

**JOSÉ NILO MEIRA**

**SUCESSO ECONÔMICO E PERFIL ESTRATEGISTA-EMPREENDEDOR  
DE PRODUTORES RURAIS: O CASO NILO COELHO**

**Dissertação apresentada à  
Universidade Federal de Lavras, como  
parte das exigências do Curso de  
Mestrado em Administração Rural, área  
de concentração em Desenvolvimento  
Rural, para obtenção do título de  
“Mestre”.**

**Orientador  
Prof. RICARDO DE SOUZA SETTE**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1996**

Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação da  
Biblioteca Central da UFLA

Meira, José Nilo

Sucesso econômico e perfil estrategista-empreen-  
dedor de produtores rurais: o caso Nilo Coelho /  
José Nilo Meira. -- Lavras : UFLA, 1996.

76 p. : il.

Orientador: Ricardo de Souza Sette.  
Dissertação(Mestrado) - UFLA.  
Bibliografia.

1. Administração rural. 2. Administração estrate-  
gica. 3. Sucesso econômico. I. Universidade Federal  
de Lavras. II. Título.

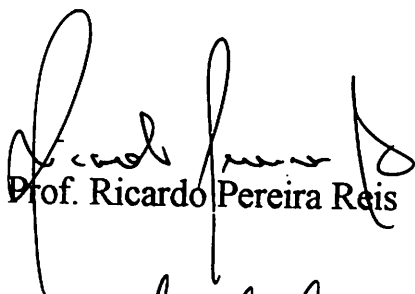
CDD-630.68

JOSÉ NILO MEIRA

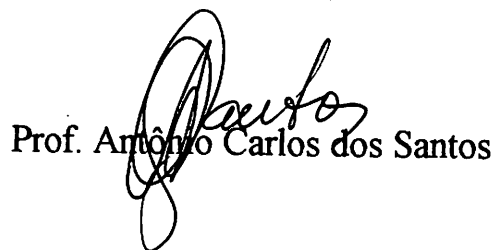
SUCESSO ECONÔMICO E PERFIL ESTRATEGISTA-EMPREENDEDOR DE  
PRODUTORES RURAIS: O CASO NILO COELHO

Dissertação apresentada à Universidade  
Federal de Lavras, como parte das  
exigências do Curso de Mestrado em  
Administração Rural, área de concentração  
em Desenvolvimento Rural, para obtenção  
do título de "Mestre".

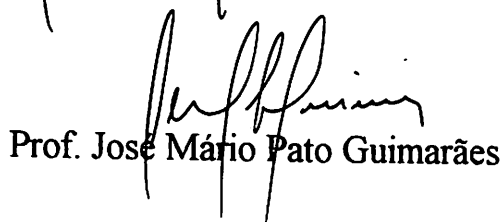
APROVADA em 05 de fevereiro de 1996



Prof. Ricardo Pereira Reis



Prof. Antônio Carlos dos Santos



Prof. José Mário Pato Guimarães



Prof. Ricardo de Souza Sette  
Orientador

A maioria das idéias fundamentais da ciência são essencialmente sensíveis e, regra geral, podem ser expressas em linguagem compreensível a todos.

ALBERT EINSTEIN

## AGRADECIMENTOS

O autor expressa seus agradecimentos:

à Universidade Federal de Lavras;

ao Banco do Nordeste do Brasil S/A;

à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES);

à Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF);

à administração do Distrito de Irrigação do Perímetro Senador Nilo Coelho;

aos professores e funcionários do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (UFLA);

ao orientador - Prof. Ricardo de Souza Sette e demais membros da banca examinadora, pelas importantes e oportunas intervenções apresentadas;

ao amigo Rogério Santana e aos cunhados Rogério, Vaneyde e Valdiney Amorim que, sempre solícitos, ajudaram na obtenção dos dados da pesquisa.

ao sogro, Joaquim Amorim, de cuja ajuda foi fundamental para a obtenção de um bom "rapport" junto à população estudada;

ao irmão Nilo, pelas sugestões apresentadas;

aos seus colegas do curso de Mestrado em Administração Rural, pelo incentivo, amizade e pelos momentos felizes compartilhados;

ao Dr. Tércio Crusoé, por contribuir em manter sua saúde em bom estado;

a todos os irmãos, parentes e amigos pela força do incentivo;

ao seus pais pelo amor, carinho e estímulo; e

de modo especial, à esposa Mary e aos filhos Felipe e Débora que, com muito amor e paciência, proporcionaram a felicidade e o equilíbrio necessários à realização deste trabalho.

# SUMÁRIO

	página
LISTA DE TABELAS .....	v
RESUMO .....	vi
SUMMARY .....	viii
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 O problema .....	1
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Geral .....	6
1.2.1 Específicos .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1 Estratégia empresarial .....	7
2.2 O produtor rural estrategista-empREENDEDOR .....	11
2.2.1 Características que compõem o perfil estrategista-empREENDEDOR .....	12
2.3 Sucesso econômico .....	27
3 METODOLOGIA .....	30
3.1 Área do Estudo .....	30
3.2 População e amostragem .....	32
3.3 Coleta e análise dos dados .....	33
3.4 Operacionalização das variáveis .....	36
3.4.1 Sucesso econômico .....	36
3.4.2 Perfil estrategista-empREENDEDOR .....	37
3.4.3 Teste de correlação simples .....	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	40
4.1 Inferências sobre o “ranking” de produtores .....	44
4.2 Análise das características do perfil estrategista-empREENDEDOR .....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	57

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 60

ANEXOS ..... 64

## LISTA DE TABELAS

		<b>Página</b>
<b>Tabela 1</b>	Taxas de retorno sobre o investimento auferidas pelos empresários rurais do Perímetro de Irrigação Senador Nilo Coelho, Petrolina(PE), ano agrícola de 93/94 e graus de perfil estrategista-empREENDEDOR obtidos com a aplicação da escala-Likert	42
<b>Tabela 2</b>	Valores da relação benefício/custo auferidos pelos empresários rurais do Perímetro de Irrigação Senador Nilo Coelho, Petrolina(PE), ano agrícola de 93/94 e graus de perfil estrategista-empREENDEDOR obtidos com a aplicação da escala-Likert	43
<b>Tabela 3</b>	Desempenho do produtor número 05 na exploração da atividade agrícola, ano agrícola 93/94	47
<b>Tabela 4</b>	Desempenho do produtor número 09 na exploração da atividade agrícola, ano agrícola 93/94	48
<b>Tabela 5</b>	Prova de fidedignidade da Escala-Likert	69
<b>Tabela 6</b>	Avaliação econômico-financeira dos produtores pesquisados, ano agrícola 93/94	72



## RESUMO

MEIRA, José Nilo **Sucesso econômico e perfil estrategista empreendedor de produtores rurais: o caso Nilo Coelho\*** Lavras, UFLA, 1995. 76p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

Este trabalho teve por objetivo verificar a ocorrência de possível associação positiva entre a obtenção de sucesso econômico na atividade agrícola e o perfil estrategista-empendedor de produtores rurais. O estudo foi realizado junto a empresários rurais do Perímetro Irrigado Senador Nilo Coelho, em Petrolina(PE), utilizando-se uma população composta de 65 unidades produtivas, na qual foi extraída, de forma aleatória, uma amostra de 11 produtores, que representa 16,92% do total. Os dados, referentes ao ano agrícola de 1993/1994, foram coletados pelo autor, entre os meses de janeiro e fevereiro de 1995, utilizando-se de formulários previamente estruturados. Visando atingir aos objetivos deste estudo, fez-se necessário a construção de uma escala de atitudes, "tipo-Likert", com o escopo de pontuar e classificar os produtores num contínuo segundo sua maior ou menor propensão a pensar/agir de forma empreendedora e estratégica. Para a mensuração do nível de sucesso econômico foram utilizados, de forma independente, os critérios da taxa de retorno sobre o investimento e do valor da relação benefício/custo. De posse destes dados, aplicou-se testes de correlação simples entre os pontos obtidos na escala e os resultados econômicos auferidos, optando-se por um nível de significância de 5% de probabilidade, chegando-se, assim, aos seguintes resultados: 1) os empresários rurais estudados apresentaram bom nível de conhecimento estratégico e habilidade empreendedora, estando estes localizados num contínuo cujo limite inferior foi de 53 pontos, 48,18% do possível, e o limite superior de 96

---

\* Orientador: Ricardo de Souza Sette. Membros da Banca: Antônio Carlos dos Santos, José Mário Pato Guimarães e Ricardo Pereira Reis.

pontos, correspondendo a 87,27% do máximo possível; 2) segundo os critérios de sucesso econômico adotados na pesquisa, somente dois produtores podem ser considerados como malsucedidos; a taxa de retorno sobre o investimento média e a média dos valores da relação benefício/custo situaram-se em 21,80% e 1,44, respectivamente, o que denota um bom desempenho econômico desses empresários; 3) os testes de correlação simples aplicados indicam a existência de uma associação positiva e significativa entre as variáveis pesquisadas, situando-se esses coeficientes em 0,67 para o critério da relação benefício/custo e 0,66, para o critério da taxa de retorno sobre o investimento, ambos significativos a 5% de probabilidade. Os resultados deste trabalho permitem concluir que a diferença no resultado econômico de empreendimentos rurais, explorados em contextos ambientais semelhantes, pode ser explicada pela diferença entre as características pessoais do administrador; e que aqueles produtores que mais se aproximam do perfil estrategista-empREENDEDOR possuem maiores chances de serem bem sucedidos na exploração de suas atividades agrícolas.

## SUMMARY

### **ECONOMICAL SUCCESS AND ENTREPRENEUR-STRATEGIST PROFILE OF THE RURAL UNDERTAKERS: THE NILO COELHO CASE**

This paper had the purpose to verify the incident of possible positive association between the "Entrepreneur-Strategist profile" of the rural undertakers and attainment of economical success in the agricultural activity. The study was conducted in the area of irrigated perimeter Senator Nilo Coelho, in Petrolina(PE). The population included 65 productive units and the sample consisted of eleven rural undertakers chosen in a aleatory manner, representing 16,92% of the total. The data referring to the agricultural year of 1993/1994 was collected, by the author, between the month of January and February of 1995, making use of previously structured forms. Aiming the objectives of this study was necessity to construct a "likert-type" scale of attitudes, with the scope of marking and classifying the undertakers rural following the larger or smaller tendency of thinking/acting in a strategic enterprising way. To measure the level of economical success of theses farmers, criteria of rate of return over investment and value of the relation benefit/cost were used. In possession of this data, test of correlation between points obtained on the scale and economical results gained were applied choosing a 5% probability level of significance. The following results were found: 1) the rural undertakers of the irrigated perimeter Senator Nilo Coelho presented a good level of strategic knowledge and entrepreneuring ability, being located on a scale in which the inferior limit was 53 points, 48,18% of the possible, and a superior limit of 96 points, corresponding to 87,27% of the maximum possible; 2) following the economical success criterion adopted in the research, only two undertakers can be considered unsuccessful. The rate of return over investment average was situated at 21,80%, and the average of benefit/cost relation at 1,44, which expresses a good economical performance of these farmers; 3) the tests of correlation applied indicate the existence of positive and significant correlation between the "Entrepreneur-Strategist" profile of the rural undertakers and the economical success of the agricultural activity, situating these coefficients at 0,66 under the return over investment criterion and 0,67 for benefit/cost relation criterion, both significant at

5% probability. The results of this paper brings us to the conclusion that the difference in the economical results of the rural enterprises, situated in similar environmental context, can be explained by the difference between the administrators personal characteristics; and those undertakers that come closer to the "Entrepreneur-Strategist" profile, have greater chances of being successful while exploring agricultural activities.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O problema

Como conseqüência de um processo histórico que teve início no pós-guerra, quando se verificou a mudança na base técnica de produção que transformou uma agricultura à base de terra, semente e enxada numa agricultura moderna, intensiva e mecanizada, a administração de empresas rurais se tornou uma das mais complexas e difíceis atividades.

De um modo de produção praticamente autônomo e artesanal, no qual se produzia em total interação com a natureza, passou-se a um estágio de agricultura extremamente dependente do setor urbano-industrial. Os agricultores de hoje dependem cada vez mais dos insumos, máquinas e equipamentos industriais e produzem, por sua vez, não apenas bens de consumo final, mas, basicamente, bens intermediários ou matérias-primas para outras indústrias de transformação.

Desse modo, o resultado econômico das empresas rurais, que já era afetado por variáveis climáticas e biológicas, passou então a ser determinado, também, por condições políticas e econômicas decididas por atores sociais urbanos com interesses diferentes e muitas vezes conflitantes.

A produção agrícola se dá atualmente num contexto econômico-social adverso ao produtor rural<sup>1</sup>. Enquanto de um lado têm-se milhares de produtores rurais dispersos, desarticulados e administrando amadoristicamente as suas empresas, de outro, encontra-se o setor urbano-industrial mais bem informado e organizado, buscando controlar e maximizar para si as oportunidades e condições de mercado que se encontram antes e após a produção agrícola.

Desta forma, conforme assegura Lauschner (1993), a renda agrária dos produtores rurais tende, assim, a diminuir sempre mais em relação aos outros agregados do "agribusiness", por força de condições desfavoráveis de mercado, no qual explorações rurais atomizadas encontram unidades produtivas oligopólicas ou monopólicas à montante e à jusante do complexo rural.

Esse ambiente caracterizado por incertezas e instabilidades exige, assim, um grande esforço de adaptação. Percebe-se, no entanto, que muitos produtores rurais não vêm conseguindo se ajustar à dinâmica desse processo e é visível a tendência à pauperização e abandono da atividade de elevado número de agricultores.

Esse processo de proletarização do produtor rural é sentido na medida em que se observa o grande êxodo rural ocorrido no Brasil nas últimas décadas, com reflexos na deterioração da qualidade de vida nos grandes centros urbanos do País.

