

WALDIR FURTADO DE MENDONÇA

ELEMENTOS DA EFICÁCIA E SUAS ASSOCIAÇÕES COM
A PRODUTIVIDADE NA AGRICULTURA

Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-graduação em Administração Rural, para obtenção do grau de "MESTRE".

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS

LAVRAS - MINAS GERAIS

1 9 8 3

ELEMENTOS DA EFICÁCIA E SUAS ASSOCIAÇÕES COM
A PRODUTIVIDADE NA AGRICULTURA


APROVADA:



Prof. JOSÉ GERALDO DE ANDRADE
Orientador



Pesquisador JOSÉ LUIS DOS SANTOS RUFINO



Prof. VANDER AZEVEDO MORAIS

Aos meus pais, pelo amor,
carinho e ensinamentos.

Aos meus irmãos Kleber, Dionysia,
Cleonizio, Lídia, Edilson, Eduardo e Aldo.

Aos meus filhos "Waldirzinho", Luciana,
Adriana e "Sandrinha", com muito amor e carinho.

À minha esposa Sandra.

DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, o autor expressa os mais sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para sua realização.

Especialmente:

À Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Espírito Santo (EMATER-ES), pela oportunidade e apoio à realização do curso.

À Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMBRATER, pelo apoio à realização deste trabalho.

À Escola Superior de Agricultura de Lavras, sua Coordenadoria de Pós-graduação e seu Departamento de Economia Rural, pelo curso ministrado.

Ao professor orientador, José Geraldo de Andrade, pela orientação brilhante e segura, propiciando a execução deste trabalho. Aos conselheiros, pesquisador José Luís dos Santos Rufino e ao professor Vânder Azevedo Moraes, pelas valiosas sugestões.

Aos professores do curso, Agostinho Ribeiro de Abreu, Antônio João dos Reis, Dorval Botelho dos Santos, German Torres Salazar, Guaracy Vieira, Juvêncio Braga de Lima, Lucimar Leão Silveira e Paulo César Lima, pelos ensinamentos transmitidos, orientação e estímulo.

Aos professores Edgar Alencar, José Mário Patto Guimarães, Jovino Amâncio de Moura Filho, Ricardo de Souza, Ricardo Pereira Reis, Ricardo Peres Rivera, Ruben Delly Veiga, Tarley Fantazzini e Vicente de Paula Vitor, pela amizade e consideração a mim dedicadas.

Aos meus colegas de turma, Fernando José Salvador Campos, Florêncio Feio de Freitas Filho, José Augusto Dias de Castro, Maurêlio Correia da Silva, Renato Pinto da Silva Junior e Vicente Delly Veiga, pelo companheirismo e boa convivência.

Ao engenheiro agrônomo, José Amilton Dias Vieira, do Escritório do IBC, Venda Nova, município de Conceição do Castelo - ES e ao Sr. Ângelo Furlan Giestas, chefe da Unidade Municipal de Cadastro (UMC) do INCRA - Afonso Cláudio - ES, pelo fornecimento de dados e informações vitais à consecução de nossos objetivos.

À Equipe do Escritório Local da EMATER-ES, Afonso Cláudio, constituída pelos extensionistas Arlindo Stange, Lauro Deps Almeida, Antônio Carlos Balbino e Wagner Antônio Moraes, pela aplicação dos questionários.

Aos agricultores de Afonso Cláudio, onde iniciei minha

carreira de extensionista e com os quais muito aprendi.

Às funcionárias Célia Regina P. Fonseca, Maria Izabel de Fátima Souza e Sílvia Aparecida Rezende, pelo apoio dos serviços administrativos e amizade.

Aos funcionários Antônio Bernardo da Silva e Laércio de Oliveira, pelo zelo das salas de estudos e pela atenção que a mim dispensaram.

BIOGRAFIA DO AUTOR

WALDIR FURTADO DE MENDONÇA, filho de Benito Furtado de Mendonça e Francisca da Silva Mendonça, nasceu na cidade de Souza, Estado da Paraíba, aos 8 de agosto de 1940.

Concluiu os cursos ginásial e científico no "Colégio de Viçosa", na cidade de Viçosa, Minas Gerais.

Em 1964 ingressou na Escola Nacional de Agronomia (ENA), da Universidade Rural do Brasil, município de Itaguaí, Estado do Rio de Janeiro, onde, em 1967, obteve o título de engenheiro agrônomo.

Em janeiro de 1968 ingressou na Companhia Agrícola de Minas Gerais - CAMIG, onde foi responsável pela chefia da 13ª Circunscrição da CAMIG, com sede em Abaeté - MG, até dezembro do mesmo ano.

Em 1969 ingressou na Associação de Crédito e Assistência Rural do Espírito Santo - ACARES (atualmente, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Espírito Santo - EMATER - ES), onde passou pelos cargos de Assistente Técnico Lo-

cal, Supervisor Local, Extensionista Regional e Extensionista Es
tadual, cargo que ocupa atualmente.

Em 1981 ingressou na Escola Superior de Agricultura de
Lavras para cursar o Mestrado em Administração Rural.

CONTEÚDO

	Página
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O problema e sua importância	1
1.1.1. Terra	1
1.1.2. Capital	3
1.1.3. Mão-de-obra	5
1.2. Objetivos	7
1.2.1. Geral	7
1.2.2. Específicos	8
2. MATERIAL E MÉTODO	9
2.1. Material empírico	9
2.2. Descrição da área de estudo	9
2.3. População e amostragem	12
2.4. Coleta e análise dos dados	14
2.5. Modelo teórico-analítico	15
2.5.1. Gerentes eficazes sabem como empregar o tempo	16
2.5.2. Gerentes eficazes focalizam uma contri - buição externa	18

2.5.3.	Gerentes eficazes constroem baseados na "força" de trabalho	19
2.5.4.	Gerentes eficazes se concentram nas poucas áreas onde uma execução superior produzirá resultados excelentes	20
2.5.5.	Gerentes eficazes tomam decisões eficazes	21
2.6.	Produtividade	21
2.7.	Hipóteses	22
2.7.1.	Geral	22
2.7.2.	Específicas	22
2.8.	Variáveis analíticas	22
2.8.1.	Variáveis independentes	22
2.8.2.	Variável dependente	24
2.9.	Operacionalização e definição das variáveis	24
2.9.1.	Variáveis independentes	24
2.9.1.1.	Quanto ao uso do tempo	24
2.9.1.2.	Quanto às contribuições externas	25
2.9.1.3.	Quanto à utilização da "força" de trabalho (equipe de trabalho e/ou recursos humanos disponíveis para obtenção da produção)	26
2.9.1.4.	Quanto à concentração de áreas prioritárias	27

2.9.1.5.	Quanto à tomada de decisão ...	27
2.9.2.	Variáveis dependentes	27
3.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
3.1.	Utilização do tempo	29
3.2.	Utilização de contribuições externas	33
3.2.1.	Se tem mercado garantido	33
3.2.2.	Uso de assistência técnica	34
3.2.3.	Uso de órgãos financeiros	37
3.3.	Utilização da "força" de trabalho	38
3.3.1.	Treinamento da mão-de-obra	39
3.4.	Concentração de área prioritária	41
3.5.	Tomada de decisão	42
4.	CONCLUSÕES E SUGESTÕES	46
4.1.	Conclusões	46
4.2.	Sugestões	48
4.2.1.	Para a pesquisa	48
4.2.2.	Para os órgãos de assistência técnica ..	48
5.	RESUMO	50
6.	SUMMARY	52
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

LISTA DE QUADROS

Quadro		Página
1	Distribuição da terra no Brasil e no Estado do Espírito Santo, segundo sua ocupação, 1980	2
2	Valor percentual em relação a ORTN da correção monetária nas operações de crédito rural	4
3	Principais produtos agrícolas, Município de Afonso Cláudio, ES - 1978	11
4	Pecuária/principais produtos, Município de Afonso Cláudio, ES - 1978	11
5	Variáveis independentes	23
6	Produtores que analisam de "memória" e produtores que não analisam o uso do tempo e suas médias de margens brutas/ha, cultura do café, ano agrícola 81/82, Brejetuba, Afonso Cláudio - ES	30

Quadro	Página	
7	Produtores que delegam responsabilidades administrativas a outros da família e/ou administrador e produtores que fazem tudo sozinhos, suas margens brutas médias por dia homem, cultura do café, Distrito de Brejetuba, Afonso Cláudio, ES - Safra 1981/82 ..	32
8	Produtores que possuem compradores definidos e produtores que não possuem compradores definidos e preços médios obtidos, safra 1981/82, Distrito de Brejetuba, Afonso Cláudio - ES	34
9	Margem bruta/ha dos grupos de produtores "treinados e assistidos", "assistidos", "não treinados e não assistidos", cultura do café, safra 1981/82, Brejetuba, Afonso Cláudio - ES	36
10	Produtores que se utilizaram de crédito para implantação de suas lavouras e produtores que não se utilizaram de crédito; e suas margens brutas médias por hectare, safra 1981/82, Distrito de Brejetuba, Afonso Cláudio - ES	37
11	Regimes de exploração, margens brutas médias por hectare, safra 1981/82, Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES	39

