
Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural

Daltro Cella
Fernando Curi Peres

Neste trabalho, objetiva-se investigar quais são as principais características ou fatores que descrevem um produtor rural de sucesso, do ponto de vista da administração rural, identificando para esses produtores os atributos que são valorizados pelos seus pares e os que são valorizados pelos profissionais que lhes prestam assistência técnica.

Embora a atividade agrícola esteja sujeita às regras de mercado, como qualquer outra atividade econômica, é suposto também que a empresa rural desempenhe um papel adicional de realização pessoal (ou familiar) do indivíduo (ou grupo) que a dirige. Assim, a análise do sucesso de um empreendimento rural deve extrapolar a simples noção de maximização do lucro nas atividades desenvolvidas, conjugando elementos subjetivos como a necessidade de realização dos desejos e aspirações do empresário. Envolve, pois, elementos como o convívio familiar e social, a autonomia decisória e o reconhecimento comunitário.

O mapeamento das características valorizadas pelos próprios produtores pode colaborar para o desenvolvimento de estratégias que visem melhorar a comunicação entre eles e os institutos de pesquisa e difusão de tecnologia, as instituições de ensino técnico e superior, os meios de comunicação especializados (revistas, jornais ou outros informativos) e, principalmente, os profissionais que atuam no mercado como consultores ou assistência técnica aos produtores rurais. Além da melhoria da comunicação, a investigação dos atributos valorizados pelos produtores gera subsídios para a delimitação de políticas públicas. Isso porque o conhecimento dos objetivos, anseios e necessidades pessoais e sociais dos produtores rurais, em conjunto com aspectos técnicos e econômicos, permite a formulação de políticas de desenvolvimento. Esses elementos tornam possível “indicar quais as técnicas que são as mais adequadas e quais são as condições necessárias para assegurar a sua eficiência, tanto para a melhoria da renda dos agricultores, como para o aumento da produção global” (Silva Neto, Lima & Basso, 1997, p.16).

ESTUDOS ANTERIORES NO BRASIL SOBRE O AGRICULTOR DE SUCESSO

O produtor rural desempenha as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle⁽¹⁾ quando toma decisões, realiza

Recebido em 31/janeiro/2002
Aprovado em 03/abril/2002

Daltro Cella, graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Católica de Administração e Economia (FAE) de Curitiba, Paraná, e em Engenharia Agrônoma pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), é Mestre em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP), Piracicaba, São Paulo, Brasil.
E-mail: daltroc@bol.com.br

Fernando Curi Peres é Professor Titular do Departamento de Economia, Administração e Sociologia da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP), Piracicaba, São Paulo, Brasil, e Representante do Brasil no *Board* da *International Farm Management Association* (IFMA).
E-mail: fcperes@esalq.usp.br

ações para a execução do que foi objetivado, toma atitudes diante de imprevistos ou de dificuldades e aceita a responsabilidade dos resultados finais atingidos. Isso é feito por meio de dois níveis de ação (operacional e estratégico), aplicados a cada uma das diferentes áreas administrativas (produção, finanças, comercialização e recursos humanos). Entretanto, conforme Canziani (2001), o administrador rural provavelmente não percebe com clareza a separação entre as áreas ou mesmo entre as atividades por ele desenvolvidas.

Os benefícios provenientes do uso de técnicas de administração para o desempenho econômico de propriedades rurais foi investigado nos trabalhos de Phillips & Peterson (1999) e Miller, Boehlje & Dobbins (1998), citados por Canziani (2001). Os autores avaliam a utilização do planejamento estratégico na condução de propriedades rurais, concluindo que aqueles produtores que utilizam plenamente e com competência as funções administrativas e gerenciais obtêm melhores resultados na gestão de seus negócios. Dessa forma, dentro de um grupo de produtores rurais, sujeitos a condições produtivas muito próximas ou às mesmas variações exógenas, pode-se observar desempenhos econômicos diferentes.

No Brasil, alguns autores também analisam essa questão. Mendonça (1996) considerou, em seu estudo, um grupo de produtores rurais associados a uma cooperativa agrícola no município de Lavras (Minas Gerais). O diferencial encontrado, em termos dos resultados técnicos e econômicos, foi atribuído ao desempenho administrativo do produtor rural. Como a autora considerou número reduzido de produtores rurais, é difícil a generalização de suas conclusões. Além disso, ela fez a análise de apenas duas funções administrativas, desconsiderando a organização e o controle. Basso (1993), por sua vez, centrou a análise nas funções de controle e direção, ao estudar uma associação de pequenos agricultores no Rio Grande do Sul. Conclui que somente por meio de uma estrutura administrativa funcional, com procedimentos específicos para a tomada de decisões, a análise de viabilidade de projetos e a gestão de recursos financeiros e humanos, é possível melhorar o desempenho econômico de todos os produtores associados.