---

<sup>1</sup> Tomando-se emprestado o modelo de Análise Estrutural de Indústrias, elaborado por Porter (1991), verifica-se que o ambiente em que se dá a produção agrícola apresenta-se adverso ao produtor rural, face à conspiração das cinco seguintes forças competitivas:

- i) grande poder de negociação dos fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos agrícolas que atuam sob a forma de oligopólios nacionais e multinacionais;
- ii) grande poder de negociação dos compradores, representados pelos grandes atacadistas, cadeias de supermercados, agroindústrias, além dos comerciantes locais que atuam sob a forma de oligopólios;
- iii) fracas barreiras à entrada de novas firmas no setor;
- iv) fortes barreiras à saída, levando produtores a permanecerem na atividade mesmo sem obter retornos satisfatórios, além da existência de concorrentes cujas metas não são orientadas para o lucro, à exemplo dos camponeses;
- iv) ameaça de novos produtos substitutos, a exemplo das fibras e alimentos sintéticos.

A conjunção dessas cinco forças fazem com que a agricultura seja um setor caracterizado pelo alto risco e baixa rentabilidade.

Entretanto, apesar de todas essas dificuldades, alguns agricultores têm sobrevivido a essa lógica de mercado e conseguido obter vantagens nesse ambiente. São produtores rurais que hoje dispõem de elevado nível de capital de exploração e usufruem de padrão de consumo comparável à de países capitalistas avançados.

O fato de produtores rurais, submetidos a condições ambientais semelhantes, auferirem rendimentos diferenciados vem estimulando muitas pesquisas nos últimos anos. O ponto em comum nesses trabalhos é que a forma de se administrar as empresas rurais varia de produtor para produtor e isto tem reflexos no resultado econômico dos empreendimentos.

Numas dessas pesquisas, Santos (1982) chama atenção para a diferença na renda líquida obtida por produtores, mesmo quando exploram propriedades com semelhantes características de solo, clima, tamanho, tipo de exploração, localização e acesso. O autor salienta que essa diferença ocorre tanto em anos de preços favoráveis como em anos de preços desfavoráveis.

Para Schneider, citado por Pereira Neto (1989), isso pode estar relacionado ao fato de que entre agricultores variam o grau de eficiência em termos do uso dos fatores de produção e habilidade conceitual. Isto significa que a modernização e a eficiência econômica na agricultura não dependem apenas da habilidade técnica e disponibilidade dos fatores de produção. Segundo esse autor, existem fatores sócio-culturais que afetam diretamente o comportamento administrativo dos produtores rurais e isto tem reflexos no desempenho da empresa rural.

Corroborando essa opinião, Alencar e Moura Filho (1988b) reconhecem que, por serem os produtores diferentes entre si, nos problemas, objetivos e oportunidades de acesso a recursos e benefícios oriundos da sociedade, orientam sua produção dentro de padrões e racionalidades diferentes.

Por seu turno, Benecke, citado por Salles (1981), afirma que embora as condições climáticas e a casualidade sejam responsáveis por variações no rendimento das empresas rurais, é a diferença nas habilidades administrativas do empresário a responsável por grande parte desta variação.

Fazendo-se uma revisão sobre o tema, verifica-se que alguns trabalhos buscaram associar atitudes favoráveis ao uso de recursos administrativos e sua efetiva utilização à desempenhos satisfatórios de empresas rurais, como Rufino (1977); Peixoto (1979); Souza Filho (1979); Costa (1980); Salles (1981); Santos (1982) e Geraldo (1991).

Em outros, tentou-se verificar se a percepção de empresários rurais às variáveis do ambiente determinam o estabelecimento de suas ações, e a associação dessa percepção/orientação normativa, ao resultado econômico da empresa rural. Pereira Neto (1989) e Santos (1989).

Da análise dos resultados dessas pesquisas conclui-se que os empresários ao perceberem o ambiente, reagem de forma diferente às suas oportunidades e ameaças, obtendo, assim, resultados também diferenciados.

Como complementação a esses estudos faz-se necessário entender, também, até que ponto características pessoais de produtores rurais podem estar associados a resultados favoráveis na atividade agrícola. Ou seja, é válido investigar em que medida um produtor rural com uma propensão a agir e pensar de forma empreendedora e estratégica possa mais facilmente se adaptar e auferir vantagens num ambiente turbulento, instável e permeado de riscos como esse em que se dá a produção agrícola.

Para tanto, o enfoque da "Administração Estratégica" constitui-se instrumental teórico de grande valia, pois, segundo Oliveira (1991, p.27),

*"numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em*



*vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades do ambiente."*

Esse autor assegura, ainda, que a estratégia constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar.

Também ressaltando a importância da administração estratégica, Ansoff (1991) argumenta que o planejamento prévio, deliberado e sistemático de estratégias produz resultados financeiros significativamente superiores aos de "*enfoques não planejados, oportunistas e adaptativos*".

Para Sette (1991) a estratégia se constitui numa definição do rumo a ser seguido pela empresa. Quando esse rumo não é bem definido, a empresa corre o risco de ser tangida pelas circunstâncias ambientais para direções muitas vezes inadequadas e prejudiciais à sua sobrevivência.

Comprovando a importância de se administrar de forma estratégica as empresas rurais, Medeiros (1992), ao realizar pesquisa visando identificar a interação ambiental de empresas rurais dedicadas à pecuária leiteira e os fatores que influenciam suas evoluções econômicas, conclui que empresários que direcionaram seus objetivos para o lucro e implementam estratégias voltadas para o mercado, conseguem promover um maior crescimento de suas empresas.

Nesses termos, estaria então o sucesso econômico<sup>2</sup> na atividade agrícola associado a um determinado "perfil estrategista-empREENDEDOR" de produtores rurais? Em outras palavras, os produtores rurais bem sucedidos são os que possuem efetivamente um perfil estrategista-empREENDEDOR? Existem realmente características comuns a produtores de sucesso que os diferencia dos produtores malsucedidos?

---

<sup>2</sup> Em todo este trabalho considera-se sucesso econômico sob duas vertentes: relação benefício/custo maior que 1 e taxa de retorno sobre o investimento superior a 6% a.a.

São essas as questões que motivaram o empreendimento da presente pesquisa e direcionaram a formulação dos objetivos deste trabalho.

## **1.2 Objetivos**

Esta pesquisa tem por objetivos:

### **1.2.1 Geral**

Verificar se sucesso econômico na atividade agrícola pode ser explicado pela ocorrência de um determinado perfil estrategista-empREENDEDOR de produtores rurais.

### **1.2.2 Específicos**

Identificar o nível de sucesso econômico de produtores rurais;

Identificar a propensão ao pensamento estratégico e habilidade empreendedora desses produtores;

Verificar a ocorrência de possível associação positiva entre sucesso econômico na atividade agrícola e perfil "estrategista-empREENDEDOR" de produtores rurais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia empresarial

Desde os primeiros trabalhos de Taylor, na década de 10, até hoje, a administração como ciência vem sofrendo contínuas reformulações e aprimoramentos. Conforme Chiavenato (1987, p.10-11),

*"A Teoria Geral da Administração (TGA) começou com a 'ênfase nas tarefas', com a Escola de Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a 'ênfase na estrutura', com a Escola Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia, de Weber, seguindo-se, mais tarde, com a Teoria Estruturalista da Administração. A reação humanística surgiu com a 'ênfase nas pessoas' através da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A 'ênfase no ambiente' surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contigência. Esta, posteriormente, desenvolveu a 'ênfase na tecnologia'. Cada uma dessas cinco variáveis - tarefa, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia, provocou, a seu tempo, uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo da Teoria Geral da Administração."*

Atualmente, a TGA estuda as organizações do ponto de vista da interação e interdependência entre essas cinco variáveis, baseado no enfoque de organização como um sistema, composto de subsistemas que interagem entre si e com o

ambiente externo. Portanto, é nessa moderna abordagem de administração que se encontra inserida a Teoria da Administração Estratégica.

De acordo com Gaj (1990), a palavra estratégia, do grego "*strategos*", (general), inicialmente era utilizada, exclusivamente, para designar as formas de condução de forças militares no campo de batalha. Somente a partir dos anos 60 é que o termo passa a ser incorporado ao vocabulário do mundo dos negócios, através de executivos americanos preocupados em vencer a "guerra competitiva" contra seus concorrentes.

Nos últimos anos, muitos estudiosos se empenharam no intuito de conceituar estratégia. Para Ansoff (1991, p.95) "*estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização*". Segundo ele, a estratégia estabelece as direções gerais nas quais a empresa crescerá e se desenvolverá. Afirma, ainda, que enquanto os objetivos representam os fins a que a empresa está tentando alcançar, a estratégia é o meio para o alcance desses fins.

Oliveira (1991, p.31) define estratégia como "*um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa*".

Já Tregoe e Zimmerman (1988), conceituam estratégia como uma estrutura norteadora das escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização.

Porter (1991, p.161) assegura que "*o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais políticas necessárias para se levar a cabo estas metas*".

Esse autor afirma ainda que estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.

Para esses autores, uma vez formulada a estratégia, a organização pode estabelecer planos, reunir recursos e tomar decisões do dia-a-dia à luz do que deseja ser. Com um plano estratégico a organização pode, então, reduzir as incertezas e riscos do futuro.

Segundo Oliveira (1991, p.130), "*constitui-se fato significativo as estratégias bem sucedidas proporcionarem às empresas vantagens competitivas*". Para esse autor, estratégias adequadas constituem freqüentemente a diferença entre o sucesso e o fracasso, pois elas são montadas em função de habilidades básicas e essenciais que tem a empresa para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, Degen (1989) define competitividade como a correta adequação das atividades do negócio ao seu microambiente. Essa adequação, segundo o autor, consiste no bom atendimento das necessidades do cliente, diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes, bom relacionamento com os fornecedores e existência de barreiras à entrada de novos concorrentes.

Afirma esse autor que, quanto melhor for a adequação do negócio ao seu microambiente, isto é, quanto melhor o atendimento das necessidades dos clientes, a diferenciação nesse atendimento, em relação aos concorrentes, o relacionamento com os fornecedores, quanto maiores as barreiras à entrada de novos concorrentes, maior será sua competitividade e seu respectivo sucesso. Por outro lado, quanto pior for a adequação, menor a competitividade e menor a chance de sucesso no negócio.

Fica evidente, da análise dessas diversas conceituações, a preocupação em posicionar a empresa no ambiente. A estratégia seria, desse modo, um instrumento à disposição do administrador que atuaria como um facilitador das ações da empresa num ambiente, visando ao alcance de seus objetivos.

Desta forma, para o estabelecimento das suas estratégias, o administrador deve conhecer, além das potencialidades e limitações de sua empresa, as características do ambiente onde a mesma se encontra inserida. De acordo com

Oliveira (1991), ambiente empresarial é o conjunto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da referida empresa.

O ambiente empresarial, de acordo com o comportamento do conjunto de variáveis que o compõe, pode variar entre um extremo caracterizado por estabilidade e previsão, a outro, marcado por instabilidades e turbulências. Por seu turno, as variáveis que compõem esse ambiente tanto podem agir como um facilitador, quanto como um empecilho à ação estratégica da empresa.

Para fins de estudo, o ambiente empresarial é dividido em ambiente geral ou *macroambiente* e ambiente operacional ou "*de tarefa*". Fazem parte do ambiente geral as variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas. Já o ambiente operacional ou de tarefa é aquele específico da empresa e corresponde ao segmento do ambiente geral, mais imediato e próximo. É formado pelas outras empresas concorrentes, clientes, fornecedores e pelos grupos regulamentadores.

Toda formulação de uma estratégia empresarial é precedida da análise do ambiente e da análise da empresa. Na análise do ambiente são levantadas as ameaças e oportunidades que este proporciona, enquanto na análise da empresa são evidenciados pontos fortes e fracos que a mesma possui.

Segundo Oliveira (1991), oportunidades são forças ambientais incontroláveis que podem favorecer a ação estratégica da empresa, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. De outra parte, ameaças são forças ambientais, também incontroláveis, as quais criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas se conhecidas em tempo hábil.

Já ponto fraco, afirma esse autor, é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Ponto

forte, por sua vez, é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Em suma, na formulação de estratégias deve haver uma perfeita adequação entre a empresa e o seu ambiente - isto é, o executivo deve compatibilizar seus objetivos aos recursos de que dispõe e às características das condições ambientais. Essa compatibilização visa potencializar o uso dos recursos disponíveis, aproveitando ao máximo as oportunidades do ambiente, expondo minimamente a empresa às ameaças, coações e riscos ambientais.

## **2.2 O produtor rural estrategista-empREENDEDOR**

Este tópico tenta identificar, com base numa compilação da literatura disponível sobre o assunto, em especial fundamentado no trabalho do Professor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, *"Excelência na Administração Estratégica"*, quais os atributos necessários para que um produtor rural possa ser considerado como de perfil estrategista-empREENDEDOR.

As características aqui expostas delineiam um *"tipo ideal"*, teórico de produtor, e como todo modelo teórico trata-se de uma aproximação da realidade. Ou seja, não se tem a pretensão de julgar ser possível que existam empresários que consigam reunir, em uma única pessoa, todas as qualidades a serem listadas. O trabalho busca verificar se aqueles produtores que, na realidade, mais se aproximam desse tipo ideal, teriam maiores chances de serem bem-sucedidos na exploração de atividades agrícolas.

Todavia é importante enfatizar que a diferença entre os estrategistas-empREENDEDORES e os demais empresários reside na atitude dos primeiros ante às

mudanças observadas no ambiente. Os estrategistas-empresendedores captam as mudanças antecipando-se aos concorrentes; reagem positiva e racionalmente frente às mudanças e suas conseqüências, transformando-as em oportunidades de novos negócios; aproveitam essas oportunidades e dirigem suas empresas com o sentido voltado para a inovação.

É nesse sentido que Drucker (1987, p.36) afirma:

*"o empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage positiva e racionalmente a ela e a explora como sendo uma oportunidade. (...) é a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social."*

## **2.2.1 Características que compõem o perfil estrategista-empresendedor de produtores rurais**

### **a) Visão holística**

De acordo com Oliveira (1991), os produtores dotados de visão holística têm a capacidade de visualizar o empreendimento na sua totalidade. É uma visão abrangente e sistêmica que os permite tomar conhecimento não só das características da sua empresa, bem como das interações desta com o meio-ambiente.

Graças a esse atributo, esses produtores conseguem captar precocemente mudanças ambientais traduzindo-as em novas oportunidades, ao mesmo tempo em



que, percebendo possíveis ameaças, estabelecem estratégias para evitá-las ou ao menos atenuá-las.

