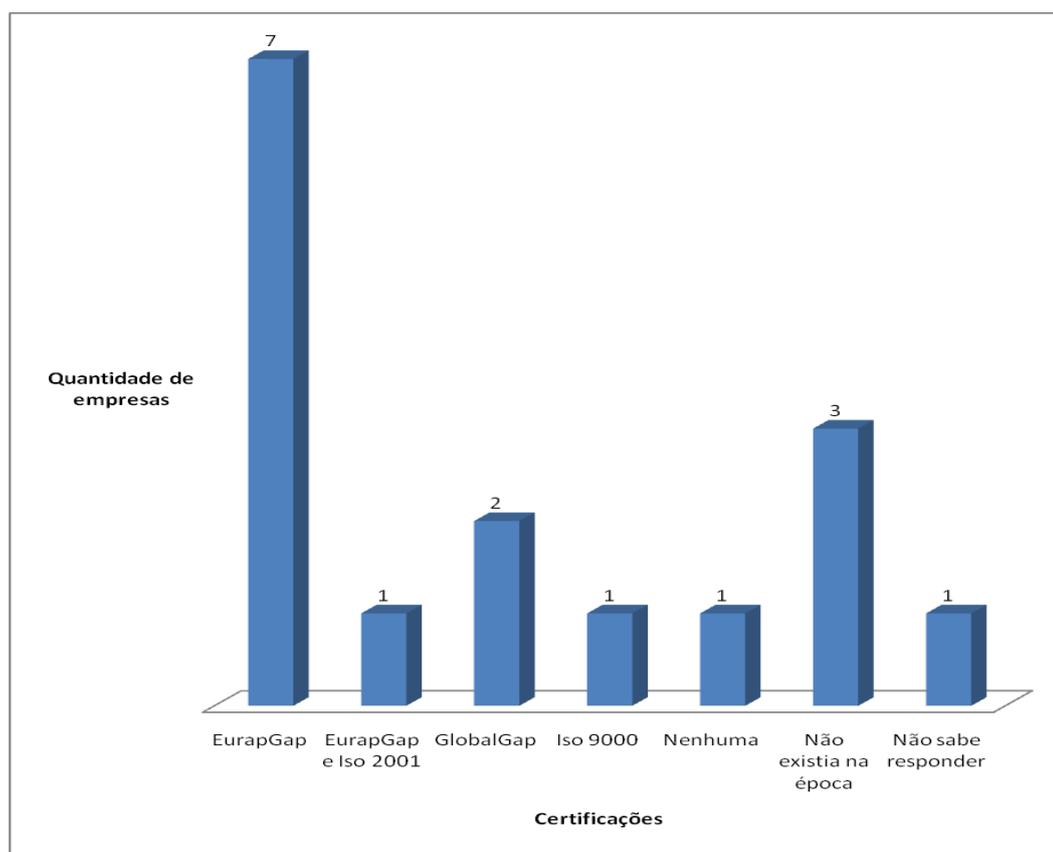
Nantes e Scarpelli (2001) mostram que a agregação de valor pode ocorrer pela incorporação de tecnologia diferenciada, obtenção de maior nível de qualidade e logística de

atendimento ao mercado, entre outras formas, e na pós-colheita, por meio de cuidados com acondicionamento, armazenamento e transporte do produto. Estes autores destacam a agregação de valor como uma das estratégias que são viáveis também ao pequeno produtor, indicando possibilidades referentes à qualidade intrínseca e/ou percebida no produto. Assim, percebe-se que os entrevistados, apesar de serem em sua maioria da gestão de médias e grandes empresas, não demonstraram conhecimento acerca da estratégia de agregação de valor propriamente dita, confundindo-a com o beneficiamento de produtos.

No grupo focal foi reforçada a importância da agregação de valor, comparando a atividade de produção de frutas às atividades do setor de serviços no sentido de que o cliente tem que perceber o valor agregado ao produto e voltar para comprá-lo. No caso do melão para o mercado interno, para que se atinja esta percepção o seu preço torna-se elevado, em relação ao melão que não tem valor agregado. Entretanto, no mercado externo, essa agregação já é atingida devido às normas de certificação, que contemplam atributos de qualidade em relação ao tamanho do fruto, teor de açúcares etc. Portanto, para este mercado além da qualidade do produto importa a logística de atendimento ao mercado, expostas por Nantes e Scarpelli (2001), de forma que agrega-se valor oferecendo quantidade na hora certa, proporcionando confiabilidade da marca. Explicou-se que “o importador não quer saber se você teve problemas com a produção, quer que você entregue o produto, pois ele já tem o cliente para vender”.

Durante sua atuação, 11 das empresas não atuantes investigadas adquiriram certificações, quatro não adquiriram e um dos entrevistados não soube responder. As exigências envolvidas nestas certificações englobam muitos aspectos relacionados ao atributo da qualidade, por meio de boas práticas agrícolas como se explica a seguir, conforme Martins (2012). O Gráfico 12, mostra a representação destes dados em porcentagem e quais foram as certificações obtidas. Entre aquelas que não adquiriram certificação, três justificaram que na época de sua atuação estas não existiam, o que foi verificado também na análise do período de atuação destas empresas.

Gráfico 12 - Certificações obtidas pelas empresas extintas durante sua atuação



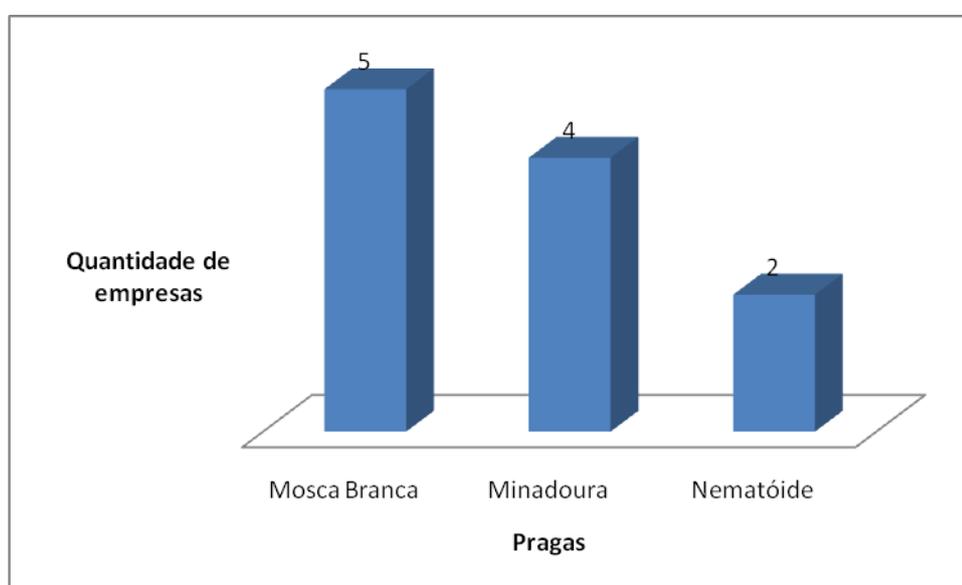
Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a predominância da certificação Eurepgap nestas empresas, faz-se necessário entender como ela se constituía. De acordo com Martins (2012), ela teve origem em 1997 a partir de normas e procedimentos comuns estabelecidos por um conjunto de retalhistas britânicos e do norte da Europa, o *Euro-RetailerProduceWorkingGroup (EUREP)*, para o desenvolvimento de Boas Práticas Agrícolas (*GAP - GoodAgriculturalPractices*), nas unidades de produção, visando a rastreabilidade, a qualidade e segurança das frutas. Em 2007, a Eurepgap foi renomeada durante a 8.<sup>a</sup> Conferência Global de Bangkok, para expandir o seu referencial perante os consumidores, reafirmando a qualidade da produção alimentar nas unidades de produção agrícola, em termos de “minimização dos impactos negativos das operações agrícolas no meio ambiente, da redução do uso de produtos químicos e da abordagem responsável das questões relacionadas com a saúde, segurança e bem estar dos trabalhadores e da saúde animal” (MARTINS, 2012).

A análise dos aspectos relacionados à produção mostrou também que praticamente todas as empresas não atuantes investigadas (94%) enfrentaram problemas com pragas atingindo a produção, sendo as causadas pela Mosca Branca, pela Minadora e pelo

Nematóide as mais incidentes como mostra o Gráfico 13. Outras pragas citadas foram as causadas pelo Pulgão, broca, lagarta, fungos de solo, Fusário e Vírus do Amarelão. Costa (2000) mostra que “as principais pragas do melão no Brasil são: Mosca Branca, Pulgão, Mosca Minadora, Tripes, Ácaros, Vaquinha e Broca das Cucurbitáceas”. Conforme exposição deste autor, destacam-se as consequências do ataque de algumas destas pragas, como: as perdas de produtividade e qualidade provocada pela Mosca Branca; os prejuízos provocados pela sucção contínua da seiva pelo Pulgão, que é também um transmissor do vírus do Mosaico da Melancia (WMV1); a ineficiência do controle sobre uma infestação intensa da Mosca Minadora pode provocar a perda total da produção.

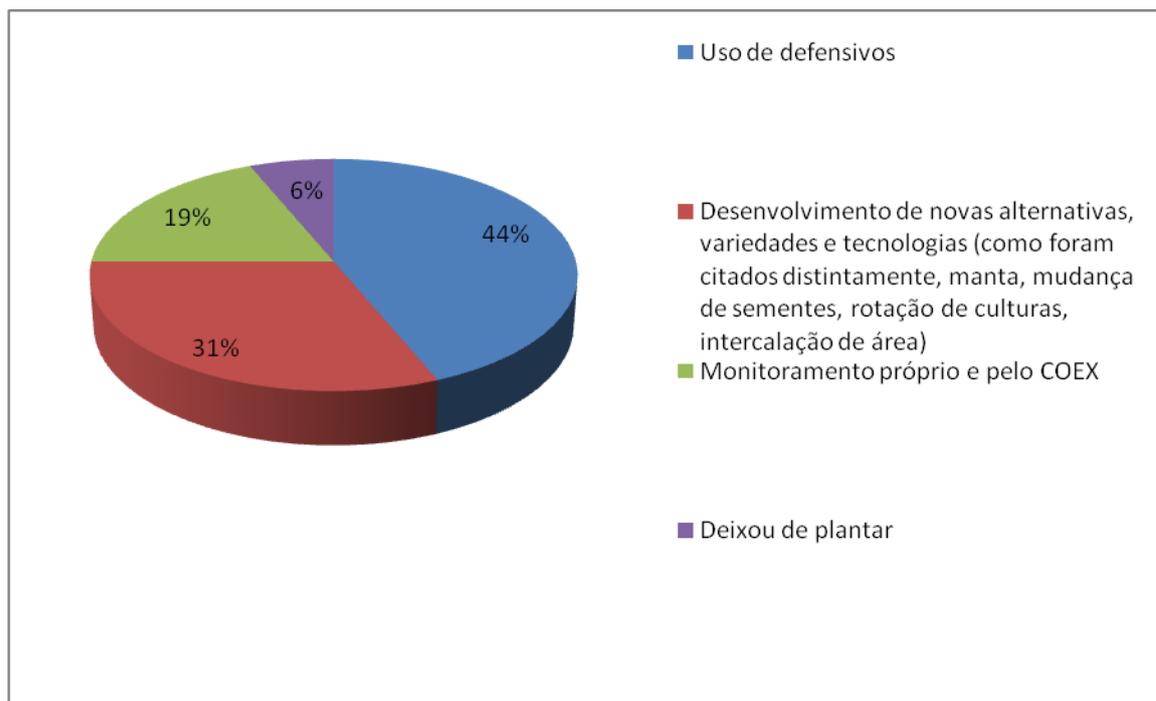
Gráfico 13 - Pragas mais incidentes durante a época de produção das empresas não atuantes



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 14, por sua vez, mostra como estas empresas reagiram em relação a estes problemas, destacando-se o uso de defensivos, o desenvolvimento de novas alternativas, variedades e tecnologias e o monitoramento próprio e pelo COEX, de forma que na maior parte dessas empresas os problemas foram controlados. Apenas para 6% das empresas extintas, estes problemas foram decisivos para o encerramento da produção da cultura afetada. Os métodos mais usados atualmente para o controle das pragas citadas são as “pulverizações com inseticidas ou acaricidas específicas para cada praga, registradas para a cultura, pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento” (COSTA, 2000, p.14).

Gráfico 14 - Reação das empresas extintas aos problemas enfrentados com pragas



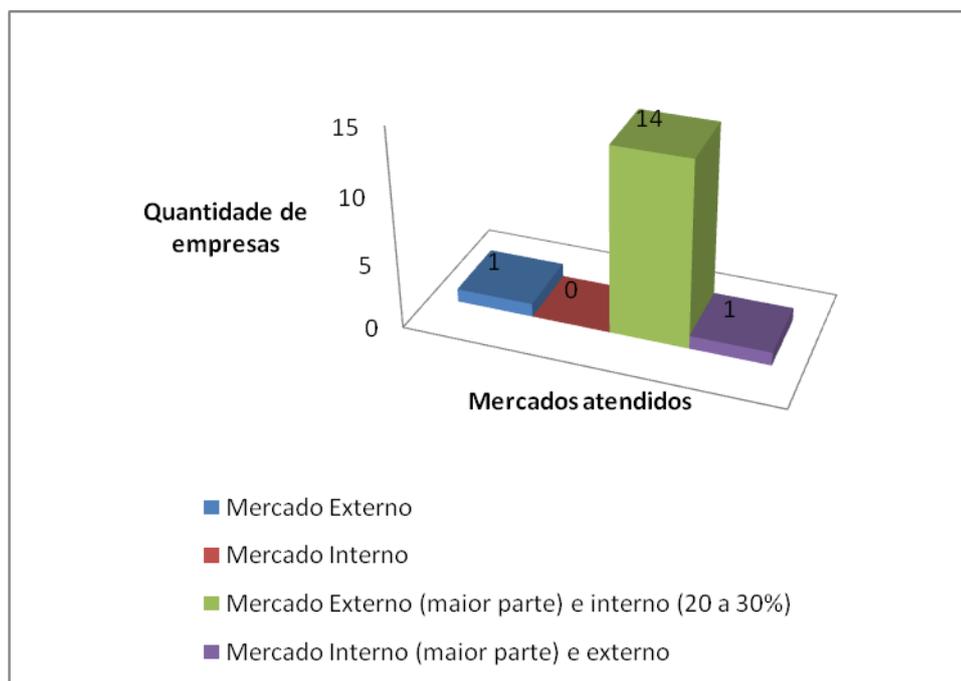
Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa apontou também que 75% das empresas não apresentaram problemas com manejo inadequado. Foram explicitados apenas três casos de erros relacionados ao manejo inadequado da cultura. Dois que não prejudicaram seriamente a empresa como o uso de tecnologia importada, por não adaptá-la à necessidade e às características locais e da cultura e no desenvolvimento e experimentação de novas tecnologias (que na época eram feitas por iniciativa das próprias empresas). Já o outro apontado, aquisição de fazendas com solo improdutivo, comprometeu a sobrevivência da empresa.

Diante do exposto, entende-se que embora os entrevistados não tenham demonstrado conhecimento acerca da estratégia de agregação de valor ao produto, se a maioria das empresas possuía certificações que normatizavam boas práticas agrícolas nas unidades de produção, voltadas para rastreabilidade, segurança e qualidade do produto, o atendimento à estas normas já configurava a agregação de valor ao produto. Entende-se também que, entre outras ações como o monitoramento do COEX e o desenvolvimento de novas alternativas, variedades e tecnologias, as normas das certificações ofereceram uma orientação para práticas que reduziram os impactos de problemas com pragas e manejo inadequado, de forma que estes apresentaram-se como dificuldades inerentes ao próprio processo produtivo, mas que puderam ser controlados adequadamente na maioria dos casos.

Em relação ao marketing das empresas estudadas foi identificado que a maior parte delas estava focada no mercado externo, atendendo também ao mercado interno com cerca de 20 a 30% de sua produção, como demonstra o Gráfico 15. Além do que está demonstrado neste gráfico, identificou-se também que apenas uma empresa não atuante apresentou problemas de acesso ao mercado, indicando dificuldade em obter as informações deste e uma logística deficiente.

Gráfico 15 - Mercados atendidos pelas empresas não atuantes



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os entrevistados, os maiores importadores da época das empresas extintas eram Holanda, Inglaterra e Espanha, mas estas empresas atendiam quase todos os países da Europa, de forma que foram apontados também Portugal, França, Alemanha, Escandinávia, Suécia, Itália, Argentina, Bélgica, Dinamarca e vendiam apenas para empresas privadas, em sua maioria de atacado.

De acordo com a análise do Gráfico 15, percebe-se que apenas uma empresa apontou que atendia mais ao mercado interno. Ressalta-se, porém, que quando informado que foi o único que respondeu desta forma, o entrevistado desta empresa falou com admiração: “sempre trabalhei nessa área e acho que eles não informaram certo. Grandes empresas da época eram muito fortes em mercado interno”. Na discussão do grupo focal, explicou-se que no início da produção de melão na região, produzia-se mais para o mercado interno, exportando-se entre

10% e 30%. Segundo informou um dos participantes, a exportação aumentou quando a taxa de cambio subiu.

Sobre esse aspecto, Alves, Silva e Vidal Júnior (2008) esclarecem que como até 1984 o acesso ao mercado externo era mais difícil, sobretudo para produtos agrícolas, a maior parte do melão produzido no Brasil destinava-se ao mercado interno e apenas uma menor parcela ao mercado externo. Os autores explicam que atualmente, o mercado externo é o principal destino do melão do Rio Grande do Norte, pois embora este tipo de transação requeira uma maior logística, possui um maior preço por fruto em relação ao preço pago pelo mercado interno. Este demonstra uma boa aceitação, mas não é tão lucrativo para os produtores.

Segundo estes autores, destina-se ao mercado europeu a maior parte dos frutos de primeira qualidade. Eles comentam também que os agentes exportadores brasileiros negociam diretamente com o cliente externo, definindo contratos no início da safra, os quais podem envolver vários tipos de negociação. Os contratos mais comuns são os que têm preços pré-fixados no sistema FOB – *Free on board* (livre a bordo), no qual os exportadores se responsabilizam pelos custos de administração, embalagem e paletização, pré-resfriamento, transporte, armazenagem frigorífica e embarque e os importadores pelas atividades de transporte marítimo, manuseio e distribuição, transporte e armazenagem frigorificada no porto de destino, impostos de importação, desembaraço no porto e comissão do importador.

A inserção no mercado externo ainda é uma realidade para as empresas desse setor, pois das empresas participantes do grupo focal, uma empresa atende somente ao mercado interno, uma produz apenas para o mercado externo e seis atendem mais ao mercado externo que ao interno.