Apesar de destacada em teoria como um dos fatores que contribui positivamente para a obtenção de resultados técnicos e econômicos, a capacitação do administrador rural depende fundamentalmente do exercício da atividade gerencial dele. Pouco contribui o conhecimento teórico sobre administração, se considerado isoladamente; a competência envolve, também, as habilidades e atitudes diante das decisões a serem tomadas. Ela pode ser definida, então, como as qualificações decorrentes do conhecimento que o administrador tem sobre suas atribuições, aptidões e habilidades. Para Maximiano (1995), competência é o conjunto de qualificações que uma pessoa

deve possuir, adquirir ou desenvolver para ocupar um cargo em qualquer empreendimento.

ANÁLISES QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Na pesquisa aqui relatada, para a melhor compreensão da capacidade administrativa dos bons produtores rurais, fez-se uso de dados primários, levantados diretamente em uma amostra de produtores associados à Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. (Cotrijal), sediada no município de Não-Me-Toque (Rio Grande do Sul), e de técnicos que os assistem.

A coleta dos dados foi feita, inicialmente, mediante entrevistas grupais. O objetivo do levantamento foi tentar sistematizar o pensamento corrente dos associados e dos técnicos a respeito das principais características de um bom produtor rural; para tanto, foi utilizada a metodologia de **grupos focais**⁽²⁾. Grupos focais são utilizados quando se quer conhecer mais profundamente a percepção de determinado grupo sobre um tópico/produto/aspecto específico.

Com base na análise dos dados obtidos nos grupos focais, a etapa seguinte compreendeu a elaboração de um questionário. Com o modelo proposto, a formulação das afirmações levou em consideração a necessidade de priorizar-se assuntos relacionados às funções administrativas que constituem o processo administrativo e às características da visão (estratégica e operacional), aplicadas às diferentes áreas de ação da empresa agropecuária. Elaboraram-se, assim, 32 afirmativas relacionadas à **matriz de atividades administrativas** (quatro funções administrativas com visões estratégica e operacional, cruzadas com as quatro áreas de ação da empresa, gerando 32 *loci*, conforme Canziani, 2001). O levantamento dos dados compreendeu a aplicação de questionário a 140 produtores rurais, escolhidos aleatoriamente dentre os associados da Cotrijal⁽³⁾.

Diante das respostas obtidas, foi possível transformar fatores qualitativos, considerados como **atributos de um bom produtor rural**, em fatores quantitativos por meio do grau de concordância/discordância atribuído às proposições correspondentes a cada *locus* da matriz, permitindo a análise estatística dos resultados. Tendo em vista o número elevado de variáveis consideradas (32), foi necessária a utilização da **análise fatorial**⁽⁴⁾, que pode ser compreendida como um processo de análise estatística multivariada destinado à redução e à sumarização de dados, ou seja, um método de transformação de variáveis originais (em geral correlacionadas entre si) em um conjunto menor de variáveis não correlacionadas, que são combinações lineares das originais e denominadas de **fatores**. A utilização da análise fatorial possibilita o entendimento claro das variáveis que atuam em conjunto e a identificação daquelas que mais contribuem para a explicação da variância

nos dados originais. Dessa maneira, problemas associados a grande número de indicadores ou alto grau de correlação entre eles podem ser substancialmente reduzidos pela substituição por número menor de fatores.

O terceiro passo correspondeu ao ajustamento de três regressões lineares múltiplas em que as variáveis dependentes foram as notas atribuídas à capacidade empresarial de cada empresário pelos próprios produtores, por outros produtores (seus pares) e pelos profissionais que lhes prestam assistência técnica. Como variáveis independentes foram definidos os oito fatores que mais explicam a variância total da amostra⁽⁵⁾, mais cinco variáveis gerais correspondentes a satisfação do agricultor com sua atividade (satisfação), sua percepção sobre a situação atual da agricultura (situação), sua preocupação com a preservação do meio ambiente (ambiente), qualidade de seu produto (qualidade), e tipo de controle de receitas e gastos adotado pelo empresário (controle). O *software* utilizado foi o SPSS com a opção *stepwise*.

RESULTADOS

Os resultados obtidos com a aplicação do método de grupos focais em produtores e membros da equipe técnica da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. (Cotrijal) apontaram para a existência de diversas características administrativas que podem ser atribuídas a um bom produtor rural, além da noção teórica de busca da maximização do lucro. Procurou-se, dentre as idéias discutidas, identificar aquelas relacionadas aos aspectos de cada *locus* da matriz de atividades administrativas descrita.

No que diz respeito aos aspectos profissionais, foi dado destaque à competência do produtor para o desenvolvimento da atividade agropecuária. Essa competência deve ser compreendida não só como conhecimentos técnico e produtivo das atividades a serem desempenhadas, mas também como um conjunto mais amplo de qualificações, envolvendo aptidões, habilidades e atitudes, o qual proporciona ao produtor rural capacitação para a tomada de decisões. Em complemento a essas considerações, foi mencionado que é igualmente importante para a caracterização de um bom produtor rural o desejo de ampliar essa competência, por meio da busca de conhecimento necessário ao desenvolvimento de suas atividades. Dessa forma, um produtor receptivo, que procura informações técnicas e econômicas a respeito dos aspectos produtivos, comerciais, financeiros e de recursos humanos de sua atividade, foi geralmente vinculado ao sucesso. A busca de conhecimento pode ocorrer, também, por meio da participação em eventos ou cursos que ampliem a qualificação do produtor.