O fato de perceber sua empresa de forma globalizada, os deixa em condições de analisar seus pontos fortes, permitindo sua otimização e seus pontos fracos buscando sua eliminação ou adequação.

Para tanto, esses produtores valem-se de um adequado sistema de informações gerenciais, buscando constantemente "*feed-back*" junto ao seu público interno (funcionários) e externo (clientes e fornecedores).

É importante enfatizar, aqui, a distinção que existe entre dados e informação. Conforme Pinazza (1993), enquanto o primeiro diz respeito às mensagens que estão disponíveis e soltas de maneira bruta, o segundo representa o resultado de um trabalho de processamento e sistematização. Ou seja, de nada adianta dispor de um grande volume de dados, caso os mesmos não sejam codificados e decodificados para se tornarem informação.

Levando-se em conta os requisitos anteriormente delineados, poder-se-ia considerar como produtores de visão holística aqueles que: costumam realizar análise de solo em suas propriedades; sabem com precisão o tipo de variedade de semente e/ou muda que estão plantando e porquê; identificam o momento certo para realizar o plantio, de modo que a colheita se dê em épocas de melhores preços; estão atualizados com as últimas novidades tecnológicas e tendências das políticas agrícolas nacionais e internacionais que possam afetar o seu empreendimento; acompanham a evolução e tendências dos preços dos produtos e insumos agrícolas; realizam fluxo de caixa, aplicando saldos positivos no mercado financeiro e buscam sempre negociar melhores taxas de juros de financiamentos junto às instituições financeiras; sabem antecipadamente como escoar sua produção e envidam esforços para reduzir o poder de barganha de fornecedores e compradores, sendo geralmente favoráveis às propostas associativistas e se utilizam de instrumentos de controle

administrativos eficientes e eficazes e mantêm-se sempre muito bem informados através da televisão, rádio, livros, jornais e revistas especializadas, além de terem por hábito freqüentar feiras e exposições agropecuárias.

Pereira Neto (1989) ressalta a importância de os produtores gerirem seus empreendimentos sob o ponto-de-vista holístico. Para esse autor, o produtor deve visualizar a empresa como um todo, reconhecendo seu relacionamento com o ambiente e não apenas as suas características internas. Entretanto, isso não significa que o mesmo não se envolva nos problemas internos, mas que tal envolvimento deverá ser orientado para os aspectos das relações externas da empresa.

Conforme conclusão de sua pesquisa, Pereira Neto (1989) afirma que os empresários rurais com uma maior percepção às variáveis do ambiente geral apresentam, também, uma orientação normativa mais formal em relação às suas empresas. Para esse autor, essa visão conceitual (sistêmica), tenderia a fazê-los encarar suas empresas como fonte de renda, inculcando-lhes uma atitude mais favorável a direcioná-las ao objetivo lucro, havendo uma correlação positiva e significativa entre percepção das variáveis que compõem o ambiente geral e obtenção de bons resultados econômicos na atividade.

Em que pese a importância de os produtores serem dotados dessa visão abrangente da empresa e do seu meio-ambiente, no caso agrícola, percebe-se que grande parte desses empresários encontra-se alienada quanto à utilização da informação na gestão de seus negócios, baseando suas decisões apenas pelo "senso comum".

Para Souza Filho (1979) isso pode ser explicado pelo fato de os agricultores, em sua maioria, não terem a habilidade necessária para manipular dados transformando-os em informações úteis para subsidiar o processo de tomada de decisão. Argumenta esse autor que os produtores rurais percebem sistemas de anotações e controles como meras imposições legais (obrigações trabalhistas e

declaração de imposto de renda), destituídas de maior significância para o gerenciamento de suas empresas, servindo apenas para atender compromissos com o governo.

Rufino (1977) confirma proposição, evidenciando a pouca predisposição por parte dos produtores rurais em utilizar os mecanismos da função controle. Tais mecanismos são vistos apenas como um instrumento capaz de verificar o resultado financeiro de determinado período e não como ferramentas analíticas para suporte de suas tomadas de decisão.

Outro aspecto suscitado por esse autor é que os agricultores salientam ser grande o acréscimo de trabalho acarretado pela adoção dessas práticas. Segundo eles, as anotações de controle só se justificam em grandes propriedades onde, possivelmente, a administração seja mais complexa.

Peixoto (1979), estudando os pecuaristas de leite do sul do Estado de Minas Gerais, constatou, também, uma baixa utilização desses sistemas de controle e informações, motivada pelo fato de que esses produtores não estavam conscientes quanto à sua real utilidade. Nessa pesquisa verificou-se que a escolaridade e o contato com técnicos são as variáveis que estão mais associadas com o uso desses recursos. Observou-se, também, que os pecuaristas que permanecem mais tempo em suas propriedades, seja porque nelas residem ou não, são os que menos utilizam sistemas de informação e controle.

Geraldo (1991) estudando produtores da região sul do Estado de Minas Gerais, verificou que os produtores que mais se utilizaram das informações do Programa de Administração Rural (PAR), da EMATER-MG, foram aqueles que alcançaram maior eficiência gerencial.

## b) Criatividade e espírito inovador

Segundo Drucker (1987), criatividade e inovação fazem parte do pré-requisito essencial do verdadeiro empreendedor. Desta forma, enquanto a visão holística faz com que esses produtores estejam sempre em conexão com o ambiente que os cerca, é com a sua criatividade e espírito de inovação que os mesmos conseguem tirar proveito dessas suas percepções, aproveitando-se das crises e mudanças ambientais, transformando ameaças em oportunidades de novos negócios.

Afirma Drucker (1987, p.39) que:

*"os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos como uma nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado 'recurso' até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico".*

Para esse autor, os empreendedores estão sempre a procura de algo novo, algo diferente e que possa gerar uma nova e maior satisfação aos consumidores. Além de converter "coisas" em recursos produtivos, eles buscam combinar recursos existentes em novas e mais produtivas configurações. Isto significa uma busca constante por produtos mais baratos, mais eficientes e que melhor satisfaçam as necessidades do cliente.

Nesse mesmo sentido, Degen (1989) assegura que os empreendedores têm, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, o que, segundo ele, são características de personalidade e comportamento nem sempre fáceis de encontrar.

Para esse autor, os produtores criativos e inovadores são dotados de "senso de pesquisador". Estão constantemente motivados a experimentar novas tecnologias, buscar soluções originais, heterodoxas, estando sempre atentos para

aprender com experiências de outras empresas. Além do mais, eles buscam criar em suas empresas um clima organizacional favorável à inventividade, premiando funcionários que apresentam soluções criativas.

Enfatizando a importância da criatividade, Degen (1989) vai mais além e afirma que a diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres ou fracassados é justamente a criatividade do empreendedor.

Ainda, segundo Degen (1989), os empreendedores criativos e inovadores nunca se contentam, estão sempre à procura de novos paradigmas, buscando sempre melhorar o que já existe. Para o autor, é nessa tentativa de criar novos valores e maior satisfação para os clientes que eles contribuem decisivamente para o avanço da ciência e o progresso da humanidade.

Considerando-se, então, os atributos mencionados, percebe-se que também na agricultura pode-se encontrar produtores criativos e inovadores. Geralmente são aqueles receptivos às idéias novas, os que apresentam uma grande curiosidade e aceitam fazer parte de experimentos científicos inusitados. São os que buscam melhorar a produtividade de suas lavouras, testando novas variedades, novos espaçamentos e que introduzem culturas e animais exóticos numa determinada região. Esses produtores observam o funcionamento de máquinas e implementos agrícolas e buscam aperfeiçoá-los e estão sempre dispostos a aprender com seus próprios erros e acertos.

Por serem inovadores, esses empresários possuem a vantagem competitiva de estarem sempre à frente do mercado. Na medida em que utilizam tecnologia de ponta (não necessariamente tecnologias caras e inacessíveis), eles conseguem maximizar para si, condições favoráveis de preços e custos.

Esse fato é muito bem ilustrado em Abramovay (1992). Conforme esse autor, aqueles agricultores que conseguem se antecipar aos concorrentes e adotam

uma inovação tecnológica eficaz, terão seus custos reduzidos sem que haja, durante certo período de tempo, uma contrapartida na redução dos preços.

Entretanto, na medida em que a estrutura produtiva do campo é atomizada e concorrencial, será praticamente impossível evitar que essa inovação se generalize, com reflexos na queda dos preços dos produtos, pelo simples fato de que quando os demais agricultores passam, também, a adotar essas novas técnicas, haverá uma elevação da oferta de maneira a baixar os preços, eliminando-se os lucros decorrentes da inovação.

Todavia, os inovadores, durante o período em que a inovação era de uso restrito, terão conseguido obter retornos financeiros suficientes para se manter em condições de continuar investindo na atividade, inovando e ao mesmo tempo valorizando seu patrimônio fundiário.

Por outro lado, agricultores “tradicionalistas” que são refratários a inovações, tendo em vista os seus altos custos e baixas produtividades, cedo ou tarde acabarão por deixar o mercado, vendendo suas terras provavelmente para aqueles que foram os primeiros inovadores e conseguiram acumular recursos durante o período em que suas inovações tinham difusão limitada.

Para Oliveira (1991) inovadores são aqueles que resistem à tentação de seguir aquilo que todos já conhecem, ou seja, “a tentação das certezas do passado, certezas estas que estão prestes a se tornarem as superstições do futuro”.

### **c) Atitude positiva ante as incertezas e riscos**

Mais que qualquer outro ramo de atividade, a agricultura caracteriza-se como sendo um dos negócios de maior potencial de risco. Isso pode ser explicado pelo fato de que o negócio agrícola se vê influenciado pela ação de dois fatores fundamentais: o primeiro diz respeito a estrutura competitiva do setor e o segundo refere-se às singularidades da atividade agrícola, pelo fato de a mesma lidar com “elementos vivos”, elementos esses influenciados por variáveis climáticas e biológicas as quais o homem tem controle limitado.

Essas singularidades que diferenciam a agricultura dos demais setores econômicos, fazem da administração rural uma das mais complexas e difíceis atividades, além de tornar necessário uma adequação dos princípios da ciência administrativa quando aplicados à gerência de negócios agropecuários.

Nesse sentido, segundo Abramovay (1992), a agricultura é uma atividade avessa à industrialização. Para esse autor, em que pese as recentes conquistas tecnológicas no terreno da biotecnologia e da engenharia genética, com o desenvolvimento de animais e variedades vegetais geneticamente melhorados, além da descoberta de fertilizantes químicos e defensivos animais e vegetais de comprovada eficiência; o fato é que a agricultura conserva-se ainda uma atividade fundamentalmente tributária da natureza e dependente de elementos vivos, cujo ritmo natural o homem praticamente não pode interferir.

Desse modo, observa esse autor, os agricultores enfrentam obstáculos intransponíveis para imprimir um ritmo industrial à atividade agrícola. Segundo Abramovay (1992), torna-se impossível, por exemplo, a inversão da ordem temporal das tarefas, como também a realização de atividades de forma simultânea como ocorre na indústria, sendo inexequível, pois, plantar e colher ao mesmo tempo e no

mesmo espaço. Abramovay (1992) afirma que por mais que se reduza o tempo de germinação de uma cultura ou da gestação de um animal, por meio da engenharia genética, será o ritmo natural que irá decidir a ordem e o momento para a execução das operações produtivas.

Esse ritmo natural concorre também para que o tempo de produção na agricultura seja maior que o tempo de trabalho. Na indústria, só o trabalho modifica a produção. Portanto, o tempo consumido em trabalho é o tempo gasto para a obtenção do produto final. Já na agricultura, o processo produtivo se desenvolve, em algumas fases, independentemente da existência ou não do trabalho.

Nesse particular, como sugerem Souza et al. (1992), de nada adiantam esforços no sentido de se adicionar um terceiro turno de trabalho e pagamento de horas extras, pois a colheita se dará somente após o decurso de tempo “ditado” pela natureza.

Abramovay (1992) evidencia uma outra diferença fundamental entre a atividade agrícola e a urbano-industrial, com desvantagem da primeira em relação à segunda no que concerne ao princípio administrativo da especialização das tarefas. Segundo esse autor, o “produto vivo” não se deixa dividir, não sendo possível que alguém se especialize na produção da sacarose do açúcar, um outro na sua biomassa, etc. Para ele, estes elementos não podem ser separados e se o forem não se tratará mais, rigorosamente, de agricultura, e que essa característica traz como consequência óbices insuperáveis ao processo de divisão do trabalho.

Ainda devido ao caráter biológico dos produtos, na agricultura o ciclo de produção é irreversível. Enquanto que na indústria pode-se interromper a fabricação de sapatos pretos, passando-se a fabricar, em seu lugar, sapatos marrons, não há como fazer com que uma lavoura de feijão, já em curso, passe, em dado momento, a produzir aspargos. Esse aspecto torna, então, a função “planejamento” fator fundamental para a obtenção de resultados satisfatórios na atividade agrícola.



Vale ressaltar, também, que enquanto na indústria a terra é um mero sustentáculo onde se edificam as instalações fabris, na agricultura a mesma se reveste de fator de produção da maior relevância, participando diretamente do ciclo de produção.

A precibilidade dos produtos é outra característica do negócio agrícola e uma das principais responsáveis pelo aumento do risco e redução do poder de barganha dos produtores, tornando-os vulneráveis frente às cadeias de intermediários, o que vem a repercutir na baixa rentabilidade do setor.

Em suma, o risco, algo inerente a todas as atividades produtivas, assume maiores proporções quando se trata de atividades agropecuárias. Além das influências das forças competitivas (fornecedores, compradores, concorrentes e grupos regulamentadores) e da submissão do produtor ao ciclo vital de plantas e animais, o empresário rural está sujeito ainda aos riscos de ordem climática como a seca, a chuva em excesso, o granizo, a geada, além dos ataques de pragas e doenças.

Desta forma, entre as características essenciais do perfil estrategista-empREENDEDOR dos produtores rurais, está aquela relacionada à forma como estes se comportam ante à iminência do risco e como reagem quando se faz necessário decidir num cenário de incertezas.

