UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS

VINICIUS AGOSTINHO DA NÓBREGA

**Perfil gerencial de propriedades da agricultura familiar da região metropolitana de
Ribeirão Preto/SP: análise multivariada e qualitativa sobre a eficiência de gestão.**

PIRASSUNUNGA

2017

VINICIUS AGOSTINHO DA NÓBREGA

**Perfil gerencial de propriedades da agricultura familiar da região metropolitana de
Ribeirão Preto/SP: análise multivariada e qualitativa sobre a eficiência de gestão.**

(VERSÃO CORRIGIDA)

Dissertação apresentada à Faculdade de
Zootecnia e Engenharia de Alimentos da
Universidade de São Paulo, como parte dos
requisitos para a obtenção do Título de
Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Gestão e Inovação na
Indústria Animal

Orientador: Prof. Dr. Celso da Costa Carrer

PIRASSUNUNGA

2017

Ficha catalográfica elaborada pelo
Serviço de Biblioteca e Informação, FZEA/USP,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N754p Nobrega, Vinicius
Perfil gerencial de propriedades da agricultura familiar da região metropolitana de Ribeirão Preto/SP: análise multivariada e qualitativa sobre a efic / Vinicius Nobrega ; orientador Celso Carrer. -- Pirassununga, 2017.
114 f.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional Gestão e Inovação na Indústria Animal) -- Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo.

1. agricultura familiar. 2. administração da empresa rural. 3. desenvolvimento regional. I. Carrer, Celso, orient. II. Título.

NOBREGA, V.A. Perfil gerencial de propriedades da agricultura familiar da região metropolitana de Ribeirão Preto/SP: análise multivariada e qualitativa sobre a eficiência de gestão. 2017. 114f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em: 24/novembro/2017

Banca Examinadora

Prof. Dr. Celso da Costa Carrer (Presidente)

Instituição: FZEA/USP

Orientador

Prof. Dr. Marcelo Machado De Luca de Oliveira Ribeiro

Instituição: FZEA/USP

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr. Marcelo Caetano Oliveira Alves

Instituição: UNIP/RIBEIRÃO PRETO

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr. Paulo Marcelo Tavares Ribeiro

Instituição: FMU/SÃO PAULO

Julgamento: Aprovado

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus pelo seu amor incondicional, dádivas e bênçãos;

À minha família, por todo suporte, valores e raízes que levo todos os dias comigo;

Aos meus pais (Carlos e Cristina) pelo estímulo ao trabalho e aos estudos;

À minha namorada Francine, pelo amor, carinho, companheirismo e compreensão;

Aos meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Celso da Costa Carrer, pela disponibilidade, atenção e suporte durante todo esse trabalho, por acreditar e lutar pela proximidade da universidade com iniciativas privadas e empreendedoras.

Aos meus líderes e amigos do Sebrae/SP: Rodrigo Matos do Carmo, Renato Andrade Fonseca e Iroa Nogueira Lima Arantes, que contribuíram imensamente com minha formação como pessoa e profissional.

À Flaviane Tavanti Castilho de Araújo pela paixão pela agricultura familiar que transborda e nos contagia. Agradeço ainda por todo suporte nesse trabalho.

Ao João Paulo Rodrigues Arciprete, por todo companheirismo durante essa divertida jornada ao aprendizado. Agradeço também pelo suporte nesse trabalho.

“Não tente, faça!”

Guilherme Zeri

RESUMO

AGOSTINHO DA NÓBREGA, V. **Perfil gerencial de propriedades da agricultura familiar da região metropolitana de Ribeirão Preto/SP: análise multivariada e qualitativa sobre a eficiência de gestão.** 2017. 114f. Dissertação de Mestrado em Gestão na Indústria Animal – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2017.

A agricultura familiar é responsável por aproximadamente 70% do alimento que chega à mesa do brasileiro (51% das aves, 58% do leite, 69% das hortaliças, 70% do feijão e 83% da mandioca) e está presente em aproximadamente 4.600 municípios do Brasil (MDA, 2015). Dessa forma, essa atividade tem papel fundamental para a oferta de alimentos e equilíbrio econômico e social das regiões. O presente trabalho buscou diagnosticar o perfil gerencial dos pequenos produtores familiares em administrar suas propriedades, no âmbito do município da Região Metropolitana de Ribeirão Preto. Além disso, buscou-se entender quais aspectos influenciam positiva e negativamente a realização de atividades gerenciais nos pequenos estabelecimentos. Para tanto, utilizou-se como base o diagnóstico de competitividade do agronegócio, que levantou informações de 104 produtores da Região Metropolitana de Ribeirão Preto, SP. Os dados foram processados pela análise multivariada, por meio das técnicas de análise de componentes principais e pela análise de agrupamento. A análise quantitativa revelou que os respondentes que se dedicavam às atividades de planejamento, produção e gestão financeira tendem a realizar, também, outras atividades gerenciais. Além disso, revelou que esses produtores têm como principal foco atividades internas, apontando uma tendência em negligenciar aspectos relacionados ao mercador consumidor. O estudo mostrou, ainda, a heterogeneidade dos respondentes ao caracterizar grupos de acordo com seu perfil gerencial resultando em uma tipificação caracterizada pelo acesso à educação formal e a experiência profissional em outras áreas. Por fim, o estudo sugere, também, a necessidade da avaliação da efetividade das políticas públicas de fomento à agricultura familiar e de reforma agrária, figurando esses, como um vasto e importante campo para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

.

Palavras-chave: agricultura familiar, administração da empresa rural, desenvolvimento regional.

ABSTRACT

AGOSTINHO DA NÓBREGA, V. Management profile of family farms in the metropolitan area of Ribeirão Preto / SP: multivariate and qualitative analysis of management efficiency. 2017. 114f. Master's Thesis in Management in Animal Industry - Faculty of Animal Science and Food Engineering, University of São Paulo, Pirassununga, 2016.

Family agriculture represents approximately 70% of the food that comes to the Brazilian table (51% of birds, 58% of milk, 69% of vegetables, 70% of beans and 83% of cassava) and is present in approximately 4,600 municipalities of Brazil (MDA, 2015). In that way, this activity takes a fundamental role for the food supply and the economic and social balance of the regions. The present work sought to diagnose the managerial profile of small family farmers in managing their properties within the municipality of the Metropolitan Region of Ribeirão Preto. In addition, sought to understand which aspects positively and negatively influence the performance of managerial activities in small establishments. For this purpose, the agribusiness competitiveness diagnosis was used as a basis, which gathered information from 104 producers from the Metropolitan Region of Ribeirão Preto, SP. The data were processed by multivariate analysis using main component analysis techniques and cluster analysis. Finally, the results obtained in the multivariate analysis were interpreted in order to qualitatively complement the results obtained with the quantitative stage. The quantitative analysis revealed that respondents engaged in planning, production and financial management activities also tended to perform other management activities. It, also, revealed that these producers have as main focus internal activities, pointing out a tendency in neglecting aspects related to the consumer merchant. The study also demonstrated the heterogeneity of the respondents in characterizing groups according to their managerial profile, resulting in a typification characterized by access to formal education and professional experience in other areas. Finally, the study suggests the need of evaluating the effectiveness of public policies for the promotion of family agriculture and agrarian reform, which are a vast and important field for the development of future research.

Keywords: family agriculture, rural enterprise management, regional development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sequência lógica do processo de elaboração do planejamento estratégico, com base em diversos autores.	22
Figura 2 - Elementos base para a criação de uma estrutura organizacional eficiente.	26
Figura 3 – Princípios básicos a serem observados na montagem de estruturas organizacional	28
Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas de acordo com a pirâmide de Maslow	30
Figura 5- Régua da tomada de decisão considerando os polos dos estilos de liderança: democrático e autocrático.....	31
Figura 6- Etapas do processo da função controle	33
Figura 7 – Etapas que compõem o ciclo de melhoria contínua - PDCA	34
Figura 8 - Mapa de oferta de produtos da agricultura familiar na Região de Ribeirão Preto...	56
Figura 9 - Análise multivariada: relação variáveis gerando fatores	70
Figura 10 - Resultado do perfil gerencial dos produtores da agricultura familiar da região metropolitana de Ribeirão Preto/SP participantes da pesquisa.	73
Figura 11 – Resultado do perfil gerencial dos produtores da agricultura familiar da região metropolitana de Ribeirão Preto/SP participantes da pesquisa, segundo a área de gestão.....	76
Figura 12 - Diagrama dos autovalores para os fatores calculados, considerando-se os 104 indivíduos (produtores) e 18 variáveis relacionadas a dados do diagnóstico de competitividade de agronegócios do Sebrae/SP.....	77
Figura 13 - Relação entre o Fator 1 e Fator 2 para as 37 variáveis estudadas dos 104 casos. .	79
Figura 14 - Dendograma obtido pelo método de Ward (com cálculo baseado na distância euclidiana), considerando-se os 104 indivíduos (produtores) e 37 variáveis relacionadas ao diagnóstico de competitividade de agronegócios do Sebrae-SP.	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- As quatro funções da administração de acordo com o entendimento de Sobral e Peci (2013).....	21
Quadro 2 - Exemplos de fatores que compõem o ambiente contextual classificado pela natureza: política, econômico, socioculturais e tecnológico com base em Neves (2012).....	23
Quadro 3 - Exemplos de contingências internas e externas que afetam a estrutura organizacional conforme Chiavenato (2014)	27
Quadro 4 – Detalhamento dos papéis e atividades realizadas por gerentes.	29
Quadro 5 - Os cinco perfis de lideranças de acordo com Blake e Mouton.	32
Quadro 6 - Principais funções da administração financeira	36
Quadro 7 – Modelo de fluxo de caixa sugerido pelo Sebrae em sua cartilha de gestão financeira de 2017	36
Quadro 8 - Exemplo de demonstrativo de resultado sugerido pelo Sebrae-MG em publicação de 2005	37
Quadro 9- Pilares para a competitividade operacional	42
Quadro 10 – Principais diferenças entre o modelo patronal e familiar	44
Quadro 11 - Agricultura familiar no Brasil, segundo as variedades selecionadas	47
Quadro 12 - Representatividade da agricultura familiar no Estado de São Paulo – IBGE 2006	49
Quadro 13 - Participação da agricultura familiar na produção de culturas selecionadas por volume e valor da produção no Estado de São Paulo – IBGE 2006	50
Quadro 14 - Participação da agricultura familiar na pecuária por volume e valor da produção no Estado de São Paulo – IBGE 2006	51
Quadro 15 - Produtor na direção dos trabalhos do estabelecimento, por sexo e grupos de anos de direção, segundo a agricultura familiar do Estado de São Paulo – IBGE 2006	51
Quadro 16 - Principais características do pessoal ocupado na Agricultura Familiar em São Paulo, incluindo o produtor – IBGE 2006.....	52
Quadro 17 - Principais grupos de atividades da agricultura familiar paulista, a partir do faturamento (x1000 R\$) – IBGE 2006	52
Quadro 18 - Finalidade de financiamentos tomados por estabelecimentos da agricultura familiar do estado de São Paulo – IBGE 2006	53
Quadro 19 - Representatividade da agricultura familiar na Região Metropolitana de Ribeirão Preto em número e área ocupada.....	54
Quadro 20 - Projeto de pesquisa.....	62

Quadro 21 - Características gerais dos respondentes	65
Quadro 22 - Distribuição das questões com base na área de gestão	66
Quadro 23- Variáveis utilizadas na pesquisa.....	68
Quadro 24- Resultados do cálculo de autovalores e percentual das variâncias total e acumulada, para os cinco fatores dos 104 indivíduos e 18 variáveis relacionadas às práticas gerenciais dos empresários.	77
Quadro 25 - Coeficientes de correlação entre as 18 variáveis relacionadas à rotina de gestão dos produtores.	78
Quadro 26 - Pontuação média e desvio padrão de acordo com o total de cada área de conhecimento avaliada e total geral da pontuação do grupo 1.	83
Quadro 27 - Pontuação média e desvio padrão de acordo com o total de cada área de conhecimento avaliada e total geral da pontuação do grupo 2.	84
Quadro 28- Pontuação média e desvio padrão de acordo com o total de cada área de conhecimento avaliada e total geral da pontuação do grupo 3.	86
Quadro 29 - Comparação na formação dos grupos da análise qualitativa e da análise de agrupamento, de acordo com a quantidade de componentes dos grupos.	86

LISTA DE SIGLAS

AA		Análise de Agrupamento
ACP		Análise de Componentes Principais
AMA		“American Marketing Association”
BACEN		Banco Central
CATI		Coordenadoria de Assistência Técnica Integral
CMN		Conselho Monetário Nacional
CONDRAF		Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural/ Sustentável
DAP		Declaração de Aptidão do Pronaf
EMATER		Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA		Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMPLASA		Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano
FAO		“Food and Agriculture Organization”
IBGE		Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBS		Instituto Biosistêmico
INCRA		Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MDA		Ministério do Desenvolvimento Agrário
ONU		Organização das Nações Unidas
PNAE		Programa Nacional de Alimentação Escolar
PRONAF		Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SEADE		Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SAF		Sistema Agroflorestal
SEBRAE		Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas
UFSCAR		Universidade Federal de São Carlos
UNB		Universidade de Brasília
UNESP		Universidade Estadual Paulista
USP		Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS	18
1.2. HIPÓTESE.....	18
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO	19
2.1.1. Função Planejamento	22
2.1.2. Função Organização	25
2.1.3. Função Direção	28
2.1.4. Função Controle.....	33
2.2. GESTÃO NAS PRINCIPAIS ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO	35
2.2.1. Gestão financeira	35
2.2.2. Gestão de marketing	38
2.2.3. Gestão de pessoas	39
2.2.4. Gestão da produção e operações	41
2.3. A AGRICULTURA FAMILIAR.....	43
2.3.1. A definição da agricultura familiar	43
2.3.2. A representatividade da agricultura familiar no Brasil	46
2.3.3. A agricultura familiar no Estado de São Paulo	48
2.3.4. A agricultura familiar em números na Região Metropolitana de Ribeirão Preto....	53
2.4. A AGRICULTURA FAMILIAR E A EFICIÊNCIA EM GESTÃO	56
3. MATERIAIS E MÉTODOS	61
3.1. O PROJETO DE PESQUISA	61
3.2. A ESCOLHA METODOLÓGICA	63
3.2.1. O Problema de pesquisa.....	63
3.2.2. A Abordagem Mista – Quantitativa e Qualitativa.....	63

3.3. A ABORDAGEM QUANTITATIVA.....	64
3.3.1. A coleta dos dados	64
3.3.2. A Análise Multivariada de Dados	69
3.3.3. Análise Fatorial em Componentes Principais	70
3.3.4. Análise de Agrupamentos (Clusters)	71
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	73
4.1. ANÁLISE PRELIMINAR DOS QUESTIONÁRIOS LIGADOS À EFICIÊNCIA DE GESTÃO.....	73
4.2. ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS (ACP)	76
4.1. ANÁLISE DE AGRUPAMENTO (CLUSTER).....	81
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
6 . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
APÊNDICE I. O QUESTIONÁRIO.....	99
APÊNDICE II. PLATAFORMA BRASIL.....	105
APÊNDICE III. PLANILHA DE RESULTADOS.....	106

1. INTRODUÇÃO

Com uma população de 1,66 milhão de habitantes, a Região Metropolitana de Ribeirão Preto representa 2,93 % do PIB do Estado de São Paulo e 0,94 % do PIB brasileiro (Estado de São Paulo, 2016). É composta por 34 municípios e tem uma economia diversificada englobando empresas agrícolas, industriais, de alta tecnologia, comércio e serviços (EMPLASA, 2016).

A região teve seu desenvolvimento histórico alicerçado no agronegócio. No início do século XX, destacou-se a produção de café e mais recentemente a produção e processamento da cana de açúcar, figurando como uma das principais regiões fornecedoras de açúcar e álcool no mercado interno e externo (EMPLASA, 2016). Ainda, se observa o plantio de grãos como feijão, milho e amendoim. Adicionalmente, em sua maioria produtores da agricultura familiar, oferta-se: leite, frutas, olericultura, café e outros. De acordo com o ITESP (2016), a região conta também com 18 assentamentos rurais que abrigam 1492 famílias que vivem da produção de olericultura, fruticultura, leite, mel e horticultura.

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU, 2014), a agricultura familiar é um meio para organização de produções agrícola, florestal, pastoril e aquícola que são gerenciadas e operadas, predominantemente, pela mão de obra familiar.

A agricultura familiar atua em todas as Unidades da Federação e é responsável aproximadamente por 70% do alimento que chega à mesa do brasileiro (sendo, 51% das aves, 58% do leite, 69% das hortaliças, 70% do feijão e 83% da mandioca). Está presente em aproximadamente 4600 municípios do Brasil, que representa 82,71% do total constituído (MDA, 2015).

O papel da agricultura familiar vai além da oferta de alimentos, pois possibilita a permanência do homem no campo, a preservação da cultura regional, gera renda, preserva o meio ambiente e desenvolve as comunidades onde está inserida. Ciente disso, a Organização das Nações Unidas elegeu a agricultura familiar como o tema central para o ano de 2014, destacando os benefícios socioeconômicos, ambientais e culturais para o desenvolvimento dos países (ONU, 2014).

Com base na importância da agricultura familiar, diversas instituições têm aumentado a atuação no sentido de fortalecer esses estabelecimentos. Um exemplo foi o aumento substancial de recursos federais destinados ao fomento da agricultura familiar que subiu de R\$ 2,4 bilhões na safra 2002-03 para R\$ 24,1 bilhões na safra 2014-2015 (MDA, 2015). Os valores citados não estão corrigidos pela inflação, ainda assim, evidenciam um incremento considerável de recursos para essa finalidade.

O Governo do Estado de São Paulo, por sua vez, com o intuito de aumentar as oportunidades de emprego e renda, além de buscar a inclusão social e promover a conservação dos recursos naturais, firmou acordo com o Banco Mundial disponibilizando recursos, por meio do Projeto Microbacias II. O projeto atua no fortalecimento do acesso a mercados dos pequenos produtores paulistas (CATI, 2016).

Outras instituições trabalham para promover a sustentabilidade da agricultura familiar dentro da cadeia do agronegócio brasileiro. Entre esses atores estão: Universidades públicas como a Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual Paulista (UNESP), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Universidade de Brasília (UNB), entidades de fomento como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI) e o Instituto de Assistência e Extensão Rural (EMATER,) além de órgãos públicos como Prefeituras municipais, Secretarias da agricultura e outras agências de fomento. Todas essas entidades têm iniciativas que buscam dar condições para o desenvolvimento da agricultura familiar.

