

ESTUDO SOBRE O AJUSTAMENTO ADMINISTRATIVO DOS EMPRESÁRIOS RURAIS DA REGIÃO DE VERA CRUZ E GARÇA, SP

Fernando C. Peres - Professor Titular do Dep. de Economia e Sociologia Rural da ESALQ/USP

Fernando Jacob Neubern e Pedro Marcio J. Cestari (Administradores de Empresas)
Docentes da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça - FAEG

RESUMO

Desde o início dos anos oitenta, os preços recebidos pelo produtores têm decrescido significativamente no Brasil. A economia do País estava relativamente fechada para o resto do mundo, com apenas uma pequena porcentagem de seu PIB indo para os países estrangeiros. No início dos anos noventa, a economia começou um processo de abertura para o mercado externo. Este estudo analisa a situação de como os produtores rurais ajustaram seus negócios diante do novo ambiente competitivo que encontraram. Um questionário foi aplicado a uma amostra de produtores da região de Garça e Vera Cruz, Estado de São Paulo, os quais são produtores desde 1980. A região, inicialmente especializada na produção de café, mudou por meio de uma maior diversificação. Outros dados informam que algumas técnicas modernas de gerenciamento foram utilizadas, para tentar manter os lucros e reduzir os riscos inerentes à produção, como resultado do aumento da competição.

Palavras-chave: produtores rurais, competição, ajustamento estratégico.

Tema central: Administração

SUMMARY

Since the beginning of the eighties prices received by farmers have decreased sharply in Brazil. The country economy was relatively closed to the rest of the world with just a small percentage of its GDP going to foreign countries. Beginning in the early nineties, the economy started a process of opening its frontiers to foreign trade. This study addresses the problem situation of how farmers adjusted their business to the new competitive environment they faced. A questionnaire was applied to a sample of farmers of the Vera Cruz and Garça regions of Sao Paulo State who have been farming since 1980. The region, initially specialized in coffee production, changed into a more diversified area. Other findings show that several modern management techniques were used, both to maintain profits and to reduce risks associated with farming, as a result of increased competition.

1. INTRODUÇÃO

O estudo tem como objetivo analisar o processo de ajustamento estratégico dos produtores rurais dos Municípios de Garça e Vera Cruz, estado de São Paulo, face às mudanças ocorridas no ambiente econômico e político em que suas empresas rurais estão inseridas. A partir do início dos anos oitenta, com a redução dos subsídios creditícios ao setor agropecuário - Gráfico 1), os produtores rurais tiveram que procurar formas mais eficientes de administrar seus negócios. Além disso, durante a segunda metade dos anos oitenta, as empresas agropecuárias sofreram pesadas perdas devido às tentativas, malsucedidas, de controlar a inflação no País. Já, no início dos anos noventa a economia teve que aumentar sua competitividade, por força da política econômica adotada de abertura aos mercados internacionais. Finalmente, a partir de 1994, o País se livrou da praga inflacionária via "Plano Real", o que está exigindo dos empresários

atitudes mais realistas e conseqüentes quanto à impossibilidade de muitos de seus erros administrativos serem corrigidos pelos efeitos perversos da inflação.

A região estudada caracteriza-se por sua economia predominantemente agrícola, com aproximadamente 840 unidades produtoras numa área de 78 mil hectares, tendo o café como principal cultura. Na segunda metade dos anos oitenta, este ocupava uma área de 29% do total e era produzido em 78% das propriedades rurais, enquanto que, atualmente, ocupa área de 20%, em 60% das propriedades (IBGE, 1996). É relevante lembrar que, durante aquele período, alguns fatores importantes influenciaram o setor cafeeiro: a grande seca de 1985 e o plano "Cruzado" em 1986 que induziu os produtores rurais a investirem pesadamente em suas atividades, ocasionando substancial aumento dos preços recebidos por produtores de café em todo o mundo, o que, conseqüentemente, gerou grande excesso da produção mundial a partir de 1987; em meados de 1989 ocorreu o rompimento do Acordo Internacional do Café, causando fortes quedas dos preços do produto (Figura 2); com a geadas de 1994, mais uma vez o binômio preço/produção foi afetado. No caso do Brasil, essa freqüente variação dos preços e da produção de café, somada aos problemas econômicos abordados acima, provocaram drásticas mudanças no panorama da agropecuária local. Neste novo ambiente econômico, a administração das empresas agropecuárias é feita, provavelmente, de forma diversa à que prevalecia no início do período considerado.