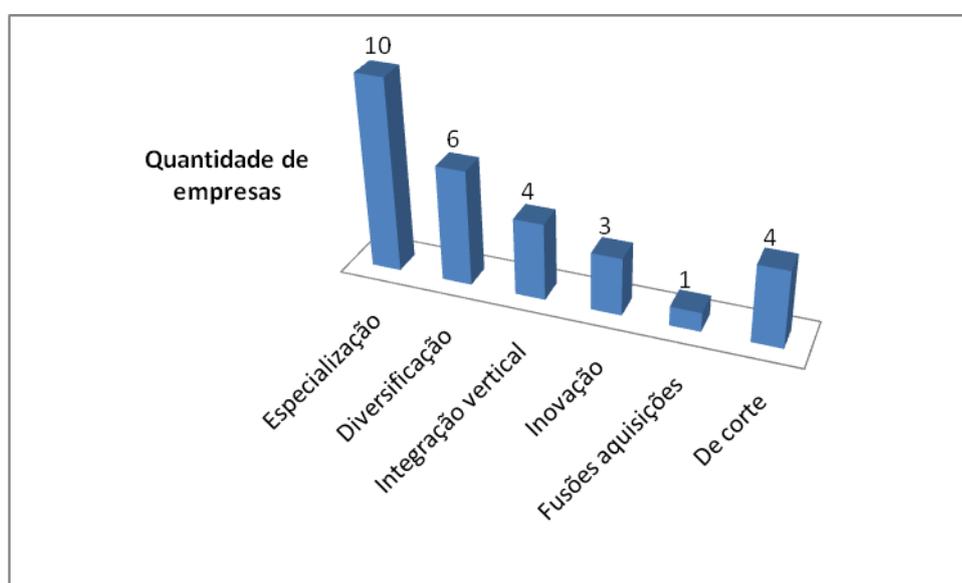
Entretanto, a discussão evidenciou a dificuldade que o pequeno produtor tem para exportar, tendo em vista a falta de condições de manter a estrutura necessária. Assim, foi sugerido que a melhor opção para este produtor seria o mercado interno. Porém, um participante elucidou que este “é um mercado muito grande, mas os grandes produtores que atendem o mercado externo atendem o interno com o melão de refugo e derrubam o preço dos pequenos. Por isso seria interessante que ele pudesse exportar, mesmo que se unindo para isso”.

Nantes e Scarpelli (2001) corroboram que a inserção do empreendimento numa cadeia produtiva depende da escala de produção, sendo fundamental o seu porte, mas que para empresas de cada porte existem diferentes alternativas. Assim, apreende-se que para atender ao mercado externo, a melhor opção para os pequenos produtores é o sistema de parcerias, que conforme definiram estes autores, envolve cooperativas, associações, um grupo sob

consultoria ou dos próprios produtores. Segundo estes autores, este sistema proporciona ganhos de escala como queda do custo médio e vantagens na comercialização.

Para alcançar os objetivos empresariais, 10 das 16 empresas investigadas, implementaram estratégias de especialização e as outras seis, estratégias de diversificação. Outras estratégias de marketing como integração vertical, inovação, fusões, aquisições e corte também foram implementadas, como mostra o Gráfico 16.

Gráfico 16 - Principais estratégias implementadas pelas empresas extintas para alcançar seus objetivos durante sua atuação



Fonte: Dados da pesquisa

A estratégia de especialização (SILVA; BATALHA, 2001) foi utilizada por 10 empresas, que se concentraram na produção de melão. De acordo com estes autores, a especialização apresenta vantagens como facilidade no processo de gestão interna e bom conhecimento das necessidades dos clientes, apesar de ficarem mais vulneráveis aos problemas do mercado, já que as empresas só participam dele.

Os autores também mostram que este tipo de estratégia é mais indicado para pequenas empresas. Entretanto, apenas uma das empresas que a adotaram era de pequeno porte, sendo as demais, três de médio porte e seis de grande porte. Por outro lado, Nantes e Scarpelli (2001) alertaram que as grandes empresas devem ser capazes de avaliar seu potencial de mercado e sua capacitação para adoção da melhor estratégia, mas que apesar dos grandes empreendimentos, geralmente se focarem na produção de um único produto, devido às vantagens da especialização, produtividade e da escala de produção, é recomendável uma

segunda atividade com produção acima da escala mínima para comercialização<sup>18</sup>, para reduzir os riscos da atividade da empresa. Assim, entende-se que se a maior parte das empresas não atuantes investigadas era de médio e grande porte e adotava a especialização como principal estratégia, elas atuaram sob um risco mais elevado. Entende-se que esta opção deve ter ocorrido ou devido à má avaliação do seu potencial de mercado e de sua capacitação, ou por não quererem investir numa capacitação maior para atender ao seu potencial, de forma que nos dois casos, além do maior risco em que a empresa se envolveu, pode ter havido desperdício de potencial, em termos de infraestrutura, aproveitamento de terra e de pessoal, etc. Além disso, estes autores também apontam que esta opção provoca desequilíbrios ambientais, aumentando os problemas fitossanitários.

A diversificação<sup>19</sup> (SILVA; BATALHA, 2001), adotada por duas empresas de médio porte e quatro de grande porte, foi uma estratégia em que as empresas investigadas passaram a produzir outras frutas além do melão, como a banana, limão, mamão, manga, melancia e uva, como mostrou o Quadro 6. Segundo os autores, esta opção é indicada para pequenas e grandes empresas e é capaz de gerar alternativas para as mesmas em relação às dificuldades de seu mercado principal, diminuir os riscos devido a não concentração de suas atividades e melhorar o equilíbrio dos fluxos financeiros. Por outro lado, é uma estratégia que dificulta a gestão e requer maior investimento.

Duas destas empresas (uma de médio e outra de grande porte) associaram a diversificação com estratégia de inovação interna, que segundo Silva e Batalha (2001), possibilita que todos os ganhos sejam revertidos diretamente para a empresa, embora requeira maior capacidade técnica, tempo e adaptação dos clientes. Nesta associação, evidencia-se o aumento de oportunidades das empresas, em contraposição à necessidade de maiores investimentos e maior capacidade de gestão. Uma das empresas de médio porte investigadas associou a inovação externa à especialização. De acordo com estes autores, a inovação externa tem implantação imediata, mas requer ajustes que nem sempre são feitos, aumentando os riscos, além de que causa dependência. Desta forma, entende-se que neste caso ocorreu a

---

<sup>18</sup> De acordo com o Quadro 6, que mostrou a caracterização dos sujeitos das entrevistas, elaborado a partir do questionamento aos entrevistados acerca de quais as principais frutas tinham sido cultivadas, apenas seis empresas cultivavam exclusivamente o melão. Considerando-se que o objetivo traçado neste estudo refere-se a uma análise da percepção dos representantes destas empresas, cabe aqui a discussão do que eles consideraram como especialização, estratégia apontada por 10 empresas. Além disso, as quatro que falaram em outras frutas, podem ter considerado frutas sem a escala mínima de produção para comercialização, mas ao falarem sobre a especialização, terem se focado apenas na produção para comercialização.

<sup>19</sup> A entrevistados explicaram que como as empresas estavam muito focadas na produção do melão, muitas diversificavam a produção apenas para aproveitar oportunidades de negócio ou para fazer rotação de culturas ou aproveitar o período de entressafra.

junção de duas estratégias que simplificam a atuação gerencial, mas que multiplicam os riscos envolvidos.

Outra empresa de grande porte que adotou a estratégia de diversificação associou-a a integração vertical, opção em que, de acordo com Silva e Batalha (2001), são integradas atividades de montante a jusante da empresa (no caso desta, desde as atividades de produção de mudas até a comercialização e industrialização), possibilitando uma maior apropriação dos lucros e melhor controle do mercado em termos de fornecimento, qualidade, relação com o consumidor e diferenciação do produto, embora requeira alto investimento, dificulte a gestão e envolva riscos elevados, pois problemas na cadeia podem afetar todas as atividades da empresa. Neste caso, percebe-se a associação de duas estratégias complexas que demandam alto nível de gestão e altos investimentos.

Três empresas de grande porte associaram a integração vertical à estratégia de especialização, uma delas que deixou de atuar apenas com comercialização e passou a produzir, e outras duas em que não ficou claro de que forma realizaram a integração vertical. Nestes casos, percebe-se uma opção que gera maior conhecimento e controle do mercado, embora além de envolver o risco de atuar num só mercado, aumenta este risco, quando envolve outras atividades da cadeia de um mesmo produto.

Uma empresa de grande porte associou a estratégia de diversificação à de fusão e aquisição, constituindo uma sociedade anônima da qual a empresa originária ficou sendo majoritária, no intuito de obter financiamento para o desenvolvimento de um projeto. Segundo Silva e Batalha (2001), as fusões e aquisições podem envolver a obtenção de sinergias operacionais e/ou financeiras, obtenção de economias de escala, transferência de conhecimentos administrativos, melhoria da coordenação das atividades da empresa, compra de ativos avaliados abaixo do seu valor real e aumento rápido da parte de mercado da empresa. Neste caso, entende-se que uma estratégia viabilizou a outra.

Duas empresas especializadas e duas daquelas que diversificaram a produção adotaram estratégias de corte durante sua atuação. De acordo com Silva e Batalha (2001), esta opção é comum em empresas que estão em situação de grave crise, podendo envolver cortes de despesas visando recuperação da posição concorrencial, cortes de linha, desinvestimentos em certos mercados, fechamento de unidades de produção ou da própria firma. Na maioria dos casos identificados, as empresas citadas adotaram tais estratégias reagindo a alguma crise enfrentada, reduzindo produção e custos até o seu fechamento.

Silva e Batalha (2001), conforme exposto neste estudo, também apontaram que as estratégias não são excludentes, como ficou demonstrado na atuação destas empresas. Para

eles, a associação delas pode ser empreendida de forma complementar e que não prejudiquem a coerência harmoniosa da estratégia global da empresa. Entretanto, observou-se que a opção pela estratégia de especialização por parte da maioria das empresas pode ter representado um desperdício de potencial e um maior impacto da atividade delas sobre o meio ambiente e que os casos de associação de estratégias com a especialização aumentaram os riscos das respectivas empresas. Diante das vantagens apresentadas por estes autores em relação à diversificação, entende-se que na maioria dos casos esta estratégia, assim como as associações relacionadas, ampliaram as oportunidades das empresas que optaram por elas, na medida em que possibilitam a geração de alternativas em relação ao seu mercado principal, diminuem os riscos e melhoram o equilíbrio dos fluxos financeiros e reverterem maiores ganhos para as empresas.

Para compreender melhor o aspecto da especialização, esse tema foi abordado no grupo focal. De acordo com o debate, muitos não diversificam devido à produção do melão ser uma atividade de alto risco, que requer dedicação exclusiva e porque os produtores já são tão experientes devido ao tempo de atividade que possuem que não se interessam por outras culturas. Além disso, um participante citou que: “as outras culturas não são tão atrativas quanto a do melão. Se o produtor tem a opção de plantar melão ou as outras, apesar do risco ser maior, a rentabilidade do melão é muito superior”.

Por outro lado, um grande produtor afirmou que a atividade requer altos investimentos e envolve altos custos fixos, que os pequenos e médios produtores devem diversificar para conseguir se manter no período entressafra. Ele explicou, por exemplo, que um médio produtor que possui estrutura de exportação, assistência técnica, poço perfurado, mão de obra, preparo logístico, etc., possui uma estrutura que o melão já pagou e que reduz o custo de outra cultura. Segundo ele, “é diferente de uma empresa que só produz banana, cuja estrutura para se produzir é específica”. Porém, ele explica ainda que as empresas produtoras de melão não podem diversificar com culturas perenes sem ter um setor específico para diversificação, pois no período de safra do melão sua produção realmente requer dedicação exclusiva. Ele evidenciou que no caso de sua empresa, de grande porte, é importante associar a estratégia de diversificação à de aquisição, de forma que a empresa diversifique sua produção e possua várias unidades produtivas, pois se uma unidade enfrentar dificuldades, os resultados das outras unidades podem manter a empresa. Entretanto, ele alerta que havendo mais de uma unidade, cada uma delas deve ser organizada com pessoal capacitado e infraestrutura adequada para uma produção de qualidade que atenda o padrão da empresa.

Constatou-se também a importância da diversificação ao observar o tempo de sobrevivência das empresas. A média de sobrevivência entre as empresas é de 12,6 anos, sendo que a das empresas especializadas é 10,9 anos e para as empresas que diversificaram é de 15,3 anos.

Segundo Nantes e Scarpelli (2001, p. 571), “as estratégias que determinam o sucesso dos empreendimentos rurais estão estreitamente vinculadas ao porte do empreendimento rural, pois uma das razões fundamentais para a inserção em uma cadeia produtiva é a escala de produção” e que para empresas de cada porte existem diferentes alternativas. O importante é saber que a sustentabilidade das empresas se dá pela sua capacidade de se manter no mercado (cada tipo de empreendimento com sua função socioeconômica e sua realidade) e pela capacidade gerencial que o empreendimento tem para reagir aos impactos dos fatores tecnológicos, socioeconômicos, políticos e ambientais, decidindo pelas estratégias mais apropriadas e que lhes permitam flexibilidade e segurança nessa atividade envolta de riscos e instabilidade, mas que se destaca em potencial de mercado e de expansão econômica. A avaliação das empresas investigadas em relação a esta capacidade fica mais evidente no decorrer da presente análise.

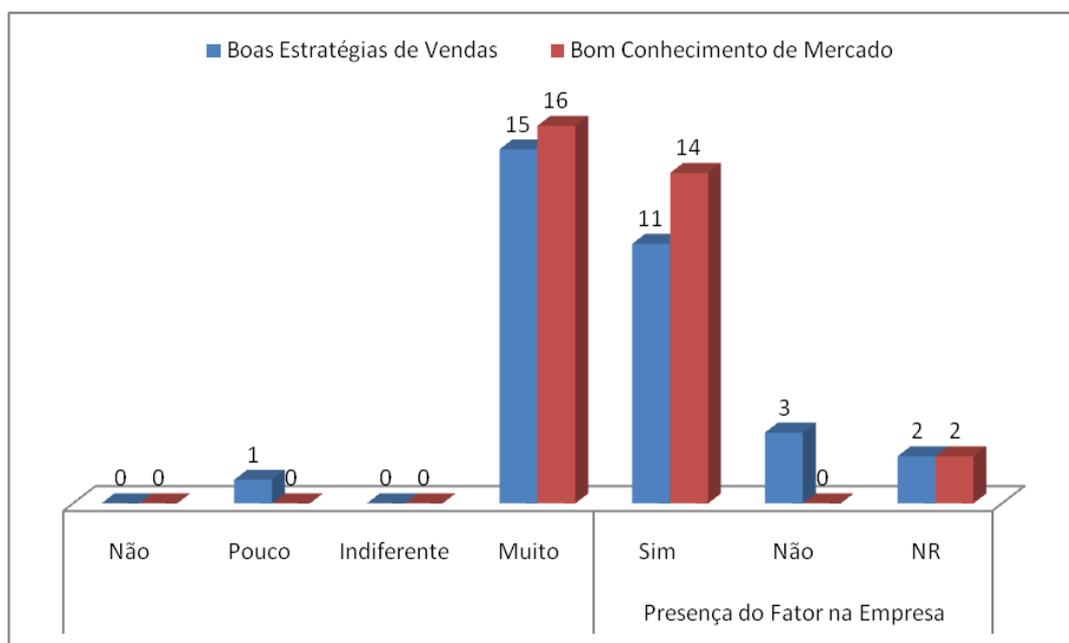
A apreciação dos aspectos relacionados à produção e ao marketing, permitiu apreender que a maioria das empresas investigadas caracterizaram-se pela produção em escala apoiada pela estratégia de especialização, eram as próprias responsáveis pela distribuição de seus produtos e estavam focadas no mercado externo. Percebeu-se também que embora a distinção entre agregação de valor e beneficiamento do produto não estivesse clara para os entrevistados, a maior parte das empresas, para atender ao mercado externo, agregavam valor aos produtos por meio de procedimentos inerentes às certificações. Foi encontrado ainda, que a maior parte das empresas enfrentou problemas com pragas, os quais foram controlados sem prejudicar seriamente estas empresas e que a maioria não apresentou problemas de manejo inadequado, de forma que ambos os aspectos podem ser resultantes das boas práticas agrícolas decorrentes das certificações obtidas.

#### 5.4 FATORES CONDICIONANTES DA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS DE FRUTICULTURA IRRIGADA DO AGROPOLO ASSU-MOSSORÓ

A investigação acerca da relevância dos fatores relativos à habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional para o sucesso das empresas de fruticultura irrigada, conforme a opinião dos representantes das empresas extintas e a verificação da presença destes fatores durante a atuação destas empresas, assim como a discussão acerca desse tema com representantes de empresas atuantes e profissionais da área, proporcionou uma definição de quais fatores condicionam a sobrevivência das empresas dessa área na região do Agropolo Assu-Mossoró.

Sob a ótica dos representantes das empresas extintas, boas estratégias de vendas e bom conhecimento de mercado revelaram-se como habilidades gerenciais importantes para o sucesso das empresas da área. Identificou-se também que na maioria das empresas extintas investigadas, estes foram fatores presentes no período de sua atuação, colaborando para sua sobrevivência no mercado. O Gráfico 17, ilustra a organização desses dados.