Quadro		Página
12	Regimes de exploração, margens brutas médias por dia homem, safra 1981/82, Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES	40
13	Fatores limitantes à expansão da cafeicultura e percentual de produtores que indicaram, Brejetuba, Município de Afonso Cláudio, ES - 1983	43
14	Produtores que se reúnem com a família e sua equipe de trabalho para tomar decisão e produtores que tomam decisão por si mesmos e suas margens brutas médias por dia homem, cultura do café, safra 1980/81 e 1981/82, Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES	44

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1 Localização geográfica do Município de Afonso Cláudio, Espírito Santo	10
2 Localização geográfica da área estudada - Distrito de Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES	13

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema e sua importância

Ao analisarmos os fatores de produção — Terra, Capital e Mão-de-obra — deparam-se-nos os seguintes aspectos:

1.1.1. Terra

Segundo JUNQUEIRA (15), a produção agrícola brasileira, mesmo nestes períodos mais recentes, tem crescido baseada no aumento de área cultivada, ou seja, através da ocupação de "novas fronteiras". Isto quer dizer que o aumento da produção proporcionado pela produtividade física tem sido insignificante em relação ao aumento da produção, mediante expansão da fronteira agrícola. MELO (16), analisando objetivos conflitantes da política agrícola, salienta que todas as culturas do conjunto agrícola devem, em princípio, se expandir em função do crescimento populacional e de outras variáveis determinantes do consumo (renda, preço do produto, política governamental e outras).

Embora o Brasil ainda possua quase 70% de sua área terrestre em reflorestamentos e matas, existem Estados da Federação com sua superfície terrestre ocupada, em grande porcentagem, com a agropecuária, como, por exemplo, o Estado do Espírito Santo (Quadro 1).

QUADRO 1. Distribuição da terra no Brasil e no Estado do Espírito Santo, segundo sua ocupação, 1980

Ocupação	Brasil		Espírito Santo	
	Área (1.000 ha)	%	Área (1.000 ha)	%
Superfície total	851.197	-	-	-
Superfície terrestre	845.651	100	4.559,7	100
Culturas	61.950F	7,32	811,0	17,78
Pastagens permanentes	159.000F	18,80	1.966,9	43,13
Reflorestamento e matas	575.000*	67,99	1.017,6	22,31
Outras	49.701	5,89	764,2	16,78

Fontes: (BRASIL) - FAO (11); F = Estimativa da FAO; * = Dado não oficial.

(Espírito Santo) - a) IBGE (12); b) Coletado no INCRA pelo autor; c) CEPA/ES (4).

Enquanto, no Brasil, 67,99% de sua superfície total a-cham-se ocupada por reflorestamentos e matas, no Estado do Espírito Santo chega, somente, a 22,31%. A agropecuária (culturas e pas-tagens permanentes), no Brasil, ocupa 26,12% da superfície terres-tre, enquanto no Estado do Espírito Santo atinge 60,91% de sua á-

rea, o que pode mostrar relativa escassez desse fator de produção.

1.1.2. Capital

"Segundo o conceito que interessa à empresa agrícola, é capital a terra, uma plantação, uma obra de drenagem ou de irrigação, uma máquina, uma ferramenta, um animal de trabalho ou de criação, certa porção de adubo ou de semente, o dinheiro depositado, os títulos de crédito, etc., isto é, tudo que concorra para a produção, excluindo os bens livres, como ar e luz solar", HOFFMANN et alii (14). Portanto, sem capital não há como produzir.

O custo do capital, obtido por intermédio do crédito rural, segundo a Resolução nº 827 do Banco Central do Brasil, de 9/6/83, está sujeito a juros de 3% ao ano e à correção monetária equivalentes a determinados percentuais das Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional - ORTNs, conforme Quadro 2.

A ORTN, nestes últimos 180 dias (fev./ago./1983), passou de Cr\$ 3.085,59 para Cr\$ 4.963,91, o que significa um aumento de 60,87% em seis meses. Pressupondo estas condições para os próximos seis meses, tem-se um aumento anual da ORTN, de 121,74%. Assim, pode-se esperar que o custo do capital para o produtor rural, em 1983, será da ordem de 88,52% ao ano, englobando-se os juros e a correção monetária equivalente a 70% das ORTNs para a a-

rea 1 e, 106,47%, para a área 2.

QUADRO 2. Valor percentual em relação a ORTN da correção monetária nas operações de crédito rural

Áreas	1983 %	1984 %	A partir de 1985 %
1) Nas áreas da Superintendência do Desenvolvimento da Amazonas - SUDAM, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE, Vale do Jequitinhonha (MG) e Espírito Santo	70	80	85
2) Nas demais regiões	85	95	100

Fonte: Circular nº 827 do Banco Central do Brasil, de 9/6/83.

Além disso, existem os limites concedidos para os mini produtores, médios produtores e grandes produtores, ou seja, qual quer produtor terá que entrar com uma parcela de recursos pró- prios.

Observa-se, portanto que existe uma relativa escassez de capital, a juros considerados altos.

1.1.3. Mão-de-obra

Dentre as características do processo de desenvolvimento, a contribuição relativa da mão-de-obra na agricultura, decresce à medida que ocorre tal desenvolvimento. Estas assertivas são consideradas a seguir.

A força de trabalho nos países de baixa renda se distribui, conforme menciona Ahumada, citado por ARAÚJO & SCHUH (1), da seguinte forma: 65% na agricultura, 22% em serviços e 13% na indústria. Nos países de altas rendas, as proporções se modificam para: agricultura - 13%; indústria - 37%; e serviços - 50%. Em outras palavras, diminui a importância relativa da agricultura como fonte de emprego para a mão-de-obra disponível, em virtude, também, do alto grau de urbanização que caracteriza o processo de desenvolvimento econômico.

Assim, ocorre uma relativa escassez de terra em determinadas regiões, uma escassez, também, de capital e uma diminuição crescente, a cada ano, da mão-de-obra, decorrente do próprio desenvolvimento do país.

A escassez destes fatores está fora do controle do produtor, ou seja, o produtor não pode diretamente modificar das normas da política de crédito; não pode impedir o próprio avanço do desenvolvimento dos grandes centros urbanos (que absorvem mão-de-obra rural) e, como os preços das terras agricultáveis estão cada vez mais caros, que pode ser atribuído em parte a sua relati-

va escassez, o produtor terá que procurar formas que lhe possibilitem produzir o suficiente para que ele mantenha em suas atividades. A administração rural, segundo HOFFMANN et alii (14), é o estudo que considera a organização e operação de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos.

Desta forma, julga-se necessário desenvolver estudos que possibilitem analisar a situação em que se encontram os administradores rurais, em suas diversas formas de dirigir suas atividades; estudar o tipo de administração que vem sendo executado e quais os principais auxílios e/ou recursos administrativos que vêm sendo utilizados; qual a eficácia destes administradores; quais os modelos administrativos que poderão auxiliar; e outras formas para que o administrador rural possa obter melhores resultados dentro das limitações que lhe são impostas.

Estudos envolvendo aspectos administrativos têm sido realizados, como os de BORGES (2) que, pesquisando empresas rurais dedicadas à bovinocultura de leite, verificou que existe uma razão inversa entre a eficiência de mão-de-obra e a disponibilidade desse fator; SOUZA FILHO (21) verificou que a tendência no desempenho de ações administrativas tem proporcionado, a estes empresários, executar suas ações de forma mais eficiente; COSTA (6) identificou uma associação positiva à produtividade, em relação ao Índice de Administração Rural, pesquisando aspectos administrativos associados à produtividade de leite, na região de Feira de San

tana - BA; PEIXOTO (17) verificou que a produtividade da pecuária e da mão-de-obra estão associados com o uso de recursos administrativos; SANTOS (20) verificou uma associação entre a produtividade e administração da área de pessoal, finanças, marketing e produção, ao pesquisar a administração da empresa rural e sua produtividade; RUFINO (19) verificou uma associação positiva e significativa entre o índice de administração rural e a eficiência de mão-de-obra, ao pesquisar fatores controláveis que afetam a renda da empresa agrícola, de cafeicultores do município de Nepomuceno - MG e outros, têm sido realizados dentro da área administrativa.

Entretanto, pesquisas visando analisar a eficácia do administrador parecem não ter sido elaboradas ainda, especificamente, para o meio rural.

Assim, em face da importância de que se reveste o assunto e a escassez de estudos relativos ao mesmo, pretende-se estudar os elementos da eficácia que são utilizados pelos proprietários rurais, atentando-se para quais destes poderão contribuir para melhores produtividades.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Identificar e analisar elementos da eficácia utiliza -

dos pelos cafeicultores e suas associações com a produtividade.