Em relação às estratégias de compartilhamento de riscos das atividades agrícolas desenvolvidas, alguns dos participantes dos grupos focais mencionaram a realização de

parcerias, associações ou condomínios de exploração agropecuária como uma das características de um empreendimento rural de sucesso. Da mesma forma, a diversificação da produção foi citada como estratégia para a diminuição de risco.

A organização da produção agropecuária e da propriedade rural também foi destacada pelos participantes dos grupos focais. Alguns dirigiram os comentários à organização pessoal do agricultor e da propriedade, em termos de aspectos visuais. Na opinião de outros, a organização aparente da propriedade e da produção, ou seja, aquela que pode ser visualmente percebida pelos demais, não era relevante. Coube destaque às atividades de planejamento da produção e às atividades a serem desempenhadas tanto pelo proprietário como pelos empregados e familiares envolvidos com a produção. O planejamento foi mencionado como importante para a divulgação das atividades rotineiras a todos os envolvidos e, também, para os esclarecimentos quanto às diretrizes futuras da propriedade. O controle financeiro dos custos de produção e dos gastos com a família e com a manutenção das atividades também recebeu destaque.

Além da menção às características diretamente vinculadas à produção e à comercialização, os participantes dos grupos focais deram ênfase a aspectos relacionados ao lado pessoal ou familiar de um bom produtor rural. Trata-se de uma extrapolação à noção tradicional de indivíduo maximizador de lucros, incorporando alguns elementos subjetivos, como a liberdade e a autonomia decisória, a capacidade de tirar férias periódicas, fazer o próprio horário e realizar um passeio com a família. Deve-se ressaltar a importância e o papel da família na condução das atividades administrativas. Alguns participantes vincularam um bom produtor àquele que envolve a família diretamente com a propriedade rural. Nesse caso, um produtor de sucesso é capaz de absorver ou envolver a mão-de-obra familiar na atividade produtiva ou de envolvê-la com aspectos relacionados ao planejamento ou ao gerenciamento dos negócios fora da propriedade. Ainda no que diz respeito à família, alguns participantes foram mais generalistas, mencionando simplesmente que um bom produtor é capaz de promover um bom padrão de vida aos familiares, sem a necessidade do envolvimento deles com a atividade agropecuária.

O envolvimento do produtor rural de sucesso com os assuntos comunitários e o reconhecimento social daí derivado também foram mencionados nos grupos focais. Outro fator subjetivo que foi citado durante as sessões diz respeito à vocação para exercer a atividade agropecuária ou para o trabalho com a terra. A preservação do meio ambiente revelou-se uma preocupação dos produtores e um dos elementos que faz parte do sucesso empresarial.

Tendo em vista os resultados qualitativos obtidos nas sessões de grupos focais, procurou-se identificar as caracte-

terísticas de um produtor rural de sucesso em termos quantitativos. O questionário aplicado cobriu as 32 atividades administrativas passíveis de serem desempenhadas em uma propriedade rural, contanto com afirmativas impessoais. Foi solicitada a uma amostra de 140 produtores rurais, associados à Cotrijal, a atribuição de nota entre zero e dez, de acordo com o seu grau de concordância, a cada uma das 32 afirmações, as quais são mostradas no quadro 1, na página seguinte.

Diante da grande quantidade de dados gerados a partir do questionário, foi necessária a aplicação da análise fatorial, de modo a obter número menor de variáveis a serem analisadas. Diferentes abordagens podem ser utilizadas para a determinação do número ideal de fatores. A mais comum, e utilizada neste estudo, é denominada método de componentes principais, cuja preocupação central é a determinação do número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância dos dados originais. A etapa seguinte envolveu a determinação de número reduzido de fatores, que expressam de forma apropriada a totalidade das variáveis consideradas.

A interpretação dos fatores identificados é, talvez, a parte mais importante da análise fatorial. Embora não exista uma regra rígida para a análise das relações dos fatores com as variáveis, é dispensada maior atenção àquelas variáveis com cargas fatoriais superiores a, em valor absoluto, 0,6 como um indicativo de correlação entre a variável e o fator em análise (Hoffmann, 1999; Malhotra, 2001).

O primeiro fator respondeu por 25,3% da variância total. Observando os valores das cargas fatoriais existentes na matriz de fatores, percebeu-se que ele se correlacionava positivamente com as variáveis controle estratégico das finanças (afirmação 30), controle operacional das finanças (28), direção estratégica das finanças (32), organização estratégica das finanças (31) e organização operacional das finanças (11). Ele foi, portanto, denominado **fator financeiro**. A importância desse fator para identificar um bom produtor rural reside no caráter holístico das finanças. Isso porque a análise das condições financeiras permite a compreensão do empreendimento rural como um todo. Em outras palavras, ele sintetiza as conseqüências em termos financeiros, decorrentes da adoção de determinada estratégia ou operação nas demais áreas administrativas: produção, comercialização e recursos humanos.