As hipóteses básicas do trabalho derivam da necessidade de os agricultores procurarem estratégias mais eficientes para administrarem suas propriedades/empresas como forma de sobrevivência em ambientes mais competitivos. Espera-se que haja incremento no uso de parcerias, como forma de reduzir custos da administração do trabalho e de redução dos riscos enfrentados pela empresa; aumento na diversificação das atividades da empresa rural e/ou diversificação das atividades dos empresários, com incorporação ou expansão para atividades urbanas, também visando à redução de risco; melhoria na qualidade do trabalho e da administração da empresa ou, como geralmente é denominada, melhoria no capital humano; uso de técnicas administrativas mais sofisticadas ou modernas, tais como anotações tecnológicas e comerciais sistematizadas; maior dependência de crédito oficial, supostamente mais barato que os créditos disponíveis no mercado; melhoria do capital físico das empresas, expressa em melhores variedades de sementes e mudas, e maquinário mais moderno e eficiente; uso de tecnologias mais sofisticadas na produção de produtos tradicionais na região ou na produção de novas culturas, permitindo reduzir custos; substituição do fator trabalho por capital, fator que deve ter seu custo aumentado com o desenvolvimento da economia; e, finalmente, uso de formas mais eficientes de comercialização – via cooperativas, por exemplo – para ganhar escala.

2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Alguns trabalhos teóricos e aplicados na área de Administração Rural servem para embasar ou dão suporte às relações causais implícitas nas hipóteses consideradas no parágrafo anterior. O uso das parcerias na administração do trabalho está discutido em Peres (1996). O autor indica como o aumento da competitividade no ambiente econômico da empresa, tanto da rural como da urbana, faz aumentar a recorrência às parcerias no meio agropecuário ou a seu equivalente nas empresas urbanas, a terceirização. Em outro trabalho, o mesmo autor (Peres, 1998) discute a importância do capital humano nas condições modernas de mercados competitivos. Ele argumenta que o emprego formal deverá reduzir-se continuamente, sendo substituído por formas administrativas alternativas que diminuam custos e riscos para as empresas, permitindo que cada uma possa dedicar-se ao que hoje se denomina o seu "core business". Considerando as forças opostas de redução de custos com a especialização e redução de riscos com a diversificação, o mesmo autor enfatiza, em dois outros trabalhos (Peres, 1979 e Peres, 1986), o papel fundamental da diversificação no manejo ou administração dos riscos da empresa agropecuária. Tanto as pequenas quanto as maiores empresas podem recorrer à diversificação como forma de reduzir riscos. De fato, ele argumenta que os pequenos tem que diversificar mais, como quase única alternativa de diminuição dos riscos enfrentados.

As hipóteses sobre a melhoria do capital humano estão baseadas nos trabalhos de Becker (1993). O autor mostra como os gastos com educação e treinamento devem ser considerados investimentos já que os retornos acontecerão ao longo de toda a vida do indivíduo. Com os avanços tecnológicos, este recurso (humano) está tornando-se o mais importante fator de

produção das economias e, em especial, das empresas do setor agropecuário. Também no sentido de aperfeiçoamento dos recursos humanos na agricultura, um trabalho importante é o de Cameron (1998), que relata a experiência australiana no ensino das habilidades empresariais aos agricultores.

O uso de técnicas modernas de administração de empresas rurais está discutido em um interessante trabalho de Knapskog, Romarheim and Rustad (1997). Anotações técnicas, econômicas e/ou contábeis que permitam melhorias na administração financeira das empresas e a elaboração e explicitação de planos estratégicos e operacionais, são exemplos de técnicas modernas que estão mais ou menos em uso em empresas rurais. Juntamente com a recorrência a créditos oficiais mais baratos, ganhos de escala conseguidos com a comercialização feita por cooperativas, em vez de individualmente, estas técnicas são também formas de aumentar a eficiência ou competitividade das empresas. Finalmente, o uso de técnicas agropecuárias modernas, que incluem o uso de variedades e animais melhorados, o uso de defensivos, fertilizantes e corretivos de forma otimizada, e a disponibilidade de maquinário e equipamentos que tenham embutido componentes tecnológicos mais eficientes, são ações administrativas que complementam aquelas voltadas para a melhoria do capital humano e de redução dos riscos, requerido por empresas que conseguirão manter-se e crescer em mercados competitivos, na ausência de subsídios.