1.2.2. Específicos

- a) Identificar e analisar os instrumentos utilizados pelo produtor no uso do seu tempo e suas associações com a produtividade;
- b) identificar e analisar quais as contribuições externas utilizadas pelo produtor e suas associações com a produtividade;
- c) identificar e analisar como o produtor concentra seu tempo e sua "força" de trabalho disponíveis;
- d) identificar e analisar a concentração de área prioritária; e
- e) verificar e analisar como o produtor tomou decisão para entrar na atividade cafeeira.

2. MATERIAL E MÉTODO

2.1. Material empírico

Selecionou-se como material empírico o produtor rural, representado pelo produtor de café, visto que as atividades necessárias para se administrar a empresa cafeeira são também as necessárias para se administrar qualquer empresa rural. Todo produtor de café produz voltado para a comercialização da sua produção.

O café constitui uma fonte de renda importante para a economia brasileira, pela sua participação na formação da receita cambial do país, pela transferência de renda para outros setores, bem como na formação de capital dentro do setor agrícola.

2.2. Descrição da área de estudo

A pesquisa se desenvolveu no Município de Afonso Cláudio, Estado do Espírito Santo, que se situa na micro-região 206, denominada de Serrana Colonial Espiritossantense (Figura 1); o mu

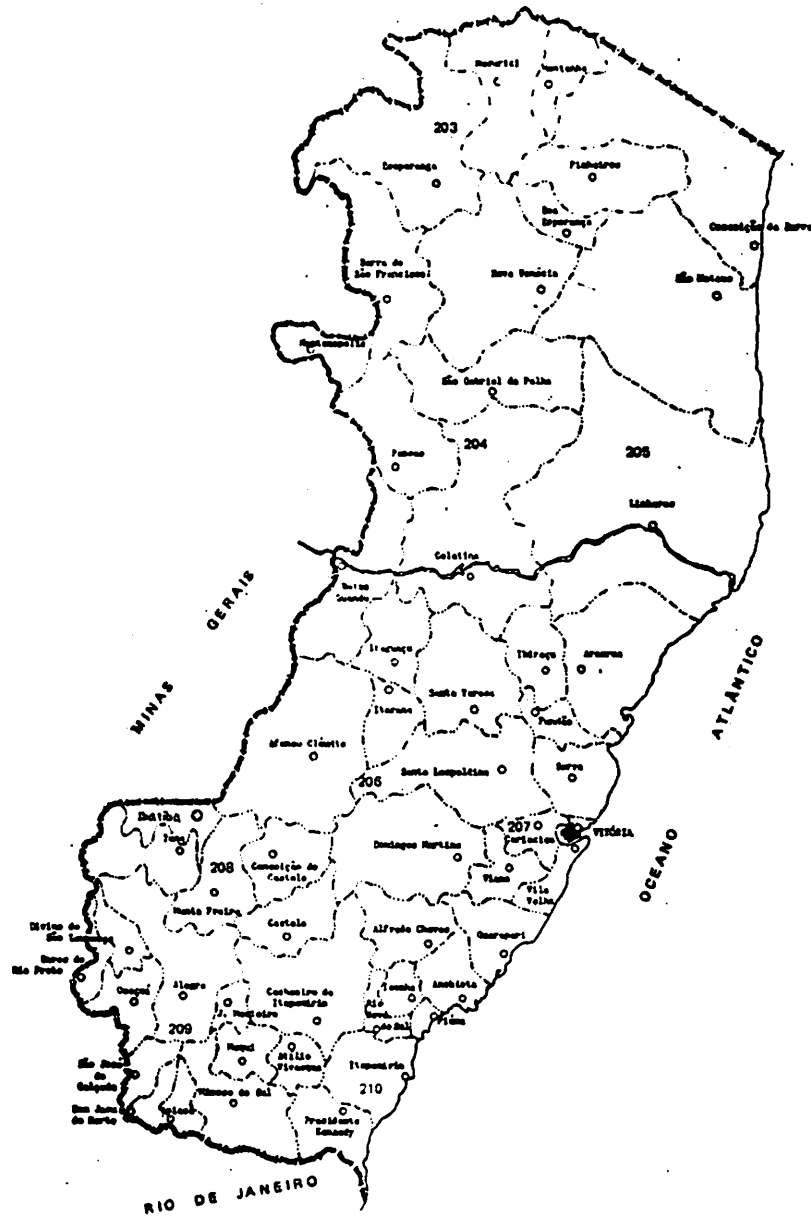


FIGURA 1. Localização geográfica do Município de Afonso Cláudio, Espírito Santo

nicípio é essencialmente agrícola, conforme demonstrado nos Quadros 3 e 4.

QUADRO 3. Principais produtos agrícolas, Município de Afonso Cláudio, ES - 1978

Produtos	Área (ha)	Produção (t)	Valor (Cr\$ 1.000,00)
Cafê	10.175	14.206	156.266
Milho	29.659	27.480	27.480
Feijão	8.920	3.631	14.524
Tomate	49	2.144	4.288
Arroz	2.462	1.975	3.713

Fonte: ESPÍRITO SANTO - SEIC (10).

QUADRO 4. Pecuária/principais produtos, Município de Afonso Cláudio, ES - 1978

Rebanho	Cabeças (nº)	Valor (Cr\$ 1.000,00)
Bovinos	65.266	96.398
Suínos	45.146	26.682
Equinos	2.959	2.664

Fonte: ESPÍRITO SANTO - SEIC (10).

O município está dividido em nove distritos, a saber: Pontões, Piracema, Brejetuba, Ibicaba, Sobreiro, Laranja da Terra, Joatuba, Serra Pelada e Sede, CEPA-ES (5). Dentre estes, o estudo enfocou Brejetuba que é responsável por 35% da produção total do café, produzido no Município, e onde praticamente a totalidade dos produtores são cafeicultores^{1/}.

O distrito faz divisa com o Estado de Minas Gerais (Muniz Freire) e os Municípios de Ibatiba - ES, Muniz Freire - ES, Conceição do Castelo - ES e distritos vizinhos do Município de Afonso Cláudio (Figura 2).



2.3. População e amostragem

A população estudada constituiu-se de todas as propriedades do distrito de Brejetuba, Município de Afonso Cláudio.

Para determinação da amostra, foram coletadas informações junto ao escritório do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, em Afonso Cláudio. De posse de uma relação nominal constituída de 315 proprietários rurais do distrito de Brejetuba, procedeu-se a um sorteio aleatório de 10% dos componentes da população, perfazendo uma amostra de 32 proprietários.

^{1/} Segundo informações levantadas pelo autor junto ao Escritório do Instituto Brasileiro do Café - IBC, em Venda Nova, Município de Conceição do Castelo - ES.