Respondendo por 9,9% da variância total das variáveis, o segundo fator relaciona-se positivamente com as atividades administrativas de direção operacional das finanças (afirmação 7), planejamento estratégico da comercialização (12) e planejamento operacional da comercialização (21). A análise das afirmações que compõem as principais cargas do fator permite denominá-lo **planejamento comercial**. Esse fator se relaciona ao conhecimento e à habilidade do bom produtor rural em utilizar

estratégias comerciais para a obtenção de resultados financeiros.

As afirmações que mostraram altas cargas na composição do fator planejamento comercial permitem, ainda, inferir que o produtor prefere atuar com cautela no mercado financeiro, especulando com o preço dos produtos mais do que com as taxas de juros. Talvez essa característica se vincule ao comportamento conservador do produtor, ao preferir apostar em alternativas sobre as quais tem maior domínio. Isso porque o produtor tem mais conhecimento a respeito do comportamento do mercado físico do que do mercado financeiro (talvez uma razão vinculada ao baixo volume de contratos futuros de *commodities*) e prefere trocar os ativos físicos por moeda somente quando dela necessita para comprar insumos ou outros ativos físicos. Além disso, deve ser levada em conta a visão, mais ou menos generalizada, de que o bom produtor procura dispor de recursos financeiros que viabilizem a manutenção de estoques, ou seja, para evitar que toda a produção seja comercializada durante a safra, quando os preços são menores.

O terceiro fator calculado concentra 5,5% do total da variância observada entre as variáveis originais. Relaciona-se positivamente com o controle estratégico e a direção estratégica de recursos humanos na propriedade rural (afirmativas 6 e 3), bem como com a direção operacional da comercialização (2). Analisando simultaneamente as três atividades administrativas envolvidas, convencionou-se chamar esse fator de **comunicação e informação**. O produtor precisa fixar objetivos a serem alcançados com a atividade agrícola e determinar quais são os recursos físicos, financeiros e humanos necessários para o desempenho das respectivas tarefas. Ele pode avaliar, então, se tem condições de levar adiante as estratégias fixadas ou se precisa incorporar novos recursos (incluindo recursos de terceiros). Como o eixo principal do fator tem relação com recursos humanos, pode-se dizer que o bom produtor tem capacidade para delinear as características pessoais e profissionais do empregado que ele necessita.

O conhecimento a respeito das capacidades e limitações dos recursos humanos é fundamental para um bom produtor rural conduzir as atividades rotineiras, uma vez que ele lhe permite organizar esses recursos de acordo com a exigência de cada tarefa. Além da organização dos recursos humanos, físicos e financeiros de maneira adequada, o bom produtor também tem capacidade de comunicar-se com os subordinados. Os agricultores sabem que os resultados obtidos também dependem da transmissão de ordens e informações aos empregados de forma clara.

O quarto fator, denominado **planejamento pessoal**, relaciona-se com as atividades de planejamento operacional dos recursos humanos (afirmativa 16) e planejamento estratégico das finanças (17), contribuindo com 5,2% da

Quadro 1

Afirmativas Utilizadas no Questionário, Agrupadas Segundo a Atividade Administrativa