Gráfico 17 - Relevância dos fatores relativos à habilidades gerenciais para o sucesso das empresas de fruticultura irrigada e sua presença nas empresas extintas investigadas (ótica dos representantes das empresas extintas)

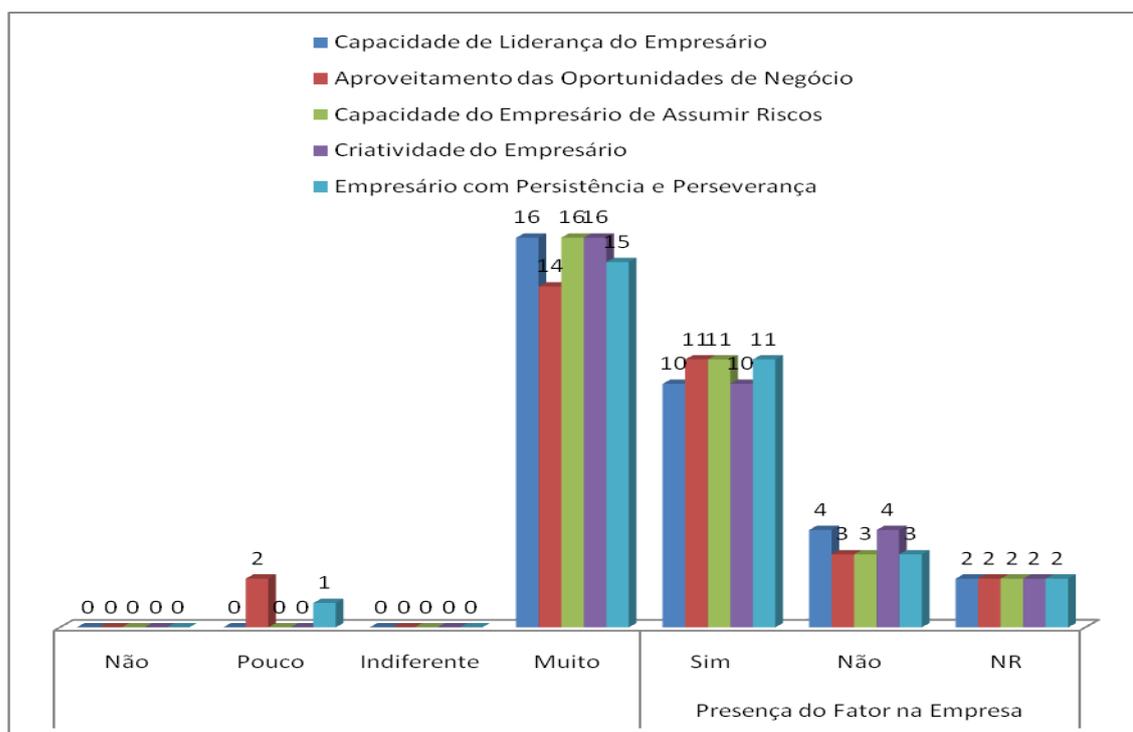


Fonte: Dados da pesquisa

As pesquisas do SEBRAE, realizadas com micro e pequenas empresas do comércio, indústria e serviços, referenciadas neste estudo, mostraram que tanto no âmbito nacional (entre 2000 e 2002, 2003 e 2005) como no estado do Rio Grande do Norte (em 2005), estes fatores também se destacaram como os mais relevantes para o sucesso dessas empresas, sendo que no estado, os fatores relativos à logística operacional foram considerados mais importantes em relação a estes referentes às habilidades gerenciais (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; VOX POPULI, 2007).

Em relação à capacidade empreendedora, como está demonstrado no Gráfico 18, os fatores capacidade de liderança do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócio, capacidade do empresário de assumir riscos, criatividade do empresário e empresários com persistência e perseverança foram considerados pelos representantes das empresas de fruticultura extintas, como muito relevantes para o sucesso das empresas da área. Considerando apenas os entrevistados que responderam sobre esta questão, em menos de 28% das empresas extintas investigadas estes fatores não estiveram presentes, mostrando que eles foram relevantes para a sobrevivência da maioria delas em seu período de atuação.

Gráfico 18 - Relevância dos fatores relativos à capacidade empreendedora para o sucesso das empresas de fruticultura irrigada e sua presença nas empresas extintas investigadas (ótica dos representantes das empresas extintas)



Fonte: Dados da pesquisa

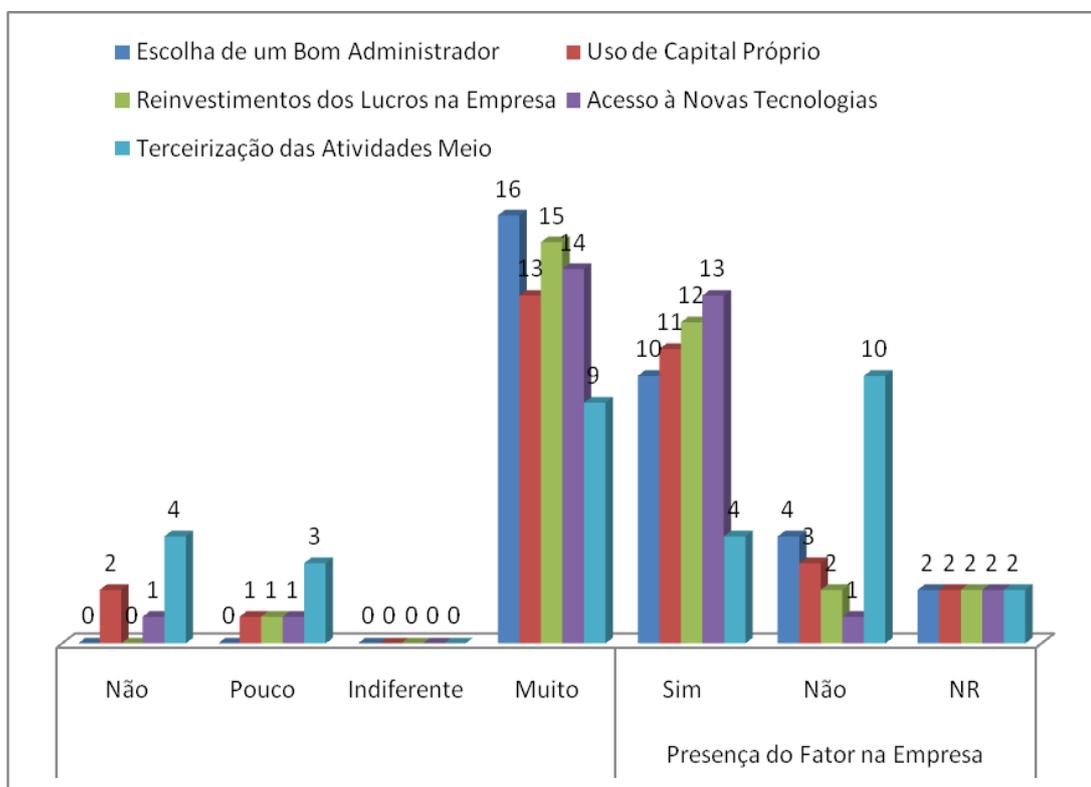
A relevância da persistência do empreendedor da área foi fortalecida na discussão do grupo focal, no sentido de que ela leva o empresário a se manter na atividade e a se tornar experiente, devido à oportunidade de aprender com os erros e acertos de sua empresa e das demais empresas da área. Entretanto, um participante alertou que quando a empresa cresce, a persistência assume uma tendência diferente, pois “as pessoas dizem que não vão fazer igual, mas têm vícios e as coisas vão se repetindo novamente, a empresa acaba correndo os mesmos riscos”.

Na área do comércio, indústria e serviços, conforme pesquisa nacional do SEBRAE (entre 2000 e 2002, 2003 e 2005), destacaram-se fatores como empresário com persistência e perseverança e criatividade do empresário, e no âmbito do estado (pesquisa em 2005), o fator mais relevante apontado foi a capacidade de liderança do empresário, sendo os fatores relativos à capacidade empreendedora relativamente menos importantes que os referentes à logística operacional e às habilidades gerenciais. (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; VOX POPULI, 2007).

Quanto aos fatores relativos à logística operacional, como mostra o Gráfico 19, destacaram-se no presente estudo, como de grande relevância para o sucesso das empresas da área de fruticultura: a escolha de um bom administrador, o reinvestimento dos lucros na empresa, o acesso a novas tecnologias e o uso de capital próprio. A terceirização das atividades meio não foi considerada relevante por 25% dos entrevistados, para 18% foi vista como pouco relevante e para 56% como muito relevante.

Com exceção deste último fator, todos os outros estiveram presentes na maioria das empresas extintas contribuindo para sua sobrevivência no mercado. Já quanto à terceirização das atividades meio, apesar de ter sido considerado um fator relevante para o sucesso das empresas da área pela maioria dos entrevistados, não esteve presente em 71% das empresas extintas cujos entrevistados responderam sobre esta questão.

Gráfico 19 - Relevância dos fatores relativos à logística operacional para o sucesso das empresas de fruticultura irrigada e sua presença nas empresas extintas investigadas (ótica dos representantes das empresas extintas)



Fonte: Dados da pesquisa

Nas áreas do comércio, indústria e serviços pesquisadas pelo SEBRAE, nos âmbito nacional (entre 2000 e 2002, 2003 e 2005) e estadual (em 2005) foram enfatizados fatores como a escolha de um bom administrador e o uso de capital próprio, sendo os fatores relativos à logística operacional relativamente mais importantes que os referentes às habilidades gerenciais e à capacidade empreendedora (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; VOX POPULI, 2007).

Percebe-se que os fatores considerados como relevantes para o sucesso das empresas de fruticultura, revelaram-se dentro da mesma perspectiva dos fatores considerados nas áreas da indústria, comércio e serviços nas pesquisas do SEBRAE, tanto no âmbito nacional como no âmbito estadual.

Além dos fatores evidenciados em relação às habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional, a discussão do grupo focal propiciou o surgimento de outras considerações sobre o sucesso das empresas de fruticultura irrigada, revelando-se diferentes fatores aos quais o sucesso está condicionado como: a competência técnica e gerencial, capacitação e socialização de conhecimentos, certificação, habilidade para

comercialização, estratégias de *marketing*, capacidade de adaptação da empresa, lucratividade e eficiência financeira e modelo de gestão. A seguir, expõe-se e analisa-se o que foi discutido em relação a estes fatores.

a) Competência técnica e gerencial

Foi discutido por um dos participantes que:

[...] Quando o empresário não tem conhecimento do negócio, dificulta o gerenciamento e a questão do capital de giro, pois se tem várias potencialidades, mas não tem conhecimento para controlar com eficiência e eficácia sua produção, numa análise simples, aparece mais o fator gerencial, mas o conhecimento do negócio é importantíssimo.

Outro participante destacou a importância da competência gerencial, expondo que “normalmente o que se escuta é que o produtor de melão trabalha tanto que se esquece de ganhar dinheiro”. Ele ressaltou que “já existem grupos organizados, mas que muitos produtores, sobretudo, os pequenos, não têm um gerenciamento eficaz que possa segurar o negócio”.

Um aspecto contraditório que surgiu nessa discussão foi a relação entre a relevância da competência gerencial e o porte do empreendimento. Um dos participantes apontou que “se a empresa é pequena pode-se passar sem isso, pois se a pessoa é empresária, supõe-se que tem certa habilidade gerencial (“o que pode acontecer é ganhar dinheiro e gastar muito mais do que podia e quebrar”), mas quando a empresa começa a se desenvolver, tem que ter o aspecto gerencial para dar suporte”. Entretanto, entende-se que a competência gerencial é necessária para o desenvolvimento de estratégias. Segundo Nantes e Scarpelli (2001), no agronegócio, empreendimentos de diferentes portes possuem alternativas estratégicas para atuar no mercado, evidenciando que o tipo de porte não se constitui em barreira nem em estímulo para a sustentabilidade empresarial.

Nessa discussão constatou-se que a existência de potencialidades gerenciais sem o conhecimento do negócio da fruticultura inviabiliza uma produção eficiente, sendo relevante a associação entre competências técnicas e gerenciais para o sucesso das empresas de fruticultura irrigada. Conforme elucidação de Nantes e Scarpelli (2001), um dos aspectos necessários ao sucesso do processo de modernização dos empreendimentos rurais é a difícil mudança da cultura do produtor, que privilegia investimentos para sua produção em detrimento do desenvolvimento de um sistema de gestão apropriado. Para estes autores, o empreendimento moderno é “aquele que apresenta equilíbrio entre seus aspectos de

capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico” (NANTES; SCARPELLI, p. 566).

b) Capacitação e socialização de conhecimentos

Um participante argumentou que a atividade da fruticultura exige absorção tecnológica, ressaltando a importância da capacitação em termos de formação do produtor e da socialização de conhecimentos, sobretudo, por meio do setor público, para que esse conhecimento chegue também ao pequeno produtor. Ele explica que:

[...] se o produtor não tiver conhecimento, quando aparecem novas tecnologias, mesmo que tenha bom gerenciamento, não conseguindo absorver essa tecnologia para acertar para o custo, não vai ter condição colocar o negócio para andar. [...] o negócio dele vai dando certo, pois quando o negociador faz um preço bom ele vai sobrevivendo, mas quando o preço cai, ele não sabe o que está acontecendo no mercado, porque não tem conhecimento, não tem ligação com a ponta, com o mercado, o consumidor, ele acaba quebrando, porque o preço não vai dar para pagar seus custos.

Entende-se então que, se um produtor não tem capacitação, ele pode, por exemplo, adquirir uma nova tecnologia, não saber utilizá-la, ter que despender recursos com pessoal para sua implantação e ao final da produção não conseguir repassar os custos para o preço do produto.

Esse mesmo participante salienta que o pequeno produtor não pode pagar para alguém desenvolver pesquisas para ele e não está preparado para absorver tecnologia, de forma que o setor público deve ser responsável por essa socialização.

Outro participante ratificou a necessidade de existir um modelo de gestão política que contemple a capacitação e orientação aos produtores. Ele citou:

[...] um exemplo é uma ação recente da ANVISA, já implantada no Rio Grande do Norte, cujo objetivo é rastrear e analisar as frutas e legumes produzidos para identificar o nível de toxidade, mas que não há um programa governamental de orientação, sobretudo aos pequenos produtores sobre a toxidade, cursos não são oferecidos.

Ele opinou também, que “tem muitos pequenos e médios produtores, que tem vocação, condições e preparo para atividade, mas falta uma formação de apoio que poderia ser oferecida por meio de uma política extensionista”. Outro exemplo exposto por um participante distinto foi o dos produtores que foram assentados nas terras da Maisa, mas que não foram assistidos por nenhum engenheiro agrônomo, não tiveram acesso a assistência técnica promovida por qualquer programa governamental. Na opinião de outro participante,

não falta recurso governamental para as ações de incentivo a agricultura familiar, por exemplo, mas falta assistência técnica para que ela se sustente.

Conforme elucidação de Carvalho (2009, p. 21), o Banco do Nordeste, no período de 1972 a 2008, já tem contribuído muito para o desenvolvimento da fruticultura na região, “patrocinando eventos e capacitação e apoiando pesquisas e difusão de tecnologias para a mitigação de gargalos da cadeia produtiva”.

Nantes e Scarpelli (2001) explicam que a assistência técnica no país está disponível, mas não é capaz de atender às suas necessidades, devido problemas quanto à infraestrutura, à remuneração inadequada dos técnicos e ao sistema de geração e difusão de informações aos técnicos e produtores.

A capacitação foi enfatizada também como um fator condicionante do sucesso, porque a fruticultura irrigada precisa de muita mão de obra e como explicou um participante: “a mão de obra cada dia vai ficando mais escassa, com o desenvolvimento da construção civil nas pequenas e médias cidades, da interiorização que está ocorrendo atualmente no desenvolvimento do Nordeste brasileiro, absorvendo a mão de obra que a gente tinha fácil no campo”.

#### c) Certificação

A relevância da certificação explica-se pela preocupação com o atendimento ao mercado externo que tem um grande cuidado em relação à segurança alimentar e que qualquer indício de contaminação pode gerar uma proibição de importação de toda uma produção. Um participante comentou: “imagine que o produtor está com o melão no campo e duas semanas antes de colher e sai uma norma dessas!”. Assim, conforme foi exposto, as certificações minimizam o risco da atividade, na medida em que asseguram uma produção de qualidade e livre de contaminações.

Salienta-se a relevância da certificação, no sentido de que os cuidados com aspectos fitossanitários inerentes a elas interferem na rentabilidade e eficiência das empresas.

Cintra, Vitti e Botteon (2003) corroboram que tanto as normas nacionais como internacionais não são obrigatórias, mas na medida em que proporcionam diferenciação ao produto, condicionam a competitividade da empresa no mercado.

#### d) Habilidade para comercialização

Um pequeno produtor participante do grupo, falou que “para quem sabe produzir a parte comercial é essencial e que a organização de pequenos e médios produtores em cooperativas é importante para facilitar a comercialização”. A opinião deste participante corrobora a explicação de Azevedo (2001), segundo o qual a eficiência de uma empresa não

se restringe à produção, sendo a comercialização um dos fatores-chave para o seu sucesso no sistema agroindustrial. Segundo o autor, a coordenação apropriada entre os componentes do sistema, intermediados por mecanismos de comercialização (mercado de spot ou de futuros e contratos de longo prazo), gera redução dos custos de cada um destes componentes, rapidez na adaptação às modificações de ambiente e redução dos custos dos conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor.

e) Estratégias de *marketing*

Um participante expôs que o *marketing* do produto é um aspecto gerencial muito importante e que “boa parte dos produtores da região não o executam, de forma que sendo apenas produtor, fica refém do mercado”. Ele explica que o produto tem que ter uma marca e construir esta marca não é fácil, além de que quando ela se constitui é necessário que a empresa disponha do produto o ano todo, o que requer, por sua vez, a expansão da empresa por meio da estratégia de aquisição (SILVA; BATALHA, 2001) que neste caso, envolve a obtenção de sinergias operacionais e aumento rápido da parte de mercado da empresa. Este participante apontou que “quando a marca valer mais que a empresa, ela não vai quebrar.”

Silva e Batalha (2001, p. 101) expõem que a função do marketing colabora em resolver uma importante preocupação das empresas agroindustriais: “descobrir quais são as necessidades de seus clientes e consumidores atuais e potenciais e como satisfazê-las através de seus produtos e/ou serviços”.

f) Capacidade de adaptação da empresa

Um dos participantes colocou em discussão, o que faz uma empresa de fruticultura como a italiana Agrícola Glória viver mais de 100 anos e evidenciou a capacidade de adaptação da empresa para que o negócio do melão a mantenha no mercado. Segundo ele, no ambiente de negócio do melão, “a empresa tem que se modificar, se adaptar; ela pode ser produtora, pode ser compradora, pode trabalhar com fomento. Aí entra também a questão da gestão”. Falando do cenário atual, ele explica que:

[...] hoje se produz a mesma quantidade de melão ou talvez um pouco menos do que se produzia há 10 ou 15 anos atrás. Mas, talvez se fature mais, a qualidade do produto seja bem melhor, existam mais opções para os clientes, a atividade seja mais organizada que estava etc. Acho que hoje nós estamos muito mais preparados [para uma conjuntura de crise econômica].

Conforme Nantes e Scarpelli (2001), no novo ambiente em que se inseriu o agronegócio brasileiro, a propriedade rural deve assumir características mais empresariais e o sucesso desses produtores está condicionado ao desenvolvimento de estratégias de viabilização do agronegócio, devendo haver um processo de aprendizagem de todo um conjunto

de atividades pouco usuais nos modos tradicionais de produção, a utilização de tecnologia e novas formas de organização coletiva e o trabalho com a gestão do empreendimento. Considerando a abordagem destes autores acerca da necessidade de adaptação da gestão dos empreendimentos rurais, mostrou-se também que no processo de modernização e caracterização empresarial dos empreendimentos rurais o que vai importar é o entendimento de que a sustentabilidade das empresas se dá pela sua capacidade de se manter no mercado (cada tipo de empreendimento com sua função socioeconômica e sua realidade) e pela capacidade gerencial, que o empreendimento tem para reagir aos impactos dos fatores tecnológicos, socioeconômicos, políticos e ambientais. É necessário decidir pelas estratégias mais apropriadas e que lhes permitam flexibilidade e segurança nessa atividade envolta de riscos e instabilidade, mas que se destaca em potencial de mercado e de expansão econômica.

g) Lucratividade e eficiência financeira

Segundo um dos participantes, o lucro é a sobrevivência da empresa. Ele explicou que “para que ela permaneça no mercado é importante continuar produzindo melão e que entre dinheiro”. Outro participante colocou em discussão que a lucratividade da empresa depende das oscilações no mercado. Entretanto, o primeiro corroborou a relevância da eficiência financeira para reagir a estas oscilações elucidando que:

[...] É claro que o empresário vai enfrentar anos bons e anos ruins. Ele pode ter um cambio valorizado e ter baixa oferta na Europa. Quando vem um ano bom, não se pode gastar todo o dinheiro, tem que guardar para quando vier o ano ruim. O empresário não vai quebrar de uma vez.