LEGENDA

-  Município de Afonso Cláudio
-  Brejetuba - Área de estudo

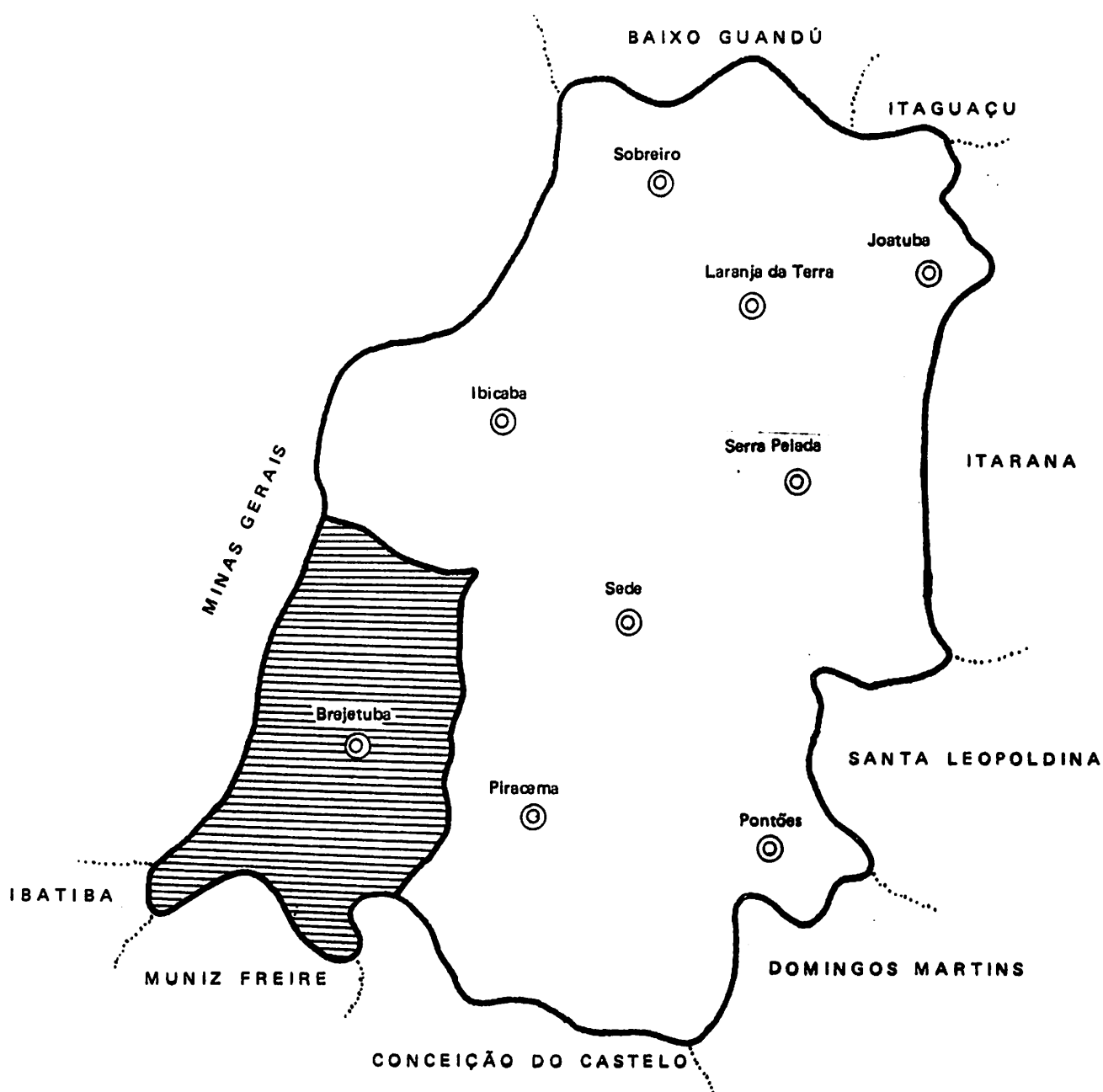


FIGURA 2. Localização geográfica da área estudada - Distrito de Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES

CAIXETA (3) em "Diagnóstico da cafeicultura da zona Sul de Minas Gerais" determinou produções insignificantes para lavouras de até 3 anos, bem como baixa produtividade em lavouras com mais de 30 anos. A autora considera lavoura adulta aquela com mais de três anos de idade.

Desta forma o presente estudo pesquisou lavouras adultas com mais de cinco anos e menos de vinte anos, objetivando uma menor variação na produtividade.

2.4. Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados pelo processo de entrevista direta ao produtor, através de um questionário elaborado para este fim, testado previamente.

Procedeu-se a uma análise tabular e a formação de grupos de características similares. Calcularam-se as médias obtidas pelos grupos (margem bruta, margem bruta/dia homem e margem bruta/hectare) e aplicou-se o teste de "t" de Student para verificar significância estatística.

Para cálculos econômicos, considerou-se a média de produção do bienio 1980/82.

O questionário se compôs de duas partes: a primeira visou coletar dados sobre os elementos da eficácia e, a segunda, levantar os dados econômicos que possibilitassem associações com os

elementos da eficácia.

No que se referiu à parte econômica, não foi possível a obtenção de todos os dados, devido, principalmente, aos regimes de exploração, pois muitos dos dispêndios foram efetuados pelos meeiros, que não constituíram objeto desta pesquisa. Isto não fez coincidir a parte descritiva (% dos proprietários) com a parte econômica (número de produtores).

2.5. Modelo teórico-analítico

O modelo teórico foi extraído de "O gerente eficaz" de DRUCKER (8) e adaptado às condições do meio rural.

Para DRUCKER (8), "o administrador de uma empresa se vê em quatro realidades sobre as quais ele não tem nenhum controle. Cada uma delas é integrante da empresa e de seu próprio trabalho. Essas quatro realidades exercem uma pressão em direção à falta de resultados e de desempenho, ou seja, ineficácia. São elas:

19) O tempo do administrador parece que tende a pertencer a qualquer outra pessoa. Todos podem intrometer-se no tempo que ele dispõe, e todos o fazem;

20) os administradores são forçados a se manter em funcionamento, a não ser que façam algo positivo para alterar a realidade em que vivem e trabalham;

39) a terceira realidade que conduz o administrador para a ineficácia é que ele pertence a uma organização. Isso quer dizer que ele sô é eficaz se e quando outras pessoas podem usar aquilo em que ele contribui;

40) finalmente, o administrador é parte de uma organização. O administrador vê a parte interna como uma realidade prôxima e imediata. O exterior ele sô o vê distorcido, se é que vê.

Essas quatro realidades o administrador não pode mudar. Ele deve, portanto, compreender que será ineficaz, a não ser que faça esforços especiais para aprender a ser eficaz.

A eficácia, em outras palavras, é um hábito, isto é, um complexo de normas práticas. E normas práticas podem ser aprendidas".

Baseado em DRUCKER (8), os cinco elementos principais da eficácia podem assim ser resumidos:

2.5.1. Gerentes eficazes sabem como empregar o tempo

Gerentes eficazes trabalham sistematicamente controlando o pouco tempo que pode ficar sob seu controle; iniciam seu plano, começando pelo tempo; cortam as demandas improdutivas desse tempo.

Gerentes eficazes sabem que tempo é o fator limitativo. Os limites de produção, em qualquer processo, são estabelecidos

pelo elemento mais escasso e o que, no processo, chamamos "realização", é o tempo. O suprimento de tempo é totalmente inelástico. Seja qual for a quantidade de demanda, o suprimento não crescerá. Tempo não se compra, não se estoca e é inteiramente perecível.

O gerente eficaz, portanto, sabe que para controlar seu tempo, tem que saber, primeiro, onde ele é realmente empregado. Para isto, ele pode perfeitamente fazer um registro do uso do seu tempo e analisá-lo periodicamente, a fim de procurar aprimoramento do uso do seu tempo. Com isto, ele pode ir eliminando coisas que provocam pura perda de tempo, tarefas e/ou responsabilidades que outras pessoas poderiam executar em seu lugar, tempo que o próprio gerente toma de outras pessoas, sem contribuir com nada.

Para melhor aproveitamento do tempo, o gerente eficaz deve fazer uma agenda diária ou semanal, distribuindo, da melhor maneira possível, seu tempo disponível. Para este elemento da eficácia, "utilização do tempo", o presente estudo considerou os seguintes aspectos:

- a) se o produtor usa agenda (para planejar o uso do seu tempo);
- b) se o produtor registra o uso do seu tempo;
- c) se o produtor analisa o uso do seu tempo; e
- d) se alguém faz coisas de menor importância em seu lugar.

2.5.2. Gerentes eficazes focalizam uma contribuição externa

Gerentes eficazes procuram descobrir como podem contribuir para afetar, significativamente, o desempenho e os resultados da instituição.

A focalização da contribuição externa é a chave da eficácia — no próprio trabalho de um homem, seu conteúdo, seu nível, seus padrões e seus impactos; em suas relações com os outros — seus superiores, seus associados, seus subordinados; em seu uso dos instrumentos do gerente, tais como reunião e relatórios.

O gerente eficaz pensa em termos de cliente, consumidor ou paciente, que, em última análise, é a própria razão de tudo quanto a organização produz, sejam bens econômicos, política governamental ou serviços médicos.

Cada organização necessita de desempenho em três grandes aspectos; precisa de resultados diretos; construção de valores e sua reafirmação; construção e desenvolvimento de pessoas para o futuro.

Para este elemento da eficácia, consideraram-se, como contribuições externas positivas, os aspectos:

- se tem mercado garantido;
- treinamentos e/ou cursos recebidos pelo produtor;

- se tem assistência técnica;
- se é mutuário de órgãos financeiros.

2.5.3. Gerentes eficazes constroem baseados na "força" de trabalho

Gerente eficaz constrói baseado em sua própria força, na de seus superiores, colegas e subordinados e nas forças da situação, isto é, no que elas podem fazer. Tal gerente não se baseia em fraquezas. Ele toma decisão sobre o pessoal, não para diminuir fraqueza e, sim, para aumentar a força. Ele vê a potencialidade do seu subordinado através daquilo que o subordinado pode fazer, e não sobre aquilo que o subordinado não sabe fazer. Sabe que a chave da organização não é o gênio; é a sua capacidade de fazer pessoas comuns realizarem desempenhos incomuns. Ele procura tornar cada função exigente e grande; sabe que tem que começar pelo que o homem pode fazer e não pelo que exige uma função.

A única coisa que se pode e se deve medir é o desempenho. Esta é a razão para se estabelecer funções grandes e desafiadoras.

Para pesquisa deste elemento, procurou-se verificar o desempenho da força de trabalho, comparando as equipes dos grupos de produtores através de treinamentos da mão-de-obra.

- 2.5.4. Gerentes eficazes se concentram nas poucas áreas onde uma execução superior produzirá resultados excelentes

Gerentes eficazes forçam-se a estabelecer prioridades e a manter suas decisões de prioridade. Sabem que não têm outra solução senão fazer as coisas urgentes primeiro e não realizar as de segunda urgência. Os gerentes eficazes fazem primeiro as primeiras coisas, e uma coisa de cada vez.