De acordo com Batalha e Meirelles (2005), o desempenho da agricultura familiar é afetado por variáveis internas e externas às propriedades. Externamente, sofre influência de condições climáticas, acesso ao crédito, variação cambial e de preços, entre outras. Internamente, é afetado por fatores como: qualidade da terra, a infraestrutura produtiva, tecnologia empregada na produção e a eficiência na gestão da propriedade.

O Sebrae/SP (2010) realiza periodicamente a pesquisa de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas. No estudo, realizado no período de 2006 a 2010, levantou-se a taxa de mortalidade dessas empresas que considerou os resultados nos setores do comércio, de serviço, da indústria e do agronegócio. Constatou-se que 27% das pequenas empresas sucumbem no primeiro ano e 58% em até cinco anos. As principais causas da extinção foram:

flutuações da conjuntura econômica, políticas insuficientes de apoio, comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento prévio e gestão empresarial deficiente (SEBRAE/SP, 2010).

O Conselho Nacional do Desenvolvimento Rural Agrário (CONDRAF, 2013) em seu Plano Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário, realizado no ano de 2013, concluiu que os seguintes avanços devem ser preconizados para o aumento da performance dos pequenos estabelecimentos:

- Buscar o aumento de produção, ganhos de produtividade, agregação de valor no processo produtivo, além da agregação de valor nos produtos vendidos por estes estabelecimentos;
- Trabalhar para a ampliação da capacidade de gestão produtiva e de comercialização, fortalecendo a cooperação entre os atores da cadeia de negócios;
- Avançar na adequação de regras e normas de produção, processamento e comercialização;
- Buscar a aproximação da agricultura familiar com o mercado consumidor, favorecendo circuitos curtos de comercialização, sem extensas redes de intermediários.

É certo que os desafios da agricultura familiar são amplos e dependem da atuação articulada do poder público em conjunto com outras instituições. No entanto, grande parte do resultado advém da própria atuação do empresário rural, como gestor da sua propriedade. Assim, é fundamental conhecer melhor como os produtores da agricultura familiar desempenham suas atividades de gestão e buscar identificar ações que possam ajudar no seu desempenho como empreendedores e empresários.

O presente trabalho buscou compreender a maneira como os produtores da agricultura familiar da Região Metropolitana de Ribeirão Preto estabelecem o gerenciamento de sua propriedade. Além disso, buscou-se entender quais os principais aspectos que impactam no resultado gerencial de seus negócios.

1.1. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

O objetivo desse trabalho foi analisar o perfil da gestão dos pequenos produtores da Região Metropolitana de Ribeirão Preto/SP e as características que tipificam a prática da gestão nestes estabelecimentos.

1.2. HIPÓTESE

A hipótese do presente trabalho é que o desempenho geral das propriedades da agricultura familiar é afetado:

- Pela competência gerencial dos agricultores e pelo fato dos produtores atuarem de forma a priorizar aspectos internos da propriedade em detrimento a uma visão mais estratégica, que leve em conta fatores mercadológicos, do ambiente de negócios que se encontram inseridos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Essa seção tem como objetivo elucidar as principais práticas de gestão no universo pesquisado. Primeiro, será abordada a teoria da administração, no que concerne ao detalhamento das suas principais funções: planejamento, organização, direção e controle. Na sequência, serão definidas as principais áreas funcionais das organizações: finanças, marketing, pessoas e produção. Aqui, também se abordará a agricultura familiar e sua representatividade no Brasil, no Estado de São Paulo e, especificamente, na Região Metropolitana de Ribeirão Preto.

2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO

As organizações estão presentes na vida das pessoas. Estas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se e morrem em organizações. Essas organizações se diferenciam pelo tamanho, objetivo, porte, setor, segmento, entre outras características específicas. As organizações devem ser observadas, analisadas e estudadas para que sejam administradas de maneira a garantir sua sobrevivência, manutenção e crescimento (CHIAVENATO, 2014).

Independentemente do tipo de organização, as empresas possuem características que se assemelham. A primeira dessas similaridades pode ser apontada pelo fato de que as organizações nascem de um propósito, ou seja, são criadas para atender necessidades específicas, tais como: criar um produto, prestar um serviço ou ajudar pessoas carentes. A segunda é que a organização depende do trabalho coordenado das pessoas, assim, necessita de uma estrutura que define responsabilidades na direção do objetivo proposto. Pode-se definir, portanto, que a organização é um conjunto de pessoas que se utilizam de recursos no sentido de atingir um objetivo (SOBRAL; PECCI, 2013).

De acordo com Caravantes et al. (2011), toda organização é um sistema, ou seja, um conjunto de componentes que inter-relacionados compõe a estrutura necessária para a consecução de objetivos. Um sistema é formado por diversos subsistemas que são compostos basicamente de:

- Entradas: matéria-prima, talentos humanos, capital;

- Processos de transformação: atividades operacionais, tecnologia, métodos operacionais;
- Saídas: produtos, serviços, resultado financeiro.

As organizações, no âmbito de um sistema social aberto, influenciam e são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas. Assim, mudanças no âmbito político, econômico, social, tecnológico, legal e ecológico, afetam diretamente as organizações. Nesse sentido, as organizações devem se adaptar de maneira rápida e efetiva a esse cenário (CARAVANTES et al., 2013; BERNARDES; MARCONDES, 2003).

Dessa forma, os objetivos não são conquistados ao acaso ou pela sorte de seus integrantes, pelo contrário, dependem do trabalho dos dirigentes organizacionais que são responsáveis pela administração da organização. Administração consiste na capacidade de coordenar os recursos: humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, de modo a atingir os objetivos propostos pelas organizações (MAXIMIANO, 2012).

Assim, o objetivo da administração é garantir que a organização seja eficaz e eficiente. Eficácia é a capacidade que a organização tem de escolher os objetivos mais apropriados e exequíveis e na execução de atividades que maximizem os resultados. Logo a organização eficaz é aquela que atinge seus objetivos (ROBBINS, 2011).

Já a eficiência é a capacidade da empresa em fazer mais com menos recursos. Para isso enfatiza a eficiência dos processos e a diminuição do desperdício e assim maximiza os resultados. O foco do gestor deve ser a busca equilibrada entre a busca da eficiência e o alcance da eficácia organizacional (ROBBINS, 2011).

Charnov e Montana (2010) citam a concepção de Henri Fayol, que revolucionou a teoria da administração ao definir que o papel do gestor não fica restrito apenas à função de gerente. Um administrador deve ser reconhecido por exercer as funções principais do processo de administração: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Os mesmos autores definem cada uma das cinco funções da administração.

- Planejamento - função que consiste em prever eventos futuros e determinar as atividades futuras mais eficazes para a empresa;
- Organização – função que consiste em como a estrutura organizacional está estabelecida e como a autoridade e responsabilidade são passadas aos gerentes;

- Comando – função relacionada à maneira como os gerentes administram os funcionários. Fayol abordou atividades tais como: comunicação eficaz, comportamentos gerenciais e uso de recompensas e punições na discussão sobre como um gestor deveria comandar seus funcionários;
- Coordenação – função referente às atividades destinadas a criar uma relação entre todos os esforços da organização (tarefas individuais) e a busca de um objetivo; e
- Controle – função relacionada ao modo como os gerentes avaliam, o desempenho dentro da organização com relação aos planos e às metas dessa organização.

Embora a definição de Henry Fayol tenha sido elaborada no início do século XX, ela ainda é atual e é utilizada pelos pensadores da administração. Ao longo do tempo houve uma adaptação e as funções comando e coordenação foram unificadas, dando origem à função direção. Assim as funções da administração também são definidas como planejar, organizar, dirigir e controlar, conforme mostra o Quadro 1 (SOBRAL; PECI, 2013).

Quadro 1- As quatro funções da administração de acordo com o entendimento de Sobral e Peci (2013)

Planejar	Definir os objetivos e desenvolver estratégias e ações para alcança-los
Organizar	Definir o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve fazer
Dirigir	Liderar e motivar os membros da organização
Controlar	Monitorar o desempenho para garantir que os objetivos sejam alcançados

Fonte: com base em Sobral e Peci (2013)

Ainda de acordo com os autores, independentemente do tipo de organização, o gestor emprega as funções da administração em prol do aumento do desempenho organizacional. Assim, as funções da administração são um círculo virtuoso, pois a função planejamento estabelece os objetivos e a estratégia; a etapa organizacional delibera sobre como, quanto e quem executará; a direção, por sua vez, dá as diretrizes e motiva os colaboradores, enquanto o processo de controle verifica se a execução está conforme o planejado (SOBRAL; PECI, 2013).

2.1.1. Função Planejamento

Planejamento é o processo estruturado no qual a empresa busca informações e as avalia, identificando oportunidades e prevendo ameaças. Com base nas informações determinam objetivos e criam estratégias de modo a maximizar as oportunidades e dirimir as ameaças contidas no ambiente de negócios (FISCHMANN, 2011).

O processo de planejamento (Figura 1) é formado pelas seguintes etapas: definição da missão, visão e valores, análise dos ambientes: externo e interno, na definição de objetivos, na escolha de estratégias, na concepção de planos, no monitoramento das atividades e no “feedback” que retroalimenta todo o processo (BARNEY, 2007; CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; FISCHMANN, 2011; NEVES, 2012; SILVA, 2012).

Figura 1 – Sequência lógica do processo de elaboração do planejamento estratégico, com base em diversos autores.

Fonte: com base em (BARNEY, 2007; CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; FISCHMANN, 2011; NEVES 2012; SILVA, 2012)

De acordo com Silva (2012), a primeira etapa de um bom planejamento é a reflexão sobre a missão, visão e valores da empresa. Sendo:

- Missão: qual o propósito geral da empresa;
- Visão: é a ambição da empresa, onde seus administradores desejam que a empresa atinja;
- Valores: estabelecem as premissas, comportamentos e as formas de atuação com colaboradores, clientes e demais públicos.

Após a definição do negócio, a próxima etapa é realizar uma auditoria no ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças que afetam o negócio. A essa etapa é dado o nome de análise externa e sua realização é composta por duas etapas: análise do macroambiente e análise do microambiente (FISCHMANN, 2011).

O macroambiente, também conhecido como ambiente contextual, é a dimensão de variáveis em que os gestores não podem atuar. Amplo, genérico e abrangente determina as tendências que impactarão de maneira profunda e permanente as organizações. Assim, em um ambiente instável e repleto de mudanças os gestores devem estar atentos às tendências ali apresentadas e aproveitar ao máximo as oportunidades, além de se precaver das ameaças presentes em cada cenário (SAPIRO; CHIAVENATO, 2009)

Segundo Neves (2012), o ambiente contextual é composto por forças que impactam fortemente os negócios. Essas forças podem ser classificadas como: fatores políticos-legais, fatores socioculturais, fatores econômicos naturais e fatores tecnológicos, conforme exemplifica o Quadro 2.

Quadro 2 - Exemplos de fatores que compõem o ambiente contextual classificado pela natureza: política, econômico, socioculturais e tecnológico com base em Neves (2012)

Fatores Políticos- Legais	Fatores Socioculturais
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura política e legal; • Estrutura legislativa; • Estabilidade política e governamental • Legislação trabalhista; • Legislação de proteção ao meio ambiente; • Barreiras tarifárias; • Políticas de subsídio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografia; • Estilos de vida; • Mobilidade social; • Concentração da população em grandes cidades; • Escassez do tempo; • Ida da família as compras; • Preocupação com segurança dos alimentos;
Fatores Econômicos Naturais	Fatores tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de juros; • Taxas de câmbio; • Linhas de crédito; • Tendências de crescimento (PIB); • Concentração de fornecedores; • Disponibilidade de energia; • Restrições de insumos do ambiente natural (água, ar, entre outros); 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades de pesquisa de pesquisas, institutos e universidade que estão desenvolvendo pesquisas; • Programas de pesquisa; • Aperfeiçoamento dos equipamentos; • Modificação genética; • Satélites; • Digitalização;

Fonte: com base em Neves (2012).

O microambiente consiste em variáveis que não estão no controle dos gestores, mas podem ser influenciadas pelas organizações através de ações efetivas. Essas variáveis produzem forças que afetam a capacidade da empresa em atender seus clientes. Se no macroambiente a empresa é impactada por variáveis de difícil previsibilidade, no microambiente as oportunidades e ameaças partem da relação da empresa com seus clientes, fornecedores, concorrentes, e do público no geral, tais como: imprensa, entidades, instituições, etc. (NOGUEIRA, 2015).

Já o ambiente interno consiste na análise das características internas da empresa. A análise deve partir da identificação de elementos organizacionais que elevam a capacidade da empresa em cumprir sua missão e conseqüentemente são atributos que a colocam em um bom patamar de competição. A esses elementos é dado o nome de fator crítico de sucesso e podem ser diversos como: bom atendimento, localização, gestão financeira eficiente, bom relacionamento da equipe e gestores preparados. Na sequência, a empresa deve identificar pontos comprometedores ou “fraquezas”, ou seja, aqueles que comprometem a capacidade da empresa em competir (ALMEIDA, 2010).

A análise dos ambientes interno e externo constitui-se na base para a definição dos objetivos. Müller (2014, p. 46) define objetivos como “resultados quantitativos e qualitativos (essenciais à sobrevivência) que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas. De uma forma simplificada, respondem às perguntas “o quê?” ou “onde se quer chegar?”.

Para Sobral e Peci (2013), os objetivos divergem de acordo com a natureza dos anseios organizacionais. Alguns exemplos são:

- Objetivos de finanças: rentabilidade, lucratividade;
- Objetivos de marketing: participação de mercado, satisfação do cliente;
- Objetivos de produção ou processos: qualidade, produtividade;
- Objetivos de recursos humanos: capacitação, indicadores de satisfação dos funcionários.

Os mesmos autores afirmam que os objetivos devem ser:

- Específicos: ter clareza sobre o que a organização espera;
- Mensuráveis: ter possibilidade de mensuração através de indicadores e métricas;

- Desafiadores: devem ser algo importante para a empresa e sua equipe;
- Coerentes: objetivos não devem ser contraditórios, ou seja, um indicador não pode ir contra a outro indicador e todos devem levar ao objetivo geral da empresa.
- Hierarquizáveis: devem estar amarrados em todos os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional).

A estratégia é a diretriz geral da empresa, ou o caminho a ser seguido. Porter (1986) afirma que as organizações podem optar por três estratégias, que ele denominou como estratégias genéricas:

- Liderança em custos: nessa estratégia a empresa tem como foco ser competitiva no mercado pelo preço. Sua atuação deve estar centrada na produção eficiente, com baixo custo marginal;
- Diferenciação: nessa estratégia o foco da empresa está em oferecer produtos e serviços com atributos de qualidade superior à da concorrência podendo auferir maiores margens pela satisfação do consumidor;
- Estratégia de enfoque: nessa estratégia a empresa identifica um nicho de mercado com público alvo bastante específico e se especializa na oferta de produtos para esse público alvo.

Seja qual for a estratégia, o foco de atuação da empresa deve ser atender o consumidor. Kotler e Keller (2012) defendem que a empresa que deseja ser competitiva deve centrar seus esforços em um grupo de clientes bem definidos, convergindo recursos e esforços para o mercado que ela realmente possa satisfazer.

Estabelecidos os objetivos e estratégias, a empresa necessita organizar seus recursos para atingir seus objetivos.

2.1.2. Função Organização

O processo de organização se dá pela ordenação do esforço coletivo a fim de superar o desempenho de esforços individuais e/ou desordenados. A organização, portanto, é a função da administração que mapeia processos, atividades e tarefas e distribui a seus membros. Neste sentido, o foco da organização deve mobilizar os recursos para atingir os objetivos propostos na etapa do planejamento (CHILD, 2012).

Se por um lado a especialização traz imediatos ganhos de produtividade e qualidade, por outro, no longo prazo, pode gerar insatisfação e comodismo (TACHIZAWA, 2006). Adicionalmente, a fragmentação excessiva dos processos de trabalho, com foco em estruturas mecanicistas, limita a visão dos envolvidos, a interação e consequentemente a capacidade de inovação (KWASNICKA, 2011).

Assim, é objetivo da organização moderar a polaridade entre a integração e a especialização, proporcionando equilíbrio entre sua atividade principal e a integração necessária com outros colaboradores e departamentos somando esforços para o atingimento da missão e visão da organização (LACOMBE, 2009).

A estrutura organizacional é o resultado final do processo de organização. A partir da definição de papéis, hierarquia de relações e definição de procedimentos, a organização ordena suas atividades. Segundo Guerrini et al. (2014, p. 66) “a estrutura organizacional é a representação gráfica de como ocorre a coordenação da divisão do trabalho em tarefas”. Portanto, o tripé do desenho da estrutura organizacional está no estabelecimento da autoridade (hierarquia), na determinação das atividades pela divisão do trabalho e na coordenação das partes, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - elementos base para a criação de uma estrutura organizacional eficiente.

Fonte: Guerrini et al. (2014, p. 60).

A estrutura organizacional, portanto, é algo particular de cada negócio e deve ser concebida a partir de características, necessidades e pretensões das organizações (OLIVEIRA, 2014).

Chiavenato (2014) afirma que não existe um modelo prescritivo que determine qual a melhor forma de organizar. Assim, para ter uma organização eficaz e eficiente o gestor deve investigar as nuances de seu negócio de modo a sistematizar ações das pessoas e processos no sentido de concretizar sua estratégia.

Ainda para Chiavenato (2014), as contingências que afetam as escolhas organizacionais são oriundas dos âmbitos interno e externo, conforme exemplifica o Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplos de contingências internas e externas que afetam a estrutura organizacional conforme Chiavenato (2014)

Internos	Externos
Cultura organizacional	Nível de concorrência
Planos e estratégias	Ambiente em que a empresa está inserida
Capacidade inovativa	Cultura local
Disponibilidade de capital	Oportunidades e ameaças apresentadas
Objetivos estratégicos da empresa	

Fonte: com base em Chiavenato (2014).

Os modelos organizacionais existentes apontam para duas direções opostas e paradoxais. A primeira, e mais arcaica, é o sistema mecanicista, que tem como base um modelo hierarquizado, com burocracia excessiva, rígida, controladora e formal. Essa abordagem tem o olhar voltado para o aumento da produtividade, que segundo suas premissas só pode ser alcançado por uma gestão rígida e controladora de seus colaboradores. Esse modelo tende a ser implantado em modelos de negócios mais conservadores inseridos em ambientes não tão sensíveis à inovação (MAXIMINIANO, 2012; CHIAVENATO, 2014; CIRO 2014; CURY, 2017; SOBRAL; PECI, 2013).

Já a abordagem orgânica tem como premissa a liberdade e autogestão dos colaboradores. Assim, estabelece relações menos formais e estas apresentam níveis reduzidos de hierarquia. A gestão é realizada por objetivos e prega o envolvimento voluntário da equipe.