Conforme a percepção de Walker e Brown (2004), o lucro e o retorno do investimento são exemplos de medidas tradicionais de sucesso relacionadas à *performance* do negócio, comuns em abordagens que enfocam critérios financeiros.

h) Modelo de gestão

Foi discutido que o modelo de gestão deve ser um diferencial competitivo para a empresa. O modelo exemplificado por um dos participantes é caracterizado por pouca garantia, mínima burocracia e remuneração variável e possui duas diretrizes que segundo ele são a regra de sucesso de sua empresa: contratar as pessoas certas (segundo ele “a empresa é feita por pessoas”) e saber delegar ou associar-se a pessoas que complementem a formação do gestor. Ele falou que:

[...] o gestor não vai conseguir fazer tudo (se é Diretor de Produção, não mexe com o comercial, pois o cargo é do Diretor Comercial) e não existe um

senhor na empresa, as decisões são tomadas juntamente por todos os diretores [...] quando a gente abre um negócio, também coloca um sócio. Se uma pessoa é especialista em produção, vai ter um percentual. Mas, não é como o modelo anterior, em que quando existia dinheiro sobrando, como a Maisa e outras empresas que possuíam dinheiro sobrando na bolsa de valores, na época do milagre econômico, porque se tinha uma fazenda, dizia-se: vamos fazer um negócio.

Conforme já foi exposto com base na abordagem de Nantes e Scarppelli (2001) acerca da necessidade de adaptação da gestão dos empreendimentos rurais, o modelo de gestão de sucesso deve contemplar em sua visão a sustentabilidade da empresa, elucidada neste estudo conforme definição de (2012), como um fator estratégico e criação de valor a longo prazo. Segundo este autor, a sustentabilidade empresarial “adiciona aos vetores básicos de sustentabilidade - econômicos, ambientais e sociais – outros instrumentos de gestão: governança corporativa, ética e cultura, gestão de riscos, indicadores de sustentabilidade, fatores críticos de sustentabilidade”.

Além dos fatores revelados nessa discussão, retomando-se o debate apresentado acerca das medidas políticas de apoio às empresas de fruticultura irrigada, apreende-se que a definição de políticas de subsídios para estas empresas, também é um fator condicionante de sua sobrevivência, já que a ausência delas dificulta a permanência na atividade.

Fica demonstrado que os fatores de sucesso elencados nessa discussão estão inter-relacionados. Mas, numa análise fragmentada, destaca-se que fatores inerentes à certificação são relevantes para redução dos riscos da atividade e que fatores como competência técnica e gerencial, capacitação e socialização de conhecimentos e estratégias de *marketing* precisam ser melhor estruturados em um modelo de gestão mais adequado à necessidade de adaptação destas empresas ao processo de modernização do mercado.

Percebe-se ainda, que estes fatores de sucesso também estão relacionados à questões internas às empresas, destacando-se, como nas entrevistas com as empresas extintas, fatores relacionados à logística operacional (competência técnica e gerencial, capacitação e socialização de conhecimentos) e habilidades gerenciais (habilidade para comercialização, capacidade de adaptação da empresa, lucratividade e eficiência financeira, estratégias de *marketing* e certificação).

Considerando-se que na análise dos fatores determinantes da sobrevivência e mortalidade das empresas, o presente estudo avalia os fatores de sucesso como condições necessárias na condução dos empreendimentos conforme a ótica das pesquisas do SEBRAE (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007) e a discussão de autores como Campregher (2007) e

Lamóglia e Sermann (2008), Motta (2000) que enfocam as interações das organizações com o ambiente e a necessária capacidade de adaptação e inovação que as levam a se manterem no mercado por um longo prazo, constata-se que é urgente a necessidade de articulação entre os atores envolvidos na atividade da fruticultura irrigada na região do Agropolo Assu-Mossoró, no sentido de adaptação da gestão dos empreendimentos rurais. Pois, se os fatores evidenciados como relevantes para o sucesso pelas empresas extintas não geraram as condições necessárias para que elas se mantivessem no mercado e se os fatores de sucesso revelados na discussão do grupo focal ainda enfrentam obstáculos, apreende-se que estes fatores estão condicionando a sobrevivência dessas empresas.

Nos próximos tópicos, procede-se com uma análise do tempo de atuação das empresas extintas, das principais dificuldades encontradas e das razões que definiram o seu fechamento.

## 5.5 FATORES DETERMINANTES DA MORTALIDADE DAS EMPRESAS DE FRUTICULTURA IRRIGADA DO AGROPOLO ASSU-MOSSORÓ

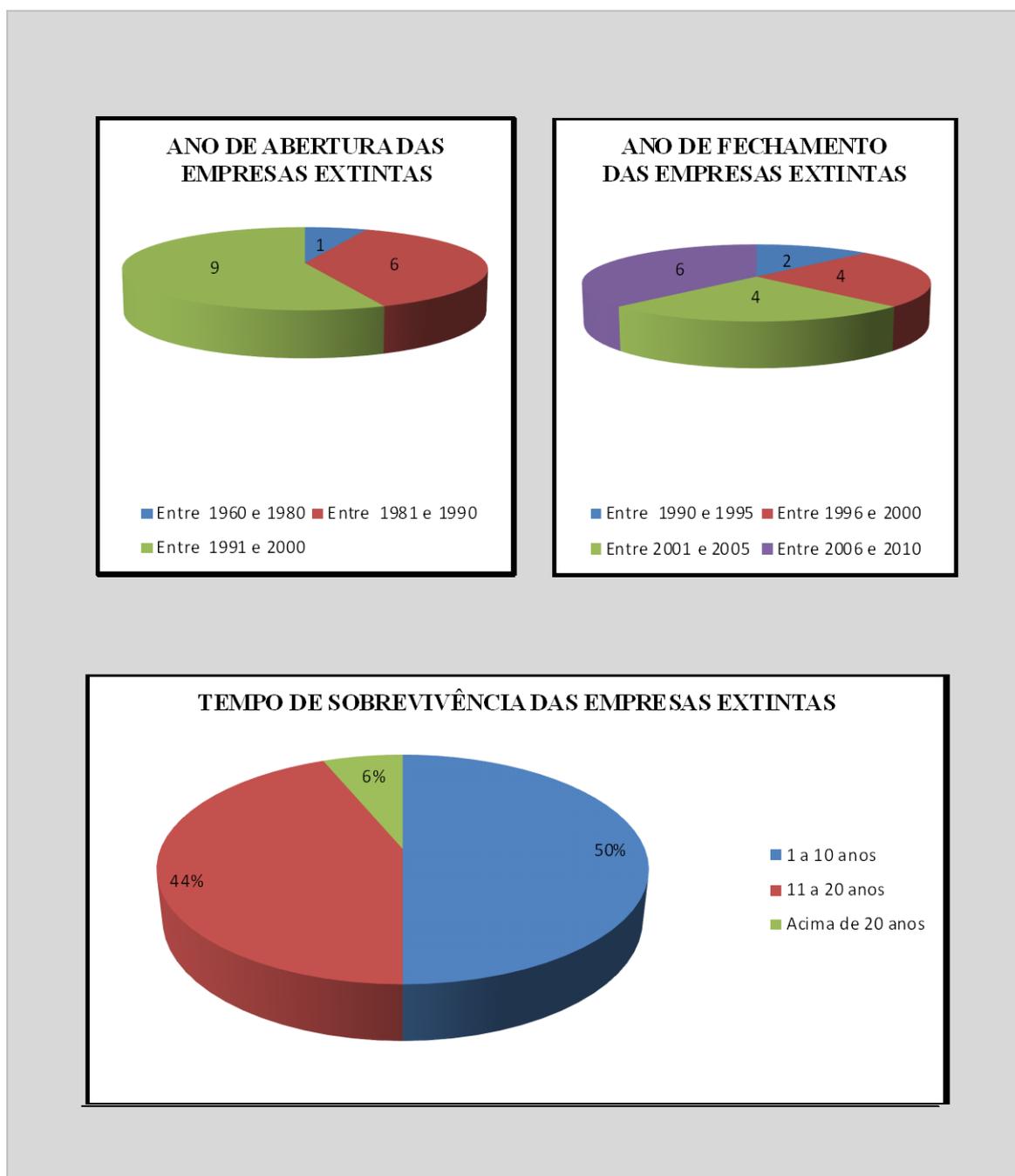
Este tópico inicia-se pela contextualização do período de atuação das empresas não atuantes investigadas, no intuito de facilitar o entendimento das dificuldades elencadas pelos seus representantes. A articulação desta abordagem com a discussão do grupo focal possibilita o estabelecimento da análise pretendida no presente estudo acerca dos fatores determinantes da mortalidade destas empresas.

Corroborar-se que a abordagem acerca da mortalidade de empresas enfocada neste estudo, considera os fatores que levam as empresas ao fracasso entendido como interrupção dos negócios, conforme Sten (1998) identificou ser a abordagem mais utilizada pelos pesquisadores. Assim, os fatores condicionantes da mortalidade são tratados então, como aqueles que levam ao fechamento (termo que será usado para se referir ao fracasso), encerramento das atividades das empresas, embora ela possa ter voltado a atuar sob uma nova configuração.

Em relação ao tempo de sobrevivência das empresas não atuantes investigadas no mercado, identificou-se uma média de vida de 12,6 anos. Foi verificado que 50% delas atuaram até 10 anos no mercado, 44% de 11 a 20 anos e 6% (uma empresa) mais de 20 anos, mas 81% delas não deram baixa em seus atos constitutivos. Foi identificado também que das oito empresas que representam esses 50%, três delas não alcançaram a expectativa média de vida de 8,7 anos das empresas brasileiras, revelada pelo IBPT (IBPT, 2012), e cinco empresas ultrapassaram esta expectativa por menos de dois anos.

A Figura 3 mostra o período em que as empresas já extintas iniciaram suas atividades, o período em que elas fecharam e o tempo de mercado que sobreviveram no mercado.

Figura 3 – Ano de abertura, ano de fechamento e tempo de sobrevivência das empresas extintas



Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 demonstra uma análise do tempo de sobrevivência em relação ao período em que as empresas extintas iniciaram suas atividades, permitindo observar-se que das décadas de 1990 a 2000, foram abertas mais empresas que entre as décadas de 1980 a 1990, mas que neste período 70% das empresas sobreviveram entre 11 e 20 anos, enquanto que no período posterior 70% das empresas abertas sobreviveram apenas até 10 anos de mercado.

Tabela 1 - Análise do tempo de sobrevivência versus período de abertura das empresas extintas

PERÍODO DE ABERTURA	QTD DE EMPRESAS ABERTAS	TEMPO DE SOBREVIVÊNCIA		
		1 A 10 ANOS	11 A 20 ANOS	MAIS DE 20 ANOS
<b>1960 A 1980</b>	1	0%	0%	100%
<b>1981 A 1990</b>	6	30%	70%	0%
<b>1990 A 2000</b>	9	70%	30%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme foi abordado no referencial teórico deste estudo, de acordo com Bacha (2004), é fato que nas décadas de 1960 a 1980 o país possuía uma política fiscal de incentivo voltada para o desenvolvimento regional do Nordeste e da Amazônia. Este período foi seguido por uma década (1990) de modernização da agricultura e evolução das políticas de pesquisa e extensão no país, quando se destacou também um período a partir de 1995, com diminuição de inflação e decorrente redução da taxa de juros e um período de março de 1995 a dezembro de 1998, quando a política cambial era controlada pelo Banco Central, que conduziu o mercado a realizar desvalorizações da taxa de cambio nominal favorecendo o exportador.

Percebe-se então, um cenário promissor para as empresas atuantes e motivador para abertura de novos negócios, como acontece com as empresas de fruticultura irrigada investigadas, que em sua maioria iniciaram suas atividades entre as décadas de 1980 e 1990 e entre 1990 e 2000. Entende-se que a desvalorização cambial favorece o exportador como propôs Bacha (2004), tendo em vista a redução do custo de aquisição de insumos importados, a equiparação de preços entre os exportadores nacionais e os concorrentes de outros países, etc. Esta desvalorização cambial associada à estabilização econômica do país proporcionada pela implantação do Plano Real, em 1994, justificam este cenário. Como foi referenciado neste estudo, de acordo com Oliveira et al. (2011), essa estabilização foi uma política bem

sucedida, na medida em que mudou o foco dos agentes econômicos da defesa do processo inflacionário para o direcionamento de ações às suas atividades principais.

A análise do ano de fechamento das empresas extintas, mostrado na Figura 2, permite observar uma ascensão no número de empresas que fecharam em cada período mostrado. Quanto ao aumento no número de fechamentos do período entre 1990 e 1995 em relação ao período entre 1996 e 2000, deve-se considerar também a mudança da orientação das políticas regionais e o aumento da concorrência provocado pela abertura comercial, explicadas por Nunes (2009) e Oliveira et al. (2011) no referencial deste estudo.

Segundo Nunes (2009), a partir do Plano Real as orientações políticas regionais foram de menos intervenção no ambiente de mercado, além de que, como apontaram Oliveira et al. (2011), a política de abertura comercial trouxe novos concorrentes para os produtores nacionais, exigindo novas estratégias competitivas. Assim, entende-se que criou-se um momento de instabilidade e um ambiente mais competitivo em que tornou-se mais difícil as empresas se manterem no mercado, evidenciando por que as empresas de fruticultura irrigada passaram a sobreviver menos tempo no mercado, como mostrou a análise da Tabela 1.

Por outro lado, de acordo com análise de Oliveira et al. (2011, p.194) mostrada neste estudo, após o período de implantação do Plano Real, “a expansão da área colhida e o aumento da produtividade sustentaram o crescimento da produção de melão no estado do Rio Grande do Norte”. Segundo estes autores, houve uma evolução significativa na produção de melão do RN em relação a do período de 1990 a 1994, atingindo o valor máximo em 2006, com 245,6 mil t. Em quantidade de área colhida, houve uma expansão de 4,8 mil/ha em 1995, para 8,2 mil/ha em 2006. Já no ano de 2008, essa área caiu para 3,6 mil/ha. Este ano foi marcado por uma crise internacional, caracterizada por um período de grande incerteza na economia mundial que coincidiu com o período da safra 2008/2009 (agosto a março), cuja maior parte da produção é destinada ao mercado externo. Os autores explicam ainda que esta crise foi uma das principais razões para que a produção de melão caísse para 100,6 mil t em 2008 e afetasse seriamente muitas empresas, culminando com o fechamento de uma grande produtora e exportadora de melão do estado.

O presente estudo mostrou que cinco empresas fecharam entre 2008 e 2009, evidenciando o impacto desta crise econômica sobre a atuação das empresas investigadas, o que também justifica o aumento do número de fechamentos do período entre 2006 e 2010, em relação aos dois períodos antecedentes (entre 1996 e 2000 e entre 2001 e 2005).

Já em relação ao período de sobrevivência das empresas investigadas (Figura 3), percebeu-se que 50% delas sobreviveram menos que o tempo médio de vida das empresas

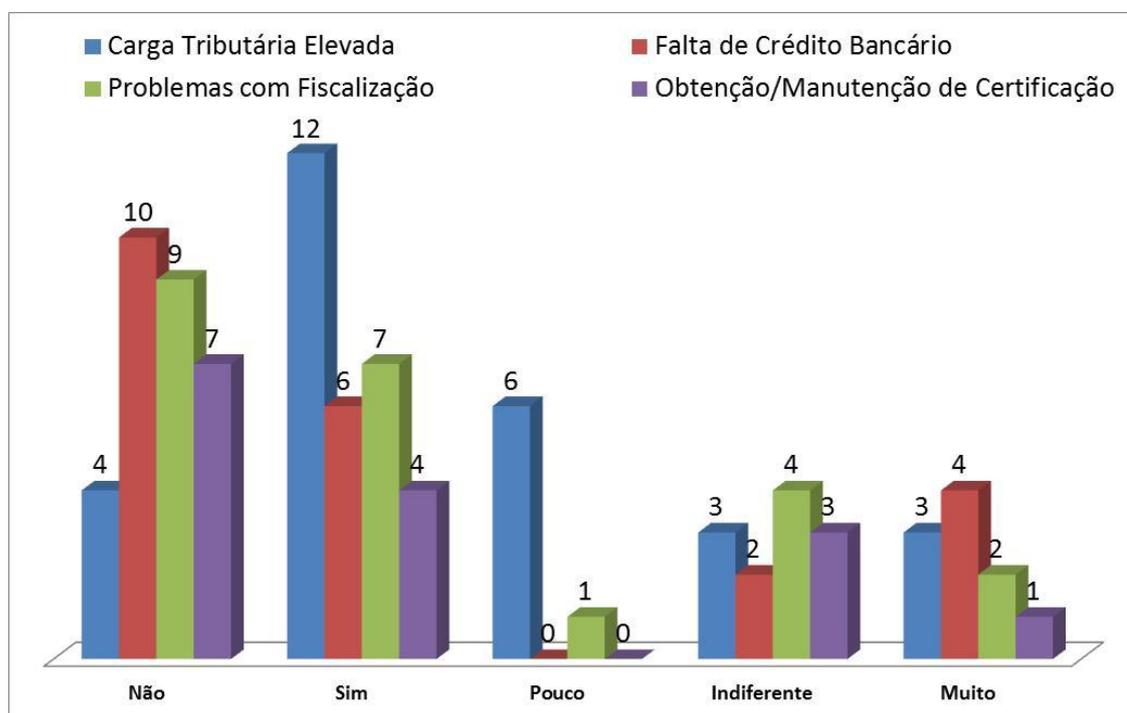
brasileiras (que conforme IBPT (2012) é de 8,7 anos) ou pouco ultrapassaram este tempo. Demonstrou-se também que todas as empresas investigadas estão abaixo da longevidade média de vida de cinquenta anos identificada por Geus (1999) e estão bem longe da expectativa máxima de vida na casa das centenas de anos como mostrou o citado autor. Considerando-se a média de vida das próprias empresas investigadas, 12,6 anos, os dados da pesquisa mostraram também que 68,7% destas empresas sobreviveram menos tempo que esta média.

