

OSWALDO CALZAVARA

**COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PRODUTORES RURAIS
ASSOCIADO AO RESULTADO ECONÔMICO**

Tese apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, para obtenção do grau de "Magister Scientiae".

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS

LAVRAS - MINAS GERAIS


1 9 8 0

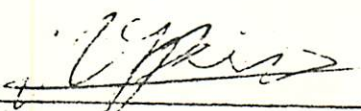
COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PRODUTORES RURAIS
ASSOCIADO AO RESULTADO ECONÔMICO

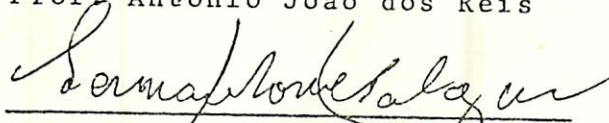


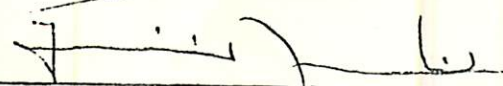
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
LAVRAS - MINAS GERAIS

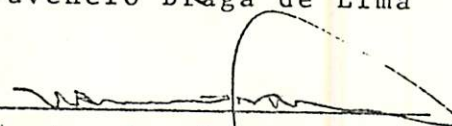
APROVADA:


Prof. JOSÉ GERALDO DE ANDRADE
Orientador


Prof. Antônio João dos Reis


Prof. German Torres Salazar


Prof. Juvêncio Braga de Lima


Prof. Vander Azevedo Moraes

À memória de meu pai;
ã minha mãe Adelina, pela sua coragem;
ã Rose, mulher e companheira;
ã minha Mariana;
Ao meu irmão Eliseu e sua esposa Benita.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

À Fundação Universidade Estadual de Londrina, pela oportunidade concedida.

À Escola Superior de Agricultura de Lavras, pelo curso ministrado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior, pela concessão de bolsa de estudos.

Ao Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE, pelo apoio financeiro.

Ao Instituto Brasileiro do Café, Agência de Londrina; à Cooperativa Agropecuária Vale do Tibagi Ltda., Cooperativa Agrícola de Cotia e Cooperativa Agrícola Sul-Brasil, pelas informações.

Ao professor José Geraldo de Andrade, pelas valiosas contribuições e estímulos.

Aos professores Gérman Torres Salazar, Antônio João dos Reis, Luiz Henrique de Aquino, José Victor Silveira, Vander Aze-

vedo Moraes e Juvêncio Braga de Lima; aos engenheiros agrônomos Aurélio Augusto de Souza Filho e Samuel Pereira de Carvalho pelas contribuições ao trabalho.

Aos professores José Carlos Pinotti e Ervino Nesello, pelo apoio recebido.

Aos professores do curso de Mestrado, pelos conhecimentos transmitidos.

Aos colegas de Mestrado, pelo companheirismo.

Aos engenheiros agrônomos Carlos Alberto Bordin, Dionísio Retcheski, Martinho Pedrosa Junior, Wilson Wentz, Sergio Henrique Borges Freire, Décio de Oliveira Cabral, Walter Luiz Laroca, Teocles Balarotti e Jorge N. Kiryu, pela colaboração prestada.

O autor agradece ainda a contribuição das seguintes pessoas:

Dorval Botelho Santos, Leonice Gappmayer, Ana Rosa Toledo de Menezes Lautenschlager, Sr. Otávio Chaves (D. Maria Rita), Ivan Corrêa de Souza, Fátima Godinho de Souza e Glenda Tubertini.

BIOGRAFIA DO AUTOR

OSWALDO CALZAVARA, filho de Mário Calzavara e de Adelina Panerari Calzavara, nasceu na cidade de Bilac, Estado de São Paulo, no dia 8 de agosto de 1946.

Concluiu o curso primário no Colégio Santo Inácio; o curso ginásial e científico no Colégio Estadual Dr. Gastão Vidigal, na cidade de Maringá, Estado do Paraná.

Em 1971 obteve o título de Engenheiro Agrônomo pela Faculdade de Agronomia da Universidade Federal do Paraná.

Em 1972 foi contratado como técnico da Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá Ltda.

Em 1973 obteve o certificado de especialista em Planejamento Econômico e Social, a nível de pós-graduação, pela Universidade Estadual de Maringá.

Foi técnico credenciado pelo Banco do Brasil S. A., para realizar perícia agrícola e crédito orientado junto às Agências de Nova Esperança e Mandaguaçu, Estado do Paraná, de 1973 a 1977.

Em 1977 foi selecionado para o curso de Mestrado em Administração Rural, na Escola Superior de Agricultura de Lavras, Estado de Minas Gerais.

Em 1978, ainda como estudante do mestrado foi contratado pela Universidade Estadual de Londrina, como professor auxiliar de ensino.

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O problema e sua importância	1
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo geral	4
1.2.2. Objetivos específicos	5
2. MATEIRAL E MÉTODOS	6
2.1. Área de estudo	6
2.2. População e amostragem	9
2.3. Coleta dos dados	11
2.4. Modelo teórico	12
2.4.1. O conhecimento	12
2.4.2. O comportamento administrativo	13
2.4.3. O resultado econômico	16
2.5. Operacionalização das variáveis	17
2.5.1. O comportamento administrativo	18
2.5.1.1. O nível de habilitação técnica	19
2.5.1.2. O nível de habilitação humana	20
2.5.1.3. O nível de habilitação conceitual .	21

2.5.2. Resultado econômico	21
2.6. Análise dos dados	24
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
3.1. Análise das associações entre as habilidades ad- ministrativas e o resultado econômico obtido pe- los produtores rurais	25
3.1.1. Associação entre o nível de habilitação técnica, humana, conceitual, e o resulta- do econômico	25
3.1.2. Associação entre as componentes das habi- lidades administrativas e o resultado e- conômico	27
3.1.3. Descrição comparativa das maneiras de a- gir de dois grupos de produtores rurais	33
3.2. Análise das relações entre o conjunto das habili- dades administrativas e o resultado econômico ob- tido pelos produtores rurais	36
4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	39
4.1. Conclusões	39
4.2. Sugestões	40
5. RESUMO	42
6. SUMMARY	46
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
APÊNDICES	54
APÊNDICE I	55
APÊNDICE II	59
APÊNDICE III	65

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1 Participação percentual dos diversos tipos de exploração no Valor Bruto da Produção (VBP) do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1977/78	8
2 Distribuição fundiária do Município de Londrina, PR ano de 1977	9
3 Tamanho da amostra por estratos - produtores rurais típicos de café no Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79	10
4 Tamanho da amostra por estratos - produtores típicos do binômio soja/trigo no Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79	11
5 Coeficientes de correlação simples entre os tipos de habilidades e o resultado econômico - Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79	26

6	Coeficientes de correlação simples entre cada componente das habilidades e o resultado econômico dos produtores rurais - Município de Londrina, PR - ano 1978/79	28
7	Níveis de habilitação referentes às componentes associadas ao resultado econômico - produtores rurais do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79	34
8	Componentes associadas significativamente ao resultado econômico: descrição comparativa da maneira de agir dos produtores rurais do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79	35
9	Coeficiente de correlação múltipla e níveis de significância de "t" de Student relativos às equações selecionados pelo processo Stepwise ^{2/} - produtores de soja e trigo do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79	38
10	Coeficiente de correlação múltipla e níveis de significância estatística de "t" relativos às equações selecionados pelo processo Stepwise ^{2/} - produtores de café do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79	38

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1 Região de estudo	7
2 O modelo teórico adotado	17

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema e sua importância

A maneira de agir na condução do negócio agrícola depende, em grande parte, das qualidades pessoais e conhecimentos gerais do produtor rural, conforme comenta BARROS (4). A importância da qualificação do produtor rural foi também realçada por SCHULTZ (32), segundo o qual, a amplitude das diferenças que se observa na produção agrícola entre os países é explicada fundamentalmente pelas diferenças na capacitação dos agricultores. Em segundo plano, essas diferenças são explicadas pela qualidade do capital utilizado no processo produtivo. E finalmente, de menor importância, vem as diferenças em terras. O exemplo desse comentário está na análise comparativa que o autor faz entre o desenvolvimento do Japão e da Índia. Apesar da Índia possuir seis vezes mais terras agricultáveis que o Japão, três vezes mais terras irrigadas e de melhor qualidade, a produção agrícola por acre no Japão é oito vezes superior à da Índia. Comenta ainda que os fatores materiais empregados no Japão são de qualidade bem superior. No entanto, afirma ser muito mais importante o alto nível de qua

lificação e instrução dos agricultores no Japão comparando-se com o analfabetismo generalizado que se observa na Índia. Finalmente, conclui ter havido uma relação positiva entre o nível das habilidades e do conhecimento dos agricultores e sua produtividade na agricultura.

KATZ (18), estudando o comportamento administrativo dos administradores, ressaltou que um administrador eficiente deve estar habilitado a resolver qualquer tipo de problema que se evidencie no dia-a-dia, agindo de maneira eficiente nas diversas circunstâncias. Assim, um administrador necessita de conhecimentos provenientes de diversos campos da ciência para poder agir com maior eficiência. A eficiência de um administrador, segundo o mesmo autor, depende do nível de habilitação técnica, humana e conceitual, os quais podem ser desenvolvidos, e consequentemente propiciar mudanças no comportamento administrativo.

No caso do setor agrícola, um enfoque que não considere a importância desses aspectos poderá dificultar o processo de se dotar o referido setor de bases empresariais. De certo modo, isto foi evidenciado por diversos estudiosos, como MARTINS (24), ao pesquisar produtores rurais no Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. Observou o autor que os produtores de leite mais habilitados tecnicamente não eram os que alcançavam os melhores resultados econômicos. O empreendimento empresarial especializado, tecnificado e produzindo para a comercialização, apresentou resultados econômicos negativos. A propriedade familiar, pouco tecnificada, conhecida como sendo um empreendimento tradicional, e que comer-

cializava apenas o excedente, apresentou maior rentabilidade, evidenciando-se que apenas o desenvolvimento da habilitação técnica não implica necessariamente em melhores resultados econômicos para os produtores rurais. De certa forma isto foi confirmado por BOSE (6), com seu estudo realizado entre produtores rurais indianos, e por ANDRADE (2) ao estudar agricultores em Minas Gerais.

Por outro lado, o uso de recursos administrativos por parte dos produtores rurais não tem proporcionado os resultados desejados. RUFINO (30) e PEIXOTO (27) demonstraram que o maior ou menor uso desses recursos não se associa significativamente com o resultado econômico obtido, conforme estudo realizado entre produtores rurais de Minas Gerais. Constataram também um reduzido uso desses recursos por parte dos produtores rurais, mostrando existir, conseqüentemente, certa coerência desses produtores ao não se interessarem por esse tipo de habilitação, uma vez que o uso de recursos administrativos não tem refletido em aumentos significativos na renda. O que não deixa de ser um problema, visto que os princípios administrativos também são válidos para a agricultura, como comprovou SOUSA FILHO (34).