O segredo da eficácia é a concentração, a necessidade de concentração é baseada não só na natureza da função de gerente como na natureza humana. Há sempre contribuições mais importantes a serem feitas do que o tempo disponível para realizá-las; quanto mais o gerente focalizar contribuições elevadas, tanto mais ele necessitará de período de tempo maior; quanto mais um gerente trabalha para tornar a força produtiva, tanto mais se torna consciente da necessidade de concentrar a força humana disponível nas oportunidades mais importantes. Este é o único caminho de conseguir resultados; quanto mais se podem concentrar tempo, espaços e meios, tanto maiores o número e a diversidade de tarefas que a pessoa pode realmente executar.

Para este elemento da eficácia, algumas variáveis de possível aplicação no meio rural foram consideradas. São elas:

- a) Se concentra o tempo na atividade principal.

- b) Se concentra a sua "força" humana disponível nas oportunidades mais importantes.

2.5.5. Gerentes eficazes tomam decisões eficazes

"Na verdade, o que define o gerente é justamente esperar-se dele, por virtude de posição e conhecimento, que tome decisões com significativo impacto sobre toda a organização, seu desempenho e resultados".

O presente estudo considerou as seguintes variáveis que podem auxiliar o produtor numa tomada de decisão eficaz:

- se fez alguma análise financeira;
- se se considerou outras alternativas agrícolas da região.

2.6. Produtividade

A medição da produtividade é a única possível para avaliar a competência da administração e permitir a comparação entre as gerências das diversas unidades de uma mesma empresa ou de empresas diferentes. Isto porque a produtividade abrange todos os esforços com que constitui o empreendimento, excluindo tudo aquilo que não esteja sob o seu controle DRUCKER (9).

2.7. Hipóteses

2.7.1. Geral

Existe uma associação direta entre produtividade e os elementos da eficácia.

2.7.2. Específicas

- a) Existe uma associação direta entre a produtividade e a forma pela qual o produtor utiliza o seu tempo.
- b) Existe uma associação direta entre a produtividade e o uso de contribuições externas.
- c) Existe uma associação direta entre a produtividade e a forma pela qual o produtor concentra seu tempo e sua "força" de trabalho.
- d) Existe uma associação direta entre a produtividade e a atividade principal explorada pelo produtor.
- e) Existe uma associação direta entre a produtividade e a forma pela qual o produtor toma decisão.

2.8. Variáveis analíticas

2.8.1. Variáveis independentes

Considerou-se como variáveis independentes as pertinenen

tes aos elementos da eficácia quanto a: uso do tempo, contribuições externas, utilização da força de trabalho, concentração de áreas prioritárias e tomada de decisão. Estas variáveis são apresentadas no Quadro 5.

QUADRO 5. Variáveis independentes

Elementos da eficácia	Variáveis
1. Uso do tempo	<ul style="list-style-type: none"> a) Se o produtor usa agenda para distribuição do tempo; b) se o produtor usa de registro para o uso do seu tempo; c) se o produtor analisa o uso do seu tempo; d) se alguém faz alguma coisa de menor importância em seu lugar.
2. Contribuições externas	<ul style="list-style-type: none"> a) Se tem mercado garantido; b) se tem treinamento e/ou cursos recebidos pelo produtor; c) se tem assistência técnica; d) se é beneficiário de órgão financeiro.
3. Utilização da "força" de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> a) Treinamento de mão-de-obra.
4. Concentração de área prioritária	<ul style="list-style-type: none"> a) Se concentra o tempo na atividade principal; b) se concentra a sua "força humana" em disponibilidade nas oportunidades mais importantes.
5. Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> a) Se fez análise financeira; b) se considerou outras alternativas locais.

2.8.2. Variável dependente

Considerou-se como variável dependente a margem bruta, em cruzeiros, obtida pelo produtor, por unidade de terra (em hectare) e por dia homem de trabalho.

No que se referiu ao mercado, consideram-se os preços médios obtidos pelos grupos de produtores.

2.9. Operacionalização e definição das variáveis

2.9.1. Variáveis independentes

2.9.1.1. Quanto ao uso do tempo

a) Agenda para distribuição do tempo:

Qualquer forma de anotação que o proprietário possua, onde ele faz uma prévia distribuição de como irá utilizar o seu tempo, durante a semana vindoura. Será operacionalizada pela constatação se o proprietário usa ou não.

b) Registro do uso do tempo:

Qualquer formulário, caderno ou caderneta, onde o produtor registra a tarefa e o tempo que ele gastou para executá-la. Será operacionalizada mediante a constatação se o proprietário usa ou não tais formas de anotação.

c) Análise do uso do tempo:

Variável operacionalizada pela utilização da análise do "Registro do uso do tempo", objetivando cortar as causas do tempo improdutivo e aprimorar o uso do mesmo.

d) Ter alguém que faça alguma coisa de menor importância em seu lugar:

Esta variável tem por objetivo verificar se o proprietário está sozinho ou não para todas as atividades como: fazer compras em armazéns; distribuir tarefas a subordinados; ir ao banco descontar um cheque e outras. Medirá sobrecarga do uso do tempo.

2.9.1.2. Quanto às contribuições externas

a) Mercado garantido:

Verificar se o produtor possui, antes da colheita, a sua firma compradora e/ou comprador já definidos. Será operacionalizada através da constatação do sim ou não.

b) Treinamentos e/ou cursos:

São os treinamentos e/ou cursos oferecidos pelos órgãos de assistência técnica, com duração de, no mínimo, 20 horas, ao proprietário rural, objetivando capacitá-lo nos diversos segmentos da cafeicultura. Será operacionalizada pela constatação de

se ele já recebeu algum treinamento ou não.

c) Assistência técnica:

Transferência de tecnologia dada pelos órgãos de assistência técnica. Será operacionalizada pela constatação de se o proprietário é assistido ou não.

d) Uso do crédito rural:

Será operacionalizada pela constatação se a lavoura foi financiada ou não por algum órgão financeiro.

2.9.1.3. Quanto à utilização da "força" de trabalho (equipe de trabalho e/ou recursos humanos disponíveis para obtenção da produção)

a) Treinamentos e/ou cursos:

São os treinamentos e/ou cursos oferecidos pelos órgãos de assistência técnica com duração de, no mínimo, 20 horas, para a equipe de trabalho, objetivando capacitá-la nos diversos segmentos da cafeicultura. Será operacionalizada através da constatação se o proprietário possui sua "força" de trabalho treinada por órgãos de assistência técnica ou não.

2.9.1.4. Quanto à concentração de áreas prioritárias

a) Concentração de tempo:

Será operacionalizada pela constatação de onde o produtor dedica mais o seu tempo.

b) Concentração de recursos humanos:

Será operacionalizada através da constatação de onde o produtor concentra sua força de trabalho disponível.

2.9.1.5. Quanto à tomada de decisão

Análise financeira:

Será operacionalizada através da constatação do uso de instrumentos contábeis, tais como registros contábeis, caderneta de contabilidade simplificada e outras formas de anotações que permitam uma análise financeira da cultura.

2.9.2. Variáveis dependentes

a) Renda Bruta (RB): é o valor da produção em cruzeros.

b) Custos Operacionais (C): considerou-se a soma das despesas de mão-de-obra, material e insumos.

- c) Margem Bruta (MB): é a renda bruta (RB) menos os custos operacionais (C).
- d) Margem Bruta por hectare (MB/ha): é o quociente obtido entre a margem bruta obtida pelo número de hectares utilizados.
- e) Margem Bruta por Dias Homem (MB/DH): é o quociente obtido entre a margem bruta e o total de dias homens envolvidos na produção.
- f) Preço Médio: considerou a média aritmética obtida pelos grupos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Utilização do tempo

A pesquisa revelou que 100% dos proprietários não fazem qualquer tipo de agenda para utilização do tempo. Entretanto, todos os produtores afirmam saber o que fazer nos próximos sete dias, alegando que as tarefas na cafeicultura (capinas, colheita, adubação e outras) são "longas"^{1/} e que somente imprevistos, mudanças climáticas, aparecimento de pragas ou doenças, podem modificar o que seria feito nos próximos sete dias. Constatou-se também que nenhum dos proprietários possui registro sobre o uso do seu tempo e nunca procurou anotar o tempo gasto em suas atividades. Eles planejam de "memória" o que fazer na próxima semana e alegam que as necessidades da cultura e as condições climáticas são os fatores que determinam o que fazer. Ao serem interrogados "se analisam o uso do tempo", 62,5% dos proprietários, afirmaram analisar de "memória", buscando verificar tanto a qualidade quanto a quantidade de trabalho (tarefa e/ou missão) exe-

^{1/} "Longas" - período grande (mais de uma semana).

cutada.

No que diz respeito à produtividade, a confrontação dos dois grupos (o que analisa de "memória" o uso do tempo e o que não analisa) apresentou o resultado expresso no Quadro 6.