	Produção	Finanças	Comercialização	Recursos Humanos
Planejamento Estratégico	4. O bom produtor rural faz diversificação da produção para se proteger de frustrações de safras, de preços baixos, e diminuir as variações de sua renda.	17. O bom produtor rural tem como objetivo principal do empreendimento rural promover um bom padrão de vida para a família (como, por exemplo, dar boa educação para os filhos, ter um bom plano de saúde e dispor de conforto dentro de casa).	12. O bom produtor rural é aquele que deixa para a cooperativa toda a estratégia de comercialização de sua produção.	14. O bom produtor rural sempre delega atividades aos filhos com o objetivo de fazer seu sucessor e dar continuidade à propriedade rural no futuro.
Planejamento Operacional	26. O bom produtor rural define o que vai produzir anualmente com base nos preços de mercado.	1. O bom produtor rural faz planejamento ou orçamento de qual a melhor época para comprar adubo, sementes, defensivos agrícolas.	21. O bom produtor rural é aquele que vende sua produção apenas quando precisa de recursos financeiros.	16. O bom produtor rural é aquele que sempre consegue tirar férias e viajar pelo menos uma vez por ano.
Organização Estratégica	5. O bom produtor rural sempre adota a estratégia de fazer parceria, associação ou condomínios de produção agropecuária para diminuir os custos de produção e os riscos da atividade agrícola.	31. O bom produtor rural sempre controla seus gastos e sabe analisar os dados levantados (anotados) de modo que torne possível saber qual foi o lucro obtido em cada atividade.	13. O bom produtor rural sempre é o responsável pelas compras e vendas na propriedade. Só transações de pequenos valores podem ser feitas pelos empregados da propriedade.	24. O bom produtor rural sempre participa de encontros técnicos, cursos e feiras agropecuárias e estimula seus empregados e familiares a participar de cursos de capacitação rural.
Organização Operacional	10. O bom produtor rural sempre mantém a lavoura com um bom aspecto visual, livre de pragas e doenças, e mantém instalações, máquinas e equipamentos limpos e bem conservados.	11. O bom produtor rural sempre possui um sistema de controle, mesmo que simplificado, do tipo entradas e saídas de dinheiro do caixa.	23. O bom produtor é aquele que sabe distinguir a boa da má informação quanto a preços e qualidade dos insumos disponíveis no mercado.	18. O bom produtor rural deve estar sempre presente na propriedade rural, pois assim ele pode acompanhar e participar de perto do desenvolvimento dos trabalhos.
Direção Estratégica	22. O bom produtor rural sempre adota rapidamente novas técnicas de produção (é inovador) e investe em novas máquinas e equipamentos.	32. O bom produtor rural sempre toma atitude diante das dificuldades financeiras e não fica esperando passivamente do governo uma solução para os seus problemas.	15. O bom produtor rural sabe que sem a cooperativa ele acabará na mão de intermediários inescrupulosos ou de grandes empresas na hora de vender sua produção.	3. O bom produtor rural faz com que todos os empregados fiquem sabendo o que foi planejado. Assim, todos sabem o que têm de fazer.
Direção Operacional	27. O bom produtor rural é aquele que é copiado pelos outros, que serve de exemplo na forma de condução do seu empreendimento.	7. O bom produtor rural sempre vende sua produção de acordo com a necessidade de caixa (dinheiro) para pagar os compromissos financeiros.	2. O bom produtor rural é aquele que acompanha, cotidianamente, os preços de mercado, tanto dos produtos quanto dos insumos.	19. O bom produtor rural sempre passa as ordens de serviços aos empregados de forma clara e direta.
Controle Estratégico	8. O bom produtor consegue produzir com produtividade mais alta e custos mais baixos que seus vizinhos.	30. O bom produtor rural é aquele que faz anotações dos seus gastos e obrigações financeiras de longo prazo.	25. O bom produtor é aquele que conhece ou procura informações sobre os preços históricos dos produtos (séries históricas de preços).	6. O bom produtor rural é aquele que conhece bem as pessoas que trabalham em sua propriedade.
Controle Operacional	9. O bom produtor é aquele que sabe, efetivamente, se suas atividades estão dando lucro ou prejuízo.	28. O bom produtor rural sempre tem um controle separado dos gastos da família e dos gastos com as atividades da propriedade.	20. O bom produtor rural sempre procura adquirir insumos a preços menores e compra somente o mínimo necessário.	29. O bom produtor rural sempre zela pela sua imagem visual.

variância total observada. O bom produtor rural desempenha duplo papel, como gestor da produção agropecuária (atributos profissionais) e auxiliar na provisão de recursos financeiros para o lar (atributos pessoais). Assim, o quarto fator contempla a capacidade do produtor de planejar suas atividades, de modo que seja possível compatibilizar essas duas funções.

Trabalhando como gestor da produção agropecuária, o produtor de sucesso tem capacidade de planejar as operações na propriedade rural de forma seqüencial, organizando os recursos financeiros, físicos e humanos para que os objetivos produtivos sejam alcançados. Dessa forma, o produtor delimita uma estratégia de ação em termos profissionais, ao centralizar tantas responsabilidades estratégicas e operacionais quanto se julgue capaz de desempenhar. Ao mesmo tempo, o produtor de sucesso tem condições de avaliar qual o melhor destino para os recursos financeiros obtidos com a atividade agrícola: se para reinvestimento na propriedade, aquisição de ativos físicos, novos negócios ou se para finalidades pessoais ou familiares.

O fator 5 é responsável por 4,5% da variância total observada entre as variáveis e relaciona-se positivamente com as atividades de organização operacional dos recursos humanos (afirmativa 18) e planejamento estratégico dos recursos humanos (14), sendo denominado **gerenciamento de pessoal**. O fator vincula-se à capacidade do bom produtor rural de dispor de recursos humanos habilitados, de modo a possibilitar a execução de tarefas da maneira mais eficiente possível. Ele sabe reconhecer as habilidades e limitações de seus familiares, empregados e demais envolvidos no processo produtivo. Tem condições, portanto, de monitorar as atividades mais críticas e suprir os pontos fracos, mesmo que para isso seja necessária a sua presença constante na propriedade.

O fator 5 também contempla outras características do bom produtor rural. Ao transmitir o próprio conhecimento e as experiências acumuladas para os familiares, demonstra a relação pessoal de satisfação e orgulho com a atividade agrícola. Buscando, constantemente, o contato com as atividades rotineiras desenvolvidas na propriedade é possível visualizar o zelo e a vocação para o trato com a agropecuária.