A fim de compreender os principais fatores que definiram o fechamento das empresas não atuantes, como se propôs inicialmente este trabalho, foram identificadas as principais dificuldades encontradas na condução destas empresas e a influência delas para o encerramento de suas atividades, como será mostrado no próximo tópico.

### **5.5.1 Principais dificuldades encontradas na condução das atividades das empresas não atuantes e sua representatividade para o fechamento delas**

Na investigação sobre os fatores relacionados às políticas públicas e arcabouço legal que dificultaram a atuação das empresas extintas, identificou-se que: a carga tributária elevada foi dificuldade para 12 delas, sendo muito influente para o fechamento de apenas três empresas afetadas; a falta de crédito bancário foi dificuldade para seis empresas, sendo muito influente para o fechamento de quatro delas; sete empresas apresentaram problemas com fiscalização, mas esta dificuldade foi muito influente para o fechamento de apenas duas delas; e a obtenção/manutenção de certificação foi dificuldade para cinco empresas, sendo muito influente para o fechamento de apenas uma delas. O Gráfico 20 mostra, do lado esquerdo, se essas empresas apresentaram as dificuldades investigadas e, do lado direito, em que grau elas influenciaram para o fechamento das empresas prejudicadas.

Gráfico 20 - Fatores relacionados à políticas públicas e arcabouço legal que dificultaram a atuação das empresas extintas e grau de influência para o seu fechamento



Fonte: Dados da pesquisa

Foram apontadas ainda, dificuldades como ausência de política de recuperação de empresas e custo do crédito bancário, que nos casos em que aconteceram exerceram muita influência para o fechamento das empresas.

A análise do Gráfico 20 permite apreender que a dificuldade relacionada às políticas públicas e arcabouço legal mais frequente nas empresas investigadas foi a carga tributária elevada, apesar de ser um fator pouco decisivo para o fechamento da maioria das empresas afetadas. Já a falta de crédito bancário, problemas com fiscalização e a obtenção/manutenção de certificação representaram dificuldades para a minoria das empresas. Entretanto a falta de crédito bancário teve muita influência no fechamento de 66% das empresas que possuíam esta dificuldade.

Em relação à falta de crédito bancário, a discussão do grupo focal evidenciou o impacto da implantação do Plano Real sobre algumas empresas, em decorrência da situação de endividamento que se encontravam. Um dos participantes explicou que:

[...] Se passou a trabalhar com o dólar bastante desvalorizado em relação ao real, e neste momento, as empresas que já estavam endividadas passaram a ter um passivo muito elevado. Os juros ficaram acima de 15% e os bancos praticamente se fecharam. Neste momento, as empresas precisavam de

capital de giro para começar a trabalhar e praticamente foram abandonadas. Sei que também teve a questão gerencial, mas acho que os três ou quatro primeiros anos do Plano Real foram muito decisivos para o fechamento da maioria das empresas.

A discussão também evidenciou que a questão do acesso ao crédito começou a melhorar a partir de 2005. Um dos participantes explicou que:

[...] Historicamente, os bancos concentraram os investimentos em cima de poucas grandes empresas. Então, com a inadimplência delas exatamente na área do melão os bancos fecharam as portas para as empresas do melão. [...] Durante 10 anos os bancos dificultaram a liberação. Então, de 2005/2006 em diante, o crédito chega mais às pequenas e médias empresas [...] baixou as taxas de juros um pouco, criou-se as taxas fixas que não existiam antes, e isso facilitou também algumas empresas se manterem e crescerem um pouco.

Entretanto, é relevante a observação de um dos participantes de que é necessário saber gerenciar este crédito. Em caso contrário, ele alertou que a facilidade de acesso ao crédito pode ser um risco para as empresas, pois: “hoje a gente está numa situação de crédito fácil, com taxas de juros muito baixas, mas será que vale a pena a gente se endividar? Vale a pena aumentar a estrutura? Tem que ter muito pé no chão!” Evidencia-se assim, a relevância do planejamento financeiro, cuja insuficiência é apontada por Xisto (2007) como uma das causas de insucesso das empresas no âmbito financeiro.

No que se refere a certificações, das 11 empresas extintas que obtiveram alguma delas, como mostrou o Gráfico 12, evidenciou-se no Gráfico 20, que sete não apresentaram dificuldades para obtê-las e/ou mantê-las e quatro apresentaram, tendo sido este aspecto indiferente para o fechamento da maioria das empresas afetadas.

No grupo focal, explicou-se que “a exigência pelas certificações foi uma das causas da extinção de muitos pequenos produtores”, pois precisava de investimentos em infraestrutura física e de pessoal, que estavam além do que eles podiam arcar. Um dos participantes sugeriu que deveria haver normas diferenciadas para os empreendimentos de pequeno porte, “uma certificação à qual os pequenos produtores pudessem se adequar”. Entretanto, discutiu-se que o mercado externo exige qualidade e segurança do produto, de forma que o apoio necessário ao pequeno produtor, neste ponto, deve ocorrer no sentido de facilitar financiamentos para que eles possam se estruturar e se adequar às normas de certificação.

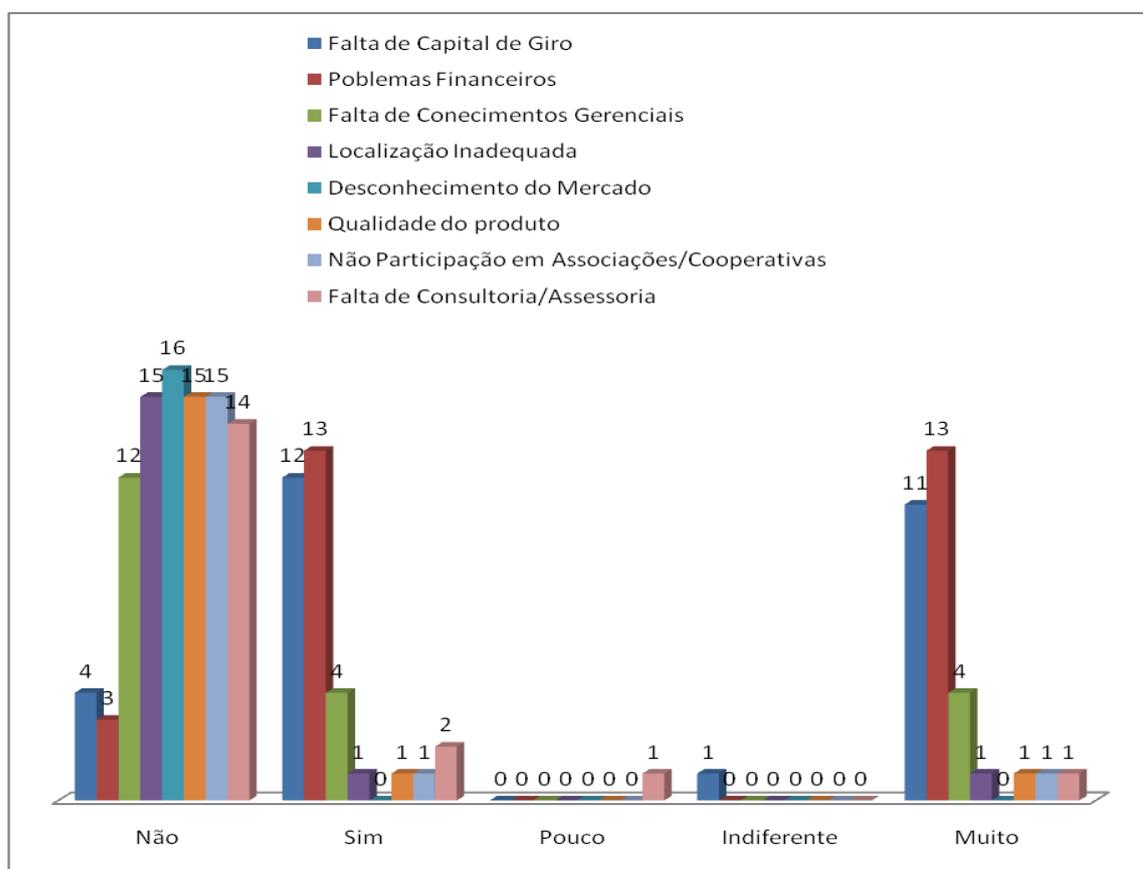
A investigação das razões do fechamento das empresas revelou o caso de uma empresa multinacional que encontrou muitas dificuldades com aspectos relacionados às políticas públicas e arcabouço legal para produção do melão no Brasil. O entrevistado

explicou que o país possui uma elevada carga tributária e muita burocracia, portanto quando surgiram problemas como aumento considerável (40%) nos custos dos insumos de um ano para outro e aumento nos custos de mão de obra, tendo em vista a valorização do real, a crise europeia, causando queda na demanda e no preço e alto custo de produção, além da propagação intensa de um fungo radicular, chamado *manosporascus cannonballus*, que causou grande prejuízo para empresa, esta perdeu o interesse pela cultura do melão e encerrou sua atividade com esta cultura no país, reduzindo também suas unidades de produção a nível mundial. Neste caso, entende-se que razões de caráter político foram agravadas por razões econômicas e técnicas, provocando o fechamento da empresa.

Nas pesquisas nacionais (entre 2000 e 2002, 2003 e 2005) e no RN (em 2005) do SEBRAE, revelou-se que nas áreas do comércio, indústria e serviços as dificuldades mais encontradas pelas empresas atuantes e as principais razões para o fechamento das empresas extintas são também a carga tributária elevada e a falta de crédito bancário (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; VOX POPULI, 2007). Desta forma, percebe-se que no que se refere às políticas públicas e arcabouço legal, as empresas de fruticultura extintas enfrentaram as mesmas dificuldades e influências destas para seu fechamento em relação as empresas destes outros setores.

Na abordagem sobre as falhas gerenciais que dificultaram a atuação das empresas investigadas foi identificado que: a falta de capital de giro dificultou a atuação de 12 destas empresas, sendo muito influente para o fechamento de 11 delas; problemas financeiros foram dificuldades muito influentes para o fechamento de 13 empresas; a falta de conhecimentos gerenciais dificultou a atuação de quatro empresas, exercendo muita influência para o fechamento destas; a localização inadequada foi uma dificuldade e muito influente para o fechamento de apenas uma empresa, o desconhecimento do mercado não foi apontado como dificuldade; a qualidade do produto representou uma dificuldade muito influente para o fechamento de apenas uma empresa e a não participação em associações/cooperativas também foi uma dificuldade muito influente para o fechamento de apenas uma empresa; a falta de consultoria/assessoria foi dificuldade para duas empresas, sendo pouco influente para o fechamento de uma delas e muito influente para o fechamento da outra. O Gráfico 21 mostra do lado esquerdo, se as empresas extintas investigadas apresentaram as dificuldades pesquisadas e, do lado direito, em que grau elas influenciaram para o fechamento das empresas prejudicadas.

Gráfico 21 - Fatores relacionados à falhas gerenciais que dificultaram a atuação das empresas extintas e grau de influência para o seu fechamento.



Fonte: Dados da pesquisa

A análise destes dados evidencia que as dificuldades relacionadas às falhas gerenciais mais frequentes nas empresas foram a falta de capital de giro e problemas financeiros e que estas exerceram muita influência para o fechamento das empresas afetadas. A falta de conhecimentos gerenciais, por sua vez, foi identificada por um número menor de empresas (quatro), mas conforme a percepção dos entrevistados, também foi um fator muito influente no fechamento destas.

Outros fatores investigados como localização inadequada, desconhecimento do mercado, qualidade do produto, não participação em associações ou cooperativas e a falta de consultoria ou assessoria, não foram apontados pela maioria das empresas extintas. Porém, houve um caso em que a qualidade do produto foi uma dificuldade enfrentada por uma empresa com muita influência para o seu fechamento, outro em que este tipo de dificuldade foi a não participação em associações ou cooperativas e outro em que foi a falta de consultoria ou assessoria. Identificou-se também um caso em que a baixa produtividade (devido à aquisição de terras com problemas de solo e água) foi uma dificuldade de muita influência

para o fechamento da empresa e dois outros casos de empresas que não apresentaram qualquer dificuldade relativa à falhas gerenciais.

Em relação aos problemas financeiros destacam-se alguns relatos esclarecedores, como o de uma empresa que, segundo seu representante, fechou porque o retorno financeiro foi insuficiente para manter a empresa, causando um desestímulo comercial. Sobre outra empresa, explicou-se que a decisão de atuar como terceirizada implicou no repasse do produto a baixo preço, embora a empresa tivesse um alto custo de produção. Os outros dois casos foram relatados por ex-funcionários, como segue:

A empresa apresentava problemas financeiros, possuía muita lentidão para a tomada de decisões estratégicas e não tinha agilidade para o gerenciamento. Acredito que a entrada de um novo sócio foi decisiva, para o fechamento da empresa e investimento em outro negócio.

A produção da empresa era bem gerida, havia uma fatura de dinheiro muito grande, mas não havia uma administração profissional, não havia planejamento e sobressaía-se uma cultura de ganância muito grande. O problema da empresa era como gerir os recursos financeiros (...). Além disso, o empresário decidiu investir numa outra área, baseado em informações pouco confiáveis, e a produção da área não se efetivou, tendo perdido todo o investimento.

Percebe-se que na maioria destes casos, os problemas financeiros foram decorrentes de falhas gerenciais relacionadas à insuficiência de planejamento financeiro, evidenciando mais uma vez, uma das causas de insucesso das empresas no âmbito financeiro, destacada por Xisto (2007).

Nas pesquisas nacionais e no RN do SEBRAE, já citadas, revelou-se também uma igualdade em relação às dificuldades referentes às falhas gerenciais mais encontradas pelas empresas atuantes e as principais razões para o fechamento das empresas extintas no que se refere a estes fatores, destacando-se a falta de capital de giro e problemas financeiros tanto nas áreas do comércio, indústria e serviços como na área da fruticultura irrigada (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; VOX POPULI, 2007).

Abdelsamad e Kindling (1978 apud XISTO, 2007, p. 29) expuseram que a insuficiência de capital, evidenciada como dificuldade e razão de fechamento dessas empresas, se dá pela má articulação dos recursos monetários necessários para sustentar a empresa, os quais devem envolver a compra de equipamentos e instalações, a integração do capital e uma reserva prevista para cobrir situações imprevistas. Segundo estes autores, “é freqüente que o capital utilizado para iniciar uma empresa seja insuficiente e não dê ao empresário nenhuma margem de erro ou tempo suficiente para reaver o crédito oferecido aos

clientes”. Xisto (2007) mostrou que os problemas financeiros evidenciados envolvem um círculo vicioso, o qual envolve outros fatores como será explicado mais adiante.

A discussão do grupo focal reforçou que os problemas financeiros são decorrentes de falhas gerenciais e que em muitos casos estes problemas levam ao fechamento das empresas. Expressou-se que quando estas empresas vivenciaram os Planos econômicos do governo do Presidente José Sarney, conjuntura já referenciada neste estudo (VEJA, 2008), elas enfrentaram uma situação comercial muito difícil em que, segundo explicou um dos participantes, “a taxa de cambio era quatro por um e chegou até a oito por um” e estas empresas não estavam preparadas para gerenciar essa nova situação econômica. Ele explicou ainda que:

[...] Anteriormente a esses planos, a atividade não era a fruta, não era ganhar dinheiro com a fruta em si. Parece que existiam muitas outras coisas, investimentos envolvidos. Quando veio o Plano, que na verdade a situação veio a cobrar dos empresários realmente ganhar dinheiro com a atividade, muita gente fracassou.

A crise internacional ocorrida em 2008, por sua vez, conforme descreveu Oliveira et al. (2011), ocasionou um momento de grande incerteza na economia mundial. Um participante do grupo expôs que, “quem não estava preparado com capital de giro próprio, acabou fechando as portas por causa da inadimplência dos compradores da Europa”.

Outro participante citou também que “no início das atividades dessas empresas, elas fizeram investimentos altíssimos com dinheiro do banco e quando tiveram que começar a pagar, os juros eram altos, muitas fecharam”. Além disso, ele explicou que na área de fruticultura os investimentos têm que ser contínuos, então não tinha como estas empresas, diante de dívidas tão elevadas, continuarem realizando os investimentos necessários ao prosseguimento de suas atividades.

Outra falha gerencial influente para o fechamento de empresas abordada foi a arrogância. Um participante expôs que o empresário deve reconhecer sua trajetória de vida e trabalho: “eu sei de onde sou, de onde eu vim e o que sofri, então não posso ser arrogante; tenho que me policiar para não transmitir isso para as pessoas.” Outro participante complementou que “tem pessoas que não atentaram par isso: começaram a não dar importância a pequenos valores, como R\$ 10.000,00. [...] Alguns achavam que já tinham ganhado tanto dinheiro que não precisava mais de ajuda, começou a se fechar, achar que sabia de tudo e mudou até o ciclo de convivência”. Diante desta discussão, entende-se que a arrogância compara-se, em termos de consequências, ao excesso de otimismo de pequenos

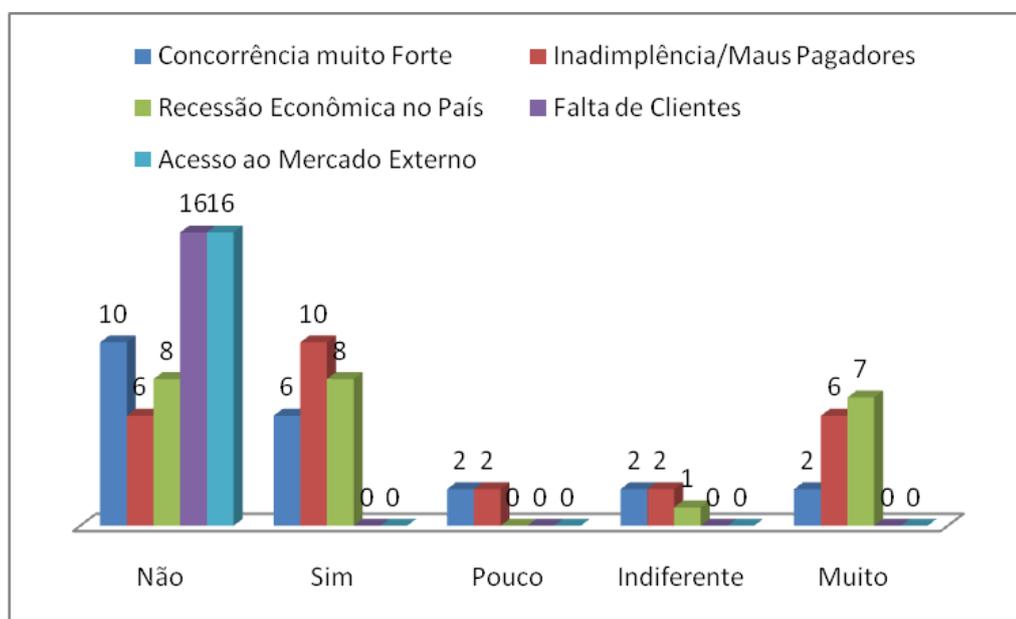
empresários, abordado conforme Abdelsamad e Kindling (1978 apud XISTO, 2007) como causa gerencial e comportamental para o fechamento de pequenas empresas. No caso dos pequenos empresários, eles elucidam que o excesso de otimismo induz a visualização dos problemas como passageiros, dificultando e atrasando a percepção da situação real e a busca por soluções.