QUADRO 6. Produtores que analisam de "memória" e produtores que não analisam o uso do tempo e suas médias de margens brutas/ha, cultura do café, ano agrícola 81/82, Breje tuba, Afonso Cláudio - ES

Produtores	(nº)	Médias (MB/ha) (Cr\$)	Diferença (Cr\$)
Que analisam de memória	9	75.130,22	
			2.501,21 ns
Que não analisam	6	77.631,43	

Fonte: Dados da pesquisa.

ns = Não significativo estatisticamente.

Embora exista uma diferença de Cr\$ 2.501,21 de MB/ha a favor dos que não analisam de memória o tempo gasto nas atividades, esta diferença não foi significativa através do teste "t" a nível de 10%. Conseqüentemente, tanto faz analisar de "memória" ou não analisar. A este respeito, DRUCKER (8) cita um exemplo:

"Um presidente de uma companhia se julgava absolutamente certo de que dividia o seu tempo em três partes, de um modo geral. Um terço, ele pensava despender com seus auxiliares mais categorizados. Outro terço, julgava utilizar com seus clientes importantes. E o terço restante, pensava dedicar às atividades da comunidade. O registro real de suas atividades, em um período de seis semanas, mostrou claramente que ele não empregava quase nenhum tempo em qualquer dessas ocupações. Essas eram as tarefas nas quais ele sabia que devia despender o seu tempo e, assim, a memória, submissa como sempre, dizia-lhe que essas eram as atividades em que ele realmente havia empregado seu tempo. O registro, porém, mostrou que ele usou a maior parte de suas horas como uma espécie de despachante, procurando seguir as encomendas dos clientes que ele conhecia pessoalmente e atrapalhando a fábrica com chamadas telefônicas a respeito delas. A maioria dessas encomendas seriam atendidas de qualquer forma, da melhor maneira, e a sua intervenção só poderia retardá-las. Foram precisos o registro de mais dois ou três períodos de tempo para poder convencê-lo de que o registro, mais do que a memória, deve ser o elemento de confiança quando se trata do uso do tempo".

A pesquisa revelou que 59,37% dos proprietários fazem tudo sozinhos e citam os seguintes motivos:

- 18,12% dos produtores justificam não haver necessidade;
- 9,37% dos produtores acham que não dá certo e preferem, eles mesmos, fazer de tudo;

- 3,12% dos produtores alegam que as propriedades são pequenas e não precisam da ajuda de ninguém.

Encontrou-se na pesquisa que 40,63% dos produtores delegam responsabilidade de administrar e/ou orientar e/ou transferir e/ou distribuir tarefas, aos colonos ou diaristas.

O Quadro 7 mostra as produtividades encontradas entre os grupos que delegam responsabilidades a outros da família e/ou administrador e produtores que fazem tudo sozinhos.

QUADRO 7. Produtores que delegam responsabilidades administrativas a outros da família e/ou administrador e produtores que fazem tudo sozinhos, suas margens brutas médias por dia homem, cultura do café, Distrito de Brejetuba, Afonso Cláudio, ES - Safra 1981/82

Produtores	(nº)	Médias (MB/DH) (Cr\$)	Diferença (Cr\$)
Que delegam responsabilidade	7	1.109,00	
Que fazem tudo sozinhos	8	1.755,00	646,00 ns

Fonte: Dados da pesquisa.

ns = não significativo estatisticamente.

A diferença de Cr\$ 646,00 a favor daqueles produtores que preferem administrar sozinhos não foi significativa estatisticamente para o teste de "t" de Student a nível de 10%, o que significa dizer que tanto faz administrar sozinho ou ter alguém para auxiliar.

3.2. Utilização de contribuições externas

3.2.1. Se tem mercado garantido

Cinquenta por cento (50%) dos produtores já têm os compradores das suas produções em vista, ou já definidos. Destes, 50% vendem suas produções para compradores mais próximos ou para compradores mais antigos na região (comerciante tradicional).

Cinquenta por cento dos produtores não têm compradores definidos e somente por ocasião da comercialização é que fazem uma pesquisa de mercado, para venderem suas produções. Esta pesquisa consiste em levar uma pequena amostra do produto aos compradores locais e verificar quem está pagando melhor preço.

O Quadro 8 mostra os preços médios obtidos por produtores que já possuem compradores definidos e aqueles que não os têm.

A diferença de Cr\$ 360,00 por saca de café obtida pelo grupo de produtores que já possuem seus compradores definidos, não foi significativa estatisticamente para o teste de "t" de Student ao nível de 10%. Isto implica dizer que tanto faz o produtor sa

ber para quem vai vender ou não. Como o café, na atualidade, possui uma demanda que absorve toda a produção, talvez seja esta a razão da indiferença, o que provavelmente não aconteceria com outros produtos, principalmente os perecíveis.

QUADRO 8. Produtores que possuem compradores definidos e produtores que não possuem compradores definidos e preços médios obtidos, safra 1981/82, Distrito de Brejetuba, Afonso Cláudio - ES

Produtores	(nº)	Preço médio obtido (Cr\$)	Diferença (Cr\$)
Têm comprador definido	15	12.400,00	
			360,00 ns
Não têm comprador definido	14	12.040,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

ns = não significativo estatisticamente.

3.2.2. Uso de assistência técnica

Na amostra pesquisada, encontraram-se os resultados que se seguem:

- 31,25% dos produtores já receberam treinamentos e/ou cursos ministrados por órgãos de assistência técnica e são assistidos

pelos mesmos.

- 53,12% dos produtores são assistidos por órgãos de assistência técnica.
- 15,63% dos produtores não recebem assistência técnica e nunca fizeram algum treinamento dado por algum órgão técnico.

Confrontando estes três grupos de produtores, observou-se que, embora exista uma diferença de Cr\$ 11.390,00 (onze mil, trezentos e noventa cruzeiros) de margem bruta/ha a favor do grupo de produtores "treinados e assistidos" para o grupo de produtores "assistidos", estatisticamente esta diferença não foi significativa, conseqüentemente pode-se deduzir que os produtores as sistidos não precisam de receber treinamentos e/ou cursos que lhes são oferecidos no meio rural. Não houve, na pesquisa, grupo de produtor que tivesse apenas recebido treinamento e não fosse assistido. Curso e/ou treinamento oferecidos pelos órgãos de assistência técnica é uma forma de assistência. Porém, houve diferença estatisticamente significante, ao nível de 5% para o teste de "t" de Student entre os grupos de produtores "treinados e assistidos" e "assistidos" para o grupo de produtores "não treinados e não assistidos". Isto pode indicar que aqueles produtores que buscam a contribuição externa do tipo assistência técnica, estão sendo mais eficazes do que aqueles que não o fazem (Quadro 9).

Estudos realizados por Mosher, citado por RIBEIRO & JUNICK WHARTON JR. (18), na tentativa de mostrar o impacto do programa da Associação de Crédito e Assistência Rural de Minas Gerais -

ACAR, empregando diversas medidas de produtividade, tais como renda líquida e produção por hectare, encontrou uma tendência geral ascendente em seu valor líquido, especialmente entre as propriedades de subsistência. Estudos ainda realizados pelo professor Erly Dias Brandão, citado por RIBEIRO & WHARTON JR. (18) e DIAS (7), mostram que o envolvimento do órgão de assistência técnica (nos casos estudados: ACAR) se relaciona significativamente com a adoção de novas práticas.

QUADRO 9. Margem bruta/ha dos grupos de produtores "treinados e assistidos", "assistidos", "não treinados e não assistidos", cultura do café, safra 1981/82, Brejetuba, Afonso Cláudio - ES

Grupos de produtores	(nº)	Médias (MB/ha) (Cr\$)	Diferença (Cr\$)	
Treinados e assistidos	7	85.763,00		
Assistidos	6	74.454,00	11.390,00 ns	
Não treinados e não assistidos	3	23.795,00	50.659,00**	61.968,00**

Fonte: Dados da pesquisa.

ns = não significativo estatisticamente.

** = significativo ao nível de 5% de probabilidade.

Assim, fica evidenciado que um tipo de contribuição externa que o produtor deve lançar mão, é da assistência técnica

dos órgãos existentes em suas comunidades.

3.2.3. Uso de órgãos financeiros

A pesquisa mostrou que 84,37% dos produtores buscaram auxílio financeiro para implantação e custeio de suas lavouras cafeeiras e 15,63% dos mesmos não se utilizaram de crédito.

Como o crédito para financiamento de lavouras cafeeiras obedece a um critério tecnológico e fiscalização, por parte de órgão técnico responsável, Instituto Brasileiro do Café, o efeito do crédito é acompanhado da assistência técnica e fiscalização do processo contratual. Ao analisar estes dois grupos (os que fizeram financiamento e os que não o fizeram), foram obtidos os seguintes resultados (Quadro 10).