3. METODOLOGIA

Para ter-se uma posição da realidade atual da agropecuária na região estudada, foram coletados uma série de dados dos Censos Agropecuários do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - com séries dos censos de 1970, 1975, 1980, 1985 e 1996, e dados de preços de alguns produtos vendidos e dos insumos pagos pelos produtores, coletados do CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. Após a coleta dos dados estes foram deflacionados, tendo seus preços corrigidos mensalmente pelo IGP-DI (Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna) para Dezembro de 1998. Em seguida, foram calculadas as médias móveis mensais de 11 meses para confeccionar os gráficos que indicaram a tendência dos preços. A próxima etapa foi destinada à elaboração do questionário, que, além da equipe constituída pelos autores, contou com o auxílio do estagiário Leonardo Bonifácio Cardoso, da UNITINS (Universidade do Tocantins). O questionário foi aplicado a uma amostra intencional de 24 (vinte e quatro) produtores. A amostra constou de doze proprietários rurais em Vera Cruz e doze em Garça, divididos segundo: a) dois tamanhos, menor e maior de 50 hectares; b) propriedade de pecuária de alta e de baixa tecnologia; c) propriedade mista de alta e de baixa tecnologia; d) e propriedade predominantemente agrícola, de alta e de baixa tecnologia. Os dados foram coletados diretamente no questionário em forma de texto e, logo em seguida, tabulados; a inferência, quando ocorreu, foi por parte dos autores locais. O estudo analisa dois períodos ou pontos espaciais. O primeiro refere-se ao final dos anos oitenta. O segundo trata da situação atual, ou seja, do final de 1998. O intervalo é, portanto, de cerca de 10 anos. A amostra foi dirigida de forma a contemplar agricultores que já estavam na atividade desde o primeiro período.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, constatou-se diminuição na área total do grupo, da ordem de 5,2%, e diminuição da área total cultivada com culturas perenes e temporárias de 14,6%. Isso é explicado pela necessidade que alguns produtores tiveram de desmobilizar, além de arrendar parte das terras para terceiros. Não houve mudança na utilização de formas de *parceria* (meação, terça, etc.) no sistema de produção. Em ambos os períodos, somente 17,4% dos entrevistados indicaram que utilizavam e continuam utilizando estas formas de administração, o que pode ser explicado pelas dificuldades desse sistema no Brasil, onde há Leis muito restritivas quanto aos percentuais de distribuição e às Leis Trabalhistas – muitos contratos de parceria passam a ser considerados como “Falsa Parceria”, acarretando enormes prejuízos aos produtores que, então, sofrem com os encargos trabalhistas. Entretanto, houve a adoção de sistema de arrendamento de suas terras para terceiros, em mais 21,7% dos produtores. Quanto à *diversificação*, nota-se pela Tabela 1, que houve uma discreta diminuição na cultura de café, ainda o principal produto desta região, porém, os produtores passaram a cultivar diferentes produtos agrícolas, mostrando uma

clara tendência de diversificação, com um aumento de 75,0% no número de culturas perenes e 25,0% de culturas temporárias praticadas. No período inicial, 78,3% dos entrevistados tinham atividades de produção de bovinos de leite ou corte; hoje esta percentagem é, exatamente, a mesma. Para compensar no orçamento final da família, 60,0% dos agricultores tinham alguma atividade fora da propriedade; esse número caiu para 50,0%. Esta queda é verificada como decorrente do fato de os produtores terem optado por se dedicarem mais à atividade rural que a outras.