Adicionalmente, apresenta menor burocracia e responde rapidamente às demandas do mercado, caracterizando assim um ambiente mais profícuo à inovação (MAXIMINIANO, 2012; CHIAVENATO, 2014; CYRO, 2014; CURY, 2017; SOBRAL; PECI, 2013).

Ciente de que não existe um formato ideal de organização, Oliveira (2014) elenca na Figura 3 premissas importantes para a definição de uma estrutura organizacional adequada.

Figura 3 – Princípios básicos a serem observados na montagem de estruturas organizacional

Fonte: com base em Oliveira (2014)

A função organização, quando realizada adequadamente, estabelece níveis coerentes de especialização, amplitude de controle, cadeia de comando, departamentalização, centralização e formalização. Assim, favorece a função direção que será apresentada no próximo item.

2.1.3. Função Direção

A direção, também chamada de coordenação ou liderança é a função responsável pela execução da estratégia determinada no planejamento estratégico (JONES; GEORGE, 2011).

Nesse sentido, a finalidade geral da direção é manter as pessoas capacitadas e motivadas a realizarem um trabalho adequado às suas funções, direcionando seus esforços no sentido de atingir os resultados requeridos pela organização. Para isso, os dirigentes se utilizam do poder, da persuasão e da comunicação, de modo a administrar os

comportamentos, catalisando os recursos e direcionando os esforços em direção às metas estabelecidas (SCHERMERHORN, 2006).

A função gerencial deve buscar ao máximo a cooperação. Por sua vez, a cooperação é conquistada a partir do equilíbrio entre o que os colaboradores entregam e os benefícios monetários e simbólicos que recebem como retorno da companhia. Adicionalmente, a equipe responde com maior clareza aos gerentes que se esforçam para transferir as estratégias de modo a doutrinar os membros de sua equipe (BARNARD, 1958).

De acordo com Mintzberg (1973), o perfil do gerente é moldado por situações ambientais, como: tamanho da empresa, sua posição na estrutura, conjuntura econômica e por característica individuais como personalidade, valores, pressupostos e crenças. Para ele, a função gerencial vai muito além de planejar, organizar, dirigir e controlar. Para ele, o papel gerencial pode ser classificado em atividades interpessoais, informacionais e decisórias, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Detalhamento dos papéis e atividades realizadas por gerentes.

	Papel	Atividades
Interpessoais	Símbolo	Representação simbólica da instituição.
	Líder	Canalização dos comportamentos no sentido da meta.
	Ligação	Articulador de informações relacionamentos
Informacionais	Monitor	Captação de informações relevantes dentro e fora da organização.
	Disseminador	Pulverização de informação para as equipes.
	Porta voz	Transmissão de informações de dentro para fora da empresa.
Decisórios	Empreendedor	Busca de oportunidades e desenvolvimento de planos.
	Moderador de conflitos	Resolução de impasses que afetam nos resultados
	Gestor de recursos	Ordena e organiza a aplicação de recursos na empresa
	Negociador	Representa a empresa nas principais negociações.

Fonte: com base em Mintzberg (1973).

Já para Katz (1974), as habilidades do gestor estão classificadas em 3 tipos de habilidade.

- Habilidades técnicas: estão ligadas ao conhecimento da atividade fim da empresa, ou seja, saber fazer determinada atividade com precisão, qualidade e eficácia;
- Habilidades comportamentais: estão ligadas ao entendimento individual e coletivo das pessoas que comanda. Essas habilidades podem ser confirmadas de acordo com o êxito em que o gerente tem em motivar seus funcionários, se comunicar e resolver conflitos. Em outras palavras é a forma exitosa do gestor em lidar com seus sentimentos e de seus comandados;
- Habilidades conceituais: potencial que o gestor tem ao visualizar oportunidades, criar estratégias e inovação para potencializar os resultados da organização. Ligadas ao futuro da organização é a competência que avalia, projeta e dá sentido para operações que impactarão no longo prazo.

Assim como a empresa, cada indivíduo tem seus anseios e necessidades. O gestor competente é aquele que consegue entender as necessidades de seus colaboradores e traçar um caminho comum que convirja os objetivos organizacionais e o atendimento das necessidades de seus colaboradores. Dessa forma, os desafios dos gestores estão centrados no entendimento da motivação de seus colaboradores e no seu autodesenvolvimento como líder (BERGAMINI, 2009).

Para Abraham Maslow (1957), a motivação humana é um estímulo interno na busca em satisfazer necessidades causadas por carência ou privações individuais. Ainda de acordo com esse clássico autor, essas necessidades são compostas por cinco níveis, sendo que uma necessidade só será fator motivacional quando a necessidade predecessora for minimamente atendida, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas de acordo com a pirâmide de Maslow

Fonte: Maslow (1957).

A noção das pretensões, desejos e característica dos colaboradores facilita o processo de liderança, que é a capacidade de um gestor em conduzir comportamentos, emoções e ações no sentido de transformar a realidade. O êxito ou não de um líder pode ser afetado por diversas situações como: os traços pessoais do gestor, tipo de atividade que executa, motivação de seus funcionários entre outros aspectos pessoais e ambientais (CARAVANTES et al., 2013). De acordo com Bergamini (2009), os estilos de liderança dependem da situação em que os gestores estão inseridos. Sendo assim, o ideal é adequar seu comportamento de acordo com cada contexto empresarial. Os estilos de liderança mais comuns estão relacionados à forma como o gestor lida com as decisões diante de sua equipe. Os estilos de lideranças mais usuais são: democrático ou autocrático.

Democrático é aquele que leva em consideração a opinião dos funcionários e o impacto das decisões no colaborador. Nesse modelo, as decisões tomam mais tempo, por apresentar mais alternativas que devem ser discutidas e analisadas antes da decisão final. Autocrático é aquele que desenvolve o raciocínio das soluções de maneira individual e apenas informa os colaboradores sobre o que deve ser feito. Mais rápida e prática, esta liderança pode não ser tão efetiva, pois não considera outras possibilidades e pontos de vista. Pode também sofrer boicote da equipe que se resente por não ter sido consultada (SOBRAL; PECI 2013).

Tannenbaum e Schmidt (1973) criaram a régua, representada pela Figura 5, que coloca a liderança autocrática em um polo e a liderança democrática no outro e descreve maneiras de se tomar decisão e como elas podem pender aos estilos democrático e autocrático.

Figura 5- Régua da tomada de decisão considerando os polos dos estilos de liderança: democrático e autocrático.

Fonte: com base em Tannenbaum e Schmidt (1973)

Já para Blake e Mouton (1985) o perfil de liderança pode ser definido pelo foco de sua preocupação, que de acordo com ele são duas: preocupação com as pessoas ou preocupação com a tarefa. Com base nisso, criou cinco perfis de líderes conforme traz o Quadro 5.

Quadro 5 - Os cinco perfis de lideranças de acordo com Blake e Mouton.

Perfil	Foco		Descrição
	Pessoas	Tarefa	
Líder de pessoas (gerência de clube de campo)	Alto	Baixo	Tem como foco atender as necessidades das pessoas e manter um relacionamento e clima positivo
Líder de tarefa (gerência autoritária)	Baixo	Alto	Tem como foco produtividade e eficiência nas operações, muitas vezes negligenciando aspectos humanos.
Líder negligente (gerência empobrecida)	Baixo	Baixo	Com o pior perfil não se preocupa nem com a tarefa e não com as pessoas e espera que as situações se resolvam sozinhas.
Líder meio-termo (gerência de meio-termo)	Médio	Médio	Equilibra de maneira mediana sua preocupação entre as pessoas e as tarefas.
Líder de equipe (gerência em equipe)	Alto	Alto	Com o foco na excelência nos níveis de produção e ao mesmo tempo nos relacionamentos humanos é aquele que têm a confiança da equipe e o comprometimento para resultados fora do comum.

Fonte: com base em Blake e Mouton (1985).

Por fim, o conceito de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969) defende que o foco do estilo gerencial deve levar em consideração o grau de disposição e capacidade do colaborador em desempenhar determinada tarefa. Para eles, existem quatro perfis baseados no nível de prontidão (capacidade e disposição) de um colaborador.

- Capaz e disposto: esse colaborador é competente em exercer sua atividade e está motivado e comprometido em realizá-la. Em outras palavras esse colaborador sabe fazer e quer fazer. Nesse caso o estilo de liderança mais indicado é a delegação.

- Capaz e indisposto: esse colaborador é competente em exercer sua atividade, mas não está motivado e comprometido em realizá-la. Em outras palavras esse colaborador sabe fazer e não quer fazer. O estilo de liderança mais recomendado é a ênfase no relacionamento para retomar o compromisso do colaborador.
- Incapaz e disposto: esse colaborador ainda não é competente em exercer sua atividade, mas está motivado e comprometido em realizá-la. Em outras palavras, esse colaborador não sabe fazer e quer fazer. O estilo de liderança mais recomendado é a ênfase na tarefa para dar condições que esse colaborador aprenda a atividade.
- Incapaz e indisposto: esse colaborador é incompetente em exercer sua atividade, e não está motivado e comprometido em realizá-la. Em outras palavras, esse colaborador não sabe fazer e não quer fazer. O estilo de liderança mais recomendado é a ênfase na tarefa exigindo produtividade e exercendo controle sobre ela.

A direção, portanto, é a função da administração que mais expõe a relação entre dirigentes e colaboradores e seu êxito está fortemente na sensibilidade do gestor em construir uma ponte entre os objetivos organizacionais com o os objetivos específicos daqueles que detêm a força de trabalho (SOBRAL; PECI, 2013).

2.1.4. Função Controle

O processo que completa as funções da administração é o controle. Essa função é a responsável pelo monitoramento dos padrões de desempenho estabelecido nas funções anteriores. É responsável por determinar indicadores, mensurar os resultados, compará-los e em casos positivos reforçar as medidas de desempenho e em caso negativo tomar decisões no sentido de alinhar a performance com o planejado, conforme ilustra a Figura 6 (BATEMAN; SNELL, 2012).

Figura 6- Etapas do processo da função controle

Fonte: com base em Bateman e Snell (2012).

Uma série de aleatoriedades relacionadas a equipamentos, pessoas, matéria-prima e processos estão suscetíveis à variabilidade intrínseca do desempenho e resultados. Assim, atingir, na sua totalidade, todos os padrões não é factível. No entanto, se o sistema de controle traz informações em dados históricos e esses se transformam em informações para prever o futuro, pode-se afirmar que existe um sistema de controle eficaz (GIANESI; CORREA, 2012).

Toda performance pode ser melhorada. Para isso a empresa deve implantar uma cultura de melhoria permanente em que o processo de planejar, executar, avaliar e melhorar se torna um ciclo virtuoso e contínuo. A doutrina de trabalho com foco na melhoria contínua foi amplamente utilizada no Japão, se tornando uma das principais doutrinas administrativas mais utilizadas no mundo. Hoje é conhecido como ciclo PDCA, conforme explica a Figura 7 (LOBO, 2010; MELLO, 2011; CARPINETTI, 2016).

Figura 7 – Etapas que compõem o ciclo de melhoria contínua - PDCA

Fonte: Lobo (2010); Mello (2011); Carpinetti (2016).

Kaplan e Norton (1996) afirmam que grande parte das empresas restringem seus controles a indicadores contábeis e financeiros. Ainda, os autores afirmam que controles financeiros e contábeis não garantem a geração de valor econômico no longo prazo. Segundo esses autores, a empresa sustentável deve criar indicadores que possam avaliar de maneira sistêmica sua atuação.

Ainda de acordo com os autores citados, a empresa deve ter o olhar para uma perspectiva balanceada de seus indicadores. Para isso, objetivos e indicadores devem nortear a empresa em quatro perspectivas, conforme abaixo:

- Perspectiva financeira: foca o desempenho na geração de resultados financeiros e alguns indicadores dessa perspectiva são: lucratividade, rentabilidade, índices de liquidez, solvência e geração de caixa;
- Perspectiva de clientes: foca o desempenho da empresa frente à geração de valor para o cliente. Alguns indicadores dessa perspectiva são: índice de satisfação dos clientes, índice de retenção de clientes, participação do mercado e força da marca;
- Perspectiva de processos internos: tem como foco administrar os processos mais relevantes da organização. Tem como premissa a avaliação de níveis de produtividade e qualidade. Assim alguns indicadores mais comuns dessa perspectiva são: produtividade, eficácia de processos, eficácia de produtos, eficiência de meios produtivos e níveis de conformidade de produção;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: tem como objetivo avaliar as decisões que envolvem a sustentabilidade no longo prazo a partir da utilização de recursos e no desenvolvimento de pessoas com foco no crescimento e capacidade de inovação da empresa.

2.2. GESTÃO NAS PRINCIPAIS ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Essa seção tem como objetivo trazer informações das principais áreas funcionais das empresas.

2.2.1. Gestão financeira

Em um ambiente competitivo e com recursos escassos, as organizações que se concentram em realizar um bom planejamento financeiro e orçamentário tendem a se manter viáveis. Já as empresas que negligenciam as ferramentas de gestão financeira apresentam grandes chances de sucumbirem no mercado corporativo (LUZ et al., 2015).

De acordo com Wernke (2008), a administração financeira é a área funcional da administração responsável pela implementação de técnicas, métodos e ferramentas que objetivam a maximização do capital investido a partir da gestão do capital. Dessa forma, gestores financeiros zelam pela captação e aplicação de recursos de modo a garantir o bom funcionamento do negócio. O quadro 6 apresenta as principais funções da administração financeira.

Quadro 6 - Principais funções da administração financeira

Gestão do caixa	Decisão de investimentos
Concessão de crédito	Planejamento e controle financeiro
Administração da cobrança	Gestão de custos e preços
Catenação de recursos	Mensuração do desempenho econômico-financeiro

Fonte: com base em Wernke (2008).

Nesse sentido, algumas ferramentas se destacam por dar informações para o processo decisório das empresas. Uma das principais é o fluxo de caixa, ferramenta que apresenta o conjunto de entradas e saídas no caixa da empresa em um determinado espaço de tempo. A partir do fluxo de caixa a empresa poderá prever possíveis déficits e se planejar para cumprir suas obrigações. Pode também prever sobras de caixa e planejar a utilização que incremente seus ganhos financeiros (FREZATTI, 2014). O Quadro 7 apresenta um modelo de fluxo de caixa.

Quadro 7 – Modelo de fluxo de caixa sugerido pelo Sebrae em sua cartilha de gestão financeira de 2017

	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão
	1	1	2	2	3
ENTRADAS					
Previsão de recebimento vendas					
Contas a receber-vendas realizadas					
Outros recebimentos					
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS					
Fornecedores					
Folha de pagamento					
INSS a recolher					
FGTS					
Retiradas sócios					
Impostos s/ vendas					
Aluguéis					
Energia elétrica					
Telefone					
Serviços contabilidade					
Combustíveis					
Manut. de veículos					
Manutenção fábrica					
Despesas diversas					
Férias					
13º salário					
Verbas para rescisão					
Empréstimos bancários					
Financiamentos equip.					
Despesas financeiras					
Pagamento novos empréstimos					
Outros pagamentos					
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS					
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Cartilha Controles Financeiros (2017), disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>

O Quadro 8 representa um modelo de demonstrativo de resultado. Essa ferramenta avalia o resultado financeiro e operacional de um negócio em um determinado período. Com esse relatório é possível avaliar a eficiência operacional do negócio, ou seja, o quanto que a empresa consegue reter em lucro do total de suas vendas. Permite, também, avaliar qual conjunto de contas está afetando a geração de lucros. Para obter essa informação é realizada a análise vertical e horizontal do demonstrativo de resultado de exercício (PADOVEZE; MARTINS, 2014). A análise vertical avalia quanto que cada conta, em percentual, representa do faturamento. Com base nesses percentuais as despesas mais relevantes são identificadas e avaliadas no sentido de diminuí-las e conseqüentemente aumentar o lucro. Já a análise horizontal, objetiva identificar padrões de variação das contas ao em um determinado período. Com base nessa análise, o gestor poderá identificar tendências de aumento ou diminuição de determinado conjunto de contas no futuro (GITMAN, 2010).

Quadro 8 - Exemplo de demonstrativo de resultado sugerido pelo Sebrae-MG em publicação de 2005

PLANILHA DE APURAÇÃO MENSAL DE RESULTADOS					
EMPRESA: Malharia Alfa				Anexo 9	
APURAÇÃO MENSAL DE RESULTADOS					
	CONTAS	VALORES (R\$)			
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
1	Vendas brutas	60.000,00	60.000,00	75.000,00	69.000,00
2	(-) Impostos sobre vendas	(6.000,00)	(6.000,00)	(7.500,00)	(6.900,00)
3	Vendas Líquidas (1 - 2)	54.000,00	54.000,00	67.500,00	62.100,00
4	(-) Custo das Merc. Vendidas	(21.000,00)	(21.000,00)	(26.250,00)	(24.150,00)
5	Lucro Bruto (3 - 4)	33.000,00	33.000,00	41.250,00	37.950,00
6	Custos e despesas				
6.1	Folha de pagamento	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00
6.2	Encargos sociais	4.392,00	4.392,00	4.392,00	4.392,00
6.3	Retirada dos sócios	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
6.4	Aluguéis	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
6.5	Energia elétrica	600,00	600,00	850,00	750,00
6.6	Telefone	250,00	250,00	250,00	250,00
6.7	Serviços de contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00
6.8	Combustíveis	300,00	300,00	300,00	300,00
6.9	Manutenção de veículos	300,00	300,00	300,00	300,00
6.10	Manutenção da fábrica	-	300,00	-	400,00
6.11	Despesas diversas	400,00	400,00	400,00	400,00
6.12					
6.13					
6.14					
6.15	Despesas financeiras	750,00	600,00	-	-
	Total Custos e Despesas	24.072,00	24.222,00	23.572,00	23.872,00
7	Resultado Líquido (5 - 6)	8.928,00	8.778,00	17.678,00	14.078,00

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Cartilha Controles Financeiros: SEBRAE, 2005. p. 80.

2.2.2. Gestão de marketing

Marketing é a atividade que decorre de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar valor para consumidores, clientes, parceiros e à sociedade em geral (AMA - American Marketing Association, 2013). Kotler (2000) define o marketing como um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros.

Assim, o primeiro objetivo do departamento de marketing é o estudo de seus clientes. Somente com o entendimento e o atendimento das necessidades do cliente a empresa fará uma boa gestão de marketing. A partir desse entendimento, a empresa deve avaliar sua competência em atender uma necessidade de mercado (RICHERS, 2000; PINHEIRO, 2011).

Em função dessas avaliações, os gestores de marketing estarão munidos de informações para tomar decisões acuradas. Tais decisões devem refletir na em um portfólio de produtos atraente, com preço competitivo, distribuído no local e na forma correta. Por fim, os gestores devem incorporar estratégias de comunicação que reforcem os fatores de sucesso a fim de manter e conquistar novos clientes (RICHERS, 2000; PINHEIRO, 2011).