QUADRO 10. Produtores que se utilizaram de crédito para implantação de suas lavouras e produtores que não utilizaram de crédito; e suas margens brutas médias por hectare, safra 1981/82, Distrito de Brejetuba, Afonso Cláudio - ES

Produtores	(nº)	Médias (MB/ha) (Cr\$)	Diferença (Cr\$)
Que utilizaram crédito (Assistidos)	13	80.543,00	
			56.748,00**
Que não utilizaram crédito (Não assistidos)	3	23.795,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

** Estatisticamente significativa ao nível de 5%.

Esta diferença de Cr\$ 56.748,00 (cinquenta e seis mil, setecentos e quarenta e oito cruzeiros), a favor dos que utilizaram de crédito rural, pode ser atribuída à existência de um sistema tecnológico exigido pelos órgãos de fiscalização e assistência técnica.

Não foi constatado pela pesquisa produtores que fossem assistidos sem terem sido beneficiados pelo crédito rural, o que poderia evidenciar o efeito da assistência técnica, da utilização do crédito.

3.3. Utilização da "força" de trabalho

Constatou-se na pesquisa que em 34,38% das propriedades a cultura do café é explorada em regime familiar; em 31,25%, o regime é de 40% da produção do café para o parceiro; e, em 34,37%, concedem 50% da produção para o meeiro.

Analisando a produtividade destes três regimes de exploração, constatou-se que as margens brutas médias por hectare entre os grupos de agricultores submetidos aos diferentes regimes de exploração não apresentaram diferenças estatisticamente significantes (Quadro 11).

Verifica-se, também, que as margens brutas médias por dia homem, entre os diferentes grupos de regime de exploração, não apresentaram diferença estatisticamente significativa ao nível de 10% para o teste de "t" de Student. Pode-se deduzir, em-

bora o regime de exploração "própria" tenha apresentado melhores margens brutas médias, que os grupos quanto a eficiência de mão-de-obra e eficácia dos produtores, não se diferem estatisticamente (Quadro 12).

QUADRO 11. Regimes de exploração, margens brutas médias por hectare, safra 1981/82, Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES

Regime de exploração	(nº)	Médias (MB/ha) (Cr\$)	Diferença (Cr\$)	
Próprio	4	89.369,00		
40% para o meeiro	6	72.798,00	16.571,00	ns
50% para o meeiro	5	76.103,00	3.304,00	ns 13.266,00 ns

Fonte: Dados da pesquisa.

ns = não significativo estatisticamente ao nível de 10%.

3.3.1. Treinamento da mão-de-obra

O presente estudo pressupunha que aqueles proprietários que levassem sua mão-de-obra, "fixa não familiar" ou "familiar", a treinamentos, poderiam, conseqüentemente, tornar as suas "forças" de trabalho mais eficientes.

QUADRO 12. Regimes de exploração, margens brutas médias por dia homem, safra 1981/82, Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES

Regime de exploração	(nº)	Médias (MB/DH) (Cr\$)	Diferença (Cr\$)
Próprio	4	1.939,00	
40% para o meeiro	6	1.067,00	872,00 ns
50% para o meeiro	5	1.529,00	462,00 ns 410,00 ns

Fonte: Dados da pesquisa.

ns = não significativo estatisticamente.

A pesquisa, no entanto, revelou que somente 3,125% dos produtores possuíam mão-de-obra treinada. Como a amostra da pesquisa consiste de 32 propriedades, 3,125% correspondem a uma única propriedade. Esta propriedade é de maior área de café cultivada em toda a amostra. Ela contém 194,4 hectares de lavoura, sendo 142,2 com cafeeiros com idade superior a 5 anos. Possui 73,5 equivalentes homens fixos na propriedade, contrata 2.074 dias homens por ano (diaristas). O regime de parceria é de 40% da produção de café para o colono; a despesa com diaristas compete aos colonos. Ela gerou uma margem bruta para o proprietário de Cr\$ 8.316.900,00 (oito milhões, trezentos e dezesseis mil e novecentos cruzeiros)^{1/}.

^{1/} Dados referentes à safra 1981/82.

Como se tratou de uma única propriedade da amostra, não é possível fazer comparações entre as médias dos produtores que não treinaram sua força de trabalho com o que treinou, devido ao grau de liberdade para a tabela de "t", que é igual a $v = n - 1$.

3.4. Concentração de área prioritária

O estudo mostrou que 100% dos proprietários possuem como atividade principal a cultura do café, na qual concentraram a maior parte do seu tempo. Ao serem indagados porque a cultura do café, foram obtidas as seguintes respostas:

- 68,75% - "Maior lucro e/ou maior renda e/ou mais rentável".
- 28,12% - "A região é mais própria para café e fraca para outras culturas".
- 3,13% - "É melhor para cuidar".

Desta forma, quanto à concentração de áreas, todos os produtores estão sendo eficazes, pois estão concentrando a força humana disponível na atividade mais importante, conforme dados da pesquisa^{1/}.

As condições locais, a facilidade que houve para o crédito e a falta de opção para outra cultura podem ter induzido os agricultores a este elemento da eficácia.

^{1/} A cultura do café, mostrou-se na pesquisa, como a de maior receita bruta, em 100% dos produtores entrevistados.

3.5. Tomada de decisão

O estudo revelou que os produtores tomaram decisão em explorar a cultura cafeeira, baseados nos fatos de a região ser propícia para o café e não responder bem às outras culturas, sendo, no distrito, a cultura que proporciona mais renda para o produtor.

O princípio da vantagem comparativa afirma que os produtores de cada região tendem a usar seus recursos para a produção dos bens de custos comparativos mais baixos. Com o resultado da venda desses bens, podem adquirir de outras regiões as mercadorias que lá são produzidas, em condições mais vantajosas. Este princípio leva em consideração os custos comparativos e não os absolutos, isto é, a comparação é feita entre diferentes produtos que podem ser produzidos, numa mesma região, e não entre custos absolutos de um mesmo produto, em diferentes regiões, HOFFMANN (14).

Embora os produtores afirmam ser o café, na região, que proporciona maior renda, 100% dos produtores não fazem análise econômica da atividade.

Os aspectos indicados como limitantes à expansão da atividade cafeeira estão, na sua maioria, relacionados com a dotação interna de fatores de produção das propriedades rurais (Quadro 13).

QUADRO 13. Fatores limitantes à expansão da cafeicultura e percentual de produtores que indicaram, Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES, 1983

Fatores limitantes à expansão da cafeicultura	Produtores que indicaram (%)
Mão-de-obra	15,62
Terra	21,87
Mão-de-obra e capital	28,12
Mão-de-obra, terra e capital	9,37
Melhor preço do produto	3,12
Alto preço dos fertilizantes	9,37
Não há fator limitante	3,12
Não responderam	9,37

Da maior parte dos proprietários, 56,25% reúnem-se com a família e com a equipe de trabalho para tomar decisão. O restante, 43,75%, toma decisão por si mesmo. Ao analisar a produtividade destes dois grupos observou-se que tanto faz o produtor reunir-se com a família ou não se reunir para tomar decisão. No entanto, como já se demonstrou, 84,37% dos produtores buscaram auxílio financeiro bancário para a implantação e custeio de suas lavouras. Desta forma, o produtor é obrigado a cumprir normas contratuais, as quais definem rotinas tecnológicas. Isto pode explicar a indiferença estatística entre os grupos discutidos (Quadro 14).

QUADRO 14. Produtores que se reúnem com a família e sua equipe de trabalho para tomar decisão e produtores que tomam decisão por si mesmos e suas margens brutas médias por dia homem, cultura do café, safra 1980/81 e 1981/82, Brejetuba, Município de Afonso Cláudio - ES

Produtores	(nº)	Médias (MD/DH) (Cr\$)	Diferença (Cr\$)
Que reúnem-se com a família e equipe de trabalho	8	1.220,00	819,00 ns
Que tomam decisão por si mes- mos	5	2.039,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

ns = não significativo estatisticamente ao nível de 10%.

Como o produtor não faz análise econômica da exploração cafeeira e não sabe quantos cruzeiros está custando um saco de café, por ele produzido, segundo a pesquisa, pode-se deduzir que a tomada de decisão em explorar a cultura esteja condicionada às forças ambientais, tais como: região própria para a cultura, disponibilidade, na época, de financiamentos a baixo custo e a mão-de-obra que tinha à sua disponibilidade.

A pesquisa revelou ainda que 68,75% dos produtores pretendem aumentar a área cultivada, mesmo com os fatores limitan -

tes já discutidos anteriormente; o restante, 31,25% dos produtores não pretendem aumentar a área cultivada; uns por estarem com o fator terra esgotado (18,75%), outros devido a escassez de mão-de-obra (12,50%).

4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

4.1. Conclusões

Uso do tempo:

O produtor não controla e não analisa o uso do seu tempo e o emprega condicionado a fatores climáticos e/ou a aparecimento de pragas e doenças, obedecendo às diversas fases da cultura.

Contribuições externas:

O preço obtido pelo produtor não variou, estatisticamente, quer o mesmo tenha ou não, previamente, definido o mercado para o produto.

As contribuições externas "treinamentos e/ou cursos e assistência técnica" ou exclusivamente "assistência técnica" estão associados à produtividade e os produtores que fizeram uso de órgãos financeiros (crédito rural), para implantação e custeio de suas lavouras, tiveram, também, "assistência técnica".