A discussão do grupo focal também reforçou a influência das falhas gerenciais como razão para o fechamento das empresas, tendo em vista a amplitude da atividade administrativa. Um dos participantes expôs que:

[...] alguns quebraram porque simplesmente desistiram da região, outros porque o dólar [questão cambial] não tava dando certo, outros porque ganharam muito dinheiro e começaram a investir em outro ramo, alguns produtores também se agruparam e não deu certo. Então por que não davam certo? Com certeza gerencial! O gerencial envolve muitas coisas: características políticas, marketing do produto [...].

A abordagem das causas econômicas e conjunturais mostrou, por sua vez, que: seis empresas apresentaram dificuldades em relação à concorrência muito forte, sendo este um fator muito influente para o fechamento de apenas duas delas, pouco relevante para duas empresas e indiferente para as outras duas; a recessão econômica no país dificultou a atuação de oito empresas, sendo muito influente para o fechamento de sete delas; a inadimplência/maus pagadores representou dificuldade para 10 empresas, sendo muito influente para o fechamento de sete empresas e pouco influente no caso de duas empresas (Gráfico 22).

Gráfico 22 - Fatores relacionados às causas econômicas e conjunturais que dificultaram a atuação das empresas extintas e grau de influência para o seu fechamento.



Fonte: Dados da pesquisa

Além das dificuldades investigadas, foram citadas também a falta de fornecedores, os altos índices de correção monetária, a falta de proteção do mercado e de organização do governo e a instabilidade econômica do país com muita influência para o fechamento das empresas afetadas. E apenas uma empresa não apresentou qualquer dificuldade em relação às causas econômicas e conjunturais.

A análise dos dados do Gráfico 22 permite verificar que as dificuldades mais frequentemente apresentadas pelas empresas em relação às causas econômicas e conjunturais foram a inadimplência/maus pagadores (62%), a recessão econômica do país (50%) e a concorrência muito forte (37%). Entretanto, a influência para o fechamento das empresas afetadas representou-se maior em relação aos fatores recessão econômica do país (87%) e inadimplência/maus pagadores (60%), apresentando-se a concorrência muito forte como fator de influência pouco representativa para o fechamento de 66% das empresas prejudicadas. Ressalta-se também, que este fator, assim como o acesso ao mercado externo e a falta de clientes, não foram dificuldades para a maioria das empresas investigadas.

Em relação à inadimplência relataram-se alguns casos relevantes para a presente análise:

Nos adaptamos e nos saímos bem em relação a todas as outras dificuldades. Mas, quando se perde o dinheiro de uma venda tão alta, os fornecedores deixam de negociar com a empresa, os bancos fecham as portas [...] Acho que não há uma boa política de recuperação de empresas e que se houvesse,

trabalhando direito, mesmo com uma perda assim, daria para reerguer a empresa.

Entreguei a produção por três anos a uma só empresa e achei que podia fazer isso sempre, daí quando ela não pagou, fiquei sem ter como pagar meus empréstimos[...] O risco da atividade era muito alto e reconheço que não administrava bem este risco.

[...] A evolução dos custos sem a evolução das receitas foram descapitalizando a empresa. Houve muitos problemas com maus pagadores; vendi e não recebi”.

Na discussão do grupo focal apontou-se que a inadimplência/maus pagadores pode ter sido uma dificuldade relevante para o fechamento das empresas, no sentido de que a comercialização exige capacidade visionária do gestor. Foi demonstrado que se o empresário vende exclusivamente para um cliente, adquire empréstimos, estrutura a empresa para produzir, etc., se o cliente fracassar, o empresário também fracassa.

No grupo focal explicou-se também que a inadimplência/maus pagadores apresentada nestes relatos ocorreu devido aos problemas enfrentados pelos compradores da Europa, que diante da crise econômica mundial de 2008, explicada por Oliveira et al. (2011), ficaram impossibilitados de cumprir os contratos. Como foi elucidado por Alves, Silva e Vidal Júnior (2008), os agentes exportadores brasileiros negociam diretamente com o cliente externo, definindo contratos no início da safra. Um dos participantes explicou que:

[...] a crise reduziu a compra do que podia se deixar de consumir. Na Inglaterra e na Itália o pessoal levou os não perecíveis para casa e deixou de comprar. Na Inglaterra o consumo de melão reduziu em 28% em relação ao ano anterior. Como fruta é perecível, isso refletiu muito rapidamente na inadimplência, porque se o comprador lá fora compra e perde ele repassa exatamente para o produtor. Isso independe da companhia, da empresa, com exceção rara, acontece que a empresa paga uma parte. Mas, na maioria das vezes ele repassa esse problema para o produtor aqui da região.

A grande influência da recessão econômica sobre o fechamento de empresas corrobora-se pela explicação da conjuntura do país após a década de 1980 e início de 1990, que devido à altas escalas inflacionárias, impactou seriamente no cotidiano das pessoas e no funcionamento do setor produtivo, provocando o aumento do desemprego e o fechamento de empresas (MACHADO, 2007; VEJA, 2008). Os entrevistados apontaram essa recessão como fator decisivo para o fechamento delas:

Dobrei a produção da empresa, por meio do maior investimento que fiz ao longo da história dela. Entretanto, o país entrou num momento de recessão econômica, tornando o custo muito maior do que o valor do produto, de

forma que os lucros da empresa não eram suficientes para o pagamento dos empréstimos.

A empresa tinha uma produtividade gigantesca, mas o nível de endividamento era altíssimo. Ela sempre viveu alavancada de empréstimos [...] Quando o país chegou a uma inflação de 60%, a situação se tornou insustentável. [...] Só a chegada de um novo sócio investindo mais dinheiro na empresa, teria feito com que ela continuasse.

Minha empresa tinha pioneirismo em tecnologia, qualidade do produto e mercado. Mas, eu era para ter conduzido a empresa tendo de um lado um excelente Administrador e do outro um excelente Advogado. Além disso, adquirei empréstimos bancários e chegou a inflação. Então tive muita dificuldade de renegociar a dívida.

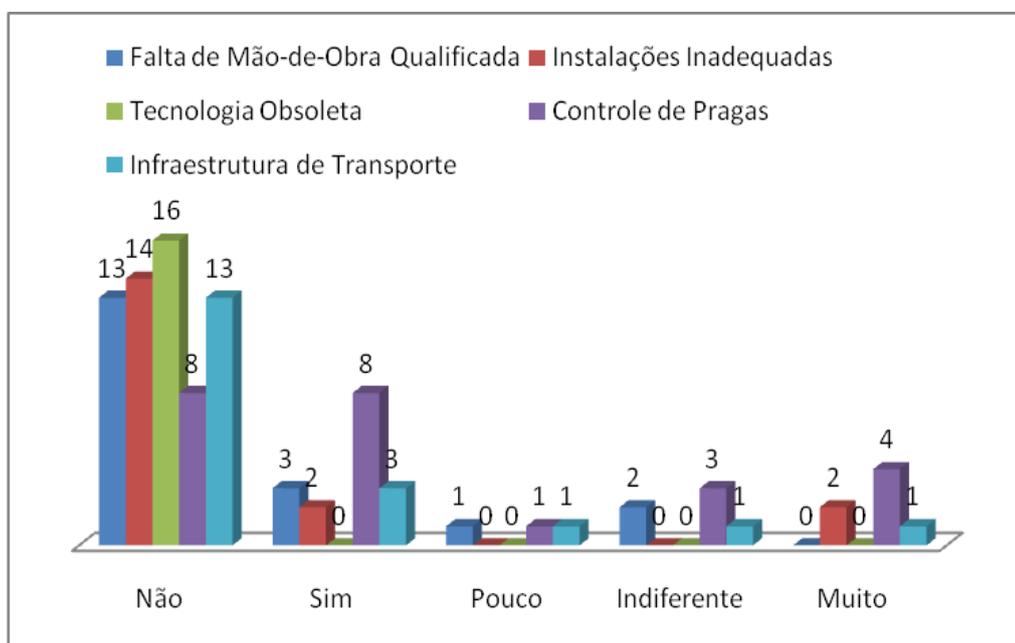
Nas pesquisas nacionais e no RN do SEBRAE, acerca dos mesmos fatores, revelaram-se algumas diferenças entre as dificuldades das empresas das áreas do comércio, indústria e serviços em relação às dificuldades identificadas pelas empresas da área da fruticultura. Na pesquisa nacional do período entre 2000 e 2002, destacou-se a falta de clientes, seguida por maus pagadores e recessão econômica no país. Já no período entre 2003 e 2005, as dificuldades mais apontadas foram a concorrência muito forte, maus pagadores e recessão econômica no país, nesta ordem. E na pesquisa realizada no referido estado, a dificuldade mais citada foi a concorrência muito forte, em segundo, maus pagadores e em terceiro, a recessão econômica no país (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; VOX POPULI, 2007). Percebe-se então, que quanto aos fatores relacionados à causas econômicas e conjunturais a área de atuação das empresas de fruticultura possui particularidades, sobretudo no que se refere às empresas investigadas, tendo em vista que estão focadas no mercado externo, cujas características de consumo e mercadológicas são diferentes.

Em relação às causas econômicas e conjunturais, entende-se que apesar de se tratarem de empresas em sua maioria de médio e grande porte, elas podem ter sido afetadas pelas causas gerenciais e comportamentais para o fechamento de pequenas empresas, propostas por Abdelsamad e Kindling (1978 apud XISTO, 2007). Uma delas é a subestimação dos efeitos econômicos, sobre a qual estes autores alertam que “antes de adquirir ativos permanentes e expandir as operações, o empresário deve analisar os efeitos destas decisões sobre os custos fixos e a rentabilidade em condições econômicas adversas” (ABDELSAMAD; KINDINGLI, 1978 apud XISTO, 2007, p. 39). Por isso, estes autores explicam que, quando ocorrem as flutuações econômicas, havendo diminuição do volume de operações da empresa, quanto menos custos fixos e mais custos variáveis a empresa possuir, maior será sua possibilidade de sucesso.

Desta forma, apreende-se que as dificuldades relacionadas à causas econômicas e conjunturais enfrentadas pelas empresas investigadas decorrem do mau gerenciamento de seus aspectos financeiros. Em relação à inadimplência ou maus pagadores, por exemplo, fator mais evidenciado pelos entrevistados, ela está envolvida numa das armadilhas financeiras propostas por estes autores, em relação à insuficiência de capital decorrente da má articulação pelo empresário, dos recursos monetários necessários a sustentação da empresa, que provoca, por sua vez, a falta de tempo para reaver o crédito oferecido aos clientes.

A abordagem de fatores relacionados à logística operacional revelou que: o controle de pragas representou dificuldade para oito empresas, sendo muito influente para o fechamento de quatro delas; falta de mão de obra qualificada foi dificuldade para apenas três empresas, não apresentando relevância para o fechamento delas; infraestrutura de transporte representou dificuldade também para apenas três empresas, sendo influente somente para uma delas; instalações inadequadas foi uma dificuldade muito influente para o fechamento de duas empresas; nenhuma empresa apresentou dificuldades decorrentes de tecnologia obsoleta (Gráfico 23).

Gráfico 23 - Fatores relacionados à logística operacional que dificultaram a atuação das empresas e grau de influência para o seu fechamento.



Fonte: Dados da pesquisa

Outras dificuldades apresentadas e que tiveram muita influência para o fechamento das empresas foram: o alto custo de mão de obra; alto custo de desenvolvimento de tecnologia e falta de apoio do governo nos aspectos logísticos; e alta rotatividade de mão de obra.

A análise do Gráfico 23 mostrou que poucas empresas enfrentaram dificuldades quanto aos fatores relacionados à logística operacional, sendo as dificuldades mais frequentes como as referentes ao controle de pragas, pouco significativa para o fechamento de metade das empresas prejudicadas, à falta de mão de obra qualificada e infraestrutura de transporte pouco representativas para o fechamento da maioria das empresas comprometidas e à instalações inadequadas, muito influentes para o fechamento das empresas afetadas.

Destaca-se ainda, que os dados mostraram que cinco das empresas investigadas não apresentaram qualquer dificuldade quanto aos fatores relacionados à logística operacional e que nenhuma empresa investigada apresentou dificuldades em relação à tecnologia obsoleta, corroborando o cenário de atuação de incremento tecnológico já apresentado nesta pesquisa, conforme exposição de Souza (2006).

Os dados identificados no presente estudo em relação às dificuldades com o controle de pragas, reforçam o que foi constatado em estudo realizado por Araújo (2009) com 17 produtores de melão no Agropolo Assu-Mossoró, acerca dos fatores intervenientes do desenvolvimento da cadeia logística do melão, o qual identificou a incidência de pragas diversificadas representando o fator mais indicado como dificuldade para produção do melão. Segundo ela, como esta cultura é prioritariamente de exportação e exige rigorosa adequação às certificações, a falta de controle e monitoramento pode comprometer as condições de competitividade e dificultar os negócios.

Apreendeu-se também no presente estudo, que em relação aos fatores que envolvem logística operacional, foram encontradas menos dificuldades pelas empresas não atuantes em relação aos demais fatores analisados, evidenciando que o foco do gerenciamento na área de produção, como mostrou o Quadro 11, proporcionou um domínio maior sobre a estrutura operacional da empresa e os fatores que nela se articulam.

O Quadro 12 demonstra um resumo dos dados descritos, mostrando as dificuldades mais encontradas pelas empresas em relação aos fatores investigados, a frequência em que foram apresentadas e o grau de influência que tiveram para o fechamento das empresas afetadas.

Quadro 12 - Principais dificuldades identificadas pelos representantes das empresas extintas e seu grau de influência para o fechamento das empresas afetadas

<b>FATORES</b>	<b>DIFICULDADE</b>	<b>FREQUÊNCIA<sup>20</sup></b>	<b>INFLUÊNCIA PARA O FECHAMENTO (resposta da maioria)</b>
<b>Políticas públicas e arcabouço legal</b>	Carga tributária elevada	Grande	Pouca
	Falta de crédito bancário	Média	Muita
	Problemas com fiscalização	Média	Indiferente
	Obtenção/manutenção de certificação	Média	Indiferente
<b>Falhas gerenciais</b>	Falta de capital de giro	Grande	Muita
	Problemas financeiros	Grande	Muita
<b>Causas econômicas e conjunturais</b>	Inadimplência e maus pagadores	Grande	Muita
	Recessão econômica do país	Média	Muita
	Concorrência muito forte	Média	Pouca/indiferente
<b>Logística operacional</b>	Controle de pragas	Média	Muita

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa nacional do SEBRAE, com empresas das áreas do comércio, indústria e serviços, realizada no período entre 2000 e 2002, revelou uma maior incidência de dificuldades e razões para o fechamento das empresas em relação aos fatores relativos a causas econômicas e conjunturais e as falhas gerenciais, nesta ordem, inversamente ao que foi identificado pelas empresas da área de fruticultura irrigada no presente estudo. Os fatores relativos à políticas públicas e arcabouço legal e à logística operacional, ficaram em terceiro e quarto lugar respectivamente. Já a pesquisa nacional entre 2003 e 2005, identificou mais dificuldades em relação aos fatores relativos à políticas públicas e arcabouço legal e causas econômicas e conjunturais, nesta ordem, estando em terceiro e quarto lugar os relativos à falhas gerenciais e à logística operacional, respectivamente. No estado do Rio Grande do Norte, a pesquisa do SEBRAE realizada em 2005, por sua vez, destacou as dificuldades

<sup>20</sup> Para aferir a frequência em que as dificuldades foram identificadas, definiu-se os seguintes atributos: “frequência pequena” representando aquelas apontadas por até quatro (até 25%) das empresas investigadas; “frequência média” para aquelas apontadas por uma quantidade de cinco a nove empresas (até 60%); “frequência grande” referindo-se àquelas apontadas por um número de 10 a 16 empresas (acima de 60%).

referentes aos fatores relacionados à políticas públicas e arcabouço legal e à falhas gerenciais, seguidos pelo relacionados à causas econômicas e conjunturais e à logística operacional. (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007; VOX POPULI, 2007).

A análise do Quadro 12 permite inferir que as dificuldades mais enfrentadas (frequência grande) e apresentadas como de muita influência para o fechamento das empresas investigadas evidenciam fatores relacionados à falhas gerenciais e causas econômicas e conjunturais. Entende-se que estes fatores se relacionam, de forma que a inadimplência e maus pagadores, representa uma condição de instabilidade, diante da qual uma adequada atuação gerencial poderia ter preparado as empresas comprometidas para evitarem ou reduzirem o impacto da falta de capital de giro e problemas financeiros sobre o seu fechamento.

No grupo focal, um participante reforçou que os problemas conjunturais são razão gerencial. De acordo com ele, tudo se resume no gerencial:

[...] se você tem produtividade: gerencial; se escolher as pessoas erradas: gerencial; plantar no lugar errado: gerencial. Se você tem uma conjuntura como a crise de 2008 ou uma praga, você vai quebrar. Se você tem uma conjuntura ruim e uma boa gerência você pode escapar; se você tem uma conjuntura boa e uma má gerência você também consegue escapar, agora se você tem junto as duas coisas, não tem como não quebrar.

Na exposição das causas financeiras conforme proposições de Xisto (2007), algumas das principais dificuldades e razões de fechamento que afetaram as empresas investigadas, mostradas no Quadro 12, como carga tributária elevada, falta de crédito bancário, falta de capital de giro, problemas financeiros, inadimplência e maus pagadores, fazem parte de um círculo vicioso. O autor explicou que sem planejamento financeiro e sem capital para seus projetos iniciais, a tendência é que o empresário busque crédito no mercado, o que inviabiliza o investimento devido às altas taxas de juros, além de já enfrentar uma alta carga tributária que dificulta a geração de valor. Buscando ganhar em escala, por sua vez, o administrador aumenta suas vendas em decorrência da liberação de crédito excessivo aos seus clientes, aumentando seu risco ao expor-se a perdas de compradores insolventes. Além disso, na medida em que vende mais, o empresário tende a expandir sua produção e atingir o *overtrading* – crescimento descontrolado por falta de capital de giro.