Perondi (2007) afirma que o processo de marketing parte da análise do contexto empresarial, na criação de uma estratégia e na administração do composto de marketing, que é formado pelas decisões estratégicas de produto, preço, praça (ponto de venda) e promoção.

De acordo com Urdan e Urdan (2006) o composto de marketing é constituído pela administração dos seguintes subprocessos de marketing:

- Administração de produto: determina características, atributos, qualidade, design, formato, tamanho, desempenho, conformidade, embalagens e eficiência. Zela, também, pelas mudanças necessárias de acordo com o ciclo de vida do produto.
- Administração de preços: determina a estratégia de preço, zelando para que o posicionamento do preço seja condizente com a estratégia. Além disso, zela para que os preços estejam dentro da possibilidade do público e seja competitivo frente à concorrência.
- Administração de praça: determina como o produto chegará até o seu público alvo. Entre as principais decisões estão os canais em que o cliente terá acesso o produto. Os

principais canais de distribuição são: ponto de venda próprio, franquias, internet, telefone, redes sociais, representante de vendas, atacadista, distribuidores, entre outros. Também decidirá a quantidade e o tipo de intermediários.

- Administração da promoção: responsável pela comunicação da empresa com o mercado, desenvolve estratégias de divulgação de modo a atrair e manter clientes. Entre suas principais decisões são referentes ao planejamento de comunicação, publicidade, propaganda e seleção de mídias.

Esses mesmos autores, defendem que a administração de marketing deve criar as consistências vertical e horizontal com o composto de marketing. A consistência vertical é considerada como o alinhamento entre a estratégia da empresa e o composto de marketing, sendo que a horizontal decorre do relacionamento entre cada componente do composto de marketing (URDAN; URDAN, 2006).

2.2.3. Gestão de pessoas

A organização é formada por pessoas, sendo assim, sua competitividade está ligada à atração das pessoas corretas, da capacitação e gestão de desempenho. Dessa forma, a área de recursos humanos desempenha uma função muito importante na organização. Seu objetivo é atrair e manter pessoas qualificadas e empenhadas para a consecução dos objetivos organizacionais (MARRAS, et al., 2010; GIL, 2012; VERGARA, 2016).

Os gestores que não implantam de maneira adequada processos de administração de recursos humanos sofrem com equipe desmotivada, alta rotatividade de funcionários, processos trabalhistas, falta de produtividade e qualidade nas operações (SNELL; BOHLANDER, 2015).

De acordo com Knapik (2012), o processo de gestão de pessoas busca interação, parceria e cooperação a partir da administração das competências e de incentivos aos colaboradores. O processo de administrar pessoas é formado por subprocessos nos âmbitos:

- Processo de capação de pessoas;
- Processos de orientação e acompanhamento;
- Processo de desenvolvimento de pessoas;
- Processo de remuneração, valorização e segurança das pessoas.

Já para Dessler (2003) as principais etapas do processo de administração de recursos humanos são:

- Análise e desenho de cargos;
- Recrutar e selecionar candidatos;
- Orientação e treinamento;
- Gerenciar recompensas, salários e benefícios;
- Treinar, desenvolver e avaliar;
- Dar condições de trabalho.

A implantação de políticas e procedimentos é uma das principais atividades da gestão de pessoas. Estes procedimentos determinam a forma como as pessoas devem proceder diante de determinadas situações. As regras são formalizadas em manuais de procedimentos, instruções normativas, códigos de conduta, entre outros documentos (KUABARA, 2014).

Tais regras são feitas pelo subprocesso de planejamento de recursos humanos. Esse é o responsável por desenhar os cargos, determinar as funções e as competências necessárias do capital humano, considerando as necessidades das áreas e o planejamento geral do negócio (KOPS, 2013).

O planejamento de recursos humanos é a base para a construção do subprocesso recrutamento e seleção. A etapa de recrutamento é a responsável por divulgar as vagas de modo a atrair os candidatos que serão avaliados na etapa de seleção. A seleção é o conjunto de atividades que objetivam escolher as pessoas com competências técnicas e comportamentais aderentes às funções estabelecidas na etapa do planejamento de recursos humanos (BANOV, 2015).

Já a gestão da remuneração busca o equilíbrio salarial interno e externo à organização. Internamente, a empresa deve oferecer salários condizentes ao conhecimento, a complexidade e o resultado que cada cargo traz para o negócio. No âmbito externo, a empresa necessita oferecer salários competitivos, de modo a atrair e manter bons talentos na organização (WOOD; PICARELLI, 2004).

O subprocesso análise de desempenho é o responsável por analisar o desempenho dos colaboradores a partir de critérios pré-estabelecidos. Nessa etapa, são avaliados aspectos

técnicos e comportamentais dos colaboradores. Com base nos resultados, os dirigentes devem reconhecer, promover, treinar, premiar, realocar ou demitir os colaboradores (BARBIERI, 2013).

Os resultados da análise de desempenho somados às necessidades de melhoria são as bases para a construção do plano de treinamento e desenvolvimento. O treinamento visa a melhoria do desempenho na função atual do colaborador, sendo que seu principal objetivo é melhorar a qualidade e a produtividade na função. Já o desenvolvimento é o processo que visa preparar um colaborador para futuras posições (MORAES, 2011).

2.2.4. Gestão da produção e operações

Se o departamento de marketing entende e dá o direcionamento das estratégias, a área de produção e operações é considerada o “coração” da empresa, pois determina um conjunto de atividades inter-relacionadas que processam os insumos, agregando valor e entregando aos clientes (SOBRAL; PECI, 2013).

A expressão administração de operações refere-se à direção e ao controle dos processos que transformam insumos em produtos e serviços. De acordo com o autor, pode-se definir a administração de operações de maneira ampla e específica, ampla, pois é a base para a efetividade de todas as áreas funcionais e específica quando se analisa o departamento que centraliza todo o planejamento e execução de atividades que visam transformar insumos em produtos e serviços (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Venanzi e Roque (2013) defendem que a gestão de produção e operações deve centrar suas decisões nos objetivos almejados. Ainda de acordo com o autor as estratégias refletem em três tipos de foco:

- Orientação da produção: nessa perspectiva a empresa não considera as necessidades e desejos do consumidor. Normalmente faz valer a visão estreita de seu fundador, o objetivo é produzir em larga escala e a custos baixos, não foca em diferenciação e, por vezes, ocasiona em produtos encalhados.
- Orientação para as vendas: a empresa permanece não observando o consumidor e com políticas agressivas de divulgação e vendas busca o maior resultado no curto prazo.

- Orientação para o mercado: tem uma preocupação geral sobre os impactos de sua produção na sociedade e no meio ambiente, considera as tendências e necessidades do consumidor e planeja sua produção baseada nas oportunidades de mercado.

Assim, a administração de produção é estabelecida a partir da leitura das oportunidades de mercado. A partir dessas informações o departamento deve deliberar acerca do que Rittzman e Krajewski (2004) chamam de prioridades competitivas. De acordo com os autores as prioridades do departamento estão dispostas em quatro grupos (custo, qualidade, tempo e flexibilidade), conforme apresenta o Quadro 9.

Quadro 9- Pilares para a competitividade operacional

Custo	Operação de custos: um dos focos da gestão da operação é chegar ao produto projetado com o menor custo possível, para isso a gestão da produção deve se concentrar na alternativa que proporcione a melhor utilização dos recursos disponíveis.
Qualidade	Projeto de alto desempenho: a gestão da operação deve ter como foco a excelência produtiva, buscando os melhores indicadores de operação, como: características superiores, segurança dos produtos, maior durabilidade, entre outras;
	Qualidade consistente: a gestão da operação deve buscar uma conformidade em sua produção, assim diminuindo variações nos atributos dos produtos e serviços produzidos.
Tempo	Prazo de entrega rápido: a gestão da operação deve buscar incessantemente a diminuição de tempo de produção, preservando a qualidade e a segurança dos produtos.
	Entrega pontual: a gestão da produção deve ter eficiência em prazos;
Flexibilidade	Velocidade de desenvolvimento: a empresa deve ter senso de urgência na implantação de novos produtos e serviços saindo na frente da concorrência;
	Customização: uma das alternativas de prioridade pode ser a customização, assim a produção deve estar capacitada a fazer mudanças em projetos a fim de adequar o produto às necessidades específicas dos clientes.
	Flexibilização de volume é a capacidade da empresa em se adequar ao aumento ou diminuição da demanda de mercado.

Fonte: com base em (2004)

Seja quais forem as estratégias adotadas no departamento de produção elas devem estar em consonância com as estratégias adotadas no planejamento estratégico e, dentro dessas premissas, buscar a melhor produção, no tempo adequado, maximizando a utilização dos recursos disponíveis (PAIVA; CARVALHO; FENTERSEIFER, 2009).

2.3. A AGRICULTURA FAMILIAR

Essa seção tem como objetivo definir o conceito de agricultura familiar e sintetizar o Censo Agropecuário realizado pelo IBGE em 2006, a partir do foco de análise da agricultura familiar. Em um primeiro momento, o conceito de agricultura familiar é apresentado e na sequência é detalhada a representatividade desses agricultores, respectivamente, no país, no Estado de São Paulo e na Região Metropolitana de Ribeirão Preto. Por fim, busca-se uma análise da eficiência na gestão da agricultura familiar.

O Censo Agropecuário 2017 terá a coleta de dados executada de outubro de 2017 a fevereiro de 2018. Sendo assim, não será possível considerá-lo antes do prazo máximo para a realização desse estudo.

2.3.1. A definição da agricultura familiar

A agricultura familiar tem características específicas quando comparada com a agricultura convencional. Na agricultura familiar, a gestão e as atividades agropecuárias são compartilhadas com a família. As atividades nos sítios compõem em grande parte a renda dos produtores. Adicionalmente, sua relação com a terra é peculiar, uma vez que essa é, simultaneamente, fonte de renda, local de trabalho e também moradia. A diversidade produtiva também é um ponto diferenciador da agricultura familiar (MDA, 2016).

Veiga (1996) apresenta o Quadro 10 que traz as principais diferenças entre o modelo patronal e familiar de agricultura.

Quadro 10 – Principais diferenças entre o modelo patronal e familiar

Modelo Patronal	Modelo Familiar
completa separação entre gestão e trabalho	trabalho e gestão intimamente relacionados
organização centralizada	direção do processo produtivo assegurada diretamente pelos proprietários
ênfase na especialização	ênfase na diversificação
ênfase em práticas agrícolas padronizáveis	ênfase na durabilidade dos recursos naturais e na qualidade da vida
trabalho assalariado predominante	trabalho assalariado complementar
tecnologias dirigidas à eliminação das decisões “de terreno” e “de momento”	decisões imediatas, adequadas ao alto grau de imprevisibilidade do processo produtivo
tecnologias voltadas principalmente à redução das necessidades de mão-de-obra	tomada de decisões <i>in loco</i> , condicionada pelas especificidades do processo produtivo
pesada dependência de insumos comprados	ênfase no uso de insumos internos

Fonte: VEIGA, J. E. ROSSI, F. R. **Agricultura familiar e a sustentabilidade**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.13, n.3, p.383-404. 1996, p. 14).

O termo agricultura familiar não é novo, mas se popularizou a partir do início do século XX com os movimentos sociais na busca da democratização do acesso a terra. A interpretação do termo agricultura familiar se difere de acordo com o meio da discussão. No meio acadêmico e dos movimentos sociais a definição é ampla, abrangente e diverge de acordo com autores que tratam a temática. Já no ambiente político criou-se uma definição mais objetiva no sentido de operacionalizar programas de fomento a esse público (ALFATIN, 2007).

A primeira definição legal dessa atividade nasceu a partir de resolução CMN/BACEN 2191 de 24/08/1995, que estabeleceu a agricultura familiar como:

- a) explore parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário ou parceiro;
- b) não mantenha empregado permanente, sendo admitido o recurso eventual à ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade agrícola o exigir;
- c) não detenha, a qualquer título, área superior a quatro módulos fiscais, quantificados na legislação em vigor;
- d) no mínimo, 80% (oitenta por cento) de sua renda bruta anual seja proveniente da exploração agropecuária ou extrativa;
- e) resida na propriedade ou em aglomerado urbano ou rural próximos.

Em 1996, o decreto 1.946 integrou a essa definição as unidades produtivas que empregam, permanentemente, até 2 trabalhadores contratados. Adicionalmente, a resolução 2.629, de 1999, incluiu a classificação de produtores da agricultura familiar a partir do nível de faturamento das atividades provenientes dos estabelecimentos agropecuários (NETO, 2004).

O PRONAF – Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar faz valer a definição instituída na Lei 11.326 de 24 de Julho de 2006 para operacionalizar e eleger os beneficiários do programa. De acordo com a Presidência (2011) o agricultor familiar é aquele que atende os seguintes pré-requisitos:

Art. 3o Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; (Redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011)

IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

§ 1o O disposto no inciso I do caput deste artigo não se aplica quando se tratar de condomínio rural ou outras formas coletivas de propriedade, desde que a fração ideal por proprietário não ultrapasse 4 (quatro) módulos fiscais.

§ 2o São também beneficiários desta Lei:

I - silvicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo, cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes;

II - aquicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2ha (dois hectares) ou ocupem até 500m³ (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede;

III - extrativistas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput deste artigo e exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e faiscadores;

IV - pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente.

V - povos indígenas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput do art. 3º; (Incluído pela Lei nº 12.512, de 2011)

VI - integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais e demais povos e comunidades tradicionais que atendam simultaneamente aos incisos II, III e IV do caput do art. 3º. (Incluído pela Lei nº 12.512, de 2011)

§ 3o O Conselho Monetário Nacional - CMN pode estabelecer critérios e condições adicionais de enquadramento para fins de acesso às linhas de crédito destinadas aos agricultores familiares, de forma a contemplar as especificidades dos seus diferentes segmentos. (Incluído pela Lei nº 12.058, de 2009)

§ 4º Podem ser criadas linhas de crédito destinadas às cooperativas e associações que atendam a percentuais mínimos de agricultores familiares em seu quadro de cooperados ou associados e de matéria-prima beneficiada, processada ou comercializada oriunda desses agricultores, conforme disposto pelo CMN. (Incluído pela Lei nº 12.058, de 2009).

Os agricultores que possuem, simultaneamente, as características citadas na lei são passíveis de receber a Declaração de Aptidão do Pronaf (DAP). Essa declaração é obtida ao fazer o cadastramento em uma das entidades emissoras da DAP. Essas entidades são credenciadas pela Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Agrário. Após esse cadastramento os agricultores estão elegíveis a participar de mais de 15 políticas públicas contidas no programa (MDA, 2016).

O presente trabalho utilizou a definição de agricultura familiar estabelecida na Lei 11.326, de 24 de julho de 2006.

2.3.2. A representatividade da agricultura familiar no Brasil

Com um contingente de 4.367.902 estabelecimentos, a agricultura familiar representa 84,4% dos estabelecimentos brasileiros. Em 2006 esses estabelecimentos ocupavam 80,25 milhões de hectares, o que representa 24,3% da área ocupada por estabelecimentos agropecuários no Brasil. Assim os estabelecimentos de agricultura convencionais, apesar de representar apenas 15,4% dos estabelecimentos, detêm 75,7% de toda a área ocupada, evidenciando a estrutura agrária concentrada no Brasil. Por fim, a área média dos estabelecimentos da agricultura familiar no Brasil é de 18,37 hectares, comparativamente aos 309,18 hectares das outras propriedades (IBGE, 2006).

O aproveitamento relativo da área da agricultura familiar se apresentou da seguinte forma: 45% é ocupada por pastagens, seguido de 28% de áreas ocupadas por matas, florestas ou sistemas agroflorestais e 22% em lavouras. Enquanto isso, a agricultura não familiar representa 49%, 28% e 17%, respectivamente. As pequenas propriedades são responsáveis por garantir a segurança alimentar do país. O Quadro 11 mostra que a agricultura familiar produzia 87% da mandioca, 70% do feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do leite, 59% de suínos, 50% do plantel de aves e 30% dos bovinos, entre outras culturas.

Quadro 11 - Agricultura familiar no Brasil, segundo as variedades selecionadas
– IBGE 2006

Variáveis selecionadas	Agricultura familiar - Lei 11. 326	Não familiar	(Continua)
Produção vegetal			
Arroz em casca			
Estabelecimentos	354 677	41 951	
Quantidade produzida (kg)	3 199 460 329	6 247 796 383	
Área colhida (ha)	1 167 376	1 242 213	
Valor da produção (R\$)	1 414 740 013	2 615 404 728	
Feijão preto			
Estabelecimentos	242 398	26 620	
Quantidade produzida (kg)	531 637 055	160 899 824	
Área colhida (ha)	639 512	124 911	
Valor da produção (R\$)	378 617 041	116 504 973	
Feijão de cor			
Estabelecimentos	411 963	50 417	
Quantidade produzida (kg)	697 231 567	597 074 955	
Área colhida (ha)	1 015 718	409 130	
Valor da produção (R\$)	557 814 212	508 988 359	
Feijão fradinho			
Estabelecimentos	706 323	75 711	
Quantidade produzida (kg)	939 931 471	182 207 996	
Área colhida (ha)	1 855 299	283 126	
Valor da produção (R\$)	780 120 429	156 704 791	
Mandioca			
Estabelecimentos	753 524	78 665	
Quantidade produzida (kg)	13 952 605 062	2 141 336 546	
Área colhida (ha)	2 418 155	283 947	
Valor da produção (R\$)	3 254 035 260	432 596 260	
Milho em grão			
Estabelecimentos	1 795 248	234 874	
Quantidade produzida (kg)	19 424 085 538	22 857 714 137	
Área colhida (ha)	6 412 137	5 312 225	
Valor da produção (R\$)	5 344 665 578	6 017 976 565	
Soja			
Estabelecimentos	164 011	51 966	
Quantidade produzida (kg)	6 404 494 499	34 308 188 589	
Área colhida (ha)	2 707 649	12 939 342	
Valor da produção (R\$)	2 891 786 309	14 249 698 227	
Trigo			
Estabelecimentos	23 542	10 485	
Quantidade produzida (kg)	479 272 647	1 778 325 050	
Área colhida (ha)	323 922	976 086	
Valor da produção (R\$)	187 652 912	716 790 517	
Café arábica em grão (verde)			
Estabelecimentos	193 328	48 309	
Quantidade produzida (kg)	645 340 928	1 244 377 597	
Área colhida (ha)	513 681	778 611	
Valor da produção (R\$)	2 231 728 778	5 124 878 374	

Variáveis selecionadas	Agricultura familiar - Lei 11. 326	Não familiar	(Final)
Café canephora (robusta, conilon) em grão (verde)			
Estabelecimentos	82 185	15 523	
Quantidade produzida (kg)	259 180 331	211 857 088	
Área colhida (ha)	253 437	142 125	
Valor da produção (R\$)	624 106 515	586 220 783	
Pecuária			
Bovinos			
Estabelecimentos	2 151 279	521 897	
Número de cabeças em 31.12	51 991 528	119 621 809	
Leite de vaca			
Estabelecimentos	1 089 413	259 913	
Quantidade produzida (litros)	11 721 356 256	8 436 325 272	
Valor da produção (R\$)	4 975 619 521	3 841 916 092	
Leite de cabra			
Estabelecimentos	15 347	2 716	
Quantidade produzida (litros)	23 987 360	11 752 828	
Valor da produção (R\$)	29 355 274	15 668 691	
Aves			
Estabelecimentos	2 331 612	381 778	
Número de cabeças em 31.12	700 819 753	700 521 236	
Ovos de galinha (dz)	451 793 650	2 382 625 691	
Valor da produção dos ovos (R\$)	711 120 558	3 457 394 828	
Suínos			
Estabelecimentos	1 276 037	220 070	
Número de cabeças em 31.12	18 414 366	12 774 973	
Valor da produção (R\$)	1 540 662 677	1 482 098 204	

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

2.3.3. A agricultura familiar no Estado de São Paulo

As unidades da agricultura familiar instaladas no Estado de São Paulo representam 3% do total de estabelecimentos e 3% da área de agricultura familiar do Brasil. Já a agricultura não familiar paulista representa 9% do total de estabelecimentos e 6% da área total da agricultura não familiar no país.