Utilização da "força" de trabalho:

As formas de utilização da "força" de trabalho, os regimes de exploração "próprio" e os de parcerias não diferiram quando se compararam as produtividades obtidas por estes grupos. Então, as formas de regime de exploração estão sendo igualmente eficazes quanto às produtividades obtidas.

Concentração de área prioritária:

Nos aspectos de concentração de área, todos os produtores possuem como prioritária a cultura do café, na qual dedicam maior parte do seu tempo. Neste sentido, os produtores são igualmente eficazes, pois o seu tempo e a "força" humana disponíveis estão voltados para a cultura do café.

Tomada de decisão:

Os produtores não fazem análise financeira das culturas; não conhecem o custo de produção, podendo-se deduzir que a tomada de decisão, ao entrar na atividade cafeeira, pode ter sido condicionada às "forças ambientais", tais como: região adequada para o cultivo do café; disponibilidade de financiamentos, na época, a baixo custo; falta de outras opções (já que a região é propícia para outras culturas, como milho, arroz, feijão e outras); e a disponibilidade de mão-de-obra existente.

4.2. Sugestões

4.2.1. Para a pesquisa

- a) Montar unidades experimentais de grupos de produtores para fazerem uso de agenda semanal para distribuição do uso do tempo; e registrarem as atividades e o tempo gasto para executá-las, objetivando testar a validade destes instrumentos da eficácia, no meio rural.
- b) Realizar pesquisas, objetivando o aprimoramento do estudo sobre os elementos da eficácia, no meio rural, inclusive procurando verificar a interdependência entre eles.

4.2.2. Para os órgãos de assistência técnica

- a) Introduzir, no meio rural, formas de agenda semanal, onde o produtor procurará distribuir seu tempo disponível de maneira mais adequada e verificar os resultados.
- b) Introduzir no meio rural, como experiência, formas de registro do uso do tempo, com objetivo de verificar o efeito sobre a eficácia.
- c) Intensificar, no meio rural, formas de contabilidade que possam permitir ao produtor uma análise financeira de sua atividade.

- d) Difundir, aos produtores rurais, alguns conhecimentos sobre a eficácia.

5. RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal analisar os elementos da eficácia de produtores de café e suas associações com a produtividade.

A escolha de Brejetuba, Distrito pertencente ao Município de Afonso Cláudio, Estado do Espírito Santo, se deu pelo fato de ser uma região cafeeira e permitir comparações entre produtores que possuíssem como atividade principal, a mesma cultura.

Os elementos da eficácia pesquisados foram os propostos por DRUCKER (8): 1) Utilização do tempo; 2) focalização de contribuições externas; 3) utilização da "força" de trabalho; 4) concentração de área prioritária; e 5) tomada de decisão.

Ficou demonstrado que os produtores rurais não usam de agenda semanal para distribuição racional do uso do tempo e nem possuem registro para controle do mesmo.

Mostrou-se que as contribuições externas, "cursos e/ou treinamentos recebidos pelos produtores" e a "assistência técnica", se associam positivamente à produtividade. Os produtores

que utilizaram destas contribuições obtiveram maiores médias de margem bruta (valor adicional) por hectare e foram considerados como os mais eficazes.

A força de trabalho utilizada pelos produtores não recebe treinamento por parte dos órgãos de assistência técnica, mas, 84,37% dos proprietários são assistidos por esses órgãos.

Os produtores concentram o seu tempo e a sua força humana disponíveis à atividade principal; neste sentido eles são igualmente eficazes.

A tomada de decisão para ingressar na atividade cafeeira foi considerada, pelo estudo, mais pelas condições favoráveis existentes (região própria para a cultura, financiamentos existentes na época, a baixo custo, e falta de outras opções) do que uma tomada de decisão baseada em estudos econômicos.

6. SUMMARY

The main objective of this study was to analyze the components of efficacy of coffee producers and their relationships to productivity.

The choice of the area — Brejetuba, Afonso Cláudio Country, state of Espírito Santo — was based on its characteristic as a coffee zone, thus allowing for comparisons among producers whose major agricultural activity was coffee production.

The components of efficacy studied were those suggested by DRUCKER (8): 1) use of time; 2) search for external contributions; 3) use of the work force; 4) concentration on prior area; and 5) decision making.

The results showed that the producers do not employ week schedule for a rational distribution of the use of time, and do not keep record to control the use of their own time either. The research showed also that the external contributions "courses and/or other training activities received by the producers" and "technical assistance" are positively related to productivity.

Producers who used those contributions scored higher means of gross margin (additional value) per hectare, and were considered as the most efficacious ones in this study.

The work force used by the producers are not trained by rural extension agencies; on the other hand, 84,37% of the owners are assisted by them.

The producers in the sample concentrate their time and the available work force on the main activity. In this sense, they are equally efficacious.

According to the study, the decision to grow coffee was made mainly because of existent advantageous conditions as for example the appropriateness of the area for the specific cultivation, the existence of low cost agricultural credit at that time, and the lack of other possible options than under the consideration of previous economic studies.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARAÚJO, P.F.C. de & SCHUH, G.E., Comps. Agricultura no processo de desenvolvimento econômico. In: _____. Desenvolvimento da agricultura. São Paulo, Pioneira, 1975. v.1, p. 85-91.
2. BORGES, J.J. Métodos de trabalho em empresas rurais dedicadas à bovinocultura de leite; um estudo de caso no Estado do Paraná. Lavras, ESAL, 1980. 59p.
3. CAIXETA, M.Z.T. Diagnóstico da cafeicultura da Zona Sul de Minas Gerais. Belo Horizonte, EPAMIG, 1975. 103p. (Série de Programação, 3).
4. COMISSÃO ESTADUAL DE PLANEJAMENTO AGRÍCOLA, Espírito Santo. Manutenção e recuperação florestal no Estado do Espírito Santo. Vitória, 1978. 19p.
5. _____. Município de Afonso Cláudio; situação sócio-econômica. Vitória, 1978. 46p.

6. COSTA, B.A. Aspectos técnicos, econômicos, administrativos e de comunicação, associados à produtividade de leite na região de Feira de Santana - BA. Lavras, ESAL, 1980. 65p. (Tese MS).
7. DIAS, G.L. da S. Avaliação do serviço de extensão rural: considerações gerais sobre o impacto econômico da extensão rural. In: ARAUJO, P.F. de & SCHUH, G.E., coords. Desenvolvimento da agricultura. São Paulo, Pioneira, 1976. v.2, p. 207-38.
8. DRUCKER, F.P. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. 184p.
9. _____. Prática da administração de empresas. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962. V.1, 270p.
10. ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Indústria e Comércio. Informações setoriais; Município de Afonso Cláudio (ES). Vitória, 1980. 23p.
11. FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. FAO. Production yearbook - 1981. Rome, 1982. V.35, 306p. (FAO - Statistics Séries, 40).
12. FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo agropecuário; Espírito Santo. Rio de Janeiro, 1974. p. 6-15. (Recenseamento geral - 1970, 8.; Série Regional. V.3, t.15).

13. FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
Sinopse preliminar do censo agropecuário: Estado do Espírito Santo/Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1982. 97p.
(Recenseamento geral do Brasil, 1980. 9.:v.2, t.1, n.10).
14. HOFFMANN, R.; ENGLER, J.J. de C.; SERRANO, O.; THAME, A.C. de M. & NEVES, E.M. Administração da empresa agrícola. 3.ed. São Paulo, Pioneira, 1981. 325p.
15. JUNQUEIRA, J.R.C.M. Política econômica e agricultura. Reforma Agrária, Campinas, 10(4/5):4-11, jul. 1980.
16. MELO, F.H. de. Objetivos conflitantes da política agrícola. Reforma Agrária, Campinas, 10(4/5):12-4, jul. 1980.
17. PEIXOTO, G.N.A. Uso de recursos administrativos e sua associação com algumas variáveis econômicas e pessoais do produtor de leite do Sul do Estado de Minas Gerais. Lavras, ESAL, 1979. 72p. (Tese MS).
18. RIBEIRO, J.P. & WHARTON JUNIOR, C.R. O programa ACAR em Minas Gerais, Brasil. In: ARAÚJO, P.F.C. de & SCHUH, G.E., Coords. Desenvolvimento da agricultura. São Paulo, Pioneira, 1975. v.2, p. 141-65.
19. RUFINO, J.L. dos S. Fatores controláveis que afetam a renda da empresa agrícola; o caso da cafeicultura no Município de Nepomuceno - MG. Lavras, ESAL, 1977. 87p. (Tese MS).

20. SANTOS, A.M. dos. Administração da empresa rural e sua produtividade. Lavras, ESAL, 1982. 76p. (Tese MS).
21. SOUZA FILHO, A.A. de. Atitudes de empresários rurais em relação a recursos administrativos e suas associações em índices das empresas rurais. Lavras, ESAL, 1979. 112p. (Tese MS).