Quando se analisa o *capital humano* do período inicial e o de hoje, pode-se constatar interessantes mudanças. Enquanto só 15,8% dos agricultores afirmam que faziam *treinamento de sua mão-de-obra* no período inicial, hoje 47,4% deles o faz. Há dez anos atrás 50,0% dos agricultores participavam de algum *curso*, seminário ou congresso; atualmente ocorreu uma pequena mudança neste cenário, com a participação de 56,3% de agricultores nesses eventos. No início do período, 80,0% dos agricultores recebiam alguma forma de *assistência técnica*; esta percentagem cresceu para 100,0% no presente, sendo que 40,0% achavam que a assistência técnica havia melhorado seus resultados e 68,2% acham que melhorou nos dias atuais. No início, a assistência técnica era, principalmente, do agrônomo das “Casas de Agricultura”, órgão do governo estadual. Hoje ela é das cooperativas, contratada particularmente ou recebida de filhos que se formaram no período.

Tabela 1 - Culturas praticadas pelos produtores

Culturas	Antes	Hoje	Variação
Café	95,7	87,0	-9 %
Maracujá	4,3	13,0	+200 %
Seringueira	4,3	13,0	+200 %
Outras Perenes	8,7	26,0	+200 %
Milho	43,5	34,8	-20 %
Feijão	13,0	17,4	+33 %
Outras Anuais	8,7	17,4	+100 %

Obs: um produtor pode cultivar uma ou mais culturas (% de produtores)

Com relação à oferta de *empregos* por parte dos produtores, o panorama é o seguinte: há dez anos atrás, a força de trabalho era de 343 trabalhadores fixos nas propriedades e 620 temporários; hoje são 236 fixos e 522 temporários. Notamos aqui uma redução em 31,2% para os trabalhadores fixos e em 15,8% para os trabalhadores temporários. Com base nesses dados pode-se avaliar que dez anos atrás se empregavam mais trabalhadores do que hoje, observando-se que a diminuição ocorreu com maior intensidade sobre a força de trabalho fixa. Isso pode ser explicado pela necessidade de se diminuir os custos fixos, especialmente das despesas trabalhistas, para conseguir adequar-se à nova realidade dos mercados, ficando os produtores com a opção de contratar ou não os trabalhadores conforme sua necessidade e disponibilidade financeira. Há que se considerar, que a redução de 14,9% na área total cultivada tenha sido compensada pela maior necessidade do uso de mão-de-obra devido à renovação e implantação de novas culturas. Identificou-se que os produtores continuam residindo mais na cidade do que na propriedade: há dez anos, 17,4% deles *moravam no campo* e 82,6% na cidade. Essas porcentagens se mantêm até os dias atuais, sendo que 91,3% dos entrevistados vão à propriedade todos os dias.

O uso de melhores *técnicas agronômicas e administrativas* para reduzir custos e melhorar a competitividade dessas empresas rurais, é fator primordial para a manutenção das mesmas. Algumas características tecnológicas foram analisadas: a) *defensivos* eram usados por 95,0% dos produtores; hoje esse número se elevou para 100,0%, ocorrendo aí uma pequena alta; 72,2% adquirem esses produtos através das cooperativas e 27,8% de lojas especializadas, sendo que esta porcentagem não sofreu alteração com relação a dez anos atrás b) dez anos atrás, 69,2% dos produtores compravam as *sementes* pela sua produtividade e qualidade e 30,8% compravam pelo preço; hoje ocorreu uma razoável mudança, com 76,9% deles

comprando pela produtividade e qualidade e 23,1%, pelo preço; c) a preocupação com a *conservação e bom uso do solo* aumentou, pois 81,0% dos produtores usavam algum tipo de técnica conservacionista no período inicial e hoje 86,4% as usam com mais freqüência; d) com relação aos *maquinários* (Tabela 2), notamos um discreto aumento na utilização de tratores; aumentos substanciais na utilização de tanques para água, plantadeiras-adubadeiras, colheitadeiras e picadeiras de cana; outros implementos agrícolas como roçadeiras, grades, pulverizadores e carretas, inclusive máquinas para beneficiamento, não tiveram qualquer alteração. Detectou-se o início da utilização de sistemas de irrigação. Houve, claramente, um aumento na mecanização dessas empresas e maior utilização de ração produzida na propriedade. Destaca-se a maior utilização de tanques de água para irrigação e plantadeiras, devido aos plantios de novas culturas; e) com relação à *utilização de fertilizantes* (Tabela 3), conclui-se que, entre os produtores de baixa tecnologia, não houve alteração nas quantidades, porém, para os demais identificamos uma clara tendência de carrear as dosagens de fertilizantes para um nível mais técnico, ou seja, para uma dosagem intermediária.