A agricultura familiar representa 66% do total de estabelecimentos agropecuários no Estado, resultando na ocupação de 15% da área total aplicada a estabelecimentos agropecuários. Esses dados mostram uma concentração de terra ainda maior que a apresentada no total do país, em que 24,3% do total de terras são aplicados à agricultura familiar (IBGE, 2006), conforme detalha o Quadro 12.

Quadro 12 - Representatividade da agricultura familiar no Estado de São Paulo – IBGE 2006

	Agricultura familiar - Lei nº 11.326		Não familiar		TOTAL	
	Estabelecimentos	Área (ha)	Estabelecimentos	Área (ha)	Estabelecimentos	Área (ha)
Brasil	4.367.902	80.250.453	807.587	249.690.940	5.175.489	329.941.393
São Paulo	151.015	2.506.118	76.579	14.195.353	227.594	16.701.471
Representatividade de São Paulo em relação a Brasil	3%	3%	9%	6%		
Relação entre agricultura familiar e não familiar	66%	15%	34%	85%		

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

O Quadro 13 compara a produção dos principais vegetais entre a agricultura familiar e a não familiar no Estado de São Paulo. Alguns produtos ganham destaque no total da produção, tais como: o café robusta, com 39% da produção; a mandioca e o milho com 38%; o arroz em casca com 33% e o feijão fradinho com 30% (IBGE, 2006).

Algumas culturas se destacam ao comparar o volume de produção com o seu valor agregado. A cultura do feijão preto, por exemplo, representa 15% do total da produção e 25% do valor agregado da produção. Considerando a relação entre quantidade produzida com o valor da produção, evidencia-se que, especificamente, nessa cultura, a agricultura familiar agrega mais valor que a agricultura não familiar. A cultura do arroz também se destaca auferindo 33% do total da produção e 34% do valor total. No entanto, todas as outras culturas mostram desempenho inferior ao se comparar a geração de renda e o volume de produção. O café conilon, por exemplo, representa 39% da produção e apenas 30% do valor e o café arábica representa 26% da produção e apenas 22% do valor da produção, conforme detalha o Quadro 13 (IBGE, 2006).

Quadro 13 - Participação da agricultura familiar na produção de culturas selecionadas por volume e valor da produção no Estado de São Paulo – IBGE 2006

Variáveis selecionadas	Agricultura familiar - Lei 11. 326	Não familiar	Total	Participação relativa da agricultura familiar
Produção vegetal				
Arroz em casca				
Quantidade produzida (kg)	12 182 310	24 601 861	36 784 171	33%
Valor da produção (R\$)	5 826 702	11 259 698	17 086 400	34%
Feijão preto				
Quantidade produzida (kg)	970 730	5 499 767	6 470 497	15%
Valor da produção (R\$)	715 552	2 154 316	2 869 868	25%
Feijão de cor				
Quantidade produzida (kg)	22 457 527	93 981 230	116 438 757	19%
Valor da produção (R\$)	17 396 867	82 270 598	99 667 465	17%
Feijão fradinho				
Quantidade produzida (kg)	10 327 153	23 891 150	34 218 303	30%
Valor da produção (R\$)	8 129 418	21 378 161	29 507 579	28%
Mandioca				
Quantidade produzida (kg)	243 249 502	389 041 820	632 291 322	38%
Valor da produção (R\$)	48 394 059	79 567 130	127 961 189	38%
Milho em grão				
Quantidade produzida (kg)	1 131 956 593	1 853 250 637	2 985 207 230	38%
Valor da produção (R\$)	281 650 600	504 736 694	786 387 294	36%
Soja				
Quantidade produzida (kg)	135 295 613	661 627 483	796 923 096	17%
Valor da produção (R\$)	59 099 795	297 815 286	356 915 081	17%
Trigo				
Quantidade produzida (kg)	1 851 160	71 364 920	73 216 080	3%
Valor da produção (R\$)	886 501	30 571 849	31 458 350	3%
Café arábica em grão (verde)				
Quantidade produzida (kg)	67 507 217	194 423 396	261 930 613	26%
Valor da produção (R\$)	204 356 959	739 310 329	943 667 288	22%
Café canephora (robusta, conilon) em grão (verde)				
Quantidade produzida (kg)	5 592 185	8 913 758	14 505 943	39%
Valor da produção (R\$)	11 092 002	25 734 987	36 826 989	30%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

Ao analisar o volume e o valor de produção da pecuária na agricultura familiar no Estado de São Paulo, evidencia-se que a produção de bovinos representa 24% do total, a produção de leite de vaca em 41%, leite de cabra em 44%, produção de cabeça de aves em 36% e de suínos com 29%. Todas as atividades pecuárias apresentaram déficit na relação entre o total de produção e a geração de renda obtida, conforme mostra o Quadro 14 (IBGE, 2006).

Quadro 14 - Participação da agricultura familiar na pecuária por volume e valor da produção no Estado de São Paulo – IBGE 2006

Pecuária				
Bovinos				
Número de cabeças em 31.12	2 552 491	7 880 530	10 433 021	24%
Leite de vaca				
Quantidade produzida (litros)	507 321 483	739 930 209	1 247 251 692	41%
Valor da produção (R\$)	232 426 810	358 856 961	591 283 771	39%
Leite de cabra				
Quantidade produzida (litros)	852 612	1 094 317	1 946 929	44%
Valor da produção (R\$)	1 802 203	2 347 515	4 149 718	43%
Aves				
Número de cabeças em 31.12	102 764 199	180 137 248	282 901 447	36%
Ovos de galinha (dz)	57 513 515	676 189 627	733 703 142	8%
Valor da produção dos ovos (R\$)	61 961 667	917 746 580	979 708 247	6%
Suínos				
Número de cabeças em 31.12	452 068	1 110 214	1 562 282	29%
Valor da produção (R\$)	46 235 145	137 074 671	183 309 816	25%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

O Quadro 15 mostra que dirigentes homens são a maioria absoluta e representam 90% dos gestores da agricultura familiar. Além disso, 57% do total dos dirigentes (incluindo homens e mulheres) declararam estar a mais de 10 anos na função, seguido de 20% que atuam entre 5 e 10 anos e outros 20% que atuam de 1 a 5 anos na atividade. Por fim, apenas 3% declararam estar a menos de 1 ano na condução da atividade agropecuária (IBGE, 2006).

Quadro 15 - Produtor na direção dos trabalhos do estabelecimento, por sexo e grupos de anos de direção, segundo a agricultura familiar do Estado de São Paulo – IBGE 2006

Produtor na direção dos trabalhos do estabelecimento, por sexo e grupos de anos de direção								
Homens				Mulheres				
Menos de 1 ano na direção dos trabalhos	De 1 a menos de 5 anos na direção dos trabalhos	De 5 a menos de 10 anos na direção dos trabalhos	De 10 anos e mais na direção dos trabalhos	Menos de 1 ano na direção dos trabalhos	De 1 a menos de 5 anos na direção dos trabalhos	De 5 a menos de 10 anos na direção dos trabalhos	De 10 anos e mais na direção dos trabalhos	TOTAL
4.350	27.546	26.817	76.656	462	3.135	3.178	8.871	151.015
3%	18%	18%	51%	0%	2%	2%	6%	
90%				10%				

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

O Quadro 16 apresenta importantes características do pessoal ocupado (incluindo o produtor) em estabelecimentos da agricultura familiar. Do total, 68% residiam no estabelecimento, 82% sabiam ler e escrever e apenas 5% recebiam salários. Além disso, a pesquisa revelou que 6% não tinham qualificação e apenas 3% atuavam em atividades não agropecuárias (IBGE, 2006).

Quadro 16 - Principais características do pessoal ocupado na Agricultura Familiar em São Paulo, incluindo o produtor – IBGE 2006

Total	Principais características em relação ao total do pessoal ocupado				
	Residiam no estabelecimento	Sabiam ler e escrever	Recebiam salário	Tinham qualificação	Trabalhavam somente em atividade não agropecuária
283 726	193 907	233 216	14 131	15 775	9 307
	68%	82%	5%	6%	3%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

O Quadro 17 apresenta a origem do faturamento dos estabelecimentos da agricultura familiar no Estado de São Paulo. A produção de produtos vegetais representa 80% da renda, seguido de 16% da agropecuária. Os outros 4% estão divididos entre a criação de animais exóticos, produção de húmus, produção de esterco, turismo rural, exploração mineral, produtos da agroindústria (1%), prestação de serviços (2%), e outras atividades não agrícolas realizadas no estabelecimento (IBGE, 2006).

Quadro 17 - Principais grupos de atividades da agricultura familiar paulista, a partir do faturamento (x1000 R\$) – IBGE 2006

Total Geral (1000 R\$)		Produtos vegetais		Animais e seus produtos		Animais criados em cativeiros (jacaré, escargô, e outros)		Húmus		Esterco	
%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)
100	3.488.692	80%	2.773.938	16%	557.453	0%	5.825	0%	4.287	0%	4.537
Atividades de turismo rural no estabelecimento		Exploração mineral		Produtos da agroindústria		Prestação de serviço de beneficiamento e/ou		Prestação de serviços para empresa integradora		Outras atividades não agrícolas realizadas no estabelecimento	
%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)	%	Valor (1 000 R\$)
0%	2.685	0%	1.004	1%	50.624	0%	6.034	2%	78.581	0%	3.725

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

Os empréstimos realizados pela agricultura familiar no Estado de São Paulo tiveram como finalidade: em 59% dos casos para custear a produção, 31% para investimentos, 9 % para a manutenção do estabelecimento e 1% para comercialização, conforme apresenta o Quadro 18 (IBGE, 2006).

Quadro 18 - Finalidade de financiamentos tomados por estabelecimentos da agricultura familiar do estado de São Paulo – IBGE 2006

Estabelecimentos que obtiveram financiamento				
Por finalidade				
Investimento	Custeio	Comerciali zação	Manutenção do estabelecimento	TOTAL
5.612	10.496	116	1.653	17.877
31%	59%	1%	9%	100%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

2.3.4. A agricultura familiar em números na Região Metropolitana de Ribeirão Preto

A agricultura familiar na Região Metropolitana de Ribeirão Preto representa 55% do total de estabelecimentos agropecuários. No entanto, ao analisar apenas a área total ocupada pela agricultura familiar, nota-se que o percentual cai para apenas 6%. Mostrando uma concentração de terra muito superior à do Brasil (24,3% de terras ocupadas pela agricultura familiar) e do Estado de São Paulo (15% de terras ocupadas pela agricultura familiar). O Quadro 19 expõe a participação dessa atividade nos 34 municípios na recém-criada Região Metropolitana (IBGE, 2006).

Quadro 19 - Representatividade da agricultura familiar na Região Metropolitana de Ribeirão Preto em número e área ocupada

<i>Município</i>	FAMILIAR		NÃO FAMILIAR		TOTAL	
	Estab.	Área (ha)	Estab.	Área (ha)	Estab.	Área (ha)
Altinópolis	242	7.554	409	111.251	651	118.806
Barrinha	16	210	21	7.082	37	7.292
Batatais	398	9.084	228	74.633	626	83.717
Brodowski	63	1.285	60	9.957	123	11.242
Cajuru	579	8.029	325	41.884	904	49.913
Cássia dos Coqueiros	166	2.717	117	9.942	283	12.659
Cravinhos	102	1.159	114	25.437	216	26.596
Dumont	120	1.745	100	11.475	220	13.220
Guariba	66	486	31	12.023	97	12.508
Guataporá	127	1.377	88	35.249	215	36.627
Jaboticabal	173	2.589	267	52.343	440	54.932
Jardinópolis	114	1.599	116	83.882	230	85.481
Luís Antônio	19	257	45	59.650	64	59.908
Mococa	121	1.837	154	36.052	275	37.888
Monte Alto	271	3.955	155	7.405	426	11.361
Morro Agudo	28	666	119	109.128	147	109.793
Nuporanga	238	6.998	139	33.328	377	40.326
Orlândia	34	418	47	33.338	81	33.755
Pitangueiras	231	4.041	153	34.710	384	38.751
Pontal	53	301	42	106.275	95	106.576
Pradópolis	139	1.569	87	67.564	226	69.133
Ribeirão Preto	266	1.145	180	100.839	446	101.984
Sales Oliveira	16	307	59	21.301	75	21.608
Santa Cruz da Esperança	44	484	33	1.570	77	2.054
Santa Rita do Passa Quatro	383	6.845	300	25.418	683	32.263
Santa Rosa de Viterbo	175	2.827	120	22.895	295	25.722
Santo Antônio da Alegria	450	9.082	191	20.534	641	29.616
São Simão	73	1.323	80	49.947	153	51.270
Serra Azul	38	333	34	16.626	72	16.959
Serrana	30	230	34	13.355	64	13.585
Sertãozinho	155	1.803	99	44.618	254	46.421
Taiúva	175	2.203	99	9.831	274	12.033
Tambaú	113	2.484	143	33.437	256	35.920
Taquaral	31	342	40	4.531	71	4.874
Total	5.249	87.283	4.229	1.327.512	9.478	1.414.795
Percentual do total	55%	6%	45%	94%	100%	100%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Censo Agropecuário**. Brasília: IBGE, 2006.

O escritório regional do Sebrae/SP, na Região de Ribeirão Preto, elaborou o mapeamento da oferta de produtos da agricultura familiar na região, conforme denota a Figura 8, expondo a localidade, o período e os produtos ofertados.

Esse mapeamento servirá como base para as Prefeituras Municipais na elaboração dos cardápios da merenda escolar e para a definição para a chamada pública da agricultura familiar, conforme diretrizes do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) nos municípios. Além disso, o mapa é divulgado para restaurantes, hortifrúti, supermercados, entre outros negócios, estabelecendo uma ligação direta entre produtores e mercado consumidor, evitando a perda da produção e favorecendo melhores negociações aos produtores.

De acordo com os Gestores Flaviane Tavanti Castilho de Araújo e João Paulo Rodrigues Arciprete, os produtores da região apresentam dificuldade no escoamento da produção. Segundo eles, a dificuldade se concentra em dois pontos: acessar o mercado consumidor e aproveitar as compras governamentais. A primeira dificuldade parte da estrutura de comercialização limitada desses produtores e, a segunda, no descompasso entre o conteúdo das chamadas públicas e o que efetivamente os agricultores podem ofertar. O fruto dessa desarticulação é a impossibilidade de os produtores locais atenderem as especificações dos editais na localidade, daí a necessidade do mapeamento (informação pessoal).

Figura 8 - Mapa de oferta de produtos da agricultura familiar na Região de Ribeirão Preto

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Mapa da Agricultura Familiar**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2016.

2.4. A AGRICULTURA FAMILIAR E A EFICIÊNCIA EM GESTÃO

Como descrito anteriormente, a agricultura familiar tem papel importante no desenvolvimento econômico, social, cultural e na sustentabilidade. Nos últimos anos, o segmento ganhou força na agenda de desenvolvimento dos governantes brasileiros. Porém, mesmo com o avanço observado no passado recente, conquistas dos últimos anos, as ações em prol do desenvolvimento no Brasil são frágeis quando comparadas com países

desenvolvidos na temática (ABRAMOVAY; VEIGA, 1999; CARNEIRO, 1997; MATTEI, 2015).

A heterogeneidade da agricultura familiar não favorece a implantação de um modelo único, abrangente e prescritivo que organize um conjunto de ações em prol do desenvolvimento sustentável da agricultura familiar. Os modelos propostos de definição de crédito, extensão rural e ofertas de tecnologia devem variar de acordo com características específicas de um arranjo de produtores (GUANZIROLI; BUAINAIN; SABBATO, 2012).

Navarro, Vieira e Gasques (2010) argumentam que as políticas de apoio, devem considerar, também, diferenças socioeconômicas, padrões de racionalidade e a sociabilidade capitalista dos produtores. Adicionalmente, Deimling et al. (2015) reforçam que as inconsistências das políticas de apoio são fruto da negligência em observar as peculiaridades do produtor da agricultura familiar.

Complementarmente, o pequeno agricultor é afetado pela ineficiência, causada por dificuldades no planejamento, na comercialização, na gestão e no acesso às tecnologias de produção (BATALHA; BUAININ; FILHO, 2015).

De acordo com Lorenzani (2005), a eficiência em gestão consiste na realização dos seguintes processos:

- Identificar e definir um mercado alvo, definir estratégias de distribuição e atendimento a clientes;
- Definição dos processos de produção: como serão produzidos e a quantidade;
- O processo de gestão dos suprimentos da propriedade, assim garantindo todos os recursos (naturais, físicos, financeiros, tecnológicos e humanos).

Já para Batalha e Silva (1999), a eficiência gerencial agrícola está ligada ao potencial do gestor em formular e implementar estratégias concorrenciais que possibilitem a ampliação ou conservação de uma posição de mercado. Esse mesmo autor destaca que a eficiência da organização pode ser mensurada pelo potencial de maximizar o retorno financeiro.

Orsolin (2002) defende que a eficiência produtiva vai muito além dos índices de produção e produtividade. Ela é ampla e necessita ser observada em todos os âmbitos: produtivo, econômico e de comercialização, sendo que a última é de grande importância, pois garante a venda dos produtos e conseqüentemente a manutenção e crescimento da atividade.