Complementarmente, a análise dos aspectos organizacionais e gerenciais destas empresas, sob a perspectiva da ausência de formação administrativa dos proprietários-gerentes das empresas, evidenciou-se neste estudo, algumas causas gerenciais e

comportamentais do fechamento de empresas propostas por Abdelsamad e Kindling (1978, apud XISTO, 2007), referentes a uma diretoria inadequada, incapacidade de delegar e deixar-se absorver por tarefas agradáveis, que conforme se apreendeu, provocaram a falta de visão geral da empresa, a falta de prioridade para o planejamento e a conseqüente ineficiência da gestão, agravando a situação das empresas afetadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo caracterizou o ambiente de atuação das empresas de fruticultura irrigada do Agropolo Assu-Mossoró por meio da abordagem sistêmica dos contextos socioeconômicos, tecnológicos, ambientais e políticos inerentes a sua atividade.

Assim, foi possível fundamentar o objetivo delineado no intuito de desenvolver uma análise da percepção dos representantes das empresas de fruticultura ativas e inativas do Agropolo Assu-Mossoró e municípios circunvizinhos, sobre os principais fatores que determinam sua sobrevivência e mortalidade.

O levantamento dos dados históricos sobre a evolução e tempo de sobrevivência destas empresas, permitiu inicialmente identificar 116 empresas, sendo possível registrar dados de 88, das quais 49 atuantes e 39 não atuantes. A investigação de 16 empresas extintas, indicou que 50% delas atuaram até 10 anos no mercado, 44% de 11 a 20 anos e 6% (uma empresa) mais de 20 anos, evidenciando uma média de vida de 12,6 anos.

A partir da identificação das características destas empresas em termos de porte, localização, tipo de cultura, tipo de organização, mercados, gerenciamento, produção e vendas, mostrou-se: a predominância de empresas de médio e grande porte, produtoras principalmente de melão, cujas unidades de produção concentravam-se no município de Baraúna - RN e Zona Rural de Mossoró - RN; que eram empresas constituídas, sobretudo, como sociedades e faziam parte de agrupamentos como parcerias, associações e grupos comerciais; a inadequação da estrutura organizacional da maioria das empresas investigadas, indicando que boa parte delas era mais um negócio focado em produção, planejamento e vendas e geridas por empreendedores, do que uma organização integrante de uma cadeia produtiva, com funções intra e inter-setoriais integradas e bem definidas; a maioria destas empresas caracterizava-se pela produção em escala apoiada pela estratégia de especialização, eram as próprias responsáveis pela distribuição de seus produtos e estavam focadas no mercado externo.

A verificação dos principais fatores que condicionam a sobrevivência das empresas da área destacou como importantes para o sucesso delas, sob a ótica dos representantes das empresas não atuantes, a relevância de: habilidades gerenciais como boas estratégias de vendas e bom conhecimento de mercado; capacidade empreendedora, em relação à capacidade de liderança do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócio, capacidade do empresário de assumir riscos, criatividade do empresário e empresários com persistência e perseverança; e logística operacional, relativa à escolha de um bom

administrador, o reinvestimento dos lucros na empresa, o acesso às novas tecnologias e o uso de capital próprio.

Apreendeu-se também que se correlacionando a estes fatores, foram evidenciados outros que estão condicionando a sobrevivência das empresas da área, sob a ótica dos representantes das empresas atuantes, como: a habilidade para comercialização, a capacidade de adaptação da empresa, a lucratividade e eficiência financeira, as estratégias de *marketing* e a certificação (habilidades gerenciais) e competência técnica e gerencial, capacitação e socialização de conhecimentos (logística operacional).

A investigação dos principais fatores que definiram o fechamento das empresas extintas apontou entre as dificuldades enfrentadas em relação à políticas públicas e arcabouço legal, carga tributária elevada, falta de crédito bancário e obtenção/manutenção de certificações, sendo a falta de crédito bancário a dificuldade mais relevante para o fechamento destas empresas. Com relação às falhas gerenciais foram apontadas, sobretudo, dificuldades como falta de capital de giro e problemas financeiros, ambas muito influentes no fechamento das empresas afetadas. Entre as causas econômicas e conjunturais evidenciaram-se a inadimplência/maus pagadores e a recessão econômica no país como as dificuldades mais relevantes para o fechamento das empresas. E com relação à logística operacional, destacou-se como dificuldade muito influente para o fechamento das empresas afetadas o controle de pragas.

Constatou-se também que as dificuldades mais enfrentadas pelas empresas investigadas e apresentadas como de muita influência para o fechamento das empresas investigadas evidenciam fatores relacionados à falhas gerenciais e causas econômicas e conjunturais.

As discussões elencadas neste trabalho demonstraram que o tempo de sobrevivência das empresas de fruticultura irrigada na região do Agropólo Assu-Mossoró é curto e que o fator gerencial é fundamental para sobrevivência destas empresas no ambiente complexo que atuam, ratificando os pressupostos dos quais partiu este estudo.

Inferiu-se que a interação entre tecnologia, política e sociedade (consumidores, pesquisadores, instituições), apesar de alguns contrapontos, proporcionou um cenário promissor no que se refere à operacionalização e à modernização da produção agrícola. Entretanto, preteriu o desenvolvimento de um modelo gerencial capaz de absorver e processar aspectos tão complexos de forma sistêmica, o que tem dificultado a mesma agilidade para adaptação da gestão rural ao novo cenário mundial.

Em consonância com os impactos socioeconômicos provocados pela atuação dessas empresas na região, tratados neste estudo, evidenciou-se a importância de empresas mais autônomas, o seu reposicionamento como verdadeiros atores sociais, por meio da busca de fortificação de suas relações produtivas (incluindo aspectos do ambiente e da sociedade), para que prevaleçam os impactos positivos. Neste sentido, Silva (1999) falou da importância dos atores sociais envolvidos no processo de reestruturação produtiva da agricultura norte-riograndense se comportarem como agentes e verdadeiros empreendedores no processo, para que possam reverter os ganhos econômicos para a sociedade.

Diante das dificuldades enfrentadas pelas empresas de fruticultura irrigada, apreendeu-se ainda, que os fatores de sucesso identificados pelos representantes das empresas atuantes e não atuantes, não representam ainda condições que possam proporcionar a sustentabilidade das empresas da área. Entende-se assim, que ainda não foi configurado um modelo de gestão capaz de reagir aos impactos dos fatores tecnológicos, socioeconômicos, políticos e ambientais, que definem o complexo ambiente de atuação destas empresas, marcado por oportunidades, riscos e instabilidade.

Por fim, apreendeu-se que as empresas de fruticultura irrigada na região do Agropolo Assu-Mossoró, têm evoluído em alguns aspectos relativos à modernização agrícola, mas existe uma preocupação com os fatores determinantes da mortalidade das empresas da área, que contextualizam ainda um ambiente de incerteza e carente de uma maior atenção pública e melhor coordenação dos agentes envolvidos com a atividade no sentido de buscar um modelo que viabilize sua sustentabilidade. Assim, corrobora-se a necessidade da articulação entre empresários, produtores e demais agentes envolvidos com a atividade junto aos agentes governamentais, para a formulação de políticas públicas focadas na atividade da região, que colaborem com o desenvolvimento e a socialização de modelos de gestão adequados, possibilitando o necessário encadeamento das atividades e que a fruticultura possa realmente contribuir para a sustentabilidade da região do Agropolo Assu-Mossoró.

Entende-se que a abrangência do presente estudo dificultou a pesquisa realizada tendo em vista a complexidade das discussões acerca de sobrevivência e mortalidade de empresas, que podem envolver diferentes perspectivas de análise, e a amplitude do universo de pesquisa, que abrangeu empresas de todos os portes, culturas e *status* de atuação – ativas e inativas.

Além disso, o método da pesquisa também foi limitado pela dificuldade de encontrar as empresas extintas e seus representantes, devido a ausência de registros documentais dos órgãos da área, e pela dificuldade de entrevistar os representantes das empresas atuantes,

devido a coincidência desta etapa da pesquisa com o período de safra do melão, seu principal produto, com a decorrente diminuição da acessibilidade desses profissionais.

Tendo em vista que, neste estudo a análise da sobrevivência e mortalidade de empresas limitou-se a visão de interrupção do negócio mais utilizada pelos pesquisadores da área, entende-se que conforme o entendimento de Sten (1998) o qual distingue saída do negócio e fracasso, torna-se pertinente retomar a investigação acerca do tema do presente estudo, considerando esta distinção, a fim de verificar a continuidade e evolução da atividade da fruticultura na região (se estão sendo formados novos tipos de organizações após o fechamento das empresas, como as demandas estão sendo absorvidas, etc.).

Entende-se também que, quanto ao objetivo de verificar os principais fatores que condicionam a sobrevivência das empresas da área, o presente estudo limitou-se a identificação de fatores de sucesso como condições necessárias na condução dos empreendimentos conforme a ótica das pesquisas do SEBRAE (SEBRAE, 2004; SEBRAE, 2007), evidenciando-se a relevância do fator gerencial para a sobrevivência das empresas dessas empresas. Todavia, é válido lembrar acerca da influência de fatores internos e externos sobre o comportamento gerencial, demonstrada por Motta (2000). Assim, diante do importante papel do dirigente no processo decisório organizacional com o advento da gestão contemporânea, como propôs Motta (2000), a complexidade do ambiente intra e inter-organizacional, sugere o aprofundamento da análise apresentada neste estudo, envolvendo habilidades gerenciais mais complexas como as apresentadas por este autor: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.

Considerando a interdisciplinaridade deste estudo, sua extensão pode proporcionar ainda algumas discussões como: acerca da influência do tipo de cultura e dos mercados escolhidos sobre a mortalidade e sobrevivência das empresas investigadas; sobre a experiência das empresas da área com a gestão agroindustrial (a fim de evidenciar a evolução histórica dessas empresas, em termos de comercialização, organização do trabalho, etc.); referente à forma como os impactos socioeconômicos, tecnológicos, ambientais e políticos da atuação das empresas estão sendo tratados e direcionados ao alcance da sustentabilidade da região; entre outras.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. 101p. Disponível em: <<http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2013.
- ALVES, M. A.; SILVA, E. A.; VIDAL JÚNIOR, A. M. Competitividade da fruticultura potiguar: o caso do melão no período de 1996 a 2005. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008. Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/102901/2/907.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2013.
- ALVES, M. R. P. A. **Logística agroindustrial**. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 162-240.
- ARAÚJO, V. F. S. **A cadeia logística do melão: fatores intervenientes no desenvolvimento do Agropólo Fruticultor Mossoró/Assú**, 2009. 159 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar – UnP, Natal, 2009. Disponível em: <[http://portal.unp.br/arquivos/pdf/cursos/posgraduacao/administracao/dissertacoes/2009/vilm\\_a-felix.pdf](http://portal.unp.br/arquivos/pdf/cursos/posgraduacao/administracao/dissertacoes/2009/vilm_a-felix.pdf)>. Acesso em: 03 já. 2013.
- AZEVEDO, P. F. **Comercialização de produtos agroindustriais**. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64-99.
- BACHA, C. J. C. **Economia e política agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004. 226p.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 23-63.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico**. Disponível em: <[http://www.fearp.usp.br/~sigbial/inserir\\_out2002/Estrategias\\_e\\_Cooperativas\\_Sig2.pdf](http://www.fearp.usp.br/~sigbial/inserir_out2002/Estrategias_e_Cooperativas_Sig2.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2013
- BNB. Banco do Nordeste do Brasil. **Pólos de desenvolvimento integrado**, 2000. Disponível em: <[http://www.banconordeste.gov.br/content/aplicacao/Polos\\_Desenvolvimento/Polo\\_Assu\\_Mossoro/gerados/polo\\_assumossoro\\_caracterizacao.asp](http://www.banconordeste.gov.br/content/aplicacao/Polos_Desenvolvimento/Polo_Assu_Mossoro/gerados/polo_assumossoro_caracterizacao.asp)>. Acesso em: 15 dez. 2012.
- BONFIGLIOLI, J. C. **Trabalho temporário e terceirização de serviços – aspectos legais e sociais**. 5. Ed. São Paulo: Jobcenter do Brasil, 2011. 136p. Disponível em: <[http://www.jobcenter.com.br/arquivos/TrabalhoTemporario2011\\_Web.pdf](http://www.jobcenter.com.br/arquivos/TrabalhoTemporario2011_Web.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2013.
- BRASIL. Lei Complementar n. 87, 13 de setembro de 1996. Dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá

outras providências. (Lei Kandir). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 set. 1996.

BRAUNBECK, O. A. **Unidades móveis de colheita e beneficiamento de frutas e hortaliças**. In: FERREIRA, M. D. (Ed. Téc.) Colheita e beneficiamento de frutas e hortaliças. São Carlos: Embrapa Instrumentação Agropecuária, 2008. p. 23-46. Disponível em: <<http://www.cnpdia.embrapa.br/marcosdavid.php#ok>>. Acesso em: 18 jan. 2013

CAMPREGHER, C. L. **Análise do sucesso e fracasso organizacional a partir da ecologia organizacional: estudo realizado junto as MPMES do setor têxtil de Jaraguá do Sul**. 2007. 133 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007. Disponível em: <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=413](http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=413)>. Acesso em: 18 jan. 2013.

CARVALHO, J. M. M. **O apoio do Banco do Nordeste do Brasil no desenvolvimento da fruticultura regional**. In: CARVALHO, J. M. M (Org.) Apoio do BNB à pesquisa e desenvolvimento da fruticultura regional. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2009. p. 19-27. (Série BNB Ciência e Tecnologia; n. 4). Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/livroPDF.aspx?cd\\_livro=132](http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/livroPDF.aspx?cd_livro=132)>. Acesso em: 25 jun. 2011.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a. 695p.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. v. 2. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b. 831p.

CINTRA, R. F.; VITTI, A.; BOTEON, M. **Análise dos impactos da certificação das frutas brasileiras para o mercado externo**. 2003. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/certificacao.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2012

COSTA, N. D. **O Cultivo do Melão**. Disponível em: <<http://www.hortibrasil.org.br/jnw/images/stories/Melao/m.69.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

DIAS, C. A. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**, 2000. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/DIAS%20Grupo%20Focal.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2013

DIAS, T. T. et al, A dinâmica regional do desenvolvimento rural sustentável: uma análise do Território da Cidadania Assu-Mossoró (RN). In: CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO, 2., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília: CODE, 2011. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area4/area4-artigo39.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993. 186p. (Coleção Novos Humbrais).

DUTRA, I. S. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. 2002. 125p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-

Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina; Universidade Estadual de Maringá, Londrina, 2002. Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/UEM-UEL/dissertacoeslistaUEM-UEL%20%2801-20%29.htm>> Acesso em: 15 abr. 2013.

DUTRA, I. S.; PREVIDELLI, J. J. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 3, n. 1, p. 29-50, jan/dez. 2005. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/608/744>>. Acesso em: 23 maio 2011.

EMBRAPA. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Pesquisadores debatem com agricultores recuperação da cultura do melão**. EMBRAPA, 2007. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/noticias/2007/novembro/2a-semana/pesquisadores-debatem-com-agricultores/?searchterm=POLO%20ASSU>>. Acesso em: 28 dez. 2012.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Tradução All Tasks e Marleine Cohen. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 641p.

FRANÇA, F. M. C. (Coord.). **Documento referencial do pólo de desenvolvimento integrado Açú/Moçoró-RN**. Banco do Nordeste. [S. l.: s. n.], 1999. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/rede\\_irrigacao/Docs/Documento%20Referencial%20do%20Polo%20Assu%20Mossoro.PDF](http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/rede_irrigacao/Docs/Documento%20Referencial%20do%20Polo%20Assu%20Mossoro.PDF)> Acesso em: 22 dez. 2010.

FUJIHARA, M. A. **Gestão da sustentabilidade do empreendimento**. 2012. Disponível em: <[http://www.ubq-rj.com.br/cbqp%5CPrice\\_Sustent\\_Empreend.ppt](http://www.ubq-rj.com.br/cbqp%5CPrice_Sustent_Empreend.ppt)>. Acesso em: 17 dez. 2012

GEUS, A. Empresa viva: a elevada taxa de mortalidade corporativa pode ser combatida com mudanças nas prioridades e a incorporação de alguns traços comuns a organizações centenárias. **HSM Management**, São Paulo, n. 13, mar./abr. 1999. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/222347/A-Empresa-Viva1>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

GONÇALVES, M. A.; VIANNA, N. W. H.; BACHA, M. L. **Frutas frescas brasileiras: internacionalização e transporte**. 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/878\\_878\\_frutas%20frescas%20brasileiras.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/878_878_frutas%20frescas%20brasileiras.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2012.

HEINZE, B. C. L. B. **A importância da agricultura irrigada para o desenvolvimento da região Nordeste do Brasil**. 2002. 59 p. Monografia (MBA em Gestão Sustentável da Agricultura Irrigada) – Ecobusiness School, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2002.

HERRERA, W. **Valor Agregado**. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Valor\\_Agregado.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Valor_Agregado.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contas Regionais do Brasil 2005-2009. **Contas Nacionais**, Rio de Janeiro, n. 35. 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2009/contasregionais2009.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE divulga las Cuetas Regionales 2003-2006.** IBGE, 2008. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php...](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php...)>. Acesso em: 17 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. **PIB dos municípios revela concentração e desigualdades na geração de renda.** IBGE, 2005. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=354](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=354)>. Acesso em: 17 dez. 2012.

IBPT. Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. **Falta de planejamento e de postura empreendedora ainda provoca mortalidade de empresas.** IBPT na Imprensa, 2012. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/noticia/141/Falta-de-planejamento-e-de-postura-empreendedora-ainda-provoca-mortalidade-de-empresas>>, Acesso em: 15 dez. 2012.

JESUS, D. K. A.; SILVA, W. A. C.; MELO, A. A. O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem/MG. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife, PE. **Anais...** Recife: 3Es – ANPAD, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=467&cod\\_evento\\_edicao=43&cod\\_edicao\\_trabalho=10231](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=467&cod_evento_edicao=43&cod_edicao_trabalho=10231)>. Acesso em: 23 maio 2011.

JUNQUEIRA, E. et al. Ciclo de vida das organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2008/CONT/CONB2753.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/CONT/CONB2753.pdf)>. Acesso em: 17 dez. 2012.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução Carlos Szalak. São Paulo: Ediouro, 1999. 303p.

LACERDA, M. A. D.; LACERDA, R. D.; ASSIS, P. C. O. A participação da fruticultura no agronegócio brasileiro. **Revista de Biologia e Ciência da Terra.** Campina Grande, v. 4, n. 1, 2004. Disponível em: <<http://eduep.uepb.edu.br/rbct/sumarios/pdf/fruticultura.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2012

LAMÓGLIA, L. B.; SERMANN, L. I. C. A importância do pensamento sustentável nas organizações. In: SEMINÁRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: SEMINÁRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008. Disponível em: <<http://www.fae.edu/sustentabilidade2008/organizacoes/Lucia%20Sermann%20e%20LucianeLam%C3%B3glia.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2011.