Conforme Degen (1989), o empreendedor, por definição, tem de assumir riscos e o seu sucesso está condicionado a sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Para esse autor, o empreendedor não é malsucedido nos seus negócios porque sofre revezes, mas porque não tem o equilíbrio suficiente para superá-los.

No entanto, para Drucker (1987), o fato de os empreendedores terem como característica o destemor frente aos riscos, não significa que os mesmos se lancem como camicases no mundo dos negócios. Para esse autor, os verdadeiros empreendedores são conservadores, possuem a capacidade de definir precisamente

os riscos que têm de incorrer e procuram estabelecer estratégias para minimizá-los o quanto possível.

#### **d) Capacidade de estabelecer prioridades**

O administrador estrategista-empresário deve ter um “*feeling*” todo especial para estabelecer prioridades. Segundo Oliveira (1993, p.196),

*“o administrador estratégico deve focar as ações, estratégias e oportunidades que as empresas podem, devem e precisam fazer. Deve, também, concentrar as ações, estratégias e oportunidades na ordem inversa, ou seja, aquilo que um executivo precisa fazer vem em primeiro lugar, depois aquilo que deve fazer e finalmente, o que pode fazer”.*

No caso agrícola, face à predominância das ameaças ambientais, essa máxima pressupõe que a prioridade deve ser dada à sobrevivência da empresa, mantendo sua capacidade de suportar revezes e adaptar-se às transformações súbitas (precisa fazer), seguindo-se da busca efetiva de oportunidades (deve fazer) e finalmente, o diligenciamento visando ao aproveitamento das oportunidades factíveis (pode fazer).

Ao saber estabelecer prioridades, o produtor tem condições de decidir onde melhor aplicar seus recursos, se na aquisição de bens produtivos ou na compra de bens supérfluos e de mero lazer. Dimensionando corretamente o tamanho do seu empreendimento e aplicando recursos em bens produtivos essenciais, estes produtores evitam o desnecessário endividamento e a ociosidade de sua estrutura produtiva, com a conseqüente redução dos seus custos fixos. Assim agindo, o empresário consegue manter sua empresa numa situação financeira “confortável” e apta para enfrentar as instabilidades inerentes ao negócio agrícola.

Por outro lado, produtores dotados dessa característica sabem discernir, diante de uma série de atividades por ele desenvolvidas, qual a essencial, isto é, qual a que efetivamente contribui na formação do resultado da sua empresa e para a qual deverão ser concentrados os seus esforços e recursos, evitando a manutenção de atividades deficitárias e improdutivas.

O que de fato ocorre é que muitos produtores, até mesmo por tradição, resistem em manter algumas atividades mesmo quando estas não estão gerando retornos satisfatórios, canalizando para elas recursos e esforços em detrimento de outras mais importantes e rentáveis, sacrificando, com isso, toda a lucratividade do empreendimento.

Um exemplo típico é aquele agricultor que cria, subsidiariamente, algumas vacas leiteiras. Mesmo com o preço do leite inferior ao custo de produção e sendo a agricultura sua atividade principal e rentável, deixa, por exemplo, de incorporar os restos culturais do feijoeiro ao solo e decide oferecê-los como ração aos animais, deixando de obter na próxima safra incrementos de produtividade por perder a oportunidade de fixar nitrogênio ao solo.

Outro exemplo bastante ilustrativo é aquele produtor que deixa de adquirir determinado defensivo, imprescindível à boa formação de sua lavoura e utiliza esses recursos "economizados" para mudar a cor da porta da casa-sede.

#### **e) Racionalidade com intuição:**

Para Oliveira (1993) o estrategista-empREENDEDOR deve manter uma postura racional no seu modo de administrar, porém deve usar de toda a sua intuição

(*feeling*) para captar precocemente mudanças ambientais que revelem oportunidades para novos e lucrativos negócios.

Segundo esse autor, o administrador racional não se atém a detalhes irrelevantes e triviais, sua visão está voltada para a finalidade última, o objetivo maior do seu empreendimento, evitando o excesso de perfeccionismo e a exagerada desconfiança.

Por terem um estilo racional no seu modo de administrar, esses administradores não pretendem controlar tudo sozinhos. Sabem delegar autoridade aos seus subordinados, podendo, assim, melhor utilizar seu tempo livre com o pensamento voltado para o estabelecimento das estratégias da empresa.

Produtores racionais têm uma atitude proativa diante de situações problemáticas. Ao invés de culparem o destino e a falta de sorte como responsáveis pelos fracassos de suas empresas, buscam chegar à gênese dos problemas, tentando sempre aprender com seus próprios erros e acertos.

Na área agrícola é comum se encontrar produtores buscando razões místicas e sobrenaturais para explicar o malogro no alcance dos seus objetivos. Ao invés de planejarem e exercitarem estratégias, buscando-se meios adequados para o alcance dos fins visados, muitos produtores preferem atribuir a causa do insucesso à influência dos astros, sinas, "mau-olhado" e coisas do gênero, o que revela uma atitude mística e pouco racional.

De outra forma, muitos agricultores absorvem grande parcela do seu tempo diário "fiscalizando" as operações da empresa, por acreditarem na conhecida máxima: "é o olho do dono que engorda o gado", ficando sem tempo para exercitar a prática do pensamento estratégico.

## **f) Habilidade para definir missão, objetivos, metas e seus respectivos recursos**

A essência do “pensamento estratégico” pode ser definida como a capacidade de estabelecer claramente para “onde se deseja ir”, “como e quando se quer chegar”. Daí se depreende que o estrategista precisa ter em mente sua missão, seus objetivos e metas e os respectivos recursos necessários de que dispõe para atingi-los.

Conforme Oliveira (1991), missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, correspondendo a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Ou seja, a missão da empresa pode ser definida ao se obter respostas às seguintes indagações: “por que a empresa existe?” e “onde a empresa deseja ir?”. Toda missão deve ser explícita e bem definida, não podendo-se, porém, quantificá-la. Na agricultura, como exemplo de missão poder-se-ia citar: “explorar a terra”.

Uma vez definida a missão e conhecidas as potencialidades da empresa (pontos fortes e fracos) e as características do ambiente (ameaças e oportunidades), o administrador estratégico deve definir claramente quais os objetivos que se deseja alcançar, de forma a cumprir satisfatoriamente a sua missão.

Oliveira (1991) conceitua objetivo como um alvo específico que se deseja atingir. Com a especificação dos objetivos, a empresa fica sabendo, exatamente, onde deve concentrar seus esforços e recursos. Diferentemente da missão, objetivo é algo quantificável. No caso agrícola, tem-se como exemplo de objetivo, “produzir ‘n’ toneladas de carne, por ano, num prazo de ‘n’ anos”.

Após a definição dos objetivos, tem-se a possibilidade de se explicitar as metas. Metas podem ser conceituadas como passos ou etapas, perfeitamente

quantificáveis e com prazos definidos para atingimento, visando ao alcance dos objetivos.

Para Sette (1991), as metas além de explícitas devem ser genuinamente atingíveis e precisam ser realistas e compromissadas com um prazo, de modo a que o administrador possa ter a convicção de que dada tarefa foi concluída, estando a empresa apta a seguir rumo à etapa seguinte. Como exemplo de meta, poder-se-ia citar: “elevar, no ano em curso, a produção de carne de ‘n’ toneladas para ‘2n’ toneladas.

Diversas pesquisas realizadas comprovam a importância da definição de missão, objetivos e metas para a obtenção de resultados positivos na atividade agrícola:

Medeiros (1992) chegou à conclusão de que empresários que estabelecem objetivos voltados para o lucro e implementam estratégias direcionadas para o mercado conseguem promover um maior crescimento de suas empresas.

Já Souza Filho (1979), estudando o comportamento administrativo de produtores rurais, concluiu pela existência de uma associação positiva e significativa entre a tendência a fixar objetivos, metas e diretrizes e a obtenção de resultados satisfatórios dos seus empreendimentos, dado pelo incremento da produtividade da mão-de-obra.

Em que pese a sua comprovada importância, há pesquisas que indicam uma baixa predisposição por parte de produtores rurais em estabelecer missão, objetivos e metas quando da gestão de seus empreendimentos.

Rufino (1977), através de estudo conduzido no município de Nepomuceno-MG, constatou que os produtores rurais pesquisados elaboravam planos escritos tão somente como forma de atender às exigências do crédito rural.

Nesse mesmo sentido, Santos (1982), em sua pesquisa realizada junto aos cacauicultores da região sul do Estado da Bahia, observou que nenhum produtor

realizava as atividades de planejamento da produção, planejamento de pessoal e plano de investimento conforme um padrão de desempenho designado por ele como "bom". A maioria dos produtores estudados, ao decidir realizar inversões em seus imóveis, não faziam orçamento nem plano de investimento e que um número considerável fazia fluxo de caixa e plano de lucro de forma "inaceitável"; e, finalmente, que percentuais elevados de produtores, simplesmente, não faziam planejamento da produção.

Para Souza Filho (1979) isso pode ser explicado pelo fato de os produtores encararem a formulação de planos escritos como mera imposição legal, destituída de maior significância para a gestão de suas empresas.

### **2.3 Sucesso econômico**

Sucesso pode ser conceituado como êxito no alcance de objetivos previamente definidos. No conceito de sucesso está implícito, necessariamente, a existência de um padrão de racionalidade a definir algo que se deseja atingir e um resultado positivo no alcance desse objetivo almejado.

No que diz respeito às unidades de produção rural, sabe-se que existem padrões de racionalidades diferentes a nortear a definição dos seus objetivos econômicos. Segundo Alencar e Moura Filho (1988a), enquanto nas unidades de produção camponesas a ação produtiva é orientada no sentido de assegurar a reprodução familiar, isto é, a manutenção da posse da terra e a subsistência da família, nas empresas capitalistas essa orientação leva em conta a lógica empresarial, adequando custos a rendimentos, pressupondo a obtenção de um resultado

econômico suficiente para cobrir todos os seus gastos e ainda proporcionar uma remuneração justa e adequada ao produtor.

Nesse raciocínio, para os camponeses, o sucesso seria atingido ao se assegurar a subsistência da família e a manutenção da posse da terra, ainda que para isso venham a realizar operações "antieconômicas" e "deficitárias", quando analisadas sob o ponto de vista empresarial. Já no caso das empresas capitalistas, por produzirem fundamentalmente valores de troca e disporem de alto grau de capitalização, não há como se falar em sucesso sem que se leve em consideração a obtenção de taxas de retorno sobre o capital investido superiores ao custo de oportunidade do capital e uma situação em que os ingressos de receita sejam superiores aos dispêndios efetivamente incorridos.

Nesse sentido, retorno sobre o investimento pode ser conceituado como a relação entre o lucro líquido auferido por um empreendimento, num dado período, e o montante de investimento necessário à sua produção. Ou seja, essa medida fornece a informação de quanto do montante investido na atividade representa o lucro líquido obtido, após um certo lapso de tempo. Em outras palavras, essa taxa representa quanto do capital investido "retornou" sob a forma de lucro. Isso significa que uma taxa de retorno de 10% representa, portanto, que o lucro líquido equivaleu, no período considerado, a 10% do capital investido.

O valor da taxa de retorno sobre o investimento deve ser sempre comparado ao valor da taxa considerada como custo de oportunidade. Por exemplo, caso se tome como custo alternativo a taxa de remuneração real das cadernetas de poupança, a taxa de retorno sobre o investimento deverá ser maior que 6%. Isto é, só vale a pena correr o risco de manter uma atividade produtiva se esta proporcionar um retorno superior àquele que se auferiria se o capital estivesse investido numa aplicação financeira de menor risco.



Uma outra forma de se medir o resultado econômico de uma atividade é através da verificação da sua relação benefício/custo. Como relação benefício/custo, entenda-se a relação entre todo capital ingressado na empresa sob a forma de receita e todo o dispêndio necessário para a sua obtenção.

Toda relação benefício/custo maior que 1 (um) significa que a empresa obteve lucro no exercício da atividade; quando essa relação é igual a 1 (um) entende-se que a mesma não teve lucro nem prejuízo e se esta relação for menor que 1 (um), está caracterizado que a mesma teve prejuízo.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Área do estudo**

O presente estudo foi realizado no Perímetro Irrigado Senador Nilo Coelho, que compreende uma área irrigável implantada de 15.255,31 hectares e está localizado no nordeste brasileiro, na região do Sub-Médio São Francisco, à margem esquerda do rio do mesmo nome, abrangendo terras dos municípios de Casa Nova(BA) e Petrolina(PE), à jusante do reservatório de Sobradinho(BA).

Do ponto de vista administrativo, a área pertence à Petrolina(PE), distando cerca de cinco quilômetros daquele município, cujas terras estão situadas a 377 metros acima do nível do mar, na latitude 9<sup>o</sup> 24' Sul e longitude 40<sup>o</sup> 30' Oeste. Suas divisas limitam-se com os estados do Piauí e Bahia.

O Perímetro começou a ser implantado a partir de 1979, através de convênio entre o Governo Federal e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), sendo executado pela Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF), cujo início de operacionalização deu-se em 1984, demandando gastos da ordem de US\$ 200 milhões.

Sua área irrigável implantada encontra-se dividida em 1.427 "lotes de colono", como são chamados os lotes com área entre 5 e 6 hectares, totalizando 9.280 hectares, onde foram assentadas famílias de baixa renda. O restante, 5.975,31

hectares, destinados a 109 empresários rurais, possui área variando entre 12 a 420 hectares. Desses 109 "lotes de empresa", 65 são explorados por pessoas físicas e o restante, 44, por pessoas jurídicas.

Além da infra-estrutura de irrigação, o Perímetro conta com uma infra-estrutura social e de serviços composta de 15 núcleos habitacionais, dispondo de 1.796 casas, 15 escolas e 83 postos de saúde.

Os campos do Perímetro são cobertos por 49 diferentes culturas, sendo a fruticultura tropical o seu ponto forte, ressaltando-se que sua produção, face ao elevado padrão de qualidade alcançado, já consegue atingir os exigentes mercados norte-americano, europeu e asiático, com produtos tais como uva, manga, acerola, limão, dentre outros.