No entanto, Wilkinson (1999) afirma que essa não é uma realidade da agricultura familiar, pois grande parte desses produtores comercializam seus produtos *in natura*, evidenciando a dificuldade na agregação de valor e auferindo ganhos limitados para suas propriedades.

Já Mello (2009) defende que o entrave na comercialização desses produtores pode ser atenuado a partir da verticalização da produção. Esses produtores, portanto, podem viabilizar a agregação de valor com base em agroindústrias centradas no atendimento de necessidades de uma parcela específica de consumidores.

Os programas de compras institucionais, tais como: Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) são alternativas para solucionar problemas de comercialização. A utilização desses canais, no entanto, deve ser estabelecida como complementar e não o único meio de escoamento da produção (RIBEIRO; CERATTI; BROCH, 2013; SILVA, 2011).

Outra alternativa para o pequeno produtor, quase sempre se mostrando mais viável, consiste em acessar diretamente o consumidor, agregando margens negociais complementares (produção, beneficiamento e distribuição). Canais de vendas diretas representam alternativas para aumentar os ganhos e escoar a produção dos produtores diretamente aos mercados locais (DIAS; AGUIAR, 2016; TRICHES, 2010; MALUF, 2004). O Parlamento Europeu, por exemplo, tem se manifestado em apoio ao desenvolvimento de cadeias curtas para assegurar preços justos aos produtores e fortalecer a relação entre os agricultores e a população local (EUROPA, 2016).

Ademais, a certificação de produto é outra maneira de garantir melhores preços aos produtores, ao atender mercados que exigem condições específicas de produção e atributos padronizados de produto. A título de exemplo, a certificação *fair trade*¹, é uma alternativa para a agricultura familiar, pois estabelece um preço mínimo, podendo assim cobrir os custos de produção e favorecer os pequenos agricultores com margens mais atrativas (PERDONA et al., 2012).

¹ *Fair trade* em tradução literal para o português significa comércio justo. Essa certificação atesta a sustentabilidade econômica, social e ecológica na produção de determinado produto, possibilitando a entrada em mercados sustentavelmente consciente (SALQUEIRO; SANTOS, 2015).

Produzir mais, melhor e com o menor custo deve ser outro foco do produtor familiar. Essa estratégia decorre, quase sempre, do resultado da busca pela eficiência técnica com aumento da produtividade na propriedade. Tal eficiência possibilita a conquista de níveis de produção representativos com relativa menor utilização de insumos e infraestrutura por unidade de produto (FERNANDES e PASCUAL, 2015; BATALHA; BUANIN; FILHO, 2015).

A busca pela eficiência passa pela gestão da produção e a implantação de tecnologias e técnicas de manejo no intuito de aumentar qualidade e produtividade que ampliem as condições de competição para o produtor da agricultura familiar. Assim, a tecnologia propulsiona a vantagem competitiva dos produtores rurais (CRIBB; CRIBB, 2011; MALUF, 2004). Porém, o acesso às tecnologias de produção é privilégio da minoria dos produtores rurais da agricultura familiar (WILKINSON, 1999).

Nantes e Scarpelli (2007) complementam a questão ao defender que a estrutura organizacional do produtor rural deve ter como base a aprendizagem e a tecnologia. A aprendizagem é a base para a incorporação de competências que darão sustentação aos processos desenvolvidos na propriedade. A tecnologia, por sua vez, maximiza o lucro e possibilita à empresa competir a partir da sua adequação às exigências da cadeia produtiva.

Godinho et al. (2013) destacam a dificuldade dos produtores da agricultura familiar em administrar as finanças da empresa e ao realizar o planejamento da propriedade. De acordo com os autores, tais controles são realizados de maneira empírica, sem a utilização de um método apropriado.

A ausência de planejamento e gestão financeira impacta negativamente a propriedade de pequeno porte. O ideal é que o produtor acompanhe, sistematicamente, os indicadores econômicos aumentando seu lucro ao equilibrar sua receita com os custos marginais² (FERNANDES e PASCUAL, 2015; AFONSO, HASHIMOTO e SANTANA, 2015).

Borges, Guedes e Castro³ (2015) *apud* Canziani e Noronha (2001) indicam que a qualificação profissional é um dos gargalos na implantação de sistemas gerenciais por parte

² Custos marginais correspondem à variação dos custos totais relacionadas à variação da quantidade produzida (GITMAN, 2010)

³ BORGES, M. S.; GUEDES, C. A. M.; CASTRO, M. C. D.; **A gestão do empreendimento rural**: um estudo a partir de um programa de transferência tecnológica para pequenos

dos pequenos produtores. De acordo com os autores, a baixa qualificação afeta a competência em coletar e processar informações gerenciais e a razão é a baixa escolaridade e a falta de experiência dos produtores em atividades administrativas e de gestão.

Volpi e Bressan (2001) destacam ainda que a gestão de pessoas é um obstáculo para o êxito desses gestores. Para o autor, o produtor apresenta dificuldade em delegar atividades e motivar sua equipe de trabalho, mesmo quando a equipe é formada por familiares.

Gomes (2013) analisa a efetividade de transferência de conhecimento técnico e de gestão para produtores da agricultura familiar. De acordo com a autora, extensionistas, acadêmicos e técnicos comprometem a relação ensino e aprendizagem ao descartar o contexto, características e limitações na hora de sensibilizar os produtores a realizar a atividade de maneira mais efetiva.

produtores. Revista de Ciências da Administração. v. 17, n. 43, p. 141-156, dezembro 2015. apud CANZIANI, J. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. 2001. p. 237. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001; NORONHA, J. F.; NUNES, C. L. **Análise da rentabilidade da atividade leiteira no Estado de Goiás**. Goiânia: UFG, 2001.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Essa seção tem como objetivo esclarecer os critérios utilizados para as escolhas metodológicas e as técnicas de pesquisa utilizadas no presente estudo. Primeiramente, serão apresentadas, de forma genérica e conceitual, as teorias do projeto de pesquisa. Na sequência, será posicionado o problema de pesquisa e as justificativas referentes à escolha da abordagem quantitativa e qualitativa. Posteriormente, será detalhada a forma de coleta de dados, as características dos respondentes e as variáveis que serão processadas. Por fim, serão apresentados os conceitos sobre as técnicas de análise multivariada e a interpretação qualitativa dos dados.

3.1. O PROJETO DE PESQUISA

Cabe iniciar essa discussão com alguma reflexão conceitual: “as pesquisas se originam nas ideias, sem importar que tipo de paradigma fundamenta o estudo nem o enfoque que se seguirá. Para iniciar uma pesquisa sempre é necessária uma boa ideia” (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006).

Já Moreira e Caleffe (2006) afirmam que “toda pesquisa começa com uma dúvida, uma inquietação ou um problema e é sustentada por alguns pressupostos básicos”. Os autores reforçam ainda que “as pesquisas apresentam uma tipologia variada de delineamentos e maneiras diferentes de serem realizadas”. Gil (2002) complementa afirmando que a pesquisa parte de um procedimento racional, sistematizado que objetiva dar respostas a problemas existentes. O planejamento da pesquisa é fundamental para atingir os resultados esperados, pois nessa etapa será determinado: “o que pesquisar”; “como coletar os dados” e “como analisá-los”. As pesquisas envolvem um conjunto de etapas e questões (MOREIRA; CALEFFE, 2006). Gil (2002) complementa afirmando que “como toda atividade racional e sistemática, a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas”.

Segundo NETO et al. (2012)

“A importância é que uma pesquisa não pode ser conduzida de forma casual então se utiliza de um projeto que norteie os caminhos a serem percorridos, inclusive prevendo possíveis obstáculos, impactos e resultados, contemplando desde a escolha do tema até a elaboração do relatório final. Caso contrário, o pesquisador, em determinado período de sua pesquisa, poderá se perder e não concluir a investigação proposta”.

Gil (2002) aponta que não existe um único formato para planejar uma pesquisa, porém, sugere as seguintes etapas para se realizar um projeto de pesquisa.

- formulação do problema;
- construção de hipóteses ou especificação dos objetivos;
- identificação do tipo de pesquisa;
- operacionalização das variáveis;
- seleção da amostra;
- elaboração dos instrumentos e determinação das estratégias de coleta de dados;
- previsão da forma de apresentação dos resultados;
- cronograma da execução da pesquisa;
- definição de recursos humanos materiais e financeiros a serem alocados.

Neto et al. (2012) sugerem a utilização da ferramenta 5w2h (*what, why, where, who, when, how many e how much*) e apresenta a seguinte correlação entre as etapas do planejamento da pesquisa conforme o Quadro 20.

Quadro 20 - Projeto de pesquisa

Tipo método	5W2H	Descrição
Tema	O quê?	1 – TÍTULO
Objetivo	Para quê?	2.1 OBJETIVO GERAL 2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO
Justificativa	Por quê?	3 – JUSTIFICATIVA
Formulação do problema		4 – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA
Hipóteses		5 - HIPÓTESES
Método	Como?	6 - METODOLOGIA
Local	Onde?	7 – DELIMITAÇÃO DA PESQUISA
Sequência	Quando?	8 – CRONOGRAMA
Custo	Quanto?	9 - ORÇAMENTO

Fonte: Adaptado de Neto et al. (2012)

3.2. A ESCOLHA METODOLÓGICA

3.2.1. O Problema de pesquisa

A escolha do método deve se basear no procedimento mais adequado para responder as questões levantadas no problema de pesquisa. Em síntese, o problema de pesquisa desse estudo é: Qual o perfil gerencial e a eficiência gerencial resultante dos produtores da agricultura familiar da Região Metropolitana de Ribeirão Preto\SP?

3.2.2. A Abordagem Mista – Quantitativa e Qualitativa

De acordo com Araújo (2013), o debate acerca do enfoque quantitativo ou qualitativo têm se mostrado presente em torno das escolhas de métodos científicos em busca do conhecimento. “A discussão entre quantitativo e qualitativo tem sua origem na forma de perceber a realidade social” (MINAYO, 1994).

A pesquisa quantitativa prevê medição numérica, critérios probabilísticos e métodos estatísticos para determinar padrões de comportamentos entre os objetos de análise. Essa abordagem é utilizada quando as variáveis empíricas são conhecidas. Como se fundamentam em um grande universo amostral permite-se a generalização dos resultados (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006).

As pesquisas qualitativas, por sua vez, têm como objetivo descobrir e refinar problemas, de modo a elucidar variáveis empíricas e reconstruir a realidade existente. Assim sendo, ela é fruto de um processo indutivo que objetiva compreender o fenômeno investigado e gerar novas perspectivas teóricas (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006).

Minayo (1994) aponta que as críticas ao enfoque quantitativo não estão relacionadas com as técnicas, pois considera rico o conhecimento gerado pelas análises quantitativas. No entanto, defende que para entender a natureza dos fenômenos sociais, o pesquisador deve estar inserido no ambiente do grupo, dessa forma, poderá entender com profundidade atitudes, motivações, valores e significados subjetivos.

Collado, Lucio e Sampieri (2006) afirmam que a abordagem qualitativa tem como objetivo principal ampliar, dispersar e expandir os dados ou a informação. Já a quantitativa

pretende delimitar a informação para medir com precisão as variáveis do estudo, ou seja, com maior foco.

Ainda, Collado, Lucio e Sampieiri (2006) consideram que ambos os enfoques são valiosos, pois contribuem de forma efetiva com a ciência. Declaram ainda que um não pode ser considerado intrinsecamente melhor que o outro, e a escolha do enfoque deve ser uma decisão do pesquisador que deve levar em consideração os recursos disponíveis, os objetivos e o problema do estudo em questão.

Os problemas abordados por pesquisadores de ciências sociais são complexos e o uso de apenas uma natureza de pesquisa, normalmente, é insuficiente para resolver tal complexidade. As abordagens qualitativa e quantitativa juntas fornecem mais respostas ao pesquisador no sentido de entender e explicar fenômenos sociais (CRESWELL, 2009).

O modelo misto representa o mais alto grau de integração e combinação entre os modelos quantitativos e qualitativos. A combinação dos modelos não é vista como contraditório e sim complementar e a utilização do modelo misto enriquece a pesquisa (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006).

Dessa forma, o presente estudo, analisou os dados colhidos na perspectiva das naturezas: a) quantitativa e qualitativa.

3.3. A ABORDAGEM QUANTITATIVA

3.3.1. A coleta dos dados

Os dados foram obtidos através do “Diagnóstico de Competitividade do Agronegócio” (DICA), disponível nesse documento como (Apêndice I). Esse diagnóstico é realizado na primeira fase dos projetos de fomento às atividades agrícolas do Sebrae/SP. Essa ferramenta tem como objetivo mensurar a capacidade competitiva dos produtores e com base nos resultados, customizar atividades para o desenvolvimento da gestão, de acesso a mercados, de tecnologia de produção e acesso ao crédito dos produtores.

A pesquisa foi realizada a partir do processamento de dados de 104 produtores participantes dos projetos do Sebrae/SP. Os respondentes produzem: leite, ovinos, café, frutas, mel e hortaliças. Suas propriedades se situam nas seguintes cidades: Ribeirão Preto, Santo Antônio da Alegria, Serra Azul, Cássia dos Coqueiros, Cajuru e Santa Cruz da Esperança,

todas elas, pertencentes à Região Metropolitana de Ribeirão Preto, cujo detalhamento segue no Quadro 21.

Quadro 21 - Características gerais dos respondentes

Escolaridade			Gênero	
Primeiro grau incompleto	34		Masculino	72
Primeiro Grau Completo	18		Feminino	32
Segundo grau incompleto	9		Faixa etária	
Segundo grau completo	25		De 16 a 24	0
Superior incompleto	3		De 25 a 34	7
Superior completo	12		De 35 a 44	13
Pós-graduação	3		De 45 a 59	48
Atividade principal			60 ou mais	36
Apicultura	15		Função na propriedade	
Olericultura e Fruticultura	23		Proprietário	93
Cafeicultura	5		Arrendatário	9
Leite	17		Meeiro	1
Fruticultura	15		Funcionário	1
SAF's	10			
Olericultura	17			
Ovinocultura	2			

Fonte: dados da pesquisa

A ferramenta pede aos participantes que analisem a pergunta e escolham a afirmativa que mais corresponde com suas práticas de gestão. As respostas são classificadas e pontuadas da seguinte forma:

- Primeira alternativa - (A) corresponde a não aplicação daquela prática gerencial evidenciando um aspecto básico e insuficiente. Essa alternativa representou pontuação 0 “zero” em relação ao seu nível de gestão no quesito.
- Segunda alternativa - (B) corresponde à aplicação parcial da referida prática evidenciando um aspecto intermediário no quesito. Essa alternativa representa pontuação “1” em relação ao seu nível de gestão no quesito.
- Terceira alternativa - (C) corresponde à aplicação total da referida prática gerencial evidenciando um aspecto avançado no quesito. Essa alternativa representa pontuação “2” em relação ao seu nível de gestão no quesito.

Assim, conforme essa metodologia, os produtores que obtiveram até 33% da pontuação foram tipificados como “perfil de gestão básico”; os produtores que tiveram pontuação de 34 a 66 % foram tipificados como perfil de gestão intermediário e por fim, os

produtores que excederam 66% da pontuação foram tipificados como perfil de gestão avançado.

As perguntas do questionário foram agrupadas em conjuntos baseados em sua área de gestão, conforme apresenta o Quadro 22.

Quadro 22 - Distribuição das questões com base na área de gestão

Área	Planejamento	Finanças	Aprendizado	Produção	Mercado	Total
Questões	3	8	3	4	8	28
Pontuação máxima	6	16	6	8	16	56

Fonte: dados do estudo

Além das 28 questões do questionário foram processados dados referentes ao gênero, idade, grau de instrução e a função realizada na propriedade. Por fim, foram incluídas outras 6 variáveis que representam o desempenho total, em percentual, de cada conjunto: planejamento, finanças, aprendizado, produção, mercado e total geral (correspondente à pontuação geral de cada respondente). O Quadro 23 detalha cada uma das variáveis processadas no estudo.

A dificuldade de alguns respondentes em ler e interpretar as perguntas do questionário exigiu a aplicação pessoal dos questionários. Esse suporte foi realizado pelo pesquisador e mais dois técnicos do Sebrae/SP, que leram e explicaram cada uma das perguntas. O pesquisador realizou as orientações pessoalmente aos técnicos de modo a preservar a autenticidade dos dados colhidos.

A técnica utilizada para a interpretação dos dados foi uma discussão em grupo. Os resultados das etapas: análise de componentes principais e análise de agrupamento foram interpretados por um colegiado de profissionais que conhecem profundamente a realidade dos respondentes. O grupo foi formado por 3 profissionais:

- O próprio pesquisador: com ampla experiência em projetos de empreendedorismo, atua há dez anos no Sebrae/SP como gestor, palestrante e consultor. Adicionalmente, conduziu projetos de olericultura, cafeicultura, pecuária leiteira e fruticultura, todos relacionados à agricultura familiar. Vale ressaltar que o pesquisador teve contato direto com muito dos respondentes dando assistência com enfoque na gestão empresarial.

- Flaviane Tavanti Castilho de Araújo, gestora de projetos de agronegócios do Sebrae/SP: responsável pelos projetos em agronegócios da regional de Ribeirão Preto, atua há quinze anos com foco no desenvolvimento da agricultura familiar na região. Nesse tempo desenvolveu projetos de fomento de cafeicultura, pecuária leiteira, olericultura, fruticultura, ovinocultura e apicultura. Além disso, conhece pessoalmente cada um dos entrevistados, inclusive, com capacidade para opinar em relação à realidade pessoal e a estrutura familiar de cada um dos respondentes da pesquisa.
- João Paulo Rodrigues Arciprete, gestor de projetos de agronegócio do Sebrae/SP: atua há cinco anos no Sebrae/SP como analista, palestrante e instrutor de treinamentos de gestão de negócios. Há 3 anos desenvolve projetos de fomento à agricultura familiar e, a exemplo da gestora citada anteriormente, faz visitas periódicas para todos os produtores participantes dessa pesquisa.

A abordagem, portanto, foi feita com base em uma discussão em torno dos resultados e os significados atribuídos pelos técnicos. As conclusões são frutos da análise dos dados e compreendidas a partir da formação acadêmica, história de vida e principalmente pelo conhecimento dos técnicos sobre a realidade, os potenciais e os desafios dos respondentes da pesquisa.

O referido questionário obteve aprovação prévia do Comitê de Ética em Pesquisas da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA) da Universidade de São Paulo, Campus Pirassununga, conforme o APÊNDICE II da presente pesquisa.