Programas de aperfeiçoamento de produtores rurais que se prendam a aspectos específicos de capacitação, podem não estar obtendo os resultados desejados em função de sua incapacidade de promover o desenvolvimento das habilitações administrativas básicas; podem também não estar considerando a possibilidade de que a eficaz absorção de conhecimentos relativos a um determinado cam

po da ciência exige o domínio e a prática de conhecimentos provenientes de outros campos da ciência; ou podem ainda não estar considerando a necessidade de que os conhecimentos dos diversos campos da ciência relacionados com o negócio agrícola sejam transmitidos aos produtores rurais em função de sua importância específica e das suas interdependências, objetivando uma capacitação ampla, uma vez que, na prática, os produtores rurais exercem uma série de funções, às vezes simultaneamente, as quais foram descritas por BRANDT & OLIVEIRA (7) como sendo: a função administrativa, técnica, financeira, comercial, contábil e de segurança. Assim, a obtenção de determinado resultado econômico está na dependência da maneira pela qual o produtor rural exerce esse conjunto de funções. Está na dependência da sua habilidade em tomar uma decisão, escolhendo entre alternativas mais ou menos racionais de comportamento, num ambiente que não revela todas as opções disponíveis e nem as consequências das alternativas, conforme comenta SIMON (33).

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de uma análise do comportamento administrativo dos produtores rurais, verificando-se como estão relacionados os diversos tipos de habilidade e o resultado econômico obtido por esses produtores. *

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Analisar o relacionamento existente entre o comportamento

administrativo de produtores rurais e o resultado econômico obtido.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Identificar a relação entre os níveis de habilitação técnica, humana e conceitual de produtores rurais e o resultado econômico obtido;
- b) identificar e comparar determinadas componentes do comportamento administrativo de dois grupos de produtores rurais;
- c) identificar a relação entre o conjunto das habilidades administrativas e o resultado econômico obtido.

2. MATERIAL E MÉTODOS

2.1. Área de estudo

A micro-região Norte Novo de Londrina (Figura 1) foi a terceira que maior contribuiu para o Valor Bruto da Produção (VBP) da agricultura do Paraná, no período de 1977/78, segundo dados da Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná - ACARPA (3) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (16). O município de Londrina destacou-se como sendo o maior produtor da micro-região, contribuindo com 26% do VBP gerada pelo café e com 21% do VBP gerada pelo binômio soja/trigo. A participação dos diversos tipos de exploração agropecuária do município é mostrada no quadro 1.

Legenda



Micro-região



Região estudada

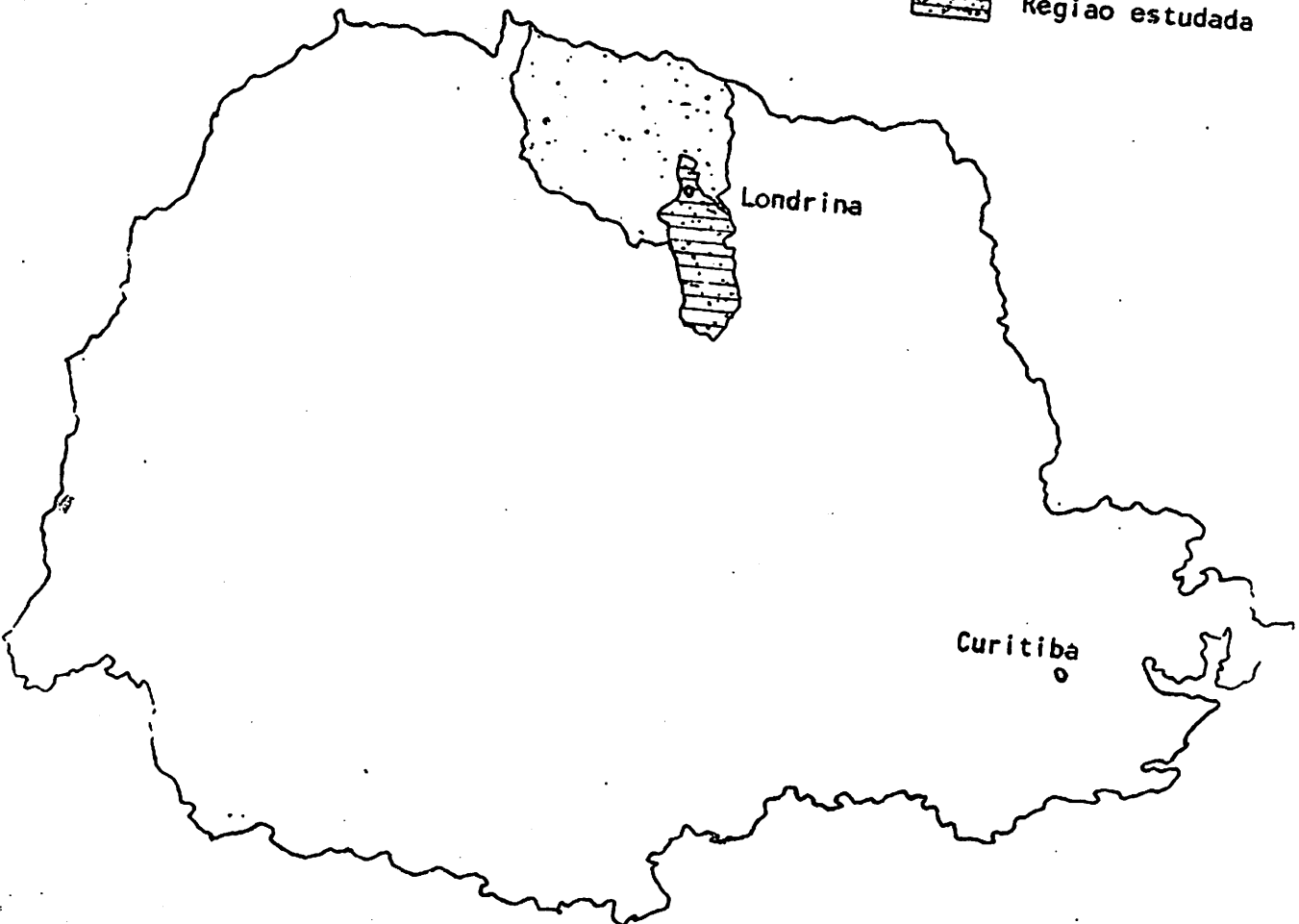


FIGURA 1 - Região de Estudo

QUADRO 1 - Participação porcentual dos diversos tipos de exploração no Valor Bruto da Produção (VBP) do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1977/78

Tipo de exploração	Porcentagem do VBP
Café	53,3
Soja/trigo	20,1
Bovinos	12,6
Milho	5,9
Arroz	4,4
Outros	3,7
TOTAL	100,0

FONTE: ACARPA (3). Dados elaborados pelo autor.

O café destacou-se como o principal produto agrícola do Estado do Paraná, representando cerca de 35% do Valor Bruto da Produção (VBP) da agricultura do Estado, segundo levantamento realizado pela ACARPA (3), referente ao ano agrícola de 1977/78. Em segundo lugar destacou-se a soja, representando cerca de 21% do VBP, seguida pelo trigo que representou 12%. Assim, esses três produtos representaram cerca de 68% do VBP da agricultura paranaense no período considerado, e por isso foram escolhidos para o presente estudo.

A situação fundiária do Município de Londrina pode ser descrita conforme o quadro 2.

QUADRO 2 - Distribuição fundiária do Município de Londrina, PR -
ano de 1977

Estratos (ha)	Nº de propriedades	Área total das propriedades (ha)	Área média (ha)
0 — 10	1.663	9.057	5,45
11 — 100	2.210	57.785	26,15
101 — 1.000	250	70.029	280,11
1.001 — 10.000	28	74.222	2.650,78
TOTAL	4.151	211.093	-

FONTE: IBGE (16). Dados adaptados pelo autor.

2.2. População e amostragem

A população foi constituída pelos produtores rurais típicos do município de Londrina, e que cultivam café ou o binômio soja/trigo. Considerou-se como produtores típicos de café aqueles que apresentaram as seguintes características: possuírem, no mínimo, 60% da área da propriedade cultivada em café e apresentarem, no mínimo, 50% dessa área ocupada por cafeeiros produtivos, ou seja, plantados entre 1949 e 1972. Assim, junto ao Instituto Brasileiro do Café, Agência de Londrina, conseguiu-se apurar a relação dos cafeicultores com as características relatadas, num total de 164 produtores típicos, dos 900 produtores aproximadamente existentes. Considerou-se como produtor típico do binômio soja/trigo os cooperados das três cooperativas existentes no município: Cooperativa Agropecuária Vale do Tibagi Ltda., Coopera

tiva Agrícola de Cotia e Cooperativa Agrícola Sul-Brasil. Junto às cooperativas obteve-se a listagem desses produtores, num total de 34 produtores típicos, dos 128 existentes.

A estratificação da população de cafeicultores foi realizada em função do número de cafeeiros cultivados; no caso dos produtores de soja e trigo estratificou-se em função da área cultivada.

O número de produtores entrevistados para cada estrato foi calculado conforme o método proposto por COCHRAN (9), utilizando-se a partilha de Neymann.

Os quadros 3 e 4 mostram o tamanho da amostra para o presente estudo.

QUADRO 3 - Tamanho da amostra por estratos - produtores rurais típicos de café no Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79

Estratos	Nº de cafeeiros	População (Nh)	Amostra (n)
I	Até 10.000	74	5
II	10.001 — 25.000	54	6
III	25.001 — 50.000	27	7
IV	50.001 — 90.000	9	4
TOTAL		164	22

FONTE: IBC. Escritório Local de Londrina, PR.

QUADRO 4 - Tamanho da amostra por estratos - produtores típicos do binômio soja/trigo no Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79

Estratos	Área cultivada (ha)	População (Nh)	Amostra (n)
I	Até 20	9	3
II	21 — 50	12	4
III	51 — 100	7	5
IV	101 — 150	3	1
V	Acima de 150	3	3
TOTAL		34	16

FONTE: Cooperativa Vale do Tibagi, Cotia e Sul-Brasil, Londrina, PR.

Acima de 90.000 cafeeiros foram encontrados apenas dois produtores, os quais foram eliminados da amostragem por não serem representativos da região.

2.3. Coleta dos dados

Os dados foram coletados pelo autor, através de entrevistas realizadas diretamente no campo. A obtenção desses dados foi facilitada em função da convivência anterior do entrevistador com a realidade regional e de seus conhecimentos técnicos acerca das explorações agrícolas estudadas.

O instrumento utilizado foi um questionário especialmente elaborado e testado previamente.

2.4. Modelo Teórico

O contato com realidades objetivas leva o homem a modificar o seu comportamento e aperfeiçoar suas maneiras de agir. O conhecimento adquirido, a capacitação de um administrador, implica em modificações no seu comportamento administrativo e consequentemente modificações nas maneiras de agir desses administradores que proporcionarão, por sua vez, melhores resultados econômicos para a organização.