A produção de grãos e culturas de ciclo curto são também exploradas com vistas ao atendimento do mercado consumidor interno e ao processamento agro-industrial, a exemplo do feijão, tomate industrial e de mesa, pimentão, melancia e abóbora. A atividade pecuária é também explorada, contando o Perímetro, em 1994, com um rebanho de 25 mil bovinos, 4 mil caprinos, 600 ovinos e 1.500 suínos.

A área do Perímetro Senador Nilo Coelho oferece ambiente físico excelente para a exploração da agricultura irrigada. Apresenta uma precipitação média anual de 700 mm, distribuída principalmente durante os três primeiros meses do ano, estando essa área totalmente livre de geadas, com temperaturas que variam de no máximo 35<sup>o</sup> C, um pouco antes da estação das chuvas a, no mínimo, 15<sup>o</sup> C, em julho, o que otimiza a fotossíntese, havendo pouca variação do dia solar ao longo do ano. Além desses aspectos, vale ressaltar que a reduzida umidade relativa do ar, com média de 56,4%, contribui, também, para uma baixa incidência de distúrbios fitossanitários. Face às características de solo do Perímetro, a irrigação se dá, predominantemente, através do sistema de aspersão convencional e por pivô central.

Essas condições edafoclimáticas favoráveis permitem, por exemplo, a obtenção de até três safras por ano na viticultura, com uma produtividade de 40 toneladas por ha/safra. Na cultura da manga, estima-se uma produtividade média de 15 toneladas por hectare, alcançando-se até 40 toneladas por hectare em pomares já totalmente formados.

No ano de 1994, o Perímetro Senador Nilo Coelho gerou uma receita total de, aproximadamente, US\$ 95 milhões, amparando 21.357 empregos diretos e 64.072 empregos indiretos.

### **3.2 População e amostragem**

A população objeto deste estudo foi constituída pelos 65 “lotes de empresa” exploradas por pessoas físicas que, face às suas características, podem ser consideradas como empresas rurais capitalistas, segundo critérios propostos por Alencar e Moura Filho (1988a)<sup>3</sup>. A amostra estudada representa 16,92% da população considerada, constituindo-se de 11 unidades de produção rural, selecionadas de forma aleatória.

---

<sup>3</sup> Segundo esses autores, as unidades de produção rural que podem ser classificadas como empresas agrícolas capitalistas devem ter as seguintes características: alta composição de capital de exploração, alto grau de comercialização (o que é produzido nestas unidades visa, substancialmente, o mercado) e especialização (possuem poucas linhas de exploração, muitas vezes complementares).

### 3.3 Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados mediante entrevista realizada pelo autor, utilizando-se de formulários previamente estruturados. As informações referem-se ao ano agrícola de 93/94 e foram obtidas entre os meses de janeiro e fevereiro de 1995.

Para a obtenção dos dados no campo foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, sendo um formulário construído na forma de uma escala "*tipo-Likert*", que teve por objetivo a mensuração do perfil estrategista-empresário dos produtores rurais entrevistados e um outro, composto de questões acerca da atividade produtiva desses empresários, visando revelar elementos necessários ao cálculo da taxa de retorno sobre o investimento e da relação benefício/custo, por eles obtidas.

Visando atingir aos objetivos deste trabalho, fez-se necessário a construção da referida escala de atitudes com a finalidade de pontuar e classificar os produtores rurais num contínuo, segundo sua maior ou menor predisposição a pensar/agir de forma empreendedora e estratégica.

Segundo Goode e Hatt (1979, p.299),

*"as técnicas de escala se aplicam quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um contínuo. Em outras palavras, são métodos de transformar uma série de fatos qualitativos (denominados atributos) numa série de valores quantitativos (denominados variáveis)".*

Somente a partir dessa classificação tornou-se possível o empreendimento de testes de correlação simples, relacionando-se as variáveis *Perfil Estrategista-Empreendedor e Sucesso Econômico na Atividade Agrícola*, conforme delineado no referencial teórico deste trabalho.

Optou-se pela realização dos dois testes de correlação, objetivando dar uma maior consistência aos resultados, na medida em que o conceito de sucesso

passa a ser considerado sob duas vertentes: na primeira a relação benefício/custo, onde não se leva em conta o montante de investimento necessário à exploração dos lotes e a segunda, pelo critério da taxa de retorno sobre o investimento, onde esse montante é considerado.

Dentre as diversas técnicas de escalonamento conhecidas, optou-se pela "*Escala de Coerência Interna*". Esse método foi desenvolvido por Thurstone e, posteriormente, aperfeiçoado por Murphy e Likert, conforme Goode e Hatt (1979).

A escala de coerência interna é uma escala ordinal, isto é, permite a ordenação de indivíduos sem, no entanto, definir o quanto um é "mais alto" ou "mais baixo" que outro num "*ranking*".

Numa escala ordinal, portanto, não se leva em consideração a distância entre as posições dos indivíduos. Assim, um indivíduo que obteve 20 pontos, não necessariamente, é duas vezes mais "estrategista-empREENDEDOR" que outro que obteve 10 pontos. Conclui-se apenas que o primeiro é mais "estrategista-empREENDEDOR" que o segundo.

Na aplicação do questionário na forma de escala, os entrevistados foram instados a responder, manifestando sua concordância ou discordância com relação a assertivas enunciadas pelo entrevistador. Esses entrevistados tiveram por opção cinco respostas diferentes: "*concordo totalmente*"; "*concordo em parte*"; "*indiferente*"; "*discordo em parte*" e "*discordo totalmente*".

Essas respostas foram pontuadas de 1 a 5, tendo-se o cuidado de não permitir que os respondentes tomassem conhecimento desses valores. A depender do teor da assertiva, caso a resposta fosse favorável à característica que se estava tentando medir, o "*concordo totalmente*" poderia valer 5 ou 1. Por exemplo, se para se mostrar com o perfil estrategista-empREENDEDOR o produtor rural precisasse concordar totalmente com o enunciado, essa resposta valeria 5 pontos. Se, ao

contrário, precisasse discordar totalmente para se mostrar com esse perfil, essa resposta é que valeria 5 pontos.

A soma algébrica dos pontos das respostas desses indivíduos a todos os itens isolados forneceu o seu cômputo total, que foi interpretado como sua correspondente posição na escala de atitude favorável-desfavorável, em face do objeto.

Para Selltitz (1965, p.427),

*"a explicação lógica para o emprego de tal cômputo total, como base para a colocação do indivíduo em uma escala parece ser a seguinte: a probabilidade de acordo de qualquer uma das séries de itens favoráveis sobre um objeto, ou de desacordo com qualquer item desfavorável, varia na razão direta do grau de favorabilidade da atitude do indivíduo. Assim, seria de se esperar que um indivíduo com atitude favorável responda favoravelmente a muitos itens (isto é, que ele concorde com muitos itens favoráveis ao objeto e discorde de muitos itens desfavoráveis); que um indivíduo ambivalente responda desfavoravelmente a uns e favoravelmente a outros; e que um indivíduo com atitude desfavorável responda desfavoravelmente a muitos itens".*

Maiores detalhes com relação ao processo de construção e testes de validade e fidedignidade da escala utilizada encontram-se descritos no Anexo 1 deste trabalho. O Anexo 2 é dedicado à explanação acerca do formulário utilizado no levantamento de dados sobre a atividade produtiva dos empresários estudados, enquanto o Anexo 3 traz o modelo da escala utilizada.

### **3.4 Operacionalização das variáveis**

#### **3.4.1 Sucesso econômico**

Para a verificação da existência de associação entre sucesso econômico na atividade agrícola e o perfil estrategista-empREENDEDOR de produtores rurais, foram aplicados testes de correlação simples, considerando-se como variável dependente "y" o sucesso econômico e como variável independente "x" o perfil estrategista-empREENDEDOR dos produtores rurais.

Para mensuração do nível de sucesso econômico obtido pelos produtores, consideraram-se dois critérios distintos e que possibilitaram a realização dos dois testes de correlação: no primeiro, o sucesso econômico foi medido através do critério da "relação benefício/custo"; no segundo, utilizou-se o critério da "taxa de retorno sobre o investimento".

O cálculo da taxa de retorno sobre o investimento (ROI) foi obtido pela divisão do lucro líquido obtido pelos produtores, durante o ano agrícola de 93/94, pelo somatório do investimento total necessário à obtenção desse lucro (vide Anexo 2); e a relação benefício/custo foi representada pela relação entre os ingressos totais (receitas) e os gastos totais.

O lucro líquido, que neste trabalho assume a acepção de lucro sob o ponto de vista financeiro, de acordo com Marion (1986), refere-se à diferença positiva entre os ingressos totais e os gastos totais. Já o investimento total foi obtido pelo somatório do valor atual de todos os bens de capital utilizados pela empresa e que contribuíram diretamente na formação desse lucro líquido, a exemplo da terra,



construções civis, instalações, animais de criação e de serviços, pastagens e culturas permanentes, veículos, máquinas, equipamentos, ferramentas, etc.

Neste trabalho foram excluídos todos os bens de natureza improdutiva (não formadores de renda) ou aqueles bens produtivos, que, por qualquer motivo, não contribuíram para a formação do resultado da empresa, a exemplo de automóveis de passeio, equipamentos de lazer e culturas ainda em fase de formação.

Foram considerados produtores bem-sucedidos aqueles que obtiveram uma taxa de retorno sobre o investimento superior ao custo de oportunidade. Para fins deste trabalho, considerou-se como custo de oportunidade o percentual de remuneração real dos depósitos em caderneta de poupança equivalente a 6% ao ano.

No que diz respeito ao critério da relação benefício/custo, o produtor foi considerado bem ou malsucedido, na medida em que a relação benefício/custo tivera sido maior ou menor que um.

Maiores detalhes acerca da forma como foram obtidos os dados necessários ao cálculo da receita total, gasto total e investimento total encontram-se descritos no Anexo 2 deste trabalho.

### **3.4.2 Perfil estrategista-empREENDEDOR**

Esse perfil foi determinado utilizando-se da escala tipo-Likert que compreende um total de 22 (vinte e dois) itens, sendo 11 (onze) favoráveis ao objeto e 11 (onze) desfavoráveis, permitindo situar o entrevistado, de acordo com a soma dos pontos obtidos através de suas respostas às alternativas enunciadas, num espaço de 22 a 110 pontos.

As características que formam o perfil estrategista-empREENDEDOR, delineado no referencial teórico deste trabalho, foram evidenciadas pelas seguintes alternativas da escala (vide Anexo 3):

- visão holística: afirmativas 3, 4, 6, 9, 11, 17 e 18;
- criatividade e espírito de inovação: afirmativas 1, 10, 14 e 19;
- atitude positiva ante incertezas e riscos: afirmativa 8;
- capacidade de estabelecer prioridades: afirmativas 2, 21 e 22;
- racionalidade com intuição: afirmativas 5, 16 e 20;
- habilidade para estabelecer missão, objetivos e metas: afirmativas 7, 12, 13 e 15;

Nesse sentido, tome-se como exemplo a alternativa nº 6: *“os fatos que acontecem em outros países ou nos estados do sul, não influenciam os resultados aqui no lote”*. Nesse caso, para se mostrar detentor da característica “visão holística”, o produtor rural necessariamente deveria discordar, totalmente ou em parte, com essa assertiva, obtendo, assim, respectivamente 5 ou 4 pontos.

Já com relação a alternativa 11: *“eu acho uma boa idéia a gente se juntar e formar uma associação ou cooperativa”*; será considerado detentor de “visão holística” caso o mesmo concorde totalmente ou em parte com essa afirmação, auferindo, agora, respectivamente 5 ou 4 pontos, pela concordância.

### 3.4.3 Teste de correlação simples

Para o cálculo dos coeficientes de correlação simples deste trabalho, utilizou-se a seguinte fórmula, cfe. Vieira <sup>Wada</sup> et al. (1986):

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n}}{\sqrt{\left[ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n} \right] \left[ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n} \right]}}$$

Onde:

- $r$  = coeficiente de correlação simples
- $\sum xy$  = soma dos produtos  $xy$  ;
- $\sum x$  = soma dos valores de  $x$  ;
- $\sum y$  = soma dos valores de  $y$  ;
- $\sum x^2$  = soma dos quadrados de  $x$  ;
- $(\sum x)^2$  = quadrado da soma de  $x$  ;
- $\sum y^2$  = soma dos quadrados de  $y$  ;
- $(\sum y)^2$  = quadrado da soma de  $y$  ;
- $n$  = número de observações (produtores pesquisados);
- $y$  = sucesso econômico (relação benefício/custo e taxa de retorno  $s$ /invest.)
- $x$  = pontos obtidos com a aplicação da escala-Likert (perfil);

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A verificação do perfil estrategista-empREENDEDOR de produtores rurais se constituiu num dos objetivos específicos deste trabalho. Através da aplicação da escala-Likert, constatou-se que os empresários rurais estudados se localizaram num contínuo cujo limite inferior foi de 53 pontos, equivalendo a 48,18% do número máximo possível, e o limite superior foi de 96 pontos, correspondendo a 87,27% do máximo possível (conforme tabelas 1 e 2, a seguir expostas).

A mediana dos graus de perfil foi de 85 pontos, o que corresponde a 77,27% do número máximo, o que indica que esses produtores possuem um bom nível de conhecimento estratégico e habilidade empreendedora, com dois produtores obtendo esses escores. Esses resultados podem ser explicados pelo fato de a população ser constituída de empresários rurais, selecionados pela instituição implantadora do Perímetro, a CODEVASF, pelo seu nível de capacitação gerencial.

Paralelamente a identificação do perfil estrategista-empREENDEDOR dos produtores pesquisados, este trabalho buscou levantar o nível de sucesso econômico desses empresários, segundo os critérios da relação benefício/custo e da taxa de retorno sobre o investimento. Na amostra pesquisada, identificou-se uma taxa de retorno sobre o investimento mediana da ordem de 26,04%, e média de 21,80% ficando os limites superiores e inferiores em 32,57% e 2,69%, respectivamente.

Nessa amostra, somente dois produtores foram considerados como malsucedidos, segundo o critério da taxa de retorno sobre o investimento, haja vista

que obtiveram taxas inferiores ao custo de oportunidade do capital que, nesta pesquisa, foi considerado a taxa de 6% a.a.