Quadro 23- Variáveis utilizadas na pesquisa

Variáveis		Detalhamento da variável
V1	GEN	Gênero
V2	IDA	Idade
V3	FUNÇ	Função
V4	INST	Grau de instrução
V5	CULT	Cultura (atividade agrícola)
V6	P.OBJ	Você costuma traçar objetivos, metas e determina resultados para serem alcançados?
V7	P.PRO	Realiza planejamento da produção, de quando, quanto e o que irá produzir?
V8	P.INFP	Faz coleta de dados e informações da produção
V9	F.CXA	4. Possui um sistema de controle de entradas (receitas/vendas) e saídas (despesas e investimentos)?
V10	F.APAG	5. Faz um controle de contas a pagar e contas a receber futuros?
V13	F.CONJ	Realiza compra ou venda em conjunto?
V12	F.FIN	7. Conhece e/ou tem acesso aos programas de financiamento pertinentes a sua atividade?
V13	F.CONJ	Realiza compra ou venda em conjunto?
V14	F.FORN	Busca diversificar os fornecedores e pesquisar constantemente os valores dos itens que adquire?
V15	F.SAZ	Conhece a melhor época de compra dos insumos?
V16	F.PREÇ	Conhece ou procura informações sobre os preços históricos do seu produto?
V17	A.DEL	Delega atividades aos familiares e/ou empregados?
V18	A.TREI	Participa de encontros, palestras, cursos e estimula seus empregados e familiares a participarem?
V19	A.ASS	Participa de algum grupo, associação ou cooperativa buscando desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de mercado em conjunto?
V20	P.ACOM	Recebe algum acompanhamento técnico?
V21	P.INOV	Adota novas técnicas de produção e investe em novos equipamentos para melhora da qualidade do produto?
V22	P.QUAL	Possui algum controle de padronização e qualidade do seu produto?
V23	P.RES	Possui uma destinação adequada de resíduos?
V24	M.AGR	Seu produto é comercializado in natura ou com algum diferencial?
V25	M.MARC	Seu produto e/ou empresa rural possui uma marca?
V26	M.PESQ	Busca informações sobre oportunidades de mercado para o seu negócio?
V27	M.GOV	Tem acesso ou participa dos programas de compras institucionais do governo (PAA, PNAE, PPAIS)?
V28	M.PES	Conhece as necessidades e expectativas de seus clientes (laticínios, supermercados, consumidor final, etc)?
V29	M.DIF	Consegue comercializar seu produto com algum diferencial que resulte em aumento de preço
V30	M.PRAZ	Cumprir os compromissos assumidos com os clientes (prazos, preços, volumes)?
V31	M.CAN	Possui mais de um canal de comercialização?
V32	T.PLAN	Total de pontuação do conjunto planejamento
V33	T.FIN	Total de pontuação do conjunto finanças
V34	T.APR	Total de pontuação do conjunto aprendizado
V35	T.PROD	Total de pontuação do conjunto produção
V36	T.MKT	Total de pontuação do conjunto marketing
V37	T.GERAL	Pontuação total de todas as respostas

Fonte: dados do estudo

3.3.2. A Análise Multivariada de Dados

Os métodos utilizados na busca pelo conhecimento são muito similares em todos os ramos da ciência. Eles envolvem o reconhecimento e a formulação de problemas, a coleta de dados a partir da observação passiva ou de experimentos, e também, pela análise estatística ou matemática para explorar a relação entre dados e hipóteses (BRIAN; DUNN, 2001).

No entanto, em algumas áreas, como é o caso das ciências sociais, o problema e suas causas não é de fácil conhecimento. Dessa forma, dificulta-se o processo de realização de inferências a partir de dados confiáveis. Assim, foram desenvolvidos modelos estatísticos complexos para investigar dados. Com essa premissa se sobressai a análise multivariada de dados (BRIAN; DUNN, 2001).

A análise multivariada é o campo da estatística que permite observar, simultaneamente, medidas múltiplas para cada caso observado em uma pesquisa. Assim, os métodos que possibilitam a análise simultânea de mais de duas variáveis integram o campo da análise multivariada. Essa análise apresenta a estrutura das relações simultâneas e possibilita o entendimento de como cada variável explica a ocorrência de determinado fenômeno (LOESCK; HOELTGEBAUM, 2012; CORRAR, et al., 2014).

Essencialmente, a análise multivariada permite buscar estruturas e padrões nos dados e isso enriquece a percepção sobre eles. Esses padrões podem revelar a correlação entre as variáveis, hora pela observação de padrões do vetor “x”, hora pelas observações de padrões do vetor “y” e hora pela análise de ambos os padrões simultaneamente (MANLY, 1986).

O conjunto de técnicas desse campo da estatística é aplicado, especialmente, em novas áreas de pesquisa. Desse modo, é mais utilizado em trabalhos de natureza exploratória e sua utilização está mais alicerçada na formulação de perguntas do que propriamente na obtenção de respostas. Nesse sentido, o conjunto de técnicas permite ampliar as possibilidades de entendimento de um grupo, indivíduo ou determinado fenômeno (BRIAN; DUNN, 2001).

Essa pesquisa utilizou duas técnicas multivariadas de análise: a) análise fatorial de componentes principais; b) análise de agrupamento ou cluster.

3.3.3. Análise Fatorial em Componentes Principais

Dados são colhidos com o objetivo de se aprofundar em um determinado problema, fenômeno ou objeto de estudos. No entanto, a complexidade na interpretação desses dados varia de acordo com o número de variáveis à disposição do pesquisador. Assim, quando a quantidade de variáveis é menor, torna-se, relativamente simples, o processamento e explicação do fenômeno a ser compreendido (CARRER, 2000).

A análise fatorial em componentes principais é uma técnica que objetiva reduzir o número de variáveis de um determinado banco de dados. A técnica atua a partir da identificação de padrões de correlação e covariância entre as variáveis, que resulta em uma estrutura combinatória, que seria impossível de se verificar analisando, individualmente, as variáveis. O conjunto de variáveis gera um fator, também denominado de componente ou dimensão, conforme ilustra a Figura 9 (LOESCK; HOELTGEBAUM, 2012).

Figura 9 - Análise multivariada: relação variáveis gerando fatores

Fonte: adaptado de Loesch e Hoeltgebaum (2012).

Esses componentes ajudam a elucidar questões complexas de um banco de dados e possibilitam um entendimento mais profundo sobre o objeto a ser estudado. Os componentes principais são usados para descobrir e interpretar a dependência entre as variáveis e examinar possíveis relações entre os indivíduos. Adicionalmente, a análise de componentes principais pode ser usada para estabilizar estimativas e identificar “outliners” (TIMM, 2002).

Contingentemente, a interpretação dos fatores pode ser facilitada pela rotação dos dados, porém preservando a ortogonalidade (CARRER, 2000). Para Loesch e Hoeltgebaum (2012, p.145) “uma vez que a interpretação dos fatores de cargas iniciais pode ser de difícil interpretação, é comum utilizar uma rotação que resulte em uma estrutura mais simples. Há diversas técnicas para isso, como as rotações Varimax, Quartimax e Promax”.

A partir da rotação dos dados, os fatores devem ser maximizados em relação aos valores do coeficiente de relação entre as variáveis e os componentes (fatores). O fruto da análise de componentes principais é uma relação de fatores, formados pelo conjunto de variáveis, que mais explicam a variância nos resultados. Assim, devem ser organizados de maneira decrescente no sentido de preservar os fatores que mais explicam a variância e desconsiderar fatores que pouco ou nada explicam a variância nos resultados (EVERITT; DUNN, 2001).

A eficácia da interpretação dos fatores é diretamente proporcional ao conhecimento que o pesquisador possui sobre a unidade amostral dos pesquisados.

3.3.4. Análise de Agrupamentos (Clusters)

Para complementar a técnica da análise supramencionada, esse estudo utilizou a técnica de agrupamento (cluster). Essa técnica objetiva agrupar dados e identificar as semelhanças e diferenças entre grupos formados pelos casos estudados.

A técnica de agrupamento permite segmentar os grupos de acordo com características semelhantes, formando conjuntos homogêneos que permitem identificar a semelhança e diferença entre eles. O desfecho do agrupamento é uma hierarquia que classifica os grupos. Essa estrutura recebe o nome de dendrograma e apoia a investigação dos resultados.

Com base no dendrograma será possível dividir o total de casos em grupos com características bem definidas. Com base nisso, será possível avaliar quais características determinam a homogeneidade interna e heterogeneidade externa dos produtores da agricultura familiar da Região Metropolitana de Ribeirão Preto. Ao analisar as características que diferem os grupos é possível determinar quais delas influenciam o desempenho gerencial dos pequenos agricultores.

De acordo com Loesch e Hoeltgebaum (2012) a aplicação da técnica envolve três estágios:

- Na divisão de um conjunto de dados a fim de formar grupos;
- Na interpretação das características e na definição de um nome que identifique a natureza daquele conjunto; e,
- Determinar o equilíbrio e o grau de generalização possível e explicar quais atributos diferem os grupos.

Em ambas as técnicas (análise de componentes principais e análise de agrupamento) se utilizou o programa computacional denominado “STATISTICA”, versão 13.0, da Dell Inc., EUA, 1984-2015.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ANÁLISE PRELIMINAR DOS QUESTIONÁRIOS LIGADOS À EFICIÊNCIA DE GESTÃO

A Figura 10 mostra o perfil gerencial dos produtores rurais de acordo com a classificação da pesquisa (básico, intermediário e avançado). O perfil de gestão intermediário representou, aproximadamente, 52% (54 produtores) sendo o perfil mais comum entre os entrevistados. O perfil avançado ocupou o segundo lugar com aproximadamente 27% (28 produtores) seguido de aproximadamente 21% (22 produtores) que apresentaram o perfil básico de gestão.

Figura 10 - Resultado do perfil gerencial dos produtores da agricultura familiar da região metropolitana de Ribeirão Preto/SP participantes da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa

A classificação acima não pode ser generalizada, ou seja, afirmar que mais de 50% da população de produtores da agricultura familiar possuem um nível intermediário de gestão. Esse resultado pode ser explicado devido a diversos fatores como o apoio oferecido pelas instituições de fomento como SEBRAE/SP, SENAR/SP, IBS, CATI, UNESP, UFSCAR, entre outras dentro da Região Metropolitana de Ribeirão Preto/SP.

A Figura 11 evidencia que a frente de ações de aprendizado e recursos humanos se sobressaiu frente às demais. Esse subgrupo apresentou 63% de conformidade, nesse quesito,

que avaliou: a capacidade de delegação de atividades, ações de capacitação e treinamento e a participação de troca de informações com cooperativas e associações. De acordo com o clássico conceito de Tannenbaum e Schmidt (1973), a abertura do gestor nas interações com colaboradores favorece o processo eficiente de decisões. Ainda em relação à essa área temática, Moraes (2011) defende que a vantagem competitiva das organizações passa pela efetividade dos programas de treinamento e desenvolvimento.

A área de produção e operações centraliza todo o processo de elaboração e concepção dos produtos, e é, portanto, o coração das organizações (SOBRAEL; PECI, 2013). Paiva, Carvalho e Fenterseifer (2009) defendem que o departamento de produção deve estar em consonância com o planejamento da empresa e deve objetivar a melhor produção, no tempo adequado, maximizando a utilização de recursos. Ainda, de acordo com a Figura 11, o conjunto de questões do eixo produção obteve 58% do total de pontos possíveis, figurando com o segundo lugar das áreas de conhecimento avaliadas.

Na sequência, aparece o conjunto de questões relativas à gestão financeira. Esse quesito verificou os aspectos relacionados à administração do fluxo de caixa, ao controle de contas a pagar e receber, gestão de custos, gestão de fornecedores, gestão de compras e administração de preços. Esses processos, de acordo com Wernke (2008) e Gitman (2010), são considerados como chave para a gestão financeira. Esse conjunto de ações obteve 48% do total da pontuação, figurando como o terceiro quesito de avaliação com maior pontuação.

O conjunto de questões relativas à gestão de marketing alcançou 44% do total de pontos da ferramenta de diagnóstico. A pontuação, relativamente mais baixa nesse quesito, reforça a hipótese da orientação do produtor para aspectos relacionados ao ambiente interno da propriedade em detrimento da análise e atendimento das demandas de mercado. Para Kotler e Keller (2012), o foco das organizações deve estar nas necessidades e desejos dos consumidores. Urdan e Urdan (2006) complementam a questão ao afirmar que as necessidades e desejos devem ser atendidas ao conceber um plano estruturado de marketing que relacione, de maneira harmônica o composto de marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação). Assim, o resultado desse diagnóstico, indica a necessidade de capacitação desses produtores nas ferramentas da administração mercadológica.

O Quadro 13 (Participação da agricultura familiar na produção de culturas selecionadas por volume e valor da produção no Estado de São Paulo) evidencia que o problema em aspectos relacionados ao marketing, não se restringe aos produtores objetos desse estudo. De acordo com o quadro, que traz informações do Censo Agropecuário de 2006 do IBGE, a maioria absoluta das culturas produzidas pela agricultura familiar apresenta *déficit* de geração de valor quando comparadas com a agricultura não familiar.

O Quadro 17 (Principais grupos de atividades da agricultura familiar paulista, a partir do faturamento, em milhares de R\$), mostra que atividades ligadas à industrialização e beneficiamento representam menos de 1% do faturamento obtido por esse público. Evidencia, também, que o turismo rural, embora em constante evolução, ainda é pouco explorado e não atinge nem 1% do faturamento total, constatando que a diversificação das atividades não é um ponto forte da agricultura familiar no Estado de São Paulo.

Lobo (2010), Mello (2011) e Carpinetti (2016) apresentam o conceito de melhoria contínua baseada no PDCA (*plan, do, check, act*), um ciclo virtuoso de evolução onde tudo tem início no planejamento (*plan*), seguido da gestão da execução (*do*), avaliação constante do desempenho (*check*) e em ações com foco na correção dos rumos (*act*), retroalimentando um novo planejamento e iniciando mais uma vez o ciclo de melhoria.

Contraditoriamente a esse conceito, o aspecto gerencial que obteve a menor pontuação foi encontrada na função de planejamento, que obteve apenas 41% do total de pontos possível. De acordo com os autores supracitados, o planejamento é o princípio da melhoria contínua, e sendo, assim, ao não conceber adequadamente o planejamento a busca pela eficiência gerencial torna-se inexequível.

Pode se considerar que o grupo não apresenta um equilíbrio da pontuação dos quesitos avaliados. De acordo com Kaplan e Norton (1996) o equilíbrio entre os indicadores das perspectivas: clientes, financeira, crescimento/aprendizado e de operações favorece a sustentabilidade gerencial das organizações.

Figura 11 – Resultado do perfil gerencial dos produtores da agricultura familiar da região metropolitana de Ribeirão Preto/SP participantes da pesquisa, segundo a área de gestão.

Fonte: dados da pesquisa

Cabe reforçar que o fato desses produtores serem atuantes em projetos do Sebrae/SP e de outras entidades pode explicar esse resultado. Primeiro pelo simples fato de participarem de cursos, *workshops*, treinamento e consultoria o que é determinante para uma boa pontuação do quesito em destaque (aprendizado e recursos humanos, que obteve a melhor pontuação) e, segundo que tais cursos, são, em sua maioria, voltados para as práticas do dia a dia de manejo de produção, podendo explicar a pontuação do segundo item melhor gerido pelos produtores (produção).

Nessa perspectiva, os projetos podem ser reavaliados no sentido de reforçar as ações relacionadas à prática de planejamento estratégico, administração de marketing e gestão financeira.

4.2. ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS (ACP)

Os dados coletados dos 104 casos deram origem a 37 variáveis que foram processadas no software “STATISTICA”, versão 13.0, da Dell Inc., EUA, 1984-2015. Como resultado, surgiram cinco fatores e seus respectivos autovalores que resultaram na variância apresentada no Quadro 24.

Quadro 24- Resultados do cálculo de autovalores e percentual das variâncias total e acumulada, para os cinco fatores dos 104 indivíduos e 18 variáveis relacionadas às práticas gerenciais dos empresários.

		Variância	Autovalores	Variância
Fatores	Autovalores	por fator	Acumulados	Acumulada
1	8,594987	42,97493	8,59499	42,97493
2	2,296707	11,48354	10,89169	54,45847
3	1,771223	8,85612	12,66292	63,31459
4	1,330561	6,65281	13,99348	69,96739
5	1,275485	6,37743	15,26896	76,34482

Fonte: dados do estudo

A Figura 12 mostra a distribuição dos autovalores e ratifica a escolha dos 5 fatores mencionados no Quadro 24.

Figura 12 - Diagrama dos autovalores para os fatores calculados, considerando-se os 104 indivíduos (produtores) e 18 variáveis relacionadas a dados do diagnóstico de competitividade de agronegócios do Sebrae/SP.

Fonte: dados do estudo

A variâncias dos fatores 1,2,3,4 e 5 representaram respectivamente 42,97%, 11,38%, 8,85%, 6,65% e 6,37%, resultando em uma variância acumulada de 76,45%, valor esse que ratifica a escolha dos 5 fatores mencionados. Os 5 fatores podem ser analisados a partir do Quadro 25.

Quadro 25 - Coeficientes de correlação entre as 18 variáveis relacionadas à rotina de gestão dos produtores.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
CULT	0,058742	0,207003	-0,152146	0,041071	0,798606
P.OBJ	0,809533	0,179016	0,029488	0,211473	-0,021135
P.PRO	0,800905	0,203755	0,062239	0,221251	0,070424
P.INFP	0,712566	0,264855	-0,053968	0,100071	0,029569
F.CXA	0,768651	0,088363	0,212139	0,214426	0,095420
F.APAG	0,852202	0,070316	-0,040460	0,000866	0,017988
F.CUST	0,725698	0,076537	0,161447	-0,007323	0,166430
A.DEL	0,053073	0,169239	0,887642	-0,097235	-0,098907
A.TREI	0,158707	-0,139309	0,305917	-0,002296	0,738925
P.INOV	0,249351	0,779860	0,018419	0,082183	0,008635
P.RES	0,263249	0,781363	0,164566	0,058329	0,167216
M.DIF	0,188595	0,195458	-0,048294	0,769794	0,197283
M.PRAZ	0,081217	0,730830	0,207269	0,118472	-0,152787
M.CAN	0,234819	-0,132733	0,044878	0,813818	-0,166417
T.PLAN	0,893835	0,251625	0,013476	0,203534	0,032575
T.FIN	0,781635	0,326212	0,021464	0,332920	0,073477
T.APR	0,116184	0,272821	0,881724	0,101672	0,227922
T.PROD	0,307259	0,865380	0,141156	0,089441	0,158461
T.MKT	0,263958	0,458785	-0,031832	0,795773	0,028913
T.GERAL	0,654075	0,549548	0,142218	0,451532	0,108733
Expl.Var	5,923776	3,567395	1,878974	2,447674	1,451144
Prp.Totl	0,296189	0,178370	0,093949	0,122384	0,072557

Fonte: dados da pesquisa

O Fator 1 representa 42,97% da variância total dos dados e está ligado às variáveis: Planejamento - Determinação de Objetivos (P.OBJ); Planejamento – Planejamento da Produção (P.PRO); Planejamento – Informações da Produção (P.INFP); Finanças – Gestão do Fluxo de Caixa (F.CXA); Finanças – Controles de Contas a Pagar e a Receber (F.APAG); Finanças – Custos (F.CUST); Total dos Quesitos de Planejamento (T.PLAN) e Total dos Quesitos Financeiros (T.FIN).