O fator 6, **organização da produção**, responde por 4,4% da variância total e relaciona-se com a atividade administrativa de organização estratégica da produção (afirmativa 5). Esse fator indica associação com a capacidade do bom produtor, não só em reconhecer a produção que poderá ser alcançada tendo em vista os recursos que lhe são disponíveis, mas também de alavancar seus recursos por meio de parcerias. Dessa maneira, tem condições de estimar o resultado final que poderá ser alcançado com recursos próprios, conhecer as suas limitações e os pontos positivos e negativos de incorporar recursos de tercei-

ros ao processo produtivo: financiamento de máquinas e equipamentos; parcerias, associações e condomínios de exploração agropecuária; associação a uma cooperativa ou um sindicato patronal; e estabelecimento de sociedades de capital/ trabalho, troca de serviços ou integração vertical com agroindústrias.

A organização da produção (fator 6) contempla a habilidade do produtor para trabalhar em grupo e crescer utilizando recursos de terceiros. A relação de confiança que se estabelece com os demais envolvidos sinaliza o reconhecimento social dos valores pessoais (pois, ninguém quer trabalhar com indivíduos desonestos ou incompetentes). Além disso, o contato cotidiano com conhecidos ou parceiros contribui para a ampliação do conhecimento prático sobre a atividade agrícola.

O fator 7 responde por 3,9% do total da variância e relaciona-se às atividades de controle operacional da comercialização (afirmativa 20) e planejamento operacional da produção (26). Assim, é chamado de **fator aproveitamento de oportunidades**. Pode-se dizer que esse fator se vincula à capacidade de um produtor de sucesso determinar e reavaliar a seqüência de atividades necessárias para a realização da produção, incorporando novas informações cotidianas ao planejamento anterior. Assim, ele relaciona-se ao discernimento do produtor rural em estabelecer as operações rotineiras a serem desempenhadas na propriedade de acordo com a conjuntura apresentada. Tal fato possibilita a transformação de oportunidades em negócios lucrativos.

Por fim, o fator 8, denominado de **experiência comercial**, responde por 3,5% da variância total observada e relaciona-se com a atividade organização estratégica da comercialização (afirmativa 13). Esse fator trata do conhecimento do produtor rural a respeito dos agentes comerciais, decorrente da experiência pessoal acumulada e dos resultados obtidos com estratégias adotadas anteriormente. Dessa forma, um produtor de sucesso tem capacidade para delimitar qual a melhor estratégia de compra ou venda, tendo em vista os canais de comercialização disponíveis, a organização dos agentes comerciais, a confiança de credores, vendedores e compradores, e os demais riscos envolvidos. O fator concentra características pessoais de um bom produtor rural: capacidade e habilidade de negociação; conhecimento formal sobre os aspectos legais das transações comerciais; e conhecimento informal sobre os agentes comerciais envolvidos. Está implícito, também, que o bom produtor rural desperta a confiança dos agentes comerciais.

No quadro 2 constam os resultados das regressões ajustadas. Elas correspondem às três variáveis dependentes — notas ou graus atribuídos pelos próprios produtores (**auto**), pelos outros produtores (**pares**) e pelos profissionais da assistência técnica (**técnicos**) —, como função dos oito

Quadro 2
Coefficientes e Estatísticas das Regressões Lineares Múltiplas

Variável Independente	Variável Dependente					
	Auto	Beta	Pares	Beta	Técnicos	Beta
Constante	3,54 (5,13) ^{***}		6,55 (37,74) ^{***}		8,55 (11,63) ^{***}	
Fator 1			0,14 (1,67) [*]	0,13	0,29 (3,18) ^{***}	0,26
Fator 3	0,15 (1,93) [*]	0,14				
Fator 4	-0,19 (-2,38) ^{**}	-0,17				
Fator 7	0,13 (1,75) [*]	0,13				
Satisfação	0,22 (4,59) ^{***}	0,34				
Qualidade	0,29 (3,99) ^{***}	0,29			-0,19 (-2,33) ^{**}	-0,18
Controle			0,32 (4,14) ^{***}	0,33	0,27 (3,25) ^{***}	0,26
R múltiplo		0,54		0,39		0,43
R ² ajustado		0,27		0,14		0,16
Erro padrão		0,91		0,94		1,03
F		11,11		12,25		10,12
Nível de Significância de F		0,0000		0,0000		0,0000

Notas: * Nível de significância do teste *t* a 10%.

** Nível de significância do teste *t* a 5%.

*** Nível de significância do teste *t* a 1%.

Observação: Os fatores 2, 5, 6 e 8 e as variáveis situação e ambiente não obtiveram o nível de significância exigido.

fatores descritos e das cinco variáveis gerais (satisfação, situação, qualidade, ambiente e controle). Embora os coeficientes de explicação das regressões tenham sido baixos (27%, 14% e 16% para, respectivamente, auto, pares e técnicos), as regressões mostraram-se altamente significativas.