Pelo critério da relação benefício/custo, todos os produtores da amostra obtiveram ingressos totais superiores aos gastos totais, sendo bem sucedidos segundo esse critério. A taxa de retorno sobre o investimento média encontrada pode ser considerada elevada se comparada à média histórica obtida pelo setor agrícola, que se situa abaixo de 12% a.a. Todavia, a mesma pode ser justificada em virtude do menor risco incorrido pela agricultura irrigada quando praticada no trópico semi-árido, região quase que imune a intempéries climáticas, além de se caracterizar por possuir um regime pluviométrico de ciclo constante, concentrado em poucos e definidos meses do ano.

Acrescente-se, ainda, o fato de que as culturas irrigadas independem do regime de chuvas, permitindo, por exemplo, a obtenção de mais de uma safra por ano, o que facilita o planejamento e controle da produção, de modo que as colheitas ocorram em momentos de entressafra das demais regiões, época em que os preços se encontram em patamares mais vantajosos.

No que concerne à relação benefício/custo, esta apresentou uma mediana de 1,52, com um limite superior de 1,78 e inferior de 1,05, e média de 1,44, também justificáveis pelos motivos anteriormente expostos.

Os testes de correlação aplicados evidenciaram a existência de uma correlação positiva e significativa entre sucesso econômico na atividade agrícola e perfil estrategista-empREENDEDOR de produtores rurais.

Correlacionando-se os pontos da Escala com as taxas de retorno sobre o investimento auferidas pelos produtores, obteve-se um coeficiente de correlação de 0,66, significativo a 5% de probabilidade. Feita a correlação, agora considerando-se

sucesso econômico pelo critério da relação benefício/custo, o coeficiente de correlação encontrado foi de 0,67, também significativo a 5% de probabilidade.

**TABELA 1** Taxas de retorno sobre o investimento auferidas pelos empresários rurais do Perímetro de Irrigação Senador Nilo Coelho, Petrolina(PE), ano agrícola de 93/94 e graus de perfil estrategista-empREENDEDOR obtidos com a aplicação da escala-Likert

<b>Número do produtor</b>	<b>Taxas de retorno sobre o investimento %</b>	<b>Perfil estrategista-empREENDEDOR</b>
1	13,74	96
2	30,64	82
3	32,57	93
4	12,90	76
5	32,23	96
6	26,04	92
7	23,64	85
8	30,58	85
9	5,07	53
10	29,72	90
11	2,69	77

**Fonte:** Dados de pesquisa

$r = 0,66$  significativo ao nível de 5% de probabilidade, cfe. Fisher, citado por Ackoff (1975)

**TABELA 2** Valores da relação benefício/custo auferidos pelos empresários rurais do Perímetro de Irrigação Senador Nilo Coelho, Petrolina(PE), ano agrícola de 93/94 e graus de perfil estrategista-empREENDEDOR obtidos com a aplicação da escala-Likert

<b>Número do produtor</b>	<b>Valores da relação benefício/custo</b>	<b>Perfil estrategista-empREENDEDOR</b>
1	1,37	96
2	1,39	82
3	1,55	93
4	1,23	76
5	1,61	96
6	1,57	92
7	1,52	85
8	1,78	85
9	1,13	53
10	1,60	90
11	1,05	77

**Fonte:** Dados de pesquisa

$r = 0,67$ , significativo ao nível de 5% de probabilidade, cfe. Fisher, citado por Ackoff (1975)

## 4.1 Inferências sobre o “ranking” de produtores

A pesquisa revelou, ainda, os seguintes resultados:

- fazendo-se um “*ranking*” do sucesso, considerando-se o critério da taxa de retorno sobre o investimento, percebe-se que os seus primeiro e segundo lugares são ocupados, respectivamente, pelos terceiro e primeiro lugares do “*ranking*” dos estrategistas-empresendedores; e que os dois últimos colocados (11<sup>o</sup> e 10<sup>o</sup>) dessa escala de sucesso, são, respectivamente, o antepenúltimo (9<sup>o</sup>) e o último (11<sup>o</sup>) da escala dos estrategistas-empresendedores (conforme tabela 1);
- da mesma forma, considerando-se o critério da relação benefício/custo, nota-se que os seus primeiro e segundo lugares são ocupados, respectivamente, pelos sexto e primeiro lugares do “*ranking*” dos estrategistas-empresendedores; e que os dois últimos colocados (11<sup>o</sup> e 10<sup>o</sup>) são, também, respectivamente, o antepenúltimo (9<sup>o</sup>) e o último (11<sup>o</sup>) da escala dos estrategistas-empresendedores (conforme tabela 2).

Visando aprofundar essa análise, realizou-se neste estudo uma comparação entre as respostas do produtor n<sup>o</sup> 05, líder do perfil estrategista-empresendedor e vice-líder da escala do sucesso (por qualquer critério), vis-a-vis o produtor n<sup>o</sup> 09, de mais baixo perfil e penúltimo da escala de sucesso (por qualquer critério). Os resultados encontrados foram os seguintes:

- enquanto o produtor n<sup>o</sup> 05 demonstra ter consciência da influência dos fatos e decisões econômicas e políticas, que ocorrem além da porteira



de sua propriedade, sobre o resultado do seu empreendimento (o que denota boa visão holística); o produtor nº 09, demonstrou não perceber essa influência, sendo incapaz de identificar possível existência de oportunidade e ameaças ambientais;

- o produtor nº 05 mostrou-se receptivo a mudanças e favorável a experimentar coisas novas, todavia, o produtor nº 09 apresentou respostas que denotam seu caráter refratário a inovações e o seu apego ao tradicional;
- enquanto o produtor nº 05 mostrou que sabe estabelecer prioridades, ao afirmar, por exemplo, que prefere adquirir um equipamento de irrigação mais eficiente a comprar um carro zero quilômetro de igual valor, o produtor nº 09 manifestou-se favorável à aquisição do automóvel;
- o produtor nº 05 demonstrou confiar nos seus subordinados, sabendo delegar autoridade. Já o produtor nº 09 mostrou-se excessivamente centralizador, alegando que não confia em ninguém e que em sua propriedade controla tudo sozinho. Este último concordou, ainda, totalmente, com a afirmação segundo a qual *“na agricultura é impossível planejar, o negócio é plantar e rezar para dar sorte”*, demonstrando seu lado místico e pouco racional;
- nesse aspecto, o produtor nº 05 mostrou-se favorável ao planejamento como forma de se reduzir os riscos da atividade, sabendo valorizar a importância da formulação de planos escritos. Por outro lado, o produtor nº 09 mostrou-se indiferente ante a importância da elaboração de planos que especifiquem metas e objetivos a serem alcançados.

- enquanto o produtor n<sup>o</sup> 05 obteve uma taxa de retorno sobre o investimento e relação benefício/custo de 32,23% e 1,61, respectivamente, o produtor n<sup>o</sup> 09, obteve, respectivamente, apenas 5,07% e 1,13.

Comparando-se o desempenho desses dois produtores no tocante aos resultados de suas explorações, observa-se que:

- o produtor n<sup>o</sup> 05 obteve uma produtividade na lavoura de feijão “carioquinha” (*phaseolus vulgaris*) de 1,8 t/ha, equivalente a três vezes a obtida pelo produtor n<sup>o</sup> 09, que ficou em 0,6 t/ha (vide tabelas 3 e 4);
- na lavoura de feijão “de corda” (*vigna*), a diferença foi ainda maior, 1,8 t/ha do produtor n<sup>o</sup> 05, contra 0,3 t/ha do produtor n<sup>o</sup> 09.
- na lavoura do tomate, no entanto, o produtor n<sup>o</sup> 09 produziu 20 t/ha, contra 16 t/ha do produtor n<sup>o</sup> 05;
- o produtor n<sup>o</sup> 05, numa área irrigada de 14 ha, conseguiu obter, durante o ano agrícola 93/94, um índice de cultivo de 1,65 (área plantada/área física). Já o produtor número 09, apresentou um índice de cultivo de 0,29, ou seja, com uma área de 36,7 ha só conseguiu cultivar 10,5.
- para um investimento total de R\$ 120.509,87, o produtor n<sup>o</sup> 05 obteve um lucro líquido de R\$ 38.841,48, apresentando uma receita total de R\$ 102.055,00, com um custo de total de R\$ 63.213,52. Já o produtor n<sup>o</sup> 09, com um nível de investimento de R\$ 91.259,00, obteve uma receita total bastante inferior, R\$ 40.220,00, com gastos da ordem de R\$ 35.590,29, resultando num lucro líquido de R\$ 4.629,71.

**TABELA 3** Desempenho do produtor número 05 na exploração da atividade agrícola no ano agrícola 93/94

CULTURAS	ÁREA PLANTADA (em hectares)	PRODUÇÃO	PRODUTIVIDADE OBTIDA	PRODUTIVIDADE OBTENÍVEL(1)
Acerola (2)	1,5	0,8 t	0,5 t/ha/ha	5 t/ha
Banana	3,0	60 t	20 t/ha	30 a 40 t/ha
Feijão Phas.	5,5	9,9 t	1,8 t/ha	1,2 a 1,8 t/ha
Feijão Vigna	6,0	10,8 t	1,8 t/ha	1,0 a 1,3 t/ha
Melancia	3,0	75 t	25 t/ha	20 a 30 t/ha
Abóbora	2,6	65 t	25 t/ha	20 a 25 t/ha
Tomate	1,5	24 t	16 t/ha	40 a 45 t/ha

Fonte: Dados de pesquisa

Nota: (1) Dados extraídos da Agenda do Produtor Rural - Banco do Nordeste do Brasil (1995a)

(2) Cultura com 14 meses de idade

**TABELA 4** Desempenho do produtor número 09 na exploração da atividade agrícola, no ano agrícola 93/94

CULTURAS	ÁREA PLANTADA (em hectares)	PRODUÇÃO	PRODUTI- VIDADE OBTIDA	PRODUTI- VIDADE OBTENÍVEL(1)
Feijão Phas.	2,0	1,2 t	0,6 t/ha	1,2 a 1,8 t/ha
Feijão Vigna	2,0	0,6 t	0,3 t/ha	1,0 a 1,3 t/ha
Cebola	1,0	30 t	30 t/ha	14 a 20 t/ha
Manga	0,5	5 t	10 t/ha	10 a 20 t/ha
Tomate	5,0	100 t	20 t/ha	40 a 45 t/ha

Fonte: Dados de Pesquisa

Nota : (1) Dados extraídos da Agenda do Produtor Rural - Banco do Nordeste do Brasil (1995a)

## **4.2 Análise das características do perfil estrategista-empREENDEDOR**

Analisando-se, individualmente, cada característica que compõe o perfil estrategista-empREENDEDOR de produtores rurais, explicitado no referencial teórico deste trabalho, obtiveram-se os seguintes resultados:

### **a) Visão holística**

Conforme ficou caracterizado no referencial teórico deste trabalho, visão holística é a capacidade de os produtores perceberem o empreendimento na sua totalidade. É uma visão abrangente e sistêmica, que permite que o empresário tenha consciência não só das características de sua empresa, bem como das inter-relações desta com o meio-ambiente.

Produtores dotados de visão holística são capazes de identificar as potencialidades e vulnerabilidades de sua empresa ensejando uma combinação adequada dos recursos produtivos postos à sua disposição. Na medida em que estão conscientes das interações de sua empresa com o meio-ambiente, podem estabelecer estratégias visando atenuar os efeitos das ameaças e melhor aproveitar as oportunidades ambientais.

Na amostra estudada, observou-se que 8 dos 11 produtores entrevistados conseguiram obter mais de 70% dos pontos possíveis nos itens da escala que se referem a essa característica, demonstrando um elevado grau de visão holística desses empresários.

Isto ficou evidenciado na medida em que 8 dos 11 produtores concordaram com a afirmação: "*sempre sei o preço dos produtos que tenho que vender ou comprar*". Essa percepção permite que os mesmos otimizem sua relação frente aos demais segmentos do "agribusiness", buscando obter melhores condições de mercado na compra de insumos e na venda de produtos.

Resultado diferente foi encontrado por Pereira Neto (1989) quando constatou que dos produtores rurais, objeto de sua pesquisa, apenas uma minoria (8%, quando vai vender e 20% quando vai comprar) sabe os preços correntes dos produtos que vão vender ou comprar. A maioria se informa sobre os preços apenas no momento da operação de compra ou venda e com quem a está realizando.

Observou-se, também, que 10 dos produtores entrevistados discordaram da assertiva que dizia que "*os fatos que acontecem em outros países ou nos estados do sul NÃO influenciam os resultados aqui no lote*"; e que 8 discordaram de que "*as políticas e/ou decisões dos governos federal, estadual e/ou municipal NUNCA tiveram influência nas atividades aqui no lote*". Isso demonstra o nível de percepção desses empresários ante as variáveis políticas e econômicas que podem se constituir em ameaças e oportunidades ao seu empreendimento, o que vem comprovar estudos conduzidos por Pereira Neto (1989) e Santos (1989).

Outro fato observado é que dos 11 produtores, 10 mostraram-se receptivos a práticas associativistas, concordando com a frase: "*eu acho uma boa idéia a gente se juntar e formar uma associação ou cooperativa*", o que pode ser interpretado como uma evidência de que estes, ao perceberem o cenário competitivo ameaçador com que se caracteriza o negócio agrícola, vêem no associativismo um mecanismo de defesa às forças oligopolistas dos produtores de insumos e oligopsônicas representadas pelos intermediários que adquirem sua produção.

Mesmo número de produtores admitiram concordar com a frase: *"sempre procuro saber a variedade da semente e/ou muda que vou plantar aqui no lote"*, o que denota uma preocupação em conhecer detalhes do seu sistema produtivo, uma das características inerentes a empresários dotados de visão holística. No entanto, apenas 4 dos 11 produtores entrevistados afirmaram concordar com a frase: *"eu resolvi plantar essas culturas porque todo mundo está plantando e ganhando muito dinheiro"*; o que demonstra falta de cuidado em adequar a exploração às características da sua unidade produtiva.

Finalmente, a maioria dos produtores pesquisados, precisamente 7 produtores, concordaram com a assertiva: *"não me interessa por política, o meu negócio é produzir"*, demonstrando pouca propensão ao engajamento político por parte desses empresários.