Quanto ao uso de *ração animal balanceada*, 17,4% a utilizavam e hoje 21,7%. Os produtores que utilizavam ração compravam igualmente em cooperativas e lojas especializadas; hoje, 80,0% compram em cooperativas e 20,0% em lojas especializadas. O critério de escolha era 33,3% pelo preço e 66,7% pela qualidade, sendo que hoje 100,0% dos que utilizam ração decidem a compra pela qualidade do produto. Um fato que deve ser levado em conta é que uma quantidade pequena de produtores utiliza a ração balanceada, sendo que o restante faz sua própria ração na propriedade sem saber balanceá-la. Dos produtores que utilizam *medicamentos e vacinas* para a pecuária, 55,0% compravam esses insumos através das cooperativas e 45,0%, das lojas especializadas; esta porcentagem não sofreu alteração nos últimos dez anos; o critério de escolha para a aquisição vem sendo o seguinte: 23,1% o fazem pelo preço e 76,9% pela qualidade, sem alteração no período. Observou-se pela pesquisa que a totalidade dos produtores fazia e faz *visitas às cooperativas* ou associações continuando a valorizar a orientação destas, em busca da qualidade dos insumos em geral. Com respeito ao *manejo das pastagens*, observa-se, conforme a Tabela 4, que houve uma sensível alteração nas várias formas de condução, como a utilização de limpeza química, mais fertilização, maior rotação de pastagens e aumento no uso de roçadas mecânicas. Essas mudanças mostram que os produtores rurais estão investindo em melhoria do aproveitamento das áreas com a possibilidade de aumento de produtividade por unidade de área. Nota-se, ainda, que, na região avaliada, há muito para se fazer no sentido de melhorias com relação às pastagens.

Tabela 2 - Maquinários (% de produtores)

Itens	Antes	Hoje
Tratores	78,3	82,6
Tanques p/ água	26,1	43,5
Plantadeira-adubadeira	21,7	30,4
Máquinas de Benefício	13,0	13,0
Picadeiras de Cana	13,0	26,1
Colheitadeiras	8,7	13,0
Sistemas de Irrigação	0,0	8,7

Tabela 3

Utilização de fertilizantes, em ton/ha

Faixa de utilização (ton/ha)	Antes	Hoje
menos de 0,5	23,8	23,8
de 0,5 a menos de 1,0	19,0	14,3
de 1,0 a menos de 1,5	33,3	42,9
de 1,5 a mais	23,8	19,0

(% de produtores)

Tabela 4 - Operações de manejo de pastagem

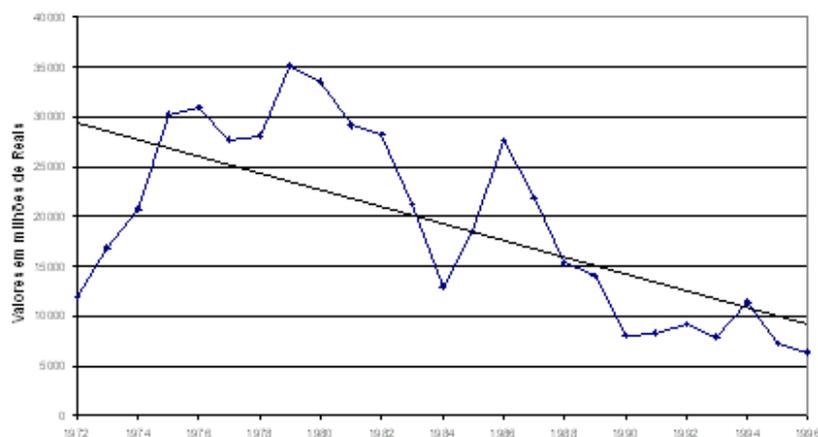
Operação	Antes	Hoje
Fertilização	4,3	8,7
Limpeza Química	0,0	4,3
Limpeza Manual	4,3	4,3
Reforma	4,3	4,3
Raçadas	73,9	78,3
Rotação de pastagem	21,7	26,1

(% de produtores)