No caso da auto-avaliação, pode-se notar que cinco variáveis mostraram a significância requerida: satisfação, qualidade, fator 4, fator 3 e fator 7. Todos, exceto o fator 4, apresentaram os sinais de acordo com o esperado. O fator 4 (planejamento pessoal) está indicando uma relação perversa entre os valores do fator e a variável dependente. Uma possível explicação pode ser encontrada nas afirmativas correspondentes às variáveis de alta carga do fator: “o bom produtor rural é aquele que sempre consegue tirar férias e viajar pelo menos uma vez por ano”; “o bom produtor rural tem como objetivo do empreendimento promover um bom padrão de vida para a família”. O resultado da regressão está sugerindo que tirar férias e dar um

bom padrão de vida à família estão prejudicando o desempenho da empresa, na visão dos próprios empresários.

Quando a variável dependente é a nota atribuída ao desempenho empresarial por outros agricultores (seus pares), a regressão ajustada mostra que as variáveis explicativas com a significância estatística requerida foram somente duas: controle e fator 1 (financeiro). Esse resultado está mostrando que os agricultores em geral têm em alta conta os empresários que fazem controle (contabilidade) de seus gastos e receitas, além de apresentarem melhor desempenho na área financeira. Deve-se notar que o fator 1 está fortemente associado aos níveis estratégico e operacional das finanças da empresa. Ambos os sinais dos coeficientes estão de acordo com o esperado.

Os resultados da regressão da variável nota dada pelos profissionais da assistência técnica à gestão empresarial dos agricultores (técnicos) mostram que somente três variáveis atingiram a significância requerida: controle, fator 1

(financeiro) e qualidade. Todos, exceto a variável qualidade, apresentaram sinais de acordo com o esperado. A variável qualidade está indicando uma relação perversa entre seus valores e a variável dependente. Uma possível explicação pode ser encontrada no fato de os principais produtos das empresas consideradas serem *commodities* que, por definição, têm qualidades semelhantes. É difícil imaginar um técnico levando em consideração o fato de o milho, a soja, a carne ou mesmo o leite (tipo C) de um agricultor serem de qualidade melhor do que a do produto médio da região. Nesse caso, parece que eles estão atribuindo nota menor aos agricultores que **se preocupam mais** com a qualidade de sua *commodity*, em vez de somente se preocuparem com os respectivos índices quantitativos de produção e, principalmente, de produtividade.

CONCLUSÕES

O objetivo geral do estudo aqui relatado foi a identificação dos fatores que caracterizam um produtor rural de sucesso, com ênfase em sua capacidade administrativa. No trabalho, reconhece-se o fato de os agricultores (empresários rurais) terem, também, uma dimensão pessoal e familiar que interfere diretamente nas suas atitudes gerenciais, além da procura pelo lucro.

As características do produtor rural bem-sucedido, apontadas nas sessões de grupos focais, foram sintetizadas e agrupadas com base em uma matriz de atividades administrativas e submetidas à análise quantitativa. Apesar de

os participantes terem enfatizado que, além da procura por lucro e, portanto, de uma eficiente gestão financeira, outras necessidades são igualmente importantes na definição de um bom empresário rural, o fator financeiro (fator 1) respondeu pela maior parte da variância da amostra (25,3%) na análise fatorial.

As regressões ajustadas explicaram de 27% a 14% da variabilidade nas notas atribuídas pelos agricultores e pelos profissionais da assistência técnica ao desempenho dos empresários rurais da amostra. Embora baixos, esses coeficientes de explicação foram altamente significativos do ponto de vista estatístico, indicando que dificilmente essas relações aconteceriam devido ao acaso.

Entre os agricultores da Cotrijal não há, praticamente, analfabetos. Eles têm boa educação formal até o nível médio e, acima de tudo, têm forte herança cultural com ênfase na ética de trabalho e maior estoque de capital social. A variação nas notas atribuídas aos empresários rurais foi menor do que se esperaria em uma amostra correspondente a um universo maior de agricultores brasileiros. Recomenda-se, portanto, a repetição da metodologia em outras regiões. O encadeamento dado pelo uso do grupo focal no levantamento das variáveis explicativas consideradas importantes, seguido de aplicação de questionário para permitir análise estatística multivariada e do uso de regressões para avaliar quantitativamente seus efeitos na caracterização dos empresários, mostrou-se um procedimento adequado para o pronto cumprimento dos objetivos do trabalho. ◆

NOTAS

- (1) Descrições detalhadas a respeito das funções administrativas podem ser consultadas em Canziani (2001), Chiavenato (1997) e Maximiano (1995; 1997).
- (2) Quanto à descrição do método de grupos focais, ver Bader & Rossi (1999), Carlini-Cotrim (1996) e Westphal, Bógus & Faria (1996).
- (3) O número de produtores rurais entrevistados

corresponde a 4,6% do total de cooperados da Cotrijal.

- (4) Mais detalhes a respeito do método de análise fatorial podem ser vistos em Hair *et al.* (1998), Hoffmann (1999), Malhotra (2001) e Sharma (1996).
- (5) Neste trabalho, os oito fatores explicam 62,2% do total de variância existente nas variáveis originais.