## **b) Criatividade e espírito de inovação**

Para Drucker (1987), inovar é o ato de contemplar os recursos como uma nova capacidade de criar riqueza. Segundo esse autor, não existe algo chamado "recurso" até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico. Para esse autor, a criatividade e o espírito de inovação podem ser considerados como uma das características essenciais do empresário empreendedor.

Na opinião de Degen (1989), empresários criativos e inovadores são aqueles dotados de "senso de pesquisador". Isto implica na existência de uma motivação para experimentar coisas novas, buscar soluções originais e testar a

combinação dos recursos em novas e mais produtivas configurações, maximizando para si, condições favoráveis de preços e custos, conforme ilustrado em Abramovay (1992) e discorrido no referencial teórico deste trabalho.

Desta forma, enquanto a visão holística permite ao produtor a percepção de oportunidades ambientais, a criatividade e o espírito de inovação tornam possível a maximização do seu aproveitamento.

Na amostra pesquisada, constatou-se que 8 dos 11 produtores buscam se informar acerca de inovações relacionadas ao exercício de suas atividades, na medida em que concordaram com a frase: *"gosto de ver o 'Globo Rural' porque lá aparecem idéias interessantes para gente aplicar aqui no lote"*.

No mesmo sentido, igual número de produtores concordaram com a frase: *"de vez em quando faço algumas experiências aqui no lote para ver ser melhora a produtividade"*; enquanto 7 discordaram com a afirmativa de sentido contrário: *"eu NÃO gosto de ficar fazendo experiências, sigo sempre aquilo que todos já conhecem"*. Por outro lado, somente 1 produtor concordou com a frase: *"é melhor fazer as coisas sempre do mesmo jeito, porque mudanças trazem complicações"*.

Essas respostas permitem classificar esses produtores como criativos e receptivos a inovações. No cômputo geral, 8 produtores obtiveram mais de 70% dos pontos possíveis dos itens da escala envolvendo este atributo.

### **c) Atitude positiva ante incertezas e riscos**

Uma das características mais marcantes da atividade agrícola é aquela relacionada ao seu elevado grau de incertezas e riscos. Ameaçando o sucesso do



agricultor há os riscos de ordem climática. Associado a estes, há também as incertezas de se produzir na dependência de ciclos vitais de plantas e animais nos quais o homem tem controle limitado, para em seguida se tentar distribuir essa produção num regime de mercado dominado por agentes oligopsônicos.

Assim, somente pelo fato de serem agricultores, todos os empresários entrevistados teriam, *a priori*, uma "atitude positiva ante incertezas e riscos". Todavia, para efeito desta pesquisa e buscando discriminar entre uma população composta por agricultores, aqueles que se destacam por um comportamento de destemor frente a incertezas e riscos, buscou-se saber sua concordância ante a seguinte afirmação: "*sempre que precisei, e pude, financiei minhas explorações*". Optou-se por esse procedimento, em virtude do evidente grau de incerteza/risco que permeia o crédito agrícola, onde comumente pode-se ver a interferência do poder público, o qual, fazendo uso de "medidas provisórias", altera bases e condições pactuadas, sem se dar conta das suas repercussões junto aos agentes econômicos envolvidos.

Verificou-se que 6 dos produtores entrevistados concordaram com essa afirmação, mostrando-se, pois, detentores de uma atitude positiva ante incertezas e riscos.

#### **d) Capacidade de estabelecer prioridades**

Essa característica pressupõe a capacidade de eleger, diante de uma série de atividades desenvolvidas, qual a essencial, isto é, qual a que efetivamente está contribuindo para a formação do resultado da empresa e para onde deverão ser

canalizados os esforços e recursos disponíveis, evitando-se ociosidade, desperdício e a manutenção de atividades deficitárias e improdutivas.

Pressupõe também a capacidade de escolher entre várias alternativas de investimento, aquelas prioritárias à manutenção da sobrevivência da empresa, sabendo distinguir investimentos produtivos de inversões supérfluas ou de mero lazer.

Para a mensuração dessa característica foram apresentadas aos produtores as seguintes afirmativas: *"se tivesse que escolher entre reformar a casa-sede ou investir numa lavoura, preferiria investir na lavoura"*; *"se tivesse que optar entre comprar um carro zero quilômetro ou um novo conjunto de irrigação mais eficiente, de mesmo valor, ficaria com o carro"*; e *"prefiro incorporar os restos culturais do feijoeiro ao solo a usá-los como ração para os animais"*.

Os resultados evidenciaram que 10 produtores concordaram com a primeira sentença; 9 discordaram da segunda; e 10 concordaram com a terceira. No cômputo geral, 10 produtores conseguiram obter mais de 70% dos pontos possíveis envolvendo essa característica.

Cabe aqui ressaltar que por ser a agricultura a atividade preponderante, a incorporação dos restos culturais do feijoeiro ao solo é a opção tecnicamente recomendável, haja vista o ganho de produtividade decorrente dessa prática.

#### **e) Racionalidade com intuição**

O estrategista-empendedor deve manter uma postura racional no seu modo de administrar, devendo porém fazer uso de sua intuição para se antecipar aos

concorrentes e aproveitar antes deles, as oportunidades que o ambiente empresarial possa lhe oferecer.

Administrar racionalmente pressupõe uma visão focada no objetivo maior da organização e um estilo de gestão onde se evita excessiva centralização e a exagerada desconfiança.

O administrador racional busca sempre razões racionais para explicar causas de um eventual insucesso, procurando, a cada dia, aprender com seus próprios erros e acertos.

A partir deste estudo verificou-se que quase a metade dos entrevistados, ou seja, 5 produtores, mostraram-se excessivamente centralizadores, concordando com a afirmativa: *"no meu lote eu controlo tudo sozinho, não confio em ninguém, acredito naquele ditado que diz: é o olho do dono que engorda o gado"*. Contudo, somente um produtor demonstrou uma postura mística, pouco racional, ao concordar com as assertivas: *"na agricultura é impossível planejar, o negócio e plantar e rezar para dar sorte"*; e *"sucesso e insucesso é uma questão de destino, tem pessoas que fazem tudo certo, mas que nascem com a sina do fracasso"*.

No cômputo total, 10 produtores dos 11 argüidos obtiveram mais de 80% dos pontos possíveis envolvendo essa característica, o que denota que esses empresários mantêm uma postura racional no seu modo de administrar.

#### **f) Habilidade para definir missão, objetivos e metas e seus respectivos recursos**

A essência do pensamento estratégico é a capacidade de definir claramente a missão, objetivos e metas da empresa, levando-se em conta os

recursos que se dispõe para atingi-los eficazmente. Assim, somente haverá estratégia (caminho) caso se saiba para onde se deve ir, como e quando se quer chegar.

Os resultados da pesquisa indicaram que os produtores pesquisados têm consciência da importância da elaboração de planos escritos, na medida em que 9 deles discordaram da afirmativa: *"esse negócio de projeto só serve mesmo é para tomar dinheiro no banco"*.

Esse resultado diverge daqueles obtidos em estudos conduzidos por Rufino (1977) e Souza Filho (1979) que constataram que os produtores, por eles pesquisados, elaboravam planos escritos tão somente como forma de atender às exigências do crédito rural e não como um instrumento útil para subsidiar o processo de gestão dos seus empreendimentos.

Verificou-se, também, que a maior parte dos produtores estudados planeja previamente o que vai plantar e tem idéia de quanto vai produzir e, de antemão, sabe em que vai aplicar o dinheiro da safra. Respectivamente, 6 e 7, dos 11 entrevistados, responderam que concordam com as seguintes afirmativas: *"já sei o que plantar e o que cada cultura deve produzir na próxima safra"*; e *"antes de receber o dinheiro da safra, já sei exatamente em que vou aplicá-lo"*.

Todavia, 7 produtores dentre os 11 entrevistados, demonstraram não saber como escoar sua produção por discordarem da frase: *"antes de iniciar o plantio, já sei para quem vou vender a produção"*, o que pode ser interpretado como indício de falta de planejamento. Entretanto, o fato de haver um grande número de comerciantes atacadistas atuando na região pode ter influenciado nesse tipo de resposta.

Ainda assim, percebeu-se que, considerando-se o cômputo total, 9 produtores conseguiram obter mais de 50% dos pontos possíveis nos itens envolvendo a característica em análise.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As análises desenvolvidas neste estudo permitiram identificar uma associação positiva e significativa entre as variáveis pesquisadas: sucesso econômico na atividade agrícola e perfil estrategista-empREENDEDOR de produtores rurais.

Constatou-se que, à uma variação no grau de perfil estrategista-empREENDEDOR de produtores rurais, corresponde uma variação, no mesmo sentido, no sucesso econômico na exploração de atividades agrícolas. Em outras palavras, ficou evidenciado que dentre os produtores pesquisados, aqueles que se mostraram mais bem-sucedidos, segundo os dois critérios de sucesso utilizados neste estudo (taxa de retorno sobre o investimento e relação benefício/custo), foram, justamente, aqueles que se mostraram com uma maior propensão a pensar e agir de forma empREENDEDORA e estratégica.

Num esforço para se traçar os atributos necessários para que um produtor pudesse ser classificado como de perfil estrategista-empREENDEDOR, a pesquisa evidenciou como desejáveis as seguintes características: a)visão holística; b) criatividade e espírito de inovação; c)atitude positiva ante as incertezas e riscos; d)capacidade de estabelecer prioridades; e)racionalidade com intuição; f)capacidade para estabelecer missão, objetivos e metas, com os seus respectivos recursos necessários.

Desta forma, diante dos resultados da pesquisa, podem ser feitas as seguintes considerações finais:

A agricultura que ora se pratica, às vésperas da chegada do terceiro milênio, impõe uma mudança de paradigmas que redirecione o enfoque das práticas de intervenção no campo, hoje muito voltadas para a busca da eficiência operacional, via introdução de melhores insumos, ferramentas e técnicas; para um novo enfoque que preconize, também, a busca da eficácia, via ampliação do nível de visão estratégica dos produtores, de modo que assim possam, usando eficientemente esses recursos, obter resultados satisfatórios.

Está patente que hoje em dia só há espaço para aqueles produtores que conseguem obter com menores custos, produtos de melhor qualidade; que usam a tecnologia correta e auferem o máximo rendimento por animal e por superfície de área cultivada; para aqueles que reduzem ociosidades e as inadmissíveis perdas que ocorrem antes, durante e após a produção; para aqueles que planejam melhor as operações agrícolas, de modo que estas se realizem no momento oportuno e, por último; para aqueles que de forma associada enfrentam os mercados nacionais e internacionais, cada vez mais abertos, exigentes e competitivos em situação mais vantajosa.

Atualmente, face à complexidade do contexto em que se dá a produção agrícola, de nada adianta para o produtor rural possuir uma semente do mais alto potencial genético e ter o domínio da mais avançada técnica de cultivo, se ele não souber, por exemplo, o momento estrategicamente correto de iniciar sua produção. Isto é, para se ter sucesso na agricultura atual não basta ser operacionalmente eficiente, é preciso ser, também, estrategicamente eficaz.

Vive-se na era da informação, num mundo cada vez mais sem fronteiras onde o processo de globalização dos mercados faz com que a economia mundial esteja de tal maneira interligada, que a ocorrência de um conflito étnico no Oriente

Médio, ou a vitória de determinado partido político nos Estados Unidos, geram repercussões no resultado econômico de empreendimentos rurais, localizados no mais recôndito rincão do interior do Brasil.

Ou seja, hoje, são detalhes sutis como esses que fazem a diferença entre o sucesso e o insucesso na atividade agrícola, e que tornam a sua oportuna percepção, algo, talvez, muito mais importante do que o simples domínio de conhecimentos e técnicas operacionais.

Assim, é grande a responsabilidade dos órgãos de apoio à classe produtora rural, na tarefa de capacitar agricultores para o "pensar estrategicamente". Inculcar, sobretudo na nova geração, essa habilidade conceitual, de modo que estes empresários possam "enxergar" horizontes além da porteira de suas propriedades e perceber a necessidade de se organizarem para tornar a agricultura um bom negócio, não somente para agroindústrias e intermediários, mas, principalmente, para eles agricultores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão.** São Paulo: HUCITEC/ANPOCS/UNICAMP, 1992. 275p.
- ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J.A. **Caracterização sócio-econômica de unidades de produção no campo.** Lavras: ESAL, 1988a. 27p.
- ALENCAR, E. ; MOURA FILHO, J.A. Unidades de produção e administração Rural. **Informe Agropecuário.** Belo Horizonte, v.14, n.158, p.25-29. 1988b.
- ACKOFF, R.L. **Planejamento de pesquisa social.** São Paulo: EPU, 1975. 556p.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991. 265p.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Agenda do Produtor Rural.** Fortaleza: BNB, 1995a. 286p.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL **Manual básico de operações de crédito.** Fortaleza: BNB, 1995b. p.ir.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. v.1, 487p.
- COSTA, B.A. **Aspectos técnicos, econômicos, administrativos e de comunicação, associados à produtividade do leite na região de Feira de Santana-Ba.** Lavras: ESAL, 1980. (Dissertação - Mestrado em administração Rural).
- DEGEN, R.J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** 8.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 368p.



- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 378p.
- GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 239p.
- GERALDO, L.G. **Avaliação do programa de administração rural da EMATER-MG: atitudes de técnicos e a eficiência gerencial de produtores rurais.** Lavras: ESAL, 1991. 95p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- GOODE, J.W. ; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social.** 7.ed. São Paulo: Nacional, 1979. 488p.
- LAUSCHNER, R. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural.** São Leopoldo: UNISINOS, 1993. 293p.
- MARION, J.C. **Contabilidade empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 540p.
- MEDEIROS, R.N. de **A estratégia empresarial e a evolução econômica das empresas rurais: um estudo multicase na pecuária leiteira.** Lavras: ESAL, 1992. 188p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- OLIVEIRA, D. de P.R. de **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2.ed.rev.e atu. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.
- OLIVEIRA, D. de P.R. de **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1993. 224p.
- 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. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- PEREIRA NETO, J. **Percepção e orientação normativa de empresários rurais associada ao resultado econômico de suas empresas.** Lavras: ESAL, 1989. 91p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

- PINAZZA, L.A. Sistema de informação: conceitos, análises e tendências de agribusiness. In: MEGIDO, J.L.T et al. **Marketing & agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1993. p.181.191.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.
- RUFINO, J.L. dos S. **Fatores controláveis que afetam a renda da empre-agrícola: o caso da cafeicultura no município de Nepomuceno-MG**. Lavras: ESAL, 1977. 87p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- SALLES, S.B. de **Efeitos de um sistema de registros agropecuários na eficiência do empresariado rural: o caso do sistema FIDENE no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRS, 1981. 98p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- SANTOS, A.M. dos **Administração da empresa rural e a sua produtividade**. Lavras: ESAL, 1982. 76p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- SANTOS, A.C. dos **A percepção de empresários rurais aos fatores que influenciam os resultados econômicos de empresas rurais**. Lavras: ESAL, 1989. 50p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.M. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965. 715p.
- SETTE, R. de S. **Estratégia empresarial**. Lavras: ESAL/FAEPE, 1991. 63p.
- SOUZA, R.; GUIMARÃES, J.M.P.; MORAIS, V.A.; VIEIRA, G.; ANDRADE, J.G. de. **A administração da fazenda**. 4.ed. São Paulo: Globo, 1992. 211p.
- SOUZA FILHO, A.A. de **Atitudes de empresários rurais em relação a recursos administrativos e suas associações com índices das empresas rurais**. Lavras: ESAL, 1979. 112p. (Dissertação - Mestrado em administração Rural).
- TREGOE, B.B. ; ZIMERMANN, J.W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1988. 132p.

VIEIRA, S. ; WADA, R. **Estatística: introdução ilustrada.** São Paulo:  
Atlas, 1986. 176p.

**ANEXOS**

## **Anexo 1 Construção e testes de validade e fidedignidade da escala tipo-Likert**

### **a) Construção da escala**

As afirmações que compõem a escala foram elaboradas a partir da análise de publicações relacionadas ao tema, disponíveis em jornais, revistas e, principalmente, nas referências bibliográficas citadas, além do próprio conhecimento empírico do autor.

Inicialmente foram formuladas 30 afirmativas envolvendo todo o conjunto de características que se estava tentando medir. Para a construção das frases, levou-se em conta os critérios propostos por Thustone e Chave, citados por Goode e Hatt (1979, p.338-339), que podem ser assim sintetizados:

- tanto quanto possível, as opiniões devem refletir a atitude presente do indivíduo e não suas atitudes passadas;
- o material deve ser editado de maneira que cada opinião expresse tanto quanto possível somente um pensamento ou idéia;
- devem-se evitar afirmações que evidentemente só serão aceitas por um número muito restrito de pessoas;
- cada opinião selecionada para a escala de atitude deve, de preferência, ser constituída de maneira que seja possível aos indivíduos de ambos os extremos da escala concordarem com ela;
- tanto quanto possível as afirmações devem ser livres de conceitos correlatos e confusos; e

- a gíria deve ser evitada, exceto quando serve ao propósito de descrever uma atitude mais brevemente do que se o fosse de outra forma.

Em seguida, num esforço para se obter bons itens, essas afirmativas foram submetidas à crítica de uma banca de “juizes” composta de professores da Universidade Federal de Lavras. Esses professores manifestaram sua posição, indicando quais itens teriam maior poder de discriminação, ou seja, quais itens conseguiriam melhor separar pessoas que são “altas” daquelas que são “baixas” no contínuo de atitude. A partir da opinião desse júri foram eliminadas oito afirmativas ficando a escala composta de vinte e duas frases. (vide anexo 3).

#### **b) Testes de validade e fidedignidade**

Para ser científica é imprescindível que toda escala resista aos testes de fidedignidade e validade. Uma escala é fidedigna quando, aplicada mais de uma vez à mesma amostra, produz consistentemente os mesmos resultados, pois, de acordo com Goode e Hatt (1979, p.302),

*“assim como seria inútil uma régua que se reduz ou se expande materialmente quando exposta a mudanças de temperatura, também o seria uma escala que dá resultados diferentes depois de cada aplicação”.*

Por outro lado, válida é uma escala que mede o que realmente diz medir.

### **b.1) Validade da escala**

Para a verificação da validade da escala, optou-se por dois métodos propostos por Goode e Hatt (1979): o método da validade lógica e o método da opinião de um júri. Segundo esses autores, pelo primeiro método, a escala é validada pela análise teórica ou de “senso comum”, que conclui simplesmente que, sendo os itens o que são, a natureza do contínuo não pode ser diferente da proposta.

Mediante o segundo método, a confirmação da validade da escala é obtida através da opinião de um grupo de pessoas que seriam consideradas especialistas na área dentro do qual se aplica a escala.

### **b.2) Fidedignidade da escala**

Para a verificação da fidedignidade da escala, optou-se pelo método das metades, também conhecido como método “split-half”. De acordo com Goode e Hatt (1979), esse método consiste em dividir a escala em duas. De um lado os itens ímpares e de outro os itens pares. Cada um dos dois conjuntos de itens é considerado como uma escala separada e assim codificada. Em seguida deve-se determinar o coeficiente de correlação existente entre os resultados alcançados pelos entrevistados nas duas metades. O coeficiente de correlação obtido deve ser, então, corrigido pela aplicação da fórmula de Spearman-Brown, apresentado por Selltitz et al. (1965). O coeficiente daí resultante é uma indicação da coerência intrínseca do

teste. Para que uma escala seja considerada fidedigna, o coeficiente de correlação corrigido deve ser igual ou superior a 0,80.

A escala elaborada para o presente estudo mostrou-se fidedigna, haja vista que o teste levado a efeito apontou um coeficiente de correlação entre as metades de 0,39 e um coeficiente de correlação corrigido para a escala completa de 0,88, portanto, significativo para o nível de 1% de probabilidade, de acordo com tabela de coeficientes de correlação apresentada por Ackoff (1975) (vide tabela 5).

Esses resultados indicam que os itens do teste estão em estreita correlação, isto é, fornecem a medida da característica em que se está interessado, onde se presume que as diferenças de contagem representam diferenças genuínas sobre a característica em apreço, com pequena influência de erros randômicos.

A correção do coeficiente de correlação para a escala completa é dada pela fórmula de Spearman-Brown, apresentada por Selltiz et al. (1965),

onde:

$$r_n = \frac{N \cdot r_1}{1 + (N - 1)r_1}$$

$r_n$  = coeficiente corrigido

$N$  = número de observações

$r_1$  = coeficiente de correlação entre as metades



**TABELA 5** Prova de fidedignidade da escala tipo-Likert

Empresário Rural	Grau de Perfil Metade Ímpar	Grau de Perfil Metade Par
1	43	53
2	40	42
3	40	53
4	41	35
5	47	49
6	42	50
7	38	47
8	39	46
9	32	21
10	43	47
11	28	49

**Fonte:** Dados da pesquisa

$r_s = 0,88$  significativo a 1% de probabilidade de acordo com tabela de coeficientes de correlação apresentada por Ackoff (1975)

## **Anexo 2 Levantamento de informações econômico-financeiras**

Para o atingimento dos objetivos deste trabalho, solicitou-se que os produtores rurais fornecessem dados necessários ao cálculo da taxa de retorno sobre o investimento e relação benefício/custo. Para tanto, elaborou-se formulário constando de questões acerca dos seguintes tópicos:

- culturas temporárias: buscando-se obter informações sobre o tipo de cultura e área plantada;
- culturas permanentes, já em plena produção: buscando-se informações sobre o tipo de cultura, espaçamento, idade e área plantada;
- quantidade produzida pelas lavouras permanentes e temporárias;
- área e sistema de irrigação utilizado nas lavouras permanentes e temporárias;
- número de trabalhadores permanentes e sua respectiva remuneração;
- relação especificando, com detalhes, todas as máquinas, equipamentos, veículos, utensílios, construções civis e instalações que, efetivamente, contribuíram na formação do resultado da empresa;
- informações sobre obtenção de receita adicional com o aluguel de máquinas e equipamentos; e
- informações sobre a exploração pecuária, constando de:
  - composição do rebanho;
  - produção comercializada;
  - máquinas, equipamentos e instalações; e
  - pastagens disponíveis, tipo e número de hectares.

Visando manipular valores numa mesma data-base e simplificar o processo de entrevista, lançou-se mão dos seguintes parâmetros, adotados pelo Banco do Nordeste do Brasil (1995b), quando da avaliação de projetos agrícolas:

- preço histórico de venda dos produtos agropecuários;
- orçamento-padrão com o valor dos gastos de investimento com aquisição de animais, formação de pastagens e culturas permanentes, inclusive manutenção na fase pré-operacional;
- orçamento-padrão com o valor dos gastos de custeio de lavouras temporárias;
- valor do metro quadrado de construções e instalações rurais;
- valor da instalação do quilômetro de cerca;
- valor do dia/homem;
- valor da hora/máquina;
- valor do salário mínimo;
- valor da terra nua.

Para o cálculo do valor das máquinas, equipamentos, sistemas de irrigação e veículos, considerou-se o preço praticado no mercado local.

De acordo com os parâmetros adotados, Banco do Nordeste do Brasil (1995b), considerou-se:

- gastos adicionais a título de “reserva técnica”: 2% sobre o valor do custo total;
- encargos sociais sobre salários: 57,6%;
- depreciação de construções civis: 2%;
- depreciação de veículos: 20%;
- depreciação de máquinas, equipamentos e instalações: 10%;
- manutenção de veículos: 2,5%;
- manutenção de máquinas, equipamentos e instalações: 2,5%;
- manutenção de utensílios: 2,5%;

- imposto territorial rural: 0,2% sobre o valor da terra nua;
- seguridade social incidente sobre receitas: 2%;
- seguridade social incidente sobre salários: 20%;
- imposto sobre circulação de mercadorias e serviços: 7% sobre o valor das vendas;

De posse das informações obtidas junto aos produtores e dos parâmetros considerados, montou-se uma planilha eletrônica utilizando-se o “software” QUATRO.PRO, versão 3.0, para o cálculo automático da taxa de retorno sobre o investimento e da relação benefício/custo.

A tabela 6, a seguir, apresenta o resultado da avaliação econômico-financeira dos produtores pesquisados, relativa ao ano agrícola 93/94.

**TABELA 6** Avaliação econômico-financeira dos produtores pesquisados ano agrícola 93/94

<b>Produtor</b>	<b>Ingresso Total em R\$ 1,00</b>	<b>Gasto Total em R\$ 1,00</b>	<b>Lucro Líquido em R\$ 1,00</b>	<b>Investimento Total em R\$ 1,00</b>
1	108.960,00	79.664,67	29.295,33	213.284,00
2	120.350,00	86.735,23	33.614,77	109.720,00
3	349.900,00	225.731,47	124.168,53	381.275,00
4	140.720,00	114.503,56	26.216,44	203.269,00
5	102.055,00	63.213,52	38.841,48	120.509,87
6	187.650,00	119.388,74	68.261,26	262.173,00
7	82.500,00	54.356,48	28.143,52	119.075,00
8	210.200,00	118.347,51	91.852,49	300.384,00
9	40.220,00	35.590,29	4.629,71	91.259,00
10	84.000,00	52.631,95	31.368,05	105.534,00
11	28.966,00	27.551,40	1.414,60	52.548,91

**Fonte:** Dados de Pesquisa

**Anexo 3 Escala Likert para classificação dos produtores rurais segundo o perfil estrategista-empendedor**

<b>Itens</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo em Parte</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Discordo em Parte</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
1	É melhor fazer as coisas sempre do mesmo jeito porque mudanças trazem complicações	1	2	3	4	5
2	Se tivesse que optar entre reformar a casa-sede ou investir numa lavoura, preferiria investir na lavoura	5	4	3	2	1
3	Eu resolvi plantar essas culturas porque todo mundo está plantando e ganhando muito dinheiro	1	2	3	4	5
4	Sempre sei os preços correntes dos produtos que tenho que vender ou comprar	5	4	3	2	1
5	No meu lote eu controlo tudo sozinho. Não confio em ninguém. Acredito naquele ditado que diz: "É o olho do dono que engorda o gado"	1	2	3	4	5

Itens	Afirmativas	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
6	Os fatos que acontecem em outros países ou nos estados do sul, não influenciam os resultados aqui no lote.	1	2	3	4	5
7	Já sei o que plantar e o que cada cultura deve produzir na próxima safra	5	4	3	2	1
8	Sempre que precisei, e pude, financiei minhas explorações	5	4	3	2	1
9	Não me interessa por política. O meu negócio é produzir	1	2	3	4	5
10	De vez em quando faço algumas experiências aqui no lote para ver se melhora a produtividade	5	4	3	2	1
11	Eu acho uma boa idéia, a gente se juntar e formar uma associação ou cooperativa	5	4	3	2	1
12	Esse "negócio de projeto" só serve mesmo é para tomar dinheiro no banco	1	2	3	4	5

<b>Itens</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo em Parte</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Discordo em Parte</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
13	Antes de iniciar o plantio, já sei para quem vou vender a produção	5	4	3	2	1
14	Eu não gosto de ficar fazendo experiência. Sigo sempre o que todos já conhecem	1	2	3	4	5
15	Antes de receber o dinheiro da safra, já sei exatamente em que vou aplicá-lo	5	4	3	2	1
16	Na agricultura é impossível planejar. O negócio é plantar e rezar para dar sorte	1	2	3	4	5
17	Sempre procuro saber a variedade da semente e/ou muda que vou plantar aqui no lote	5	4	3	2	1
18	As políticas e/ou decisões dos governos, federal, estadual e/ou municipal nunca tiveram influência nas atividades aqui do lote	1	2	3	4	5

Itens	Afirmativas	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
19	Gosto de ver o "Globo Rural" porque lá aparecem idéias interessantes para gente aplicar aqui no lote	5	4	3	2	1
20	Sucesso ou insucesso é uma questão de destino. Tem pessoas que fazem tudo certo, mas que nascem com a sina do fracasso	1	2	3	4	5
21	Se tivesse que optar entre comprar um carro zero km ou um novo sistema de irrigação mais eficiente, de mesmo valor, ficaria com o carro	1	2	3	4	5
22	Prefiro incorporar os restos culturais do feijoeiro ao solo a usá-los como ração para os animais	5	4	3	2	1



Descrição	Quantidade	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...