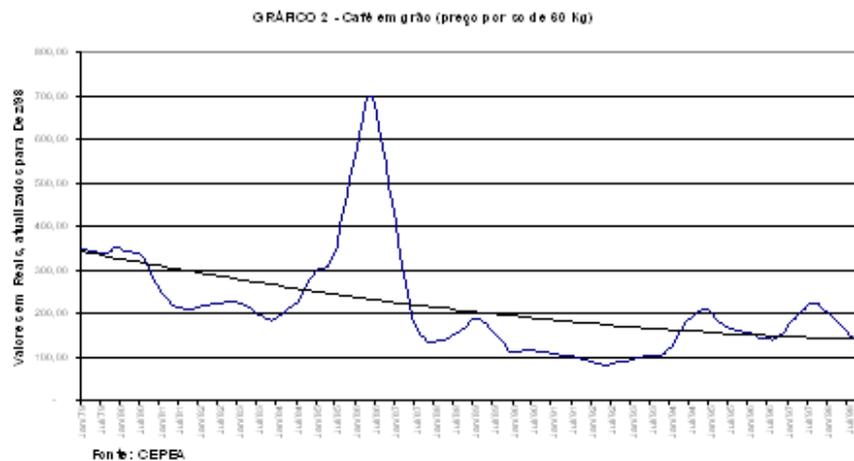
Tabela 5 - Melhorias e Investimentos pessoais

Itens	Antes	Hoje
Energia Elétrica	95,7	100,0
Telefone	26,1	34,8
Rádio Comunicador	30,8	40,0
Televisão	90,5	100,0
Video-Cassete	16,7	47,1
Veículo de Passeio	81,8	91,3
Computador	12,5	38,9
Internet	0,0	35,7
Assinatura de Jornal Diário	95,5	100,0
Assinatura de Revistas	75,0	84,2

GRÁFICO 1 - Crédito Rural Concedido



Fonte: IBGE - Anuário Estatístico 1997



Quanto aos *controles contábeis*, antes eram feitos por 81,3% dos entrevistados e hoje o são por 85,7%. Quanto à forma de fazê-los, houveram significativas mudanças: antes nenhum dos produtores usava *computador*, hoje 27,8% o fazem com o uso de computadores próprios. Em função disto, houve uma diminuição na contratação de contadores externos de 38,5% para 27,8%, e também a diminuição no uso de *livros contábeis* escritos, de 61,5% para 44,4%, indicando a busca das inovações tecnológicas para seus controles. Quanto a utilização de *financiamentos bancários*, 78,9% o faziam no passado e 57,1% o fazem hoje para o custeio das atividades rurais (Gráfico 1).

Na parte de arranjo de *venda antecipada*, poucos produtores conhecem esse sistema. No passado, nenhum produtor praticava esse sistema, hoje é utilizado por apenas 6,3%. Com relação às *melhorias e investimentos pessoais* das propriedades e dos produtores (Tabela 5), pode-se concluir que, de um modo geral, ocorreram melhorias na atualização dessas pessoas através do aumento na freqüência de acompanhamentos a jornais e noticiários. A utilização de informatização pelo grande aumento de computadores, o acesso a Internet, assinaturas de revistas e a utilização de rádio comunicação também mostram a busca por maior controle dos negócios e por um sistema mais ágil e preciso de informações.

5. CONCLUSÃO

De dez anos para cá, ocorreu aumento na diversificação das atividades agrícolas nas regiões de Vera Cruz e Garça, SP. Esta parece ter sido uma forma importante de os empresários locais reduzirem o risco associado às atividades agropecuárias. Ao contrário do que era esperado, não se verificou aumento no uso de parcerias, tanto como forma de redução do custo de administração do trabalho quanto na redução do risco enfrentado pelas empresas. De modo geral, verificou-se uma melhoria substancial no capital humano das unidades produtivas, com aumento no treinamento da mão-de-obra e aumento de sua participação em congressos e seminários. Uma quantidade maior de produtores passou a ter mais assistência técnica e ocorreu uma pequena redução nas atividades extrapropriedade. Como esperado, empregam-se menos trabalhadores fixos do que dez anos atrás, reduzindo-se o passivo trabalhista das empresas. O emprego de trabalhadores avulsos também diminuiu, mas em menor intensidade. Considerando-se a redução na área total de culturas agrícolas, essa diminuição do uso de mão-de-obra mostrou ser pequena devido à renovação das lavouras já existentes e à diversificação que vêm ocorrendo, o que demandam maior contingente de trabalhadores, apesar da maior utilização de máquinas. O estudo demonstrou que, da década de oitenta para cá, os produtores direcionaram suas atenções para o desenvolvimento da propriedade, tentando atualizar-se através do aumento da informatização, da assinatura de periódicos, do uso da rede Internet e de