MACHADO, F. M. S. **Política econômica e política externa governo Collor 1990-1992.** 2007. 56f. Monografia. (Bacharelado em Relações Internacionais) – Centro Universitário de Belo Horizonte, Belo Horizonte – MG, 2007. Disponível em: <[http://unibhri.files.wordpress.com/2010/12/fabiana-machado-polc3adtica-econc3b4mica-e-polc3adtica-externa-governo-collor\\_1990-1992.pdf](http://unibhri.files.wordpress.com/2010/12/fabiana-machado-polc3adtica-econc3b4mica-e-polc3adtica-externa-governo-collor_1990-1992.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2013.

MACHADO, H. P. V; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 3, n. 1, p. 51-64, jan./dez. 2005. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/612/745>> Acesso em: 23 maio 2011.

MARTINS, L. **Certificação de Frutas? Selo GLOBALGAP**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=76274>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Levantamento institucional de APLS**. 2008. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1210775165.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1210775165.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2013.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. 256p.

NANTES, J. F. D; SCARPELLI, M. **Gestão da produção rural no agronegócio**. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 556-584.

NUNES, E. M. **Reestruturação agrícola, instituições e desenvolvimento rural do nordeste: as dinâmicas regionais e a diversificação da agricultura familiar no Pólo Assu-Mossoró (RN)**. 2009. 351f. Tese. (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18314/000724991.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

NUNES, E. M.; SCHNEIDER, S.; FILIPPI, E. E. **Arranjos Produtivos Locais e Agricultura Familiar no Pólo de Desenvolvimento Integrado Assu-Mossoró (RN)**. 2006. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/pgdr/arquivos/480.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2011.

OLIVEIRA, M. et al. A cultura do melão no estado do Rio Grande do Norte pós Plano Real: 1995-2009. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, Mossoró, v. 6, n. 3, 192-196, jul./set. 2011. Disponível em: <[http://gvaa.com.br/revista/index.php/RVADS/article/viewFile/662/pdf\\_245](http://gvaa.com.br/revista/index.php/RVADS/article/viewFile/662/pdf_245)>. Acesso em: 03 jan. 2013.

RESSEL, L. B. et al. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, 779-786, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/21.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2013.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2004. 56 p. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2011.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília: SEBRAE, 2007. 58 p. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2011.

SILVA, A. G. **Trabalho e tecnologia na produção de frutas irrigadas no Rio Grande do Norte – Brasil**. 1999. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/pernambuco/13.doc>>. Acesso em: 31 dez. 2012.

SILVA, J. O. et al. Gestão ambiental: uma análise da evidenciação das empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social e Ambiental**. São Paulo, v. 3, n. 3, 56-71, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.revistargsa.org/rgsa/article/view/176/77>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

SILVA, L. A.; BATALHA, M. O. **Marketing estratégico aplicado ao agronegócio**, in: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-161.

SOUZA, F. C. S. Análise da sustentabilidade da fruticultura irrigada no Semi-Árido norte-riograndense. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/5/172.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2010.

STEN, J. **Exit - success or failure?** 1998. Disponível em: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/24.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

VEJA. **Recessão econômica**. 2008. Seções on-line. Perguntas e respostas, nov. 2008. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas\\_respostas/recessao/recessao-economica-crise-desaceleracao-queda-pib-efeitos.shtml](http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas_respostas/recessao/recessao-economica-crise-desaceleracao-queda-pib-efeitos.shtml)>. Acesso em: 25 jan. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VOX POPULI. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE Rio Grande do Norte – 2005**. 2007. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 24 jun. 2011.

WALKER, E. BROWN, A. What Success Factors are Important to Small Business Owners? **International Small Business Journal**. v. 22, n. 6, p. 577-594, dez. 2004.

WCED. World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford: Oxforde University Press, 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

XISTO, J. G. R. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas**. 2007. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração das Organizações) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto – SP, 2007. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-25042008-165420/pt-br.php>>.  
Acesso em: 13 jan. 2012.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE A – Roteiro de pesquisa – Etapa 1: empresários e representantes das empresas extintas**

**I – DADOS DA PESQUISA**

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA NA PESQUISA (nº): \_\_\_\_\_

ESCOLARIDADE DO RESPONDENTE: \_\_\_\_\_

VÍNCULO DO RESPONDENTE COM A EMPRESA: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO DO RESPONDENTE: \_\_\_\_\_

IDADE DO RESPONDENTE: \_\_\_\_\_

**II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

NOME: \_\_\_\_\_

LOCALIZAÇÃO: \_\_\_\_\_

PROPRIETÁRIO: \_\_\_\_\_

CONTATOS: \_\_\_\_\_

GESTOR: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDADE DO GESTOR: \_\_\_\_\_

CONTATOS: \_\_\_\_\_

SÓCIOS/CONTATOS:

\_\_\_\_\_

PORTE: \_\_\_\_\_ PRODUÇÃO MÉD.ANUAL (ha) \_\_\_\_\_

DATA DE ABERTURA: \_\_\_\_\_

DATA DE ENCERRAMENTO: \_\_\_\_\_

1 A EMPRESA DEU BAIXA NOS ATOS CONSTITUTIVOS? ( ) sim ( ) não

2 PORTE DA EMPRESA EM ÁREA PRODUZIDA: \_\_\_\_\_

3 PORTE DA EMPRESA POR FATURAMENTO E QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS: \_\_\_\_\_

4 TIPO DE ORGANIZAÇÃO

( ) sociedade, ( ) cooperativa, ( ) franquia, ( ) associação ( ) outro. Qual? \_\_\_\_\_

5 PRINCIPAIS CULTURAS:

\_\_\_\_\_

6 QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS: \_\_\_\_\_

7 QUAL A QUALIFICAÇÃO DESTES FUNCIONÁRIOS?

---

---

8 É A QUALIFICAÇÃO IDEAL PARA A DEMANDA DA EMPRESA?

sim  não

9 A EMPRESA CAPACITA OS FUNCIONÁRIOS? DE QUE FORMA?

---

---

10 COMO É DISTRIBUÍDO O PRODUTO? POR QUEM E POR QUAL MEIO DE TRANSPORTE?

11 EXISTE ALGUM PROCESSO QUE AGREGUE VALOR AO PRODUTO ANTES DE SUA DISTRIBUIÇÃO?

12 PRINCIPAL TIPO DE CLIENTE:

varejo  empresas privadas  órgãos públicos  central de compras  mercado externo  outro

13 SE ATENDE O MERCADO EXTERNO, VENDE PARA QUAIS PAÍSES?

---

14 POSSUI ALGUMA CERTIFICAÇÃO? QUAL?

---

15 QUAL O MONTANTE INICIAL INVESTIDO (máquinas, equipamentos, mobiliário etc.) NA EMPRESA?

---

16 QUAL A ORIGEM DESTE CAPITAL?

recursos próprios  empréstimo bancário  empréstimo com amigos ou familiares  cheque especial  financiamento

17 BENEFICIOU-SE DE ALGUM PROGRAMA PÚBLICO DE INCENTIVO PARA INICIAR AS ATIVIDADES DA EMPRESA? QUAL?

---

---

18 QUAL A ORIGEM DO CAPITAL DE GIRO INICIAL DA EMPRESA?

recursos próprios  empréstimo bancário  empréstimo com amigos ou familiares  cheque especial  financiamento  Não possuiu

---

19 A EMPRESA ENFRENTOU OU ENFRENTA ALGUM PROBLEMA COM PRAGAS E/OU DOENÇAS? QUAL? COMO REAGIU OU ESTÁ REAGINDO?

---

---

20 A EMPRESA ENFRENTOU OU ENFRENTA ALGUM PROBLEMA RELATIVO AO MANEJO INADEQUADO DA CULTURA? QUAL? COMO REAGIU OU ESTÁ REAGINDO?

---

---

21 HOUVE A BUSCA DE CONSULTORIA/ASSESSORIA PARA CONDUÇÃO/GERENCIAMENTO DA EMPRESA?

( ) não ( ) só no início ( ) desde o início ( ) no decorrer das atividades da empresa ( ) no decorrer das atividades da empresa, apenas quando começaram a surgir dificuldades

22 COM QUEM PROCUROU AUXÍLIO?

( ) contador ( ) SEBRAE ( ) pessoas que conhecem o ramo de atividade ( ) empresas de consultoria/consultores ( ) associação de produtores ( ) entidades de classe ( ) outro.

Qual? \_\_\_\_\_

23 QUAIS MEDIDAS POLÍTICAS DE APOIO ÀS EMPRESAS O SENHOR CONSIDERA NECESSÁRIAS NA ÁREA DA FRUTICULTURA?

( ) programa de treinamento pessoal ( ) crédito pessoal – juros e prazos ( ) desburocratização do registro/baixa de empresas ( ) acesso às compras governamentais ( ) programa de cooperativismo ( ) programa para facilitar as exportações ( ) outras. Quais?

---

24 A EMPRESA PARTICIPA DE ALGUM TIPO DE ASSOCIAÇÃO OU PARCERIA? QUAL E QUAIS AS PRINCIPAIS VANTAGENS?

---

---

25 A ATIVIDADE DA EMPRESA ESTÁ FOCADA NA PRODUÇÃO EM ESCALA?

( ) sim ( ) não

26 QUAIS AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS QUE A EMPRESA IMPLEMENTOU PARA ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS?

( ) especialização ( ) integração vertical ( ) diversificação ( ) inovação ( ) fusões e aquisições ( ) de corte

---

## II – FATORES DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS

1 QUANTO AOS FATORES ABAIXO, RESPONDA:

FATORES	OCORREU? (sim ou não)	VOCÊ É CAPAZ DE AVALIAR O GRAU DE INFLUÊNCIA A DESTE FATOR NO SUCESSO DA SUA EMPRESA	GRAU DE INFLUÊNCIA NO SUCESSO DA SUA EMPRESA			RELEVANTE PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS DESSE RAMO  (sim ou não)
			POUCO	INDIFERENTE	MUITO	
<b>LOGÍSTICA OPERACIONAL</b>						
Escolha de um bom administrador						
Uso de capital próprio						
Reinvestimento dos lucros na empresa						
Acesso às novas tecnologias						
Terceirização das atividades meio da empresa						
<b>HABILIDADES GERENCIAIS</b>						
Boa estratégia de vendas						
Bom conhecimento do mercado onde atua						
<b>CAPACIDADE EMPREENDEDORA</b>						
Capacidade de liderança do empresário						
Aproveitamento das oportunidades de negócio						
Capacidade do empresário para assumir riscos						
Criatividade do empresário						
Empresário com persistência/perseverança						

2 QUAL FOI A ÁREA DE CONHECIMENTO MAIS IMPORTANTE NOS PRIMEIROS ANOS DE VIDA DA EMPRESA? (enumerar três por ordem de importância)

Planejamento	
Organização empresarial	
Marketing/propaganda	
Vendas	
Relações humanas	
Análise financeira	
Informática	
Conjuntura econômica/situação econômica do país	
Processo decisório	

### III FATORES DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS: DIFICULDADES E/OU RAZÕES PARA O FECHAMENTO DA EMPRESA

1 QUAIS AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES DE SUA EMPRESA? EM QUE GRAU ELAS FORAM AS RAZÕES PARA O FECHAMENTO OU PARALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA?

DIFICULDADES	ENCONTRADA (sim ou não)	GRAU		
		POUCO	INDIFERENTE	MUITO
<b>POLÍTICAS PÚBLICAS E ARACABOUÇO LEGAL</b>				
Carga tributária elevada				
Falta de crédito bancário				
Problemas com a fiscalização				
Obtenção/Manutenção de certificação				
<b>FALHAS GERENCIAIS</b>				
Falta de capital de giro				
Problemas financeiros				
Falta de conhecimentos gerencias				
Ponto/localização inadequada				
Desconhecimento do mercado				
Qualidade do produto				
Não participação em associações/cooperativas				
Falta de consultoria/assessoria				

Mau aproveitamento da capacidade de consumo do mercado interno				
<b>CAUSAS ECONÔMICAS CONJUNTURAIS</b>				
Concorrência muito forte				
Inadimplência/maus pagadores				
Recessão econômica no país				
Falta de clientes				
Acesso ao mercado externo				
<b>LOGÍSTICA OPERACIONAL</b>				
Falta de mão de obra qualificada				
Instalações inadequadas				
Tecnologia obsoleta				
Controle de pragas e/ou doenças				
Infraestrutura de transportes				
Nenhuma				

2 QUAIS OS PRINCIPAIS PROBLEMAS/DIFICULDADES DE ACESSO AO MERCADO/CLIENTES? (enumerar três por ordem de importância)

Propaganda inadequada	
Ausência de propaganda	
Dificuldade de acesso às informações de mercado	
Desconhecimento do mercado	
Formação inadequada dos preços dos produtos	
Logística deficiente	
Inadequação de produtos às necessidades do mercado	
Nenhum	

## APENDICE B – Formulário de caracterização das empresas atuantes participantes do grupo focal

<b>NOME DA EMPRESA:</b>		<b>ANO DE ABERTURA DA EMPRESA:</b>
<b>VINCULO DO RESPONDENTE COM A EMPRESA:</b> ( ) Funcionário ( ) Proprietário	<b>CARGO/FUNÇÃO DO RESPONDENTE:</b>	<b>FORMAÇÃO DO RESPONDENTE:</b>
<b>PRINCIPAL GESTOR DA EMPRESA:</b> ( ) Proprietário ( ) Sócio ( ) Terceiros		<b>FORMAÇÃO DO PRINCIPAL GESTOR DA EMPRESA:</b>
<b>PORTE DA EMPRESA:</b> ( ) Pequeno ( ) Médio ( ) Grande	<b>LOCALIZAÇÃO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DA EMPRESA:</b>	
<b>PRINCIPAIS CULTURAS:</b> ( ) Melão ( ) Manga ( ) Mamão ( ) Melancia ( ) Banana ( ) Outras. Quais:	<b>TIPO DE ORGANIZAÇÃO:</b> ( ) Sociedade ( ) Cooperativa ( ) Franquia ( ) Associação ( ) Outro. Qual?	<b>FAZ PARTE DE ALGUM TIPO DE AGRUPAMENTO?</b> ( ) Parceria ( ) Associação ( ) Cooperativa ( ) Grupo Comercial
<b>PRINCIPAIS SETORES QUE CONSTITUEM A EMPRESA:</b> ( ) Diretoria ( ) Setor de Recursos Humanos ( ) Setor Financeiro/Contabilidade ( ) Setor de Produção ( ) Setor Comercial ( ) Setor de Qualidade ( ) Setor de Exportação ( ) Setor Jurídico ( ) Setor de Marketing ( ) Setor de Controle Fitossanitário ( ) Setor de Logística ( ) Outros. Quais?		<b>PRINCIPAL TIPO DE CLIENTE:</b> ( ) varejo ( ) empresas privadas ( ) órgãos públicos ( ) central de compras ( ) outro. Qual?
<b>PRINCIPAL TIPO DE MERCADO:</b> ( ) Mercado Externo ( ) Mercado Interno	<b>ORIGEM DO CAPITAL INICIAL DA EMPRESA:</b> ( ) recursos próprios ( ) empréstimo bancário ( ) empréstimo com amigos ou familiares ( ) cheque especial ( ) financiamento	<b>ORIGEM DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA:</b> ( ) recursos próprios ( ) empréstimo bancário ( ) empréstimo com amigos ou familiares ( ) cheque especial ( ) financiamento
<b>QUAIS AS PRINCIPAIS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM QUE A EMPRESA ESTÁ FOCADA?</b> (enumerar três por ordem de importância)		
	Planejamento	Análise financeira
	Organização empresarial	Informática
	Marketing/propaganda	Conjuntura econômica/situação econômica do país
	Vendas	Infraestrutura e Tecnologia
	Relações humanas	Outra. Qual?

**APÊNDICE C – Roteiro de pesquisa- Etapa 3: grupo focal**

OBJETIVO	QUESTÃO
<p>Identificar se a dificuldade gerencial pode estar vinculada a formação gerencial</p>	<p>Os dirigentes das empresas participam de capacitação na área gerencial? De que forma? (Como é realizada a profissionalização da gestão nas empresas que os senhores representam?)</p>
	<p>Os senhores acham que as dificuldades gerenciais das empresas da área estão vinculadas à formação não administrativa dos empresários?</p>
<p>Saber se no processo de modernização da fruticultura foi preterido o desenvolvimento de um modelo gerencial capaz de absorver e processar os aspectos envolvidos de forma sistêmica.</p>	<p>Qual a visão dos senhores sobre a adaptação da gestão rural ao novo cenário mundial? (novos padrões de exigência dos consumidores e novos padrões concorrenciais, estreitamento das margens de lucro, etc.).</p>
<p>Verificar se as empresas não têm estratégias gerenciais capazes de lidar com a complexidade do mercado.</p>	<p>Como os dirigentes das empresas que os senhores representam se preparam para se manterem atualizados quanto às instabilidades do mercado?</p>

Verificar se existe isolamento na atuação das empresas.	Quais os critérios que as empresas que os senhores representam utilizam para estabelecer cooperações?
	Qual a opinião dos senhores sobre a atuação das empresas da área em sociedades, parcerias, grupos comerciais, associações ou cooperativas?
	Em que aspectos as empresas da área contam com o apoio governamental?
Definir quais as estratégias que as empresas utilizam para alcançar seus objetivos.	Como é decidido sobre o que e como será produzido?
	Como as empresas que os senhores representam agregam valor aos produtos?
	Como é decidido sobre a escolha dos mercados em que a empresa vai atuar?
Identificar se a certificação é uma forma de agregar valor e um diferencial competitivo.	Qual o papel e a importância das certificações hoje?
Identificar em que grau estes fatores representam dificuldade para atuação das empresas atualmente	Qual a relevância dos problemas com pragas e doenças, tratamentos culturais, pós-colheita, transporte e comercialização para atuação das empresas da área atualmente?

Qualificar dados coletados com as empresas não atuantes.	Como os senhores veem a definição dos fatores de sucesso feita pelos entrevistados e o fato de que a presença destes fatores durante a atuação das empresas não ter garantido sua sobrevivência no mercado?
	Revelou-se que o número de empresas que fecham tem aumentado. Os senhores veem algum fator externo que justifique esta ascensão?
	Como os dirigentes das empresas que os senhores representam conseguem identificar a origem dos problemas destas?
	Como os senhores percebem o cenário atual em relação às dificuldades para a sobrevivência das empresas no mercado? (Revelou-se que as principais dificuldades das empresas não atuantes foram falhas gerenciais, econômicas e conjunturais, assim como as razões para o fechamento da maior parte delas foram de caráter gerencial.)