Esse fator explica a importância dos aspectos relacionados ao PLANEJAMENTO. Sugere também que as atividades de planejamento afetam todas as áreas de gestão. Pode-se concluir, portanto, que produtores que se preocupam com ações de planejamento tendem a gerenciar melhor as outras áreas de gestão. Dessa forma, se confirma os aspectos positivos da função planejamento nas propriedades da agricultura familiar. Assim, aqueles que

determinam objetivos, planejam a produção e colhem informações sistemáticas sobre o desempenho, tendem a ter melhor performance como gestores da agricultura familiar. Esse resultado corrobora as conclusões de Godinho et al (2013) e o destaque da importância da etapa planejamento apontado por Fischmann (2011). Neves (2012) e Nogueira (2015) ratificam a importância do planejamento para aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças do ambiente.

Esse fator revelou, também, que a gestão financeira é a área funcional que os gestores mais se dedicam em administrar. Dentro desse fator, se destacaram as variáveis: Controle de Custos; Administração do Fluxo de Caixa e Controle de Contas a Pagar. Confirma-se, assim, a importância da gestão financeira em todos os negócios, em especial para organizações que dispõem de recursos financeiros limitados, conforme destacado por Luz et. al. (2015), Gitman (2010), Fernandes e Pascual (2015) e Afonso, Hashimoto e Santana (2015).

Figura 13 - Relação entre o Fator 1 e Fator 2 para as 37 variáveis estudadas dos 104 casos.

Fonte: dados da pesquisa

A Figura 13 confirma a formação dos grupos de variáveis. O primeiro e mais representativo aparece no canto inferior à direita e representa as variáveis formadoras do fator 1: (P.OBJ), (P.PRO), (P.INFP), (F.CXA), (F.APAG), (F.CUST), (T.PLAN) (T.FIN).

Por sua vez, o Fator 2, representa 11,38% da variância total e está ligado às variáveis: Produção – Inovação (P.INOV); Produção – Destinação de Resíduos (P.RES); Total dos Quesitos de Produção (T.PROD) e Marketing – Cumprimento dos Compromissos com Clientes (M.PRAZ). Esse conjunto de variáveis pode ser observado no canto superior esquerdo da representação gráfica supracitada.

Esse fator é basicamente formado por aspectos de gestão relacionados à GESTÃO DA PRODUÇÃO e confirma a hipótese que há grande preocupação dos respondentes em administrar aspectos associados à esta área interna das empresas familiares. Essa constatação corrobora as afirmações de Cribb e Cribb (2011), Maluf (2004) e Wilkinson (1999) sobre o impacto positivo nas propriedades que desenvolvem gestão de produção eficiente e aplicam inovações em seus processos produtivos.

O fato de que esses produtores tenham recebido algum tipo de assistência por diversas instituições de extensão rural favorece o foco na melhoria dos processos produtivos. Adicionalmente, o marketing figurou com uma variável que avaliou o cumprimento de compromissos com o cliente e é composta pelo cumprimento de acordo em preços, prazos e volume contratado.

O Fator 3 representa 8,85% da variância e está ligado à duas variáveis: Aprendizado – Delegação (A.DEL) e Total dos Quesitos de Aprendizado (T.APR). Esse fator revela a importância do DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVAS da pequena propriedade. O fato dos produtores estarem envolvidos em projetos e programas de desenvolvimento de diversas entidades favoreceu a explicitação desse fator. Importante relacionar esse fator com as conclusões de Nantes e Scarpelli (2007) que destacaram que a estrutura organizacional do produtor rural deve privilegiar a aprendizagem e a busca por tecnologia para aumentar sua competitividade. Constata-se, também, a conclusão de Volpi e Bressan (2001) sobre o desafio do pequeno produtor em delegar atividades.

O Fator 4 representa 6,65% da variância e está ligado a 3 variáveis: Marketing – Diferencial em Produtos (M.DIF), Marketing – Diversificação nos Canais de Distribuição (M.CAN) e Total dos Quesitos de Marketing (T.MKT). Esse fator revela que o aspecto

relacionado à ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING revela apenas 6,65% da variância total. Apesar de explicar parte da variância total, esse resultado indica ações insuficientes em práticas de natureza administrativa nessa importante área da administração. Adicionalmente confirma a hipótese que o foco dos produtores está em assuntos relacionados a fatores internos da propriedade, negligenciando o entendimento e atendimento do mercado consumidor.

A fragilidade na condução de atividades de administração de marketing foi apontada por Mello (2009), Ribeiro, Ceratti e Broch (2013), Silva (2011), Dias e Aguiar (2016), Triches (2010) e Maluf (2004).

O Fator 5 representa 6,63% da variância total e está relacionado à duas variáveis: variedade produzida (CULT) e Aprendizado – Participação em Treinamentos (A.TREI). Esse fator, que pode ser denominado de ESPECIFICIDADE, revela uma sutil homogeneidade entre os produtores de determinadas culturas, adicionalmente, revela que a busca por treinamento explica parte da variância total. Com isso, pode-se concluir que a participação em treinamentos explica pouco da variância total dos grupos e assim evidenciando que a oferta de treinamentos pode ser reavaliada conforme sugere Gomes (2013).

4.1. ANÁLISE DE AGRUPAMENTO (CLUSTER)

A análise de agrupamento ou cluster, que sofreu profunda influência da visão dos pesquisadores envolvidos, por conhecerem bem o universo amostral dessa pesquisa, determinou a seguinte combinação entre os indivíduos que a compuseram.

Figura 14 - Dendrograma obtido pelo método de Ward (com cálculo baseado na distância euclidiana), considerando-se os 104 indivíduos (produtores) e 18 variáveis relacionadas ao diagnóstico de competitividade de agronegócios do Sebrae-SP.

Fonte: dados da pesquisa

O dendrograma da Figura 14 apresenta o arranjo dos indivíduos da pesquisa. A linha tracejada, posicionada aproximadamente na distância de ligação 130, segmentou os 104 casos em 3 grupos, que podem ser caracterizados da seguinte forma.

O grupo 1 representa 27% dos casos estudados e se caracteriza pela alta pontuação média dos seus integrantes. O Quadro 26 mostra que a variável 37 (total geral dos pontos) apresentou uma média de 71% do total de pontos e um desvio padrão de 7,23, o que comprova que essa variável é a principal característica em comum do grupo. Pode-se verificar também que o grupo apresenta alta pontuação (84% do total dos pontos) na variável T.PROD (total de pontos do quesito produção); seguido de 76% do total de pontos da variável T.APR (total de pontos do quesito aprendizado); 74% do total de pontos da variável T.PLAN; 73% do total de pontos da variável T.FIN (total de pontos do quesito finanças) e 59% do total de pontos da variável T.MKT (total de pontos do quesito marketing). Vale ressaltar, ainda, que apesar da semelhança da pontuação geral (V37) o grupo apresenta heterogeneidade, o que explica o desvio padrão elevado nas variáveis (32, 33,34,35 e 36) nas atividades de gestão.

Quadro 26 - Pontuação média e desvio padrão de acordo com o total de cada área de conhecimento avaliada e total geral da pontuação do grupo 1.

Variáveis	V32	V33	V34	V35	V36	V37
	T.PLAN	T.FIN	T.APR	T.PROD	T.MKT	T.GERAL
Média	74	73	76	84	59	71
Desvio Padrão	22	13	14	12	14	7

Fonte: dados da pesquisa

O grupo é caracterizado pela presença dos líderes de cada cultura. Esses produtores são os principais responsáveis pela articulação de projetos; representação frente às entidades e motivam os outros a participarem de programas com foco no desenvolvimento de suas respectivas atividades. A maioria dos integrantes desse grupo já desempenhou funções importantes em suas comunidades (representantes de associações, cooperativas, entre outras) além de terem experiências em outras atividades profissionais. O alto nível da eficiência gerencial pode ser explicado, também, pela escolaridade já que 75% desses produtores possuem, ao menos, segundo grau completo e 50% apresentaram nível superior. Essa evidência ratifica o que sugere Borges, Guedes e Castro⁴ (2015) *apud* Canziani (2001) e

⁴ BORGES, M. S.; GUEDES, C. A. M.; CASTRO, M. C. D.; **A gestão do empreendimento rural: um estudo a partir de um programa de transferência tecnológica para pequenos**

Noronha (2001) que propõem que um dos gargalos para a implantação de sistemas gerenciais é a qualificação profissional insuficiente de grande parte dos produtores da agricultura familiar.

Apesar da alta pontuação desse grupo, o desempenho gerencial desses produtores aponta um desequilíbrio entre as variáveis, em especial a variável T.MKT (total de pontos do quesito marketing) que ficou bem abaixo das demais variáveis. Tal constatação corrobora com a hipótese de que os produtores atribuem maior importância para atividades gerenciais relacionadas aos aspectos internos da propriedade, especialmente sobre a produção e às finanças em detrimento de atividades relacionadas à melhoria de desempenho em relação ao mercado.

O grupo 2 representa 28,84% dos casos estudados e se caracteriza pela baixa pontuação média dos seus integrantes. De acordo com o Quadro 27, a variável 37 (total geral dos pontos) apresentou uma média de 27% dos totais de pontos e um desvio padrão de 4,99. Isso comprova que essa variável é a principal característica em comum do grupo. Pode-se verificar também que o grupo apresenta como maior pontuação (59% do total dos pontos) a variável T.APR (total de pontos do aprendizado); seguido de 33% do total de pontos da variável T.PROD (total de pontos do quesito produção); 25% do total de pontos da variável T.MKT (total de pontos do quesito marketing); 19% do total de pontos da variável T.FIN (total de pontos do quesito finanças); e 10% do total de pontos da variável T.PLAN (total de pontos do quesito planejamento). Vale ressaltar, ainda, que apesar da semelhança da pontuação geral (V37) o grupo apresenta heterogeneidade, o que explica o desvio padrão elevado nas variáveis (32, 33, 34, 35 e 36) nas atividades de gestão.

Quadro 27 - Pontuação média e desvio padrão de acordo com o total de cada área de conhecimento avaliada e total geral da pontuação do grupo 2.

Variáveis	V32	V33	V34	V35	V36	V37
	T.PLAN	T.FIN	T.APR	T.PROD	T.MKT	T.GERAL
Média	10	19	59	33	25	27
Desvio Padrão	14	7	24	16	8	5

Fonte: dados da pesquisa

Duas características importantes permeiam grande parte desse grupo: baixa escolaridade e o fato de serem assentados da reforma agrária. 67,77% dos produtores desse grupo tem escolaridade inferior ao segundo grau e 83% desses clientes são assentados. Essas duas características impactam no desenvolvimento gerencial das propriedades, conforme apontam Borges, Guedes e Castro (2015) *apud* Canziani (2001) e Noronha (2001).

A baixa escolaridade dos produtores não se restringe ao grupo 2 da análise de agrupamento. O Quadro 16 (Principais características do pessoal ocupado na Agricultura Familiar em São Paulo, incluindo o produtor, segundo IBGE - 2006) aponta que apenas 6% dos produtores da agricultura familiar paulistas possuem qualificação necessária para executar as atividades na propriedade. Os produtores desse grupo são altamente dependentes de compras governamentais, não apresentando diversificação de mercado, o que de acordo com Ribeiro, Ceratti, Broch (2013) e Silva (2011) é um risco para atividade rural de pequeno porte.

Apresentam, ainda, dificuldades em acessar compras governamentais que exigem maior qualidade, conformidade, quantidade evidenciando problemas no planejamento, programação e controle da produção. Esse inconveniente, de acordo com Batalha, Buanain e Filho (2015) compromete a capacidade de competir dos produtores. Cabe ressaltar, ainda, que os programas da reforma agrária podem apresentar deficiências. O objetivo central é a divisão das terras em detrimento de políticas sociais de fomento à cidadania e ao acesso de educação dos beneficiários. Por fim, os produtores desse grupo acessam verbas de financiamento do PRONAF para custeio e investimento, no entanto, sua destinação é realizada sem planejamento. As deficiências das políticas de fomento à agricultura familiar são apontadas por diversos autores, como Abramovay e Veiga (1998), Carneiro (1997) e Mattei (2015).

O grupo 3 representa 44,23% dos casos estudados e se caracteriza pela pontuação média dos seus integrantes. O Quadro 28 mostra que a variável 37 (total geral dos pontos) apresentou uma média de 50% dos totais de pontos e um desvio padrão de 8 o que comprova que essa variável é a principal característica em comum do grupo. Pode-se verificar, também, que o grupo apresenta como maior pontuação (58% do total dos pontos) a variável T.PROD (total de pontos do quesito produção). Também com 58% do total de pontos, a variável T.APR (total de pontos do quesito aprendizado); 49% do total de pontos da variável T.FIN (total de pontos do quesito finanças); 48% do total de pontos da variável T.MKT (total de pontos do quesito marketing) e 42% do total de pontos da variável T.PLAN (total de pontos

do quesito planejamento). Vale ressaltar, ainda, que apesar da semelhança da pontuação geral (V37) o grupo apresenta heterogeneidade, o que explica o desvio padrão elevado nas variáveis (32, 33,34,35 e 36) nas atividades de gestão.

Quadro 28- Pontuação média e desvio padrão de acordo com o total de cada área de conhecimento avaliada e total geral da pontuação do grupo 3.

Variáveis	V32	V33	V34	V35	V36	V37
	T.PLAN	T.FIN	T.APR	T.PROD	T.MKT	T.GERAL
Média	42	49	58	58	48	50
Desvio Padrão	17	16	15	16	14	8

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, vale comparar os resultados da formação de grupos realizadas na etapa qualitativa com a da análise de agrupamento (Cluster). A análise qualitativa restringiu-se aos resultados do diagnóstico de competitividade aplicado pelo Sebrae/SP. Essa análise caracteriza o grau de gestão entre básico, intermediário e avançado, considerando o total de pontos obtidos no questionário. Já a análise de agrupamento, verificou a similaridade entre os respondentes considerando não só a pontuação, mas, também, algumas variáveis demográficas dos respondentes.

Constatou-se uma similaridade na quantidade de componentes dos grupos, o que comprova a eficácia da escolha dos métodos dessa pesquisa, sendo que o grupo considerado como de gestão avançada apresentou a mesma quantidade de respondentes do grupo 1, divergindo apenas na separação dos Grupos 2 e 3 com os grupos básico e intermediário da análise qualitativa, conforme apresenta Quadro 29.

Quadro 29 - Comparação na formação dos grupos da análise qualitativa e da análise de agrupamento, de acordo com a quantidade de componentes dos grupos.

Classificação pelo diagnóstico de competitividade		Classificação pela análise de agrupamento	
Classificação	Número de respondentes	Classificação	Número de respondentes
Básico	22	Grupo 2	30
Intermediário	54	Grupo 3	46
Avançado	28	Grupo 1	28
Total	104	Total	104

Fonte: dados da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal motivação do presente estudo foi buscar compreender a competência dos produtores rurais da agricultura familiar em estabelecer aspectos relacionados ao planejamento, organização, direção e controle de suas unidades produtivas. A competência em desempenhar essas funções determina a capacidade em fazer gestão – fundamental para a existência e evolução de qualquer organização. Adicionalmente, o presente estudo objetivou elucidar aspectos que influenciam positiva e negativamente na rotina administrativa desses produtores.

Em relação à rotina administrativa, o estudo realizado sugere que os aspectos relacionados ao planejamento afetam a gestão geral da propriedade. Nesse contexto, o produtor rural que aplica conceitos básicos de planejamento, tais como: determinar objetivos, planejar a produção e colher informações importantes antes de executar as atividades, tende a apresentar pontuação superior na gestão de outras áreas como: marketing, produção e finanças. Constatou-se, também, que a gestão financeira foi a área funcional da administração que mais se apresentou relevante. Dessa forma, os produtores que se preocupam em realizar controles financeiros básicos, tais como: controle de custo de produção e controle de contas a pagar e a receber se preocupam, também, em realizar outras rotinas administrativas como controle da produção, capacitação e implantação de tecnologias inovadoras na empresa rural.

Adicionalmente, verificou-se que os produtores têm grande preocupação com a gestão da produção, ou seja, tem foco em produzir com qualidade e eficiência. Assim, buscam assistência técnica e tecnologia que possibilitem o aumento da produtividade e da qualidade.

Esses três aspectos iniciais (planejamento, gestão financeira e gestão da produção) pertencem ao âmbito interno da propriedade. Pode-se concluir, também, que os produtores da agricultura familiar têm como foco aspectos internos em detrimento de aspectos relacionados ao entendimento e atendimento do mercado consumidor. Esse entendimento reforça a ideia de que a orientação desses produtores está ligada mais à produção (dentro da porteira) e controle do que a conceber e executar estratégias de marketing (fora da porteira), confirmando a hipótese inicial deste trabalho.

Adicionalmente, cabe destacar a heterogeneidade entre os respondentes. A análise de agrupamento permitiu constatar a heterogeneidade no grande grupo e a homogeneidade entre os subgrupos. Assim sendo, pode-se observar três subgrupos nos quais a principal

característica entre eles era o nível de gestão apresentado, revelando um grupo com alto nível de gestão, outro grupo com baixo nível de gestão e um grupo com práticas de gestão intermediária.

De um lado, o grupo com alto nível de gestão é caracterizado pelo grau de instrução mais elaborado, a experiência profissional dos produtores em outras profissões e pela característica de líderes dominantes dentro de seu segmento. A grande maioria dos membros desse subgrupo possui ensino superior completo ou pós-graduação. Alguns, ainda, já exerceram atividades em outras organizações, acumulando experiência que os ajudaram no desenvolvimento de sua competência como gestor. Por fim, esses produtores foram identificados como as principais lideranças dos grupos, inclusive alguns são membros de diretorias de associações e cooperativas.

Por outro lado, o subgrupo que apresentou menor pontuação no diagnóstico é constituído por produtores que tiveram pouco acesso à educação formal. Parte substancial desse grupo é formada por produtores beneficiados pela reforma agrária. Essa constatação pode indicar