2.4.1. O conhecimento

A prioridade dada às diferenças em hereditariedade para explicar as diferenças individuais nas maneiras de agir das pessoas é uma questão superada para os atuais cientistas do comportamento, os quais aceitam amplamente que a maioria das diferenças individuais se deve bem mais às experiências de cada pessoa. O conjunto das experiências caracteriza a personalidade, que pode ser desenvolvida através da interação do ambiente físico, da cultura e do grupo, operando sobre a hereditariedade, segundo comentam HORTON & HORTON (15). Consequentemente, como não é possível existirem duas pessoas que apresentem exatamente o mesmo conjunto de experiências pessoais, não é possível também, a existência de duas pessoas que tenham a mesma maneira de agir.

O comportamento de uma pessoa, a sua maneira de agir, pode ser modificada através da experiência. Segundo LEFEBURE (21), o homem (sujeito) e o mundo (objeto) agem e reagem continuamente

um sobre o outro; o homem age sobre coisas, explorando-as, experimentando-as; elas resistem ou cedem à ação do homem; o homem aprende a conhecê-las. Nesse sentido, a prática põe o homem em contato com realidades objetivas e modifica sua maneira de agir. Esta é a primeira característica do conhecimento: o conhecimento começa pela experiência. O conhecimento apresenta ainda duas outras características: é social, no sentido de que o individual é desenvolvido através do relacionamento com outros seres semelhantes, principalmente no que se refere à transmissão do saber adquirido; é histórico, no sentido de que todo conhecimento foi adquirido e conquistado, partindo-se da ignorância, percorrendo um longo e difícil caminho até chegar ao conhecimento. No percurso desse caminho o homem modifica o seu comportamento, modificando também as suas maneiras de executar determinada tarefa quando transforma seus conhecimentos em ações.

2.4.2. O comportamento administrativo

Para CHIAVENATO (8) e REDDIN (28), um executivo não é avaliado apenas pelos seus conhecimentos técnicos de administração, mas principalmente pela maneira com que executa um trabalho e o resultado que obtém com seu esforço. A maneira de agir de um administrador pode ser modificada através do desenvolvimento de suas habilidades, conforme estudos realizados por KATZ (18), que conceituou habilitação como sendo a capacidade de transformar conhecimentos em ações. O termo habilitação implica na capacidade que pode ser desenvolvida, e não necessariamente inata, que se ma

nifesta no desempenho e não apenas no potencial. O principal cri t^{er}io de habilitação deve ser uma ação eficiente em diversas cir cunstâncias, resolvendo os problemas que vão surgindo no dia-a-dia. Este enfoque indica que a administração realmente eficiente se apoia em três tipos básicos de habilidade, ou seja: habilidade técnica, humana e conceitual. A divisão da administração eficiente nessas três habilitações básicas é útil para fins de a nálise, uma vez que, na prática, essas habilitações estão tão in timamente ligadas que se torna difícil identificar onde uma delas termina e a outra começa.

A habilitação técnica, conforme comenta KATZ (18), compre ende o conhecimento especializado, bem como, a facilidade no uso de técnicas e instrumentos específicos da atividade. Compreende o manuseio de "coisas" (processos ou objetos físicos) que leve a algum resultado.

No caso da agricultura, a importância da habilitação técnica foi destacada por GUERRA (13), uma vez que a autoridade para resolver problemas, para ordenar e decidir, enfim, para condu zir as atividades quotidianas com eficiência, vai depender do ní vel de habilitação técnica do produtor. Por outro lado, as técnicas e instrumentos utilizados num determinado processo produti vo dependem principalmente do tipo de exploração agrícola e da região geográfica.

A habilidade humana diz respeito à habilidade de umas pes soas trabalharem com outras, segundo comenta KATZ (18). Assim, o administrador eficiente se empenha para criar um clima de traba-

lho favorável, de modo que os subalternos se sintam à vontade para se expressarem sem receios de serem censurados. Para SCHEIN (31), um administrador ao tomar decisões pode, num extremo, decidir sozinho e impor sua decisão aos que executam, ou pode, num outro extremo, deixar completa liberdade para os subalternos decidirem. Entre esses dois extremos o administrador eficiente dispõe de várias alternativas de ação, não sendo nem permissivo nem forte. A eficiência na decisão está em identificar a posição intermediária que varia em função da natureza do problema, e das diferentes situações, segundo cita TANNENBAUM & SCHMIDT (35).

A importância da motivação no ambiente de trabalho foi destacada por KAZMIER (19), segundo o qual há maior satisfação na execução de uma ordem quando o empregado é previamente consultado. Um ambiente de trabalho saudável, onde os empregados se sintam satisfeitos com suas funções resultará conseqüentemente em aumentos de produtividade.

A habilitação conceitual, segundo comenta KATZ (18), diz respeito à capacidade do administrador em considerar a empresa como um todo, reconhecendo os relacionamentos da sua empresa com as demais do ramo, bem como com a comunidade, com as forças políticas, sociais e econômicas do país. O nível de habilitação conceitual do administrador está relacionado com sua estratégia empresarial; com sua capacidade em coordenar as partes no todo, ajustando a empresa às novas circunstâncias ocasionadas pelas forças externas à organização.

O conjunto das habilidades administrativas é constituído

pelas maneiras de agir desses administradores. Assim, suas ações, conforme comenta LODI (22), são canalizadas para a obtenção de determinados objetivos que no caso das organizações com finalidades econômicas, é o resultado econômico.

2.4.3 O resultado econômico

Nos países ocidentais, a aquisição de riquezas é frequentemente essencial para o desenvolvimento psicológico do indivíduo e para a construção de uma cultura, conforme comentam KRECH et alii (20). No caso de uma organização com finalidades econômicas, ALBANESE (1) vê o lucro como meta prioritária, como medida do sucesso e razão da própria existência dessa organização. Para DRUCKER (10), a habilitação do administrador está relacionada com o seu desempenho; a eficácia na gestão de sua empresa está em função do resultado obtido pelo administrador, uma vez que ele age objetivando a utilidade.

O lucro como meta do produtor rural foi destacado por MONTEIRO (25), segundo o qual o produtor rural que objetivasse somente maior volume de produção física, seria um péssimo administrador, uma vez que ele deseja que os seus esforços tenham como consequência uma maior rentabilidade. A importância do lucro como meta dos produtores rurais foi ainda destacada por BARROS (4) e por BEMMELMANS (5), uma vez que esses produtores agem no sentido de canalizarem seus esforços para a obtenção de resultados econômicos.

Assim sendo, espera-se que maiores níveis de habilitação esteja diretamente relacionado com melhores resultados econômicos e que menores níveis de habilitação esteja relacionado com resultados econômicos mais desfavoráveis.

A figura 2 permite uma visualização do que foi exposto acerca do modelo teórico.

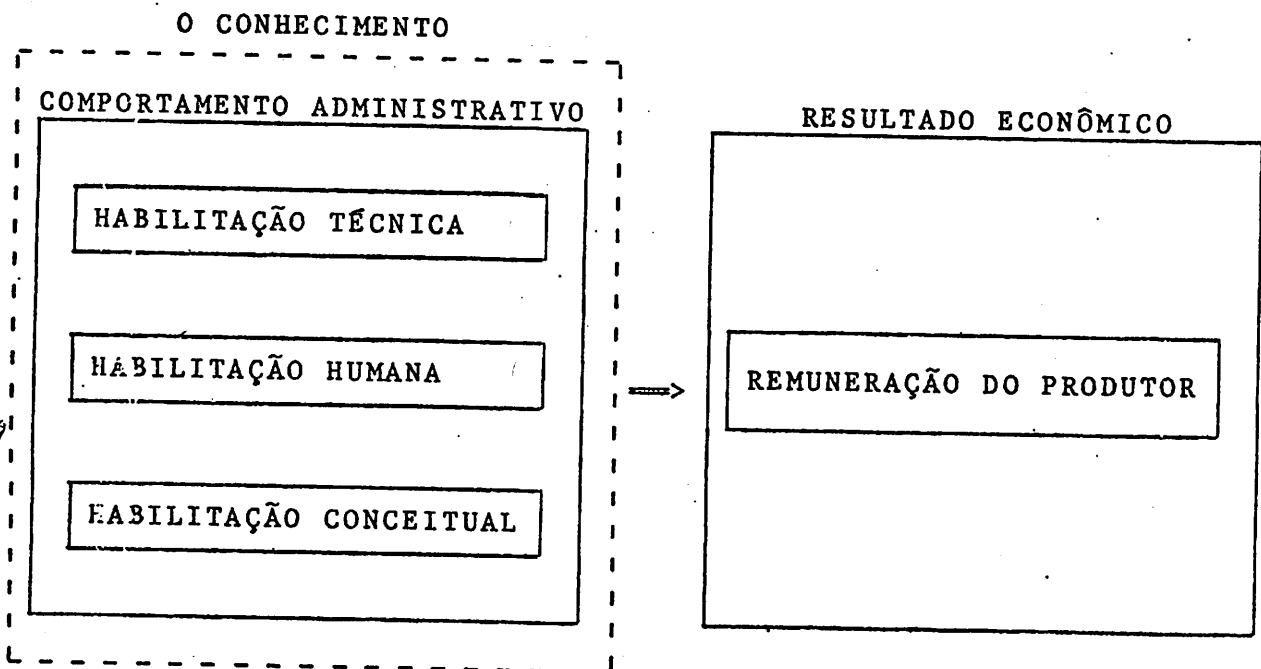


FIGURA 2 - O modelo teórico adotado

2.5. Operacionalização das variáveis

O comportamento administrativo foi caracterizado através do nível de habilitação técnica humana e conceitual do produtor. O resultado econômico foi identificado a partir do nível de remuneração obtido pelo produtor com sua atividade agrícola.

2.5.1. O comportamento administrativo

A caracterização do comportamento administrativo, através do nível de habilitação técnica, humana e conceitual, foi realizada com o auxílio da escala de habilidades administrativas. Constituída por três blocos de itens, cada item corresponde a uma componente do tipo de habilidade e retrata uma maneira específica de agir. A elaboração de cada item prendeu-se ao conceito de habilidade que está intimamente ligado à ação do produtor rural e não à posse do conhecimento em si. Essa escala foi elaborada com fundamentos no modelo de Likert, citado por GOODE & HATT (12), e no modelo desenvolvido pela ORGANIZATION DEVELOPMENT AGENCY INTERNATIONAL (26). Trata-se de uma escala contínua^{1/}, onde cada bloco de itens possibilitou identificar o nível de habilitação de cada tipo de habilidade administrativa do produtor rural: técnica, humana ou conceitual (Apêndice 1). Cada resposta dada pelo entrevistado permitia posicioná-lo num contínuo, variando de 1 a 5. O peso 1, num extremo da escala, indicaria o mais baixo nível de habilitação, e o peso 5, no outro extremo, indicaria o mais alto, passando pelas posições intermediárias. Assim, o produtor foi avaliado pelo autor em cada item da escala. A avaliação obedeceu a determinados critérios pré-fixados e que foram agrupados na Tabela de Avaliação das Habilidades Administrativas (Apêndice II). Essa tabela não foi apresentada ao entrevistado.

^{1/} Uma escala contínua, segundo GOODE & HATT (12), assume a existência de diversas posições intermediárias entre duas posições extremas, onde o entrevistado é posicionado num dos pontos, conforme a resposta dada. Possibilita, assim, a mensuração de determinada opinião ou comportamento.

a fim de se evitar direcionamentos nas respostas. Foi utilizada apenas pelo entrevistador, quer servindo como roteiro para o diálogo, quer como ponto de apoio para avaliação e posicionamento na escala das habilidades,

O posicionamento do produtor rural num determinado ponto do "contínuo", estabelecido para cada ítem, permitiu a obtenção de um valor. A soma dos valores obtidos para cada ítem, dividida pelo número dos itens do respectivo bloco (média aritmética), possibilitou a obtenção de um valor médio que foi tomado como sendo o nível de habilitação relativo ao bloco de itens. Essa técnica foi utilizada para cada um dos três blocos de itens, determinando-se assim o nível de habilitação técnica, humana e conceitual do entrevistado.

2.5.1.1. O nível de habilitação técnica

No caso da região em estudo, para se saber quais os aspectos técnicos que estão interferindo mais significativamente na produção, recorreu-se ao Instituto Brasileiro do Café, (Escritório Local de Londrina), bem como às cooperativas londrinenses que indicaram as técnicas mais representativas que estão sendo recomendadas aos produtores. Tais aspectos se constituíram nas componentes que caracterizaram a habilitação técnica dos produtores. No caso do café, essas componentes são descritas a seguir: a) a maneira de conduzir a lavoura cafeeira (uso de fertilizante químico, quantidade utilizada e maneira de aplicar o produto; controle químico de pragas e doenças e a maneira de controlá-las;

vigor vegetativo da lavoura na ocasião da visita; a qualidade das desbrotas; a maneira de realizar a colheita do café; b) a qualidade da mão-de-obra utilizada pelo produtor (nível de especialização); c) o processo pelo qual o produtor apura seus lucros. No caso dos produtores do binômio soja/trigo as componentes que caracterizaram o nível de habilitação técnica foram: a) a maneira de conduzir as lavouras (época do início do controle das pragas na soja; das doenças no trigo; a quantidade de fertilizante utilizada; o potencial do maquinário utilizado e sua conservação atual); b) a qualidade da mão-de-obra utilizada pelo produtor; c) o processo pelo qual o produtor apura seus lucros.

2.5.1.2. O nível de habilitação humana

A maneira pela qual os produtores se relacionam com seus subalternos visando criar um clima de trabalho mais agradável, pode ser identificada a partir de diversos aspectos. Esses aspectos se constituíram nas componentes que caracterizaram a habilitação humana dos produtores rurais, e são os seguintes: a) o tipo de liderança exercida (mais impositiva ou mais consultiva); b) a satisfação dos empregados pelo trabalho executado (tempo de permanência no imóvel e a prática de gratificações como incentivo); c) o nível de proximidade no relacionamento do produtor com os subalternos (a frequência com que o produtor aceita as opiniões dos empregados); d) a maneira de tomar decisões (mais centralizada ou mais descentralizada).

2.5.1.3. O nível de habilitação conceitual

Considerando a teoria exposta e, por outro lado, considerando a realidade agrícola norte-paranaense, predominantemente de pequenas e médias propriedades, a habilitação conceitual, para esse trabalho, será caracterizada a partir dos aspectos de ordens estratégicas da maneira de conduzir o negócio agrícola. Esses aspectos se constituíram nas componentes que caracterizaram a habilitação conceitual do produtor rural, e são descritos a seguir:

a) a maneira de comercializar (como o produtor vende sua produção e como adquire os insumos); b) a frequência com que faz planos (de projeção de ganhos e aplicação dos lucros); c) nível de segurança financeira do produtor (comprometimento do patrimônio com endividamento e a preocupação em diversificar as fontes de renda); d) o nível de conhecimento da realidade econômica do empreendimento.

Um maior nível de habilitação conceitual do produtor rural mostraria que ele não está isolado no seu mundo rural; que ele tem uma visão da agricultura como negócio, e não simplesmente como subsistência.

2.5.2. Resultado econômico

O resultado econômico diz respeito ao resultado obtido pelo produtor rural na condução do seu negócio agrícola. Esse resultado foi determinado a partir da "Remuneração do Produtor Rural", conforme o conceito utilizado por HOFFMANN et alii (14). Pa

ra esse autor, a remuneração do produtor (RP) pelo exercício de suas funções pode ser obtida a partir da diferença entre a renda líquida por hectare (RL) e a soma das remunerações ao capital (RC) e à terra (RT). Esquemáticamente seria: $RP = RL - (RC + RT)$.

A renda líquida por hectare foi calculada pela diferença entre a renda bruta por ha e os custos por ha. A renda bruta foi considerada como sendo a quantidade média de produto obtido ^{2/} nas duas últimas safras, na área cultivada com café ou com soja e trigo, e vendida ao preço médio obtido na última safra. Como custos, considerou-se: a) o valor da depreciação (da lavoura cafeeira, das benfeitorias, animais de serviço e maquinários). Esse valor foi encontrado da seguinte maneira: no caso da lavoura cafeeira, das benfeitorias e animais de serviço, considerou-se o valor estimado na época da entrevista, dividido pelo número de anos de duração futura do bem, dividido pelo número de hectares cultivados com a lavoura em estudo. Para as máquinas foi considerado o valor de sucata, segundo critérios adotados pela EMATER, PR (11); b) os gastos gerais de insumos, tais como: fertilizantes, corretivos, defensivos e sementes; c) os gastos com a mão-de-obra, compreendendo: assalariados, volantes, parceiros e mão-de-obra familiar (preço de mercado); d) a conservação das máquinas: (considerou-se 5% do valor da máquina) conforme estudos realizados pela EMATER, PR (11); e) a conservação das benfeitorias:

^{2/} A utilização da quantidade média de produto obtido possibilitou uma análise mais real, uma vez que, em função das características próprias da agricultura da região, num ano agrícola pode ser obtido grande produção, e no outro ano, fatores climáticos podem ocasionar o inverso, como tem ocorrido.

considerou-se 3% sobre o valor do bem, segundo cita MARTIN et alii (23); f) os gastos com combustíveis e lubrificantes ^{3/}; g) outras despesas, tais como: ITR, energia elétrica, transporte da produção e FUNRURAL, relacionados com a área em estudo.

A remuneração ao fator capital, que compreendeu o capital fixo e circulante utilizados na obtenção do produto agrícola, se faz necessária segundo comenta HOFFMANN et alii (14), uma vez que o capital empatado tem um custo de oportunidade, que é a remuneração possível de ser obtida pela aplicação desses capitais em outras alternativas. Atribuiu-se a esses capitais uma taxa de 12% a.a. como remuneração, conforme citam o IBC (17) e REIS et alii (29). Além disso, essa taxa representou o juro normalmente pago pela aplicação desses capitais, na época da entrevista.

Como remuneração ao fator terra, entre outros critérios, considerou-se os juros sobre o valor estimado da mesma, a uma taxa de 6% ao ano, conforme citam HOFFMANN et alii (14). Além disso, o fato de se considerar esta baixa remuneração do fator, pode-se também justificar em função de sua constante valorização.

^{3/} Conforme levantamentos realizados pelo Escritório Regional da EMATER, PR (11) em Londrina, um trator médio consome 6,7 litros de diesel por hora de funcionamento e uma colheitadeira consome 12 litros para colher um ha. O preço do diesel foi de Cr\$ 4,60 por litro, para a cultura da soja, e Cr\$5,60 para o trigo, em média. O gasto com lubrificantes, conforme a mesma fonte, pode ser considerado como sendo de 30% sobre o valor dos combustíveis consumidos pelo trator, e de 45% sobre os combustíveis utilizados pela colheitadeira.

2.6. Análise dos dados

A análise tabular possibilitou realizar comparações entre o comportamento dos produtores que obtiveram os melhores resultados econômicos (grupo A) e dos produtores mais deficitários (grupo B) ^{4/}.

A análise da correlação permitiu identificar o tipo de associação existente entre as variáveis em estudo, cuja significância estatística foi testada utilizando-se o teste "t".

^{4/} Uma listagem dos produtores estudados, por ordem decrescente de resultado econômico obtido, possibilitou a determinação do grupo dos mais remunerados e dos menos remunerados. Assim, tomou-se 25% dos produtores da parte superior da listagem e 25% da parte inferior, respectivamente.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. Análise das associações entre as habilidades administrativas e o resultado econômico obtido pelos produtores rurais

3.1.1. Associação entre o nível de habilitação técnica, humana, conceitual, e o resultado econômico

O nível de habilitação técnica, humana ou conceitual diz respeito à capacidade do produtor transformar seus conhecimentos em ações. Assim, constatou-se pelo quadro 5, que o nível dessas habilitações está diretamente associado ao resultado econômico obtido pelos produtores rurais.

O nível de habilitação técnica dos cafeicultores se mostrou mais associado ao resultado econômico do que o nível de habilitação técnica dos produtores de soja e trigo. Constatou-se que na região em estudo a cafeicultura foi implantada há décadas atrás, permanecendo praticamente inalterados os métodos de produção utilizados entre os cafeicultores pesquisados.

QUADRO 5 - Coeficientes de correlação simples entre os tipos de habilidades e o resultado econômico - Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79

Tipos de habilidade	Níveis de associação	
	Soja/trigo	Café
Técnica	0,3616	0,6361***
Humana	0,0962	0,0158
Conceitual	0,5999**	0,4998**

*** Significativo ao nível de 1%

** Significativo ao nível de 5%

Esses cafeicultores são aqueles que, em geral, ainda insistem em permanecer com suas lavouras tradicionais e decadentes. Por outro lado, são também aqueles que recebem pouca assistência técnica, comparando-se aos produtores modernos que implantaram, ou que estão implantando uma cafeicultura segundo as técnicas recomendadas pelos órgãos oficiais. Além disso, possivelmente, as geadas que normalmente ocorrem na região, não causariam tantos danos nas lavouras se essas fossem melhor conduzidas tecnicamente, oferecendo maior resistência inclusive aos ataques de pragas e doenças.

A cultura de soja e trigo, por outro lado, foi implantada bem mais recentemente na região, já dentro de um esquema tecnológico avançado, como resposta aos favoráveis preços do mercado internacional e aos incentivos governamentais, com assistência téc

nica mais eficiente através do crédito orientado.

O nível de habilitação humana das duas categorias de produtores rurais se mostrou fracamente associado ao resultado econômico, além da não significância estatística. Empiricamente po de-se observar na região estudada que, em geral, a questão do produtor ser mais autoritário ou ser mais humano com seus empregados não o caracteriza como sendo aquela que necessariamente vem obtendo os melhores resultados econômicos.

A associação entre o nível de habilitação conceitual dos produtores e o resultado econômico por eles obtido foi estatisticamente significativa. A agricultura comercial, mais do que a agricultura de subsistência, exige maior integração entre o desenvolvimento da habilitação técnica e de habilitação conceitual do produtor, uma vez que o objetivo está relacionado ao resultado econômico e não apenas à produtividade.

3.1.2. Associação entre as componentes das habilidades administrativas e o resultado econômico

Como foi relatado anteriormente, cada tipo de habilidade administrativa do produtor rural foi caracterizada por diversas componentes. Cada uma dessas componentes mostrou uma maneira específica do produtor rural agir, que pode estar influenciando direta ou inversamente no resultado econômico, conforme pode ser observado pelo quadro 6.

No caso dos produtores de soja e trigo, apenas a maneira

QUADRO 6 - Coeficientes de correlação simples entre cada componente das habilidades e o resultado econômico dos produtores rurais - Município de Londrina, PR - ano 1978/79

Tipos de habilidade	Componentes das habilidades administrativas	Níveis de associação	
		Soja/trigo	Café
TÉCNICA ^{5/}	- maneira de conduzir as lavouras; (ítems 7, 8, 9, 10/1, 2, 3, 4)	0,4460*	0,5749**
	- qualidade da mão-de-obra utilizada; (ítems 11/5)	0,1976	0,6064***
	- processo pelo qual se apurou os lucros; (ítems 12/6)	0,2923	0,1819
HUMANA	- tipo de liderança exercida; (ítem 13)	0,0935	-0,1802
	- nível de satisfação do empregado; (ítems 14, 17)	0,2809	0,4837*
	- nível de proximidade no relacionamento; (ítem 5)	0,0483	0,2270
	- maneira de tomar as decisões; (ítem 16)	-0,0716	-0,3676
CONCEITUAL	- maneira de comercializar; (ítems 18, 19)	0,4671*	0,1188
	- frequência com que se faz planos; (ítem 20)	0,2850	0,3893
	- nível de segurança financeira; (ítems 21, 22)	0,2752	0,5891***
	- nível de conhecimento da realidade econômica; (ítem 23)	0,4660*	0,3812

*** Significativo ao nível de 1%

** Significativo ao nível de 5%

* Significativo ao nível de 10%

^{5/} Trata-se dos ítems referentes aos apêndices I (Escala das Habilidades Administrativas) e II (Tabela de Avaliação das Habilidades). No caso específico da habilidade técnica, elaborou-se ítems diferentes para as diferentes explorações agrícolas. Assim, os ítems colocados antes do sinal "/" se referem à cultura de soja e trigo, e os ítems posteriores se referem à cultura de café.

de conduzir as lavouras foi estatisticamente significativa, no conjunto das componentes técnicas. Também na exploração cafeeira aquela componente se mostrou associada de maneira estatisticamente significativa ao resultado econômico, mostrando a importância dos aspectos técnicos-agronômicos no resultado econômico. A baixa associação entre a qualidade da mão-de-obra e o resultado econômico obtido, no caso dos produtores de soja e trigo, pode não estar retratando a realidade observada na ocasião das entrevistas, uma vez que o trabalhador que aplica os defensivos nas lavouras de soja e trigo, é um especialista em máquinas, estando mais familiarizado com o manuseio desses instrumentos do que o trabalhador da lavoura cafeeira. A ocorrência de fatores climáticos desfavoráveis (seca na soja e geada no trigo) pode estar interferindo nos resultados, uma vez que o dano causado por esses fatores é função principalmente da época de plantio, mesmo que a mão-de-obra tenha sido a mais especializada. Já o cafeeiro, em geral, não se preocupa em treinar a mão-de-obra utilizada na aplicação de defensivos. Normalmente são os mesmos trabalhadores que aplicam defensivos na lavoura cafeeira, que fazem as capinas e a colheita, ou roçam pastagem, prejudicando a qualidade dos serviços executados. Esta afirmativa foi corroborada pela constatação estatística de que uma maior especialização dessa mão-de-obra teria como consequência melhores resultados econômicos.

O processo utilizado pelos produtores rurais na apuração dos seus lucros não se associou com o resultado econômico obtido. Assim, se as receitas e os gastos são controlados "de cabeça", ou

se o produtor utiliza processos mais precisos, como a contabilidade por exemplo, essa questão não influenciou no resultado econômico.

A associação entre cada componente da habilidade humana e o resultado econômico não foi significativa, no caso dos produtores de soja e trigo. A relação inversa constatada entre a "maneira de tomar decisões" e o resultado econômico, apesar de não significativa, indica que a descentralização de determinadas decisões pode influenciar negativamente nesse resultado obtido, o mesmo ocorrendo com os produtores de café. Por outro lado, o exercício de uma liderança predominantemente mais democrática, no caso dos produtores de café, pode influenciar negativamente no resultado econômico, o que não ocorreu com os produtores de soja e trigo. Possivelmente, esta questão está relacionada com o tipo de mão-de-obra utilizada que normalmente é de maior gratificação, no caso das lavouras de soja e trigo. Já na cafeicultura, como a mão-de-obra empregada é normalmente constituída por parceiros, a liderança tipo democrática pode proporcionar aos mesmos um grau de liberdade ainda mais amplo do que aquele permitido pelo regime de parceria, o que, aliado a uma baixa capacitação, pode conduzir ao resultado encontrado, qual seja, uma relação inversa entre esse tipo de liderança e o resultado econômico obtido.

O nível de satisfação do empregado pelo trabalho executado se associou com o resultado econômico apenas no caso dos produtores de café. Esse tipo de cultura, por exigir maior quanti-

dade de mão-de-obra, normalmente faz com que o produtor contrate famílias que trabalham e residem no imóvel, na maioria das vezes em forma de parceria. No caso da cultura de soja e trigo, quando o produtor utiliza mão-de-obra extra-familiar, o faz de forma esporádica, contratando trabalhadores volantes residentes nas periferias das cidades, ou alguns poucos assalariados, no caso das propriedades maiores.

O nível de habilitação conceitual, tanto dos cafeicultores quanto dos produtores de soja e trigo, se associou ao resultado econômico, conforme mostrou o quadro 5. Pelo quadro 6 pode se verificar quais as componentes que mais contribuíram para esse resultado. No caso dos produtores de soja e trigo, a maneira de comercializar e o nível de conhecimento da realidade econômica apresentaram significância estatística na associação com o resultado econômico obtido. O fato desses produtores se organizarem em cooperativas agrícolas, tanto para a aquisição dos insumos quanto para a estocagem e venda da produção, pode estar influenciando no resultado econômico por eles obtidos. No caso dos produtores de café, a comercialização não é executada de forma organizada, visto que a produção é vendida logo após a colheita, ou estocada na propriedade, normalmente até o vencimento dos financiamentos nas instituições bancárias, quando o mercado ainda permanece praticamente nas mesmas condições da época de colheita.

O conhecimento da realidade econômica do empreendimento agrícola se mostrou um fator importante, no caso dos produtores de soja e trigo, independentemente do tipo de instrumento utilizado na apuração desses resultados.

O nível de segurança financeira dos produtores de café foi a única componente da habilidade conceitual, que se associou ao resultado econômico. Assim, a diversificação das fontes de renda e menores endividamentos conduzem a uma maior segurança financeira do cafeicultor, proporcionando melhores resultados econômicos. Parece ser mais provável que os cafeicultores mais endividados no período em estudo sejam aqueles que, em anos anteriores, tenham obtido os resultados mais insatisfatórios. Por outro lado, a diversificação das fontes de renda não deixa de ser também um elemento indicativo do dinamismo do produtor, proporcionando-lhe uma visão mais ampla do contexto econômico, ou seja, uma habilidade conceitual elevada.

A frequência com que os produtores fazem planos de ganhos futuros e aplicação de lucros não se associou ao resultado econômico obtido. A questão da validade do uso do planejamento como instrumento de decisão foi contestada, em geral, pelos produtores rurais pesquisados. Os agricultores argumentaram que este instrumento poderia ser útil na racionalização das atividades agrícolas, o que não ocorre, entretanto, devido às constantes influências dos fatores climáticos desfavoráveis, como a seca na época de floração da soja, a geada na fase de formação das espigas do trigo, seca e geadas no café, além das consequências advindas das constantes mudanças da política agrícola para esses setores.

3.1.3. Descrição comparativa das maneiras de agir de dois grupos de produtores rurais

Como foi comentado anteriormente, (as componentes de cada tipo de habilidade administrativa representam maneiras de agir dos produtores rurais, as quais poderão estar associadas ou não ao resultado econômico.) O quadro 7 apresenta as componentes das habilidades que se associaram ao resultado econômico, bem como os níveis de habilitação dos produtores rurais que obtiveram os melhores resultados econômicos (Grupo A) ^{6/}, e dos produtores rurais mais deficitários (Grupo B) ^{6/}. Assim, utilizando-se apenas as componentes significativas do quadro 6, e os dados dos questionários aplicados, elaborou-se o quadro 7, pelo qual podem ser constatadas as diferenças de habilitação entre os produtores melhor remunerados e os produtores mais deficitários, uma vez que o nível de habilitação, conforme apresenta o Apêndice I, pode variar do mais baixo (peso 1) ao mais alto nível considerado (peso 5).

^{6/} Os produtores de soja e trigo classificados no grupo A obtiveram, em média, Cr\$ 5.394,23 por ha de remuneração do produtor (RP), contra Cr\$1.594,62 dos produtores do grupo B. No caso dos cafeicultores, o grupo A obteve, em média, Cr\$ 11.999,54 por ha, contra Cr\$ -9.283,86 do grupo B.

QUADRO 7 - Níveis de habilitação referentes às componentes associadas ao resultado econômico - produtores rurais do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79

Tipo de exploração agrícola	Tipo de habilidade	Componentes	Níveis de habilitação	
			Grupo A	Grupo B
SOJA/TRIGO	Técnica	Maneira de conduzir as lavouras	4,60	3,18
	Conceitual	Maneira de comercializar	4,17	3,00
		Nível de conhecimento da realidade	5,00	4,33
CAFÉ	Técnica	Maneira de conduzir a lavoura	3,81	2,40
		Qualidade da mão-de-obra	3,75	2,25
	Humana	Nível de satisfação dos empregados	4,37	2,87
	Conceitual	Nível de segurança financeira	4,37	3,25

A interpretação do quadro 7, com auxílio dos apêndices I e II, propiciou a elaboração do quadro 8, que compara a maneira de agir dos dois grupos de produtores rurais.

QUADRO 8 - Componentes associadas significativamente ao resultado econômico: descrição comparativa da maneira de agir dos produtores rurais do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79

Típos de exploração

Maneiras de agir dos produtores rurais

Grupo A

Grupo B

- a) antes de aplicar inseticida na soja, fazem cálculo - a) aplicam inseticida logo no início do ataque; los da intensidade do ataque;
- b) aplicam fungicida no trigo como preventivo, confor b) aplicam fungicida sō depois de instalada a doença me orientação de agrônomos;
- c) possuem maquinários suficientes e bem conservados; c) possuem alguma deficiência de maquinário;
- d) aplicam fertilizante conforme análise de solo bi-a d) utilizam quantidade padrão da região; nual;
- e) demonstram uma tendência definida em venderem a e) não demonstraram nenhuma tendência definida; produção somente quando os preços estiverem favorã veis;
- f) demonstram uma tendência em adquirir os insumos pe f) não demonstraram nenhuma tendência definidas; los menores preços da praça;
- g) conhecem bem a realidade econômica do seu empreen- g) conhecimento regular da realidade; dimento;

SOJA E

TRIGO

- a) utilizam fertilizantes na quantidade padrão, apli- a) utilizam quantidade padronizada e em menos de três cando na projeção da ramagem do cafeeiro, de 3 a 5 parcelas;
- b) fazem 4 ou 5 aplicações de fungicidas e 2 ou 3 de b) fazem controle inadequado; inseticidas;
- c) bom estado vegetativo e desbrota da lavoura; c) estado vegetativo e desbrota fracos;
- d) fazem colheita normalmente em duas etapas; d) normalmente não fazem varreção;
- e) escolhem o trabalhador com maior prática para apli e) não chegam a se preocupar com esse aspecto; cação de defensivos;
- f) empregados mais satisfeitos com o trabalho executa f) não apresentam nenhuma tendência definida; do;
- g) gratificam os empregados por um serviço bem feito; g) não apresentam nenhuma tendência definida;
- h) tendência em diversificar as fontes de renda; h) não apresentam nenhuma tendência definida;
- i) endividamento bem inferior ao valor da propriedade. i) não apresentam nenhuma tendência definida.

CAFÉ

3.2. Análise das relações entre o conjunto das habilidades administrativas e o resultado econômico obtido pelos produtos rurais

Analisando-se em conjunto a influência das habilidades técnicas, humana e conceitual no resultado econômico, no caso dos produtores de soja e trigo, o Programa Stepwise selecionou as equações constantes no quadro 9. A equação de uma única variável que proporcionou o maior coeficiente de correlação múltipla, se referiu à habilitação conceitual, indicando ser esse tipo de habilidade o mais importante no conjunto das habilidades dos produtos de soja e trigo. O segundo tipo de habilitação selecionado, foi a habilitação humana, cuja introdução ao modelo proporcionou ligeiro acréscimo ao coeficiente de correlação. A relação inversa entre a habilitação humana e o resultado econômico mostra que a administração de propriedades rurais produtoras de soja e trigo exige um comportamento mais rígido por parte dos produtores, em relação aos seus empregados. Como todos os produtores estudados são cooperados atuantes, recebendo assistência técnica e gerencial das cooperativas, certamente terão maiores conhecimentos do que os seus empregados, podendo se justificar um estilo de administração menos consultivo. Além disso, o fato de se constatar que a introdução da habilitação técnica na análise não alterou o coeficiente de correlação, indica que o atual nível das habilitações técnicas dos produtores de soja e trigo haja atingido um determinado estágio, relativamente suficiente para que se passe a dar maior importância ao desenvolvimento da habilitação conceitual desses produtores.

Por outro lado, constatou-se na região estudada uma conscientização generalizada quanto à aceitação e uso das novas tecnologias agronômicas recomendadas pelas instituições de assistência técnica, no caso dos produtores de soja e trigo, o que não se pode afirmar com relação aos cafeicultores. Por ser uma cultura perene e normalmente explorada em regime de parceria, na cafeicultura não se observa a presença constante do proprietário na condução das atividades, como ocorre com a cultura do binômio soja-trigo. Estas constatações vem corroborar com o resultado estatístico que destacou a prioridade da habilitação técnica para os cafeicultores, mostrando, por outro lado, a pouca importância que representa, atualmente, a habilitação técnica para os produtores de soja e trigo. O destaque que o programa Stepwise deu à habilitação técnica dos cafeicultores, como se pode observar pelo quadro 10, mostra a importância primordial de se desenvolver esse tipo de habilitação, sem deixar de considerar as demais habilidades, as quais contribuíram também para aumentar o nível de explicação na variação do resultado econômico.

QUADRO 9 - Coeficiente de correlação múltipla e níveis de significância de "t" de Student relativos às equações selecionados pelo processo Stepwise^{2/} - produtores de soja e trigo do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79

Termo constante	Habilitação técnica	Habilitação humana	Habilitação conceitual	Coeficiente de correlação
-11825,3496			3315,6980*	0,5999
-14057,9258		-417,2043	4185,1582**	0,6521
-14060,7256	12,7347	-419,2021	4175,0894*	0,6521

** Significativo ao nível de 10%

* Significativo ao nível de 20%

QUADRO 10 - Coeficiente de correlação múltipla e níveis de significância estatística de "t" relativos às equações selecionados pelo processo Stepwise^{2/} - produtores de café do Município de Londrina, PR - ano agrícola 1978/79

Termo constante	Habilitação técnica	Habilitação humana	Habilitação conceitual	Coeficiente de correlação
-18437,2012	6575,6177**			0,6361
-33244,8047	7630,6465***	3132,8003		0,6885
-44718,8125	6027,2832*	3861,4858*	3591,9717	0,7164

*** Significativo ao nível de 5%

** Significativo ao nível de 10%

* Significativo ao nível de 20%

^{2/} Os dados fornecidos por esse processo podem ser utilizados na montagem de modelos de regressão, utilizando-se os resultados numéricos constantes no quadro. No entanto, para os objetivos deste estudo, interessa basicamente a ordem de entrada das variáveis no modelo e as consequentes modificações no coeficiente de correlação múltipla.

4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

4.1. Conclusões

O comportamento administrativo dos produtores rurais, analisado através dos relacionamentos existentes entre os tipos de habilitação e o resultado econômico obtido, permitiu identificar uma associação direta entre cada tipo de habilidade administrativa e o resultado econômico obtido pelos produtores rurais. Assim, um alto nível de habilitação está diretamente relacionado com um melhor resultado econômico; um baixo nível de habilitação do produtor está diretamente relacionado com um resultado econômico mais desfavorável.

No relacionamento existente entre o conjunto das habilidades administrativas e o resultado econômico obtido pelos produtores de soja e trigo, a habilitação conceitual desses produtores destaca-se como o tipo de habilidade que está mais associado ao resultado econômico. Para os cafeicultores, a habilitação técnica se apresenta como a mais importante das habilidades a ser desenvolvida, proporcionando as melhores respostas às variações no

resultado econômico.

Dentre as diversas componentes do comportamento administrativo dos produtores de soja e trigo, as que apresentam maior associação com o resultado econômico são: a condução das lavouras segundo as recomendações técnicas para a região; o nível de conhecimento da realidade econômica do negócio agrícola por parte do produtor e a maneira pela qual o produtor adquire seus insumos e vende sua produção. Para os produtores de café, as componentes do comportamento administrativo de maior importância são: a condução da lavoura cafeeira segundo as técnicas mais indicadas para a região; a utilização de uma mão-de-obra de melhor qualidade, principalmente na aplicação dos defensivos; o nível de satisfação dos empregados e a diversificação das fontes de renda que aumentam a segurança financeira do cafeicultor.

4.2. Sugestões

Em função dos resultados obtidos sugere-se que, no caso dos produtores de café, se dê maior prioridade aos programas de desenvolvimento das habilidades técnicas, considerando-se principalmente aspectos agrônômicos da exploração cafeeira, bem como a capacitação da mão-de-obra utilizada.

Os cafeicultores devem ser alertados para a importância que representa a prática de se propiciar estímulos aos seus trabalhadores, para que executem as tarefas com satisfação e eficiência.

Como a função comercial do produtor de soja e trigo desempenhou um papel importante no conjunto das habilitações conceituais, o desenvolvimento dessa habilidade deve mostrar a importância de se adquirir os insumos com pesquisa prévia dos preços, bem como a importância de se vender a produção conforme o comportamento do mercado, enfim, destacando a supremacia da rentabilidade sobre a produtividade. Diante disso, se faz necessário a elaboração de estudos mais aprofundados do comportamento dos preços no mercado, objetivando fornecer subsídios para a tomada de decisão desses produtores.

Tanto os produtores de café, como os de soja e trigo, devem ser conscientizados da importância de se manter sob controle os gastos e receitas. Essa conscientização não deve se resumir na imposição de determinado tipo de instrumento, às vezes sofisticado demais para a realidade agrícola, ou para o volume dos negócios.

Diante das secas e geadas regionais, bem como de uma política agrícola instável para as explorações agrícolas estudadas, a importância do fator risco tem sido ressaltada, impedindo que decisões sejam tomadas, mostrando assim a necessidade de maiores estudos nesse campo.

5. RESUMO

Indícios históricos indicam a existência de um relacionamento positivo entre o nível das habilidades dos produtores rurais e sua produtividade na agricultura. O conceito de habilitação se fundamenta na capacidade do produtor rural resolver qualquer tipo de problema que se evidencie no dia-a-dia.

Na prática quotidiana o produtor rural exerce diversas funções ao conduzir seu negócio agrícola, tais como: a função administrativa, técnica, financeira, contábil, comercial e de segurança. O exercício simultâneo dessas funções exige uma capacitação ampla do produtor, abrangendo diversos aspectos. Assim, a capacitação do produtor rural compreende o desenvolvimento de três tipos básicos de habilidades. A habilidade técnica, que compreende o conhecimento especializado, e a facilidade no uso de técnicas e instrumentos relacionados à atividade. A habilidade humana, que está relacionada com a capacidade do produtor criar um clima de trabalho saudável. A habilidade conceitual, que está relacionada com a amplitude de visão do produtor acerca da agricultura como negócio lucrativo.

Em função disso este estudo se propôs a identificar os relacionamentos existentes entre o comportamento administrativo dos produtores rurais e o resultado econômico.

A área de estudo escolhida foi o Município de Londrina, Estado do Paraná. A população foi constituída por produtores rurais de café e do binômio soja-trigo. Os dados foram coletados através de questionários aplicados pelo autor, entrevistando-se 16 produtores de soja e trigo e 22 produtores de café.

O modelo teórico adotado fundamentou-se nos seguintes aspectos: o conhecimento humano contribui para o desenvolvimento das habilidades administrativas, que por sua vez influenciam no resultado econômico obtido pela exploração agrícola.

O nível das habilidades foi obtido através da escala das habilidades administrativas (Apêndice I) interpretada através de tabelas (Apêndice II). A remuneração do produtor rural foi obtida pela diferença entre a renda líquida por hectare e a soma das remunerações ao capital e à terra.

As estatísticas utilizadas foram a Análise de Correlação Simple e a Análise da Correlação Múltipla.

Constatou-se que, em geral, os produtores rurais que apresentaram maiores níveis de habilitação técnica, humana e conceitual, apresentaram também as mais altas remunerações.

A estatística indicou a existência de uma associação direta entre níveis de habilidade administrativa e a remuneração do

produtor rural. As componentes dessas habilidades que foram estatisticamente significativas caracterizaram as maneiras de agir dos produtores. Assim, os produtores de soja e trigo que obtiveram os melhores resultados econômicos, agem da seguinte maneira: vendem a produção quando os preços estiverem favoráveis; adquirem os insumos pelos menores preços da praça; conhecem bem a realidade econômica do seu empreendimento; fazem análise de solo bi-anual; fazem cálculos da intensidade do ataque de pragas; possuem maquinários suficientes e usam fungicidas segundo orientação de agrônomos. Os produtores de café que obtiveram os melhores resultados econômicos agem da seguinte maneira: aplicam fertilizante na projeção da ramagem do cafeeiro, de 3 a 5 parcelas; fazem 4 ou 5 aplicações de fungicidas e 2 ou 3 de inseticidas; fazem a colheita em duas etapas; preocupam-se com a qualidade da mão-de-obra; gratificam os empregados; têm outras atividades econômicas além da cafeicultura; são os menos endividados.

No caso dos produtores de soja e trigo, a análise da correlação múltipla mostrou a importância da habilitação conceitual no conjunto das habilidades administrativas dos produtores, seguida da habilitação humana que apresentou uma relação inversa na associação com o resultado econômico. No caso dos cafeicultores foi destacada a importância da habilitação técnica, mostrando ainda que, também as demais habilidades contribuíram para aumentar o nível de explicação nas variações do resultado econômico.

Assim sendo, sugere-se que os programas de desenvolvimento das habilidades dos produtores de soja e trigo dêem priorida-

de a habilitação conceitual, principalmente ao aperfeiçoamento da função comercial desses produtores, paralelamente a elaboração de estudos acerca do comportamento dos preços no mercado. No caso dos cafeicultores, deve-se dar prioridade ao desenvolvimento das habilitações técnicas, principalmente quanto aos aspectos agrônomicos e treinamento da mão-de-obra.

6. SUMMARY

The historical indications show the existence of a deep and positive relationship between the level of the skill of the agricultural workers and the productivity. The level of the skill of the rural producer has to do with his capacity to solve any kind of every day problem. During his work the rural producer performs many functions: administrative, technical, financial, commercial, book-keeping and security function. To perform simultaneously these functions, it is necessary to have a large ability that involves various aspects. Thus, the rural producer's ability comprehends the development of three basic kinds of ability: the technical ability (that includes specific knowledge and skill to use techniques and tools related to his work): the human ability (related to the capacity to create a friendly atmosphere among the workers), the conceptual ability (related to the extent of the producer's vision of the agriculture as a profitable business).

The disregard of this reality in the improvement programs for rural producers may contribute to reach unsatisfactory

results. For this reason the author proposes himself to identify the relationship that exists between the administrative behaviour of the rural producers and the economical result.

The place chosen was the city of Londrina, State of Parana, being the population formed by typical rural producers of coffee, soya and wheat. The data were collected from questionnaires answered by 16 soya and wheat producers and 22 coffee producers.

The adopted theoretical model was based in the following: the human knowledge contributes for the development of the administrative abilities that, in its turn, affect in the economical result obtained by the agricultural exploration.

There are three basic kinds of administrative abilities: Technical, Human and Conceptual. The level of these abilities was obtained through the Scale of the Administrative Abilities (Appendix I), interpreted with tables. The rural producer's remuneration was obtained from difference between the net income per hectare and the remuneration of the capital and of the soil.

The statistical methods used were the Analysis of the Simple Correlation and the Analysis of the Multiple Correlation.

It was demonstrated that generally the rural producers showing better levels of technical, human and conceptual ability were also better remunerated.

The statistics pointed out the existence of a direct

association between the kinds of administrative ability and the rural producer's remuneration. The components of these abilities that were statistically significant and, for this, characterized the behaviour of the soya and wheat producers who obtained the highest remunerations, are described as follows: the way to run the crops; the way to sell the product and to get input; the level of the knowledge of the economical reality of the undertaking. In the case of the coffee producers, the significant components are: the way to run the crops; the quality of the workmanship; the workmen's satisfaction towards the work done; the level of the debts and the diversification of the sources of income.

The analysis of multiple correlation demonstrated that in the presence of a determinate kind of ability, the introduction of another ability in the analysis provokes a modification in the level of the explanation of the variations of the conceptual qualification in the case of the soya and wheat producers and of the technical qualification, in the case of the coffee producers.

In such case it is suggested that the programmes designed to develop the soya and wheat producer's abilities give priority to the conceptual qualification, mainly to the improvement of the commercial function of these producers and, side by side, to the elaboration of studies on the variations of the prices in the market. In the case of the coffee producers it is suggested to give priority to the development of the technical qualifications mainly with respect to the agricultural aspects and to the training of workmanship.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALBANESE, Robert. Management: toward accountability for performance. Homewood, Ill., Irwin. 1975. (Suplement 2A - Profit).
2. ANDRADE, José Geraldo de. Variáveis sócio-econômicas associadas à adotabilidade e eficiência econômica dos agricultores de Boa Esperança - MG. Viçosa, UFV. 1972. 80 p. (Tese MS).
3. ASSOCIAÇÃO DE CRÉDITO E ASSISTÊNCIA RURAL DO PARANÁ - ACARPA. Dados sobre a situação agropecuária do Paraná: ano agrícola 1977/78. Curitiba, ACARPA, 1978. 151p.
4. BARROS, Henrique de. A empresa agrícola. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1968. 446p.
5. BEMMELMANS, Paulo Franz. Métodos e Técnicas de Administração de Empresas Rurais. In: Seminário de Modernização da Empresa Rural, 19 Anais. Brasília, Binagri Edições, 1972, volume 1. p. 63-67.

6. BOSE, S.P. Influência dos fatores sócio-culturais na direção de pequenas empresas agrárias. In: QUEIROZ, Maria I saura Pereira de. Sociologia Rural, Rio de Janeiro, Zahar 1969. p. 77-92.
7. BRANDT, Sérgio Alberto & OLIVEIRA, Francisco T. Goes de. O planejamento da nova empresa rural brasileira. Rio de Janeiro. APEC, 1976. 260 p.
8. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1977. 562 p.
9. COCHRAN, William G. Técnicas de amostragem. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1965. 555 p.
10. DRUCKER, Peter F. A eficácia na gestão de empresas. In: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, Ed. Abril, 1975, v. 1, cap. 2.
11. EMATER-PR. Escritório Regional de Londrina. Custo horário de máquinas agrícolas. Londrina, 1979. 4p. (mimeografado).
12. GOODE, William J. & HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. 6ª ed. São Paulo, Ed. Nacional, 1977. p. 155-170.
13. GUERRA, Guillermo. Manual de administración de empresas agropecuárias. San José da Costa Rica, IICA- Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas, 1976. 352 p.
14. HOFFMANN, Rodolfo et alii. Administração da empresa agrícola. São Paulo, Pioneira, 1976. 323p.

15. HORTON, Paulo & HORTON, Robert. Introdução à sociologia. São Paulo, Brasiliense, 1975. 138p.
16. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE - Superintendência de Estatística Primária. Sinopse preliminar do censo agropecuário. Paraná-Santa Catarina. Rio de Janeiro, IBGE, 1977. v. 11. 189p.
17. INSTITUTO BRASILEIRO DO CAFÉ - IBC. Cultura de Café no Brasil. Rio de Janeiro, IBC, 1974. p.243-253.
18. KATZ, Robert L. As habilitações de um administrador eficiente. In: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, Ed. Abril, 1975. 29 vol. cap. 3. p.3-14.
19. KAZMIER, Leonard J. Princípios de gerência. Rio de Janeiro, Ed. Americana, 1973. 422p.
20. KRECH, David et alii. O indivíduo na sociedade. São Paulo, Pioneira, I vol., 1973. 311p.
21. LEFEBURE, Henri. Lógica formal/lógica dialética. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1975. p.49-53.
22. LODI, João Bosco. Administração por objetivos. Uma crítica. São Paulo, Pioneira, 1972. p.30-36.
23. MARTIN, Nelson Batista et alii. Administração, tecnologia, custos e rentabilidade na bovinocultura de corte do Estado de São Paulo. Agricultura em São Paulo, São Paulo, 25 (1/2):1-27, 1978.

24. MARTINS, José de Souza. Capitalismo e tradicionalismo. São Paulo, Pioneira, 1975. 161p.
25. MONTEIRO, Emilio. Planejamento de Empresa Agrícola. IV curso nacional. In: Administración rural (organización de empresa agropecuária). Viçosa, UREMG, 1968. p.1-14 (Mimeografada).
26. ORGANIZATION DEVELOPMENT AGENCY INTERNATIONAL - Ceplon. Formação de consultores de organização. Curso de desenvolvimento organizacional, Brasília, SUPLAN-M.A., 1976. 206p.
27. PEIXOTO, Gilberto 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. 93p. (Tese MS).
28. REDDIN, Willian. Estará a tecnologia do treinamento desvinculada da cultura? In: Simpósio Interamericano de Treinamento e Desenvolvimento, 4º Anais... São Paulo, ABTD, 1976. p.204-212.
29. REIS, Antônio João et alii. Economia rural: uma abordagem analítica. Lavras, ESAL-DEC, 1977. 286p.
30. RUFINO, J. Luiz dos S. Fatores controláveis que afetam a renda da empresa agrícola: o caso da cafeicultura no Município de Nepomuceno, MG. Lavras, ESAL, 1977. 74p. (Tese MS).

31. SCHEIN, Edgar H. Consultoria de procedimento: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo, E. Blucher, 1976. 155p.
32. SCHULTZ, Theodore W. • A transformação da agricultura tradicional. Rio de Janeiro, Zahar, 1965. 207p.
33. SIMON, Herbert A. O comportamento administrativo. Rio de Janeiro, FGV, 1965. 311p.
34. SOUZA FILHO, Aurélio Augusto de. Atitudes de empresários rurais em relação a recursos administrativos e suas associações com índices das empresas rurais. Lavras, ESAL, 1979. 112p. (Tese MS).
35. TANNENBAUM, Robert & SCHMIDT, Warren H. Como escolher um padrão de liderança. In: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo, Ed. Abril, 1975. vol. I, cap. 20.

APÊNDICES

APÊNDICE I

ESCALA DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. HABILITAÇÃO TÉCNICA

1.1. Produtor de café

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) Se o produtor aplicou adubo químico no café; qual a quantidade utilizada; como foi feita a aplicação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Se o produtor controlou a ferrugem e o bicho mineiro; como foi feito esse controle; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Quanto ao aspecto geral da lavoura cafeeira; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Como normalmente o produtor tem feito a colheita; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Se o produtor manda qualquer trabalhador seu aplicar defensivos no café. Responder sim ou não. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Se o produtor sabe bem quanto gastou e quanto ganhou com o café nas duas últimas safras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1.2. Produtor de soja e trigo.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7) Saber a época em que o produtor começa a aplicar inseticida contra as pragas da soja; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Saber a época em que o produtor começa a aplicar fungicida contra doenças do trigo; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Observar o potencial do maquinário existente em função da exploração agrícola (tamanho); o estado de conservação dos mesmos; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) Como o produtor calculou a quantidade de adubo que foi utilizada na lavoura; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) Se o produtor manda qualquer trabalhador seu aplicar defensivos nas lavouras; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) Se o produtor sabe bem quanto ganhou e quanto gastou com sua lavoura nas duas últimas safras; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. HABILITAÇÃO HUMANA

- | | SIM | | | | NÃO |
|--|-----|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13) Se as pessoas que trabalham aqui chegam a fazer determinado serviço contra a vontade, só porque o senhor mandou? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 14) Tem algum empregado (ou filho) pensando em arriscar a vida na cidade? (Se os empregados estão bastante satisfeitos de trabalharem aqui com o produtor ou se não estão); 1 2 3 4 5
- 15) Se as pessoas que trabalham aqui sempre dão opiniões sobre o serviço. Se o senhor permite. 5 4 3 2 1
- 16) Sempre é o senhor sozinho quem decide quando deverá ser aplicado veneno nas lavouras? 1 2 3 4 5
- 17) Se o senhor normalmente dá alguma gratificação como prêmio por um bom serviço feito? 5 4 3 2 1

3. HABILITAÇÃO CONCEITUAL

- 18) Imagine que o senhor esteja precisando de dinheiro; o senhor tem a produção guardada também. Então, pergunto: o senhor vende essa produção, mesmo que os preços do momento não sejam os melhores? 1 2 3 4 5
- 19) Suponha que o senhor precise comprar determinado fungicida. Pergunto: se o senhor sempre compara os preços dos diversos vendedores antes de comprar? 5 4 3 2 1

- 20) Se o senhor faz projeção de ganhos futuros. Por exemplo: se produzir tanto, vendendo por tanto, poderá ter um lucro X. Assim, poderá comprar tal coisa, ou pagar tal dívida. O senhor faz isso normalmente?
- 21) Se ocorrer um contratempo na próxima safra (geada ou seca), então a sua situação financeira vai ficar muito ruim mesmo? (Se tem ou não outras fontes de renda).
- 22) O valor dos financiamentos e dívidas nos bancos que o senhor precisa pagar, é igual ao valor das suas propriedades?
- 23) Vamos a última pergunta: considerando a produção das duas últimas safras, pelos seus cálculos, o senhor acha que:
- está ganhando o suficiente para ir vendendo?
 - está ganhando um pouco?
 - está ganhando muito pouco? (empatando)
 - está tendo prejuízos?
 - ou não sabe bem como está a situação?
- 1 2 3 4 5

APÊNDICE II

TABELA DE AVALIAÇÃO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. TABELA DE AVALIAÇÃO DA HABILIDADE TÉCNICA

1.1. Tabela de avaliação da habilidade técnica do produtor de café

Questão 1: (Aplicação de fertilizantes)

- 1) com técnica inadequada (caso não se enquadre em 2, 3, 4 ou 5)
- 2) quantidade padrão (600 g/cova da fórmula 20.5.20); em menos de três aplicações
- 3) quantidade padrão; 3 a 5 aplicações
- 4) quantidade padrão; 3 a 5 aplicações na projeção da "saia" do cafeeiro
- 5) conforme recomendação técnica e análise de solo.

Questão 2: (Controle de pragas e doenças)

- 1) fez apenas um ou outro controle
- 2) controle inadequado (não se enquadrando em 1, 3, 4 ou 5)
- 3) fez duas ou três aplicações de cobre e inseticida
- 4) fez quatro ou cinco aplicações de fungicida e duas ou três de inseticida
- 5) ídem; última aplicação de fungicida em março ou abril.

Questão 3: (Estado geral da lavoura)

- 1) Muito fraco. Lavoura com muitos ramos verticais ou desfolhada
- 2) Fraco. Estado vegetativo e desbrotas
- 3) Regular. Idem
- 4) Bom. Idem
- 5) Muito bom.

Questão 4: (Maneira de fazer a colheita)

- 1) deixa por conta dos empregados
- 2) normalmente não faz varreção
- 3) normalmente faz colheita em uma só etapa
- 4) normalmente faz colheita em duas etapas
- 5) idem; levanta o café derrigado no mesmo dia.

Questão 5: (Especialização da mão-de-obra)

- 1) sim, sempre é qualquer trabalhador que aplica
- 2) sim, às vezes escolhe alguém com mais jeito para o serviço
- 3) sim/não
- 4) não, escolhe às vezes um ou outro com mais prática
- 5) não, nunca, só fulano de tal que é melhor, ou fez curso.

Questão 6: (Processo de controle das receitas e despesas)

- 1) não tem idéia clara do resultado obtido
- 2) faz os cálculos na hora da entrevista (com dificuldades)

- 3) tem algum controle "de cabeça"
- 4) faz algum controle por escrito
- 5) tem contabilidade agrícola.

1.2. Tabela de avaliação da habilitação técnica do produtor de soja/trigo

Questão 7: (Controle de pragas)

- 1) teve algum prejuízo por causa do ataque de pragas na soja
- 2) utiliza inseticida como preventivo
- 3) aplica inseticida logo no início do ataque
- 4) faz quantificação aproximada do ataque, depois aplica
- 5) calcula a intensidade de ataque conforme a técnica.

Questão 8: (Controle de doenças)

- 1) teve prejuízos com doenças no trigo
- 2) utiliza sistematicamente fungicida como preventivo
- 3) utiliza fungicida depois da doença bem instalada na lavoura
- 4) aplica logo ao primeiro sinal da doença
- 5) aplica como preventivo, conforme orientação de agrônomos.

Questão 9: (Maquinário utilizado)

- 1) já atrasou o plantio ou a colheita por falta de máquina na ocasião
- 2) tem maquinário em excesso
- 3) alguma deficiência de maquinário

- 4) maquinário suficiente, não muito bem conservado
- 5) maquinário suficiente e bem conservado.

Questão 10: (Aplicação de fertilizante)

- 1) não utilizou adubo químico algum
- 2) utilizou quantidades inadequadas (não se enquadrou em 1, 3, 4, 5)
- 3) utilizou quantidade padrão da região
- 4) adubação segundo uma análise de solo
- 5) adubação segundo análise de solo para cada cultura.

Questão 11: (Especialização da mão-de-obra)

- 1) sim, sempre é qualquer trabalhador que aplica defensivos
- 2) sim, às vezes escolhe alguém com mais jeito para o serviço
- 3) sim/não
- 4) não, escolhe um ou outro com mais prática
- 5) não, nunca, só fulano de tal que é o melhor, ou fez curso.

Questão 12: (Processo de controle das receitas e despesas)

- 1) não tem idéia clara do resultado obtido
- 2) faz os cálculos na hora da entrevista (com dificuldades)
- 3) tem algum controle "de cabeça"
- 4) faz algum controle por escrito
- 5) tem contabilidade agrícola.

2. AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE HABILITAÇÃO HUMANA

Os itens 13 a 17, apêndice I, compreendem as componentes de habilitação humana. Inicialmente, cada questão era colocada ao produtor, que deveria responder SIM ou NÃO. Assim, de imediato o produtor era posicionado num dos extremos da escala, logo no início da entrevista. Numa segunda etapa, com um prolongamento bastante informal da conversa, verificava-se se o produtor reafirmava sua posição num dos extremos, ou se havia possibilidade de deslocamentos a um dos pontos intermediários do "contínuo", sendo então definitivamente posicionado num dos pontos.

3. AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE HABILITAÇÃO CONCEITUAL

A habilitação conceitual foi constituída das componentes referentes aos itens 18 a 23, apêndice I. A mesma técnica utilizada no item anterior permitiu posicionar o produtor num dos pontos da escala.

O item 23 foi avaliado obedecendo às seguintes etapas: a) na ocasião da entrevista, apenas assinalou-se a alternativa correspondente à resposta dada pelo produtor; b) posteriormente, com as informações da 2.^a parte do questionário, apurou-se o resultado econômico, ou seja a remuneração do produtor rural; c) estratificou-se essa remuneração em quatro classes: 1º) remuneração positiva; 2º) remuneração negativa até Cr\$ 2.000,00; 3º) negativa de Cr\$ 2.000,00 até Cr\$ 3.000,00/ha; 4º) negativa acima de

Cr\$ 3.000,00/ha. A coincidência da afirmação do produtor com os cálculos realizados pelo autor receberia a nota máxima, indicativa do nível de conhecimento da realidade econômica do seu empreendimento, independente do instrumental utilizado para apurar os resultados. À medida em que aumentava o desvio observado entre a informação do produtor e a realidade dos cálculos, diminuía a nota dada na escala (posição), diminuindo também o nível de conhecimento da realidade econômica do empreendimento.

APÊNDICE III

O RESULTADO ECONÔMICO (Remuneração do produtor rural)

1. TERRAS

Utilização	Área (ha)	Valor unitário (Cr\$)	Valor total (Cr\$)
Cafê adulto			
Cafê novo			
Área mecanizada			
Cultura anual (roça)			
Pastagem			
Mata natural			
Inproveitável			
TOTAL			

2. BENFEITORIAS

Quantidade	Tipo	Duração futura	Capacidade	Valor estimado (Cr\$)	Valor total (Cr\$)
	Casa sede				
	Outras casas				
	Terreiros				
	Tulha				
	Garagem				
	Galpao				
	Depósito				
	Luz elétrica				
TOTAL					

3. MAQUINÁRIO

Quantidade	Especificação	Duração futura	Valor unitário (Cr\$)	Valor total (Cr\$)
	Trator			
	Trator			
	Arado			
	Grade			
	Grade			
	Semeadeira			
	Colheitadeira			
	Cultivador			
	Pulverizador			
	Pulverizador			
	Polvilhadeira			
	Caminhão			
	Camioneta			
	Carreta			
	Carroça			

4. ANIMAIS DE TRAÇÃO

Quantidade	Tipo	Duração futura	Valor atual (Cr\$)	Uso principal

5. RECEITA

Cultura	Produção média	Preço	Receita	Nº de mil pés
Cafê				
Soja				
Trigo				
Intercalar				
Intercalar				
TOTAL				

6. DESPESAS INSUMOS

Tipo	Quantidade média (kg l, sc)	Valor unitário (Cr\$)	Valor total (Cr\$)
N P K			
N P K			
Microelementos			
Orgânico			
Foliar			
Calcário			
Inseticidas			
Inseticidas			
Fungicidas			
Fungicidas			
Herbicidas			
Espalhantes			
Sementes			
TOTAL			

7. DESPESAS MÃO-DE-OBRA

Quantidade	Operação	Nº de d/H	Custo Cr\$	Nº de h/T	Custo Cr\$	Total
	Desbrota					
	Arruação					
	Varreção					
	Esparramação					
	Preparo do solo					
	Plantio					
	Capinas					
	Adubação					
	Aplicação de calcário					
	Conservação de solo					
	Aplicação de herbicida					
	Controle de pragas					
	Controle de doenças					
	Colheita					
	Secagem					
<hr/>						
TOTAL						

8. DESPESAS GERAIS

Tipo	Valor total (Cr\$)
Luz elétrica	
ITR	
Taxas	
Frete	
FUNRURAL	