RESUMO

Neste artigo, apresenta-se os resultados de investigação realizada para identificar as principais características atribuídas ao produtor rural bem-sucedido. Foram consideradas as opiniões de uma amostra selecionada de empresários rurais e de profissionais da assistência técnica que lhes prestam serviços. O levantamento inicial dos dados foi baseado na técnica de grupo focal, seguido de um questionário aplicado a uma amostra de 140 produtores rurais. Os dados foram condensados em oito fatores, com a utilização da análise fatorial. Regressões lineares múltiplas foram ajustadas para explicar as notas atribuídas aos agricultores como função dos fatores e de cinco outras variáveis. Apesar de as equações explicarem somente pequena parte das variações nas notas atribuídas à capacidade administrativa dos empresários rurais, elas mostraram-se altamente significativas conforme medidas pelos testes estatísticos utilizados.

Palavras-chave: administração rural, empreendedor rural, grupo focal, análise fatorial.

ABSTRACT

The study investigated the major characteristics of well succeeded farm entrepreneurs as seen by their peers and by local extension agents. Data were collected by using focus group analysis followed by a survey with 140 questionnaires applied to a sample of farmers from a Rio Grande do Sul rural cooperative. The large number of suggested variables (32) were condensed into a group of eight factors through the use of Factor Analysis. Multiple linear regressions were adjusted to explain the ratings attributed to each farm manager as functions of the condensed factors and of five more suggested variables. Although the adjusted equations explained only a small part of the attributed grade variations they were highly significant as measured by the statistical tests utilized.

Uniterms: farm management, rural entrepreneur, focus group, factor analysis.

RESUMEN

En este artículo, se presentan los resultados de una investigación en la que se pretendía identificar las principales características atribuidas al productor rural exitoso. Para ello, se analizaron las opiniones de una muestra seleccionada de empresarios rurales y de profesionales que les ofrecen servicios de asistencia técnica. La toma inicial de datos se basó en la técnica de grupo focal, seguida de un cuestionario aplicado a una muestra de 140 productores rurales. Los datos se condensaron en ocho factores, con la utilización del análisis factorial. Se ajustaron regresiones lineales múltiples para explicar las calificaciones atribuidas a los agricultores como función de los factores y de otras cinco variables. Aunque las ecuaciones expliquen solamente una pequeña parte de las variaciones en las calificaciones atribuidas a la capacidad administrativa de los empresarios rurales, se mostraron muy significativas conforme medidas por las pruebas estadísticas utilizadas.

Palabras clave: administración rural, emprendedor rural, grupo focal, análisis factorial, integración de mercados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BADER, G.E.; ROSSI, C.A. *Focus groups: a step-by step guide*. San Diego: The Bader Group, 1999. 39p.
- BASSO, N. *Práticas administrativas em uma associação de pequenos agricultores no Rio Grande do Sul*. 1993. 69p. Dissertação (Mestrado) — Escola Superior de Agricultura da Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil.
- CANZIANI, J.R.F. *Assessoria a produtores rurais no Brasil*. 2001. 224p. Tese (Doutorado) — Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, São Paulo, Brasil.
- CARLINI-COTRIM, B. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. *Revista Saúde Pública*, v.30, n.3, p.285-293, 1996.
- CHIAVENATO, I. Teoria neoclássica da administração. In: CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1997. cap.7, p.227-284.
- HAIR, J.F.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L.; BLACK, W.C. Factor analysis. In: HAIR, J.F.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L.; BLACK, W.C. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998. cap.3, p.87-138.
- HOFFMANN, R. *Componentes principais e análise fatorial*. Piracicaba, São Paulo: ESALQ/USP, 1999. 40p. (Série Didática, 90)
- MALHOTRA, N.K. Análise fatorial. In: MALHOTRA, N.K. *Pesquisa em marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap.19, p.503-523.
- MAXIMIANO, A.C. *Introdução à administração*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 476p.
- _____. Autoridade e competência. In: MAXIMIANO, A.C. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas, 1997. cap.11, p.145-153.
- MENDONÇA, M.C.A. *Estilos gerenciais e suas relações com os desempenhos técnicos e econômicos na pecuária leiteira*. 1996. 69p. Dissertação (Mestrado) — Escola Superior de Agricultura da Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil.
- MILLER, A.; BOEHLJE, M.; DOBBINS, C. *Positioning the farm business*. West Lafayette: Purdue University, 1998. 37p. (Staff Paper, 98-9)
- PHILLIPS, J.C.; PETERSON, H.C. *Strategic planning and firm performance: a proposed theoretical model for small agribusiness firms*. East Lansing: Michigan State University, 1999. 15p. (Staff Paper, 99-41)
- SHARMA, S. *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley, 1996. cap.4, p.58-89 — Principal components analysis; cap.5, p.90-123 — Factor analysis.
- SILVA NETO, B.; LIMA, A.J.P. de; BASSO, D. Teoria dos sistemas agrários: uma nova abordagem do desenvolvimento da agricultura. *Extensão Rural*, v.4, n.4, p.6-19, 1997.
- WESTPHAL, M.F.; BÓGUS, C.M.; FARIA, M. de M. Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, v.120, n.6, p.472-482, 1996.