contatos com suas cooperativas. Observou-se que, de um modo geral, a área plantada em café, principal cultura comercial da região, diminuiu, cedendo espaço para uma maior diversificação. Constatou-se um estreitamento nas dosagens utilizadas de fertilizantes, mostrando a racionalização por parte dos produtores, provavelmente pela atuação dos assistentes técnicos. Um aumento modesto no uso de defensivos foi verificado. Foi observado que os produtores estão descontentes com os preços dos produtos que vendem, criticando a falta de estabilidade dos mesmos da década de oitenta para cá. Eles afirmam que os preços dos produtos que vendem estão, em geral, em queda, ao contrário dos preços dos insumos e da mão-de-obra, que estão sempre aumentando – na verdade, os levantamentos indicaram que todos os preços estão em queda, incluindo os insumos e mão-de-obra, entretanto, a queda das cotações dos produtos agrícolas tem sido mais intensa. A maioria esmagadora respondeu que não está tendo mais lucro quando comparado a dez anos atrás. Quanto às perspectivas de mudanças para o futuro, poucos produtores pretendem aumentar a área cultivada e a mecanização de suas propriedades, melhorar os rebanhos e reformar as pastagens. Isso mostra um claro descontentamento com a situação e uma perspectiva não muito boa para o futuro; alguns consideram a possibilidade de vender suas propriedades. Constatou-se, também, que grande parte dos produtores acha que o sistema de comercialização melhorou, embora alguns tenham dito que piorou ou que continua sem alteração; ultimamente a maioria passou a comercializar sua produção e insumos através de cooperativas e associações de produtores, utilizando-se destas também para o beneficiamento de sua produção. A necessidade de recursos financeiros próprios para investimento, o aumento no custo dos insumos e da mão-de-obra com relação aos preços dos produtos agropecuários, a frustração de tentativas anteriores na diversificação e a necessidade de maior uso de defensivos, principalmente na cultura do maracujá, têm impedido uma maior expansão de culturas alternativas na região.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL, IBGE. *Anuário Estatístico do Brasil*. 1980-1997, vol 5-10
- BECKER, G. S. *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. 3.ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
- CAMERON, D. Uma abordagem de aprendizado através da ação para formação em Agribusiness e Administração Rural. In: PERES, F. C. (Ed.). *A experiência do programa de formação de jovens empresários Rurais - PROJOVEM*. Piracicaba, SP: ESALQ/USP/DIBD/EXAGRI, 1998. p. 83-101,
- KNAPSKOG, K.; ROMARHEIM, H. and RUSTAD, L. J. Improved Farm Management Tools in Norway". *Journal of international farm management*. v. 2(1): 23-29, June 1997.
- PERES, F. C. O pequeno produtor e o abastecimento do mercado interno de gêneros alimentícios. *Revista de Economia Rural*, 17(3):79-83, jul/set, 1979.
- PERES, F. C. Planejamento da empresa agrícola em condições de risco". In: Contini, E. et alii (Ed.) *Planejamento da empresa agrícola*. modelos de decisão. 2. ed. Brasília: EMBRAPA/DEP, 1986. p. 273-87.
- PERES, F. C. Velhos Conceitos e Novas Realidades: Bases Filosóficas da Política de Assentamento Rural. *Revista Preços Agrícolas*, ano 11(121):2-3, nov. de 1996.
- PERES, F. C. (Ed.) *A experiência do programa de formação de jovens empresários rurais - PROJOVEM*. Piracicaba: USP/ESALQ/DIBD/EXAGRI, 1998.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*". Campus, 1989.
- SÃO PAULO. Secretaria da Agricultura e Abastecimento. *Série informações estatísticas da agricultura*. v. 1, n.1, 1980-1998
- SÃO PAULO. Ceagesp. *Boletim mensal*. Jan-dez, 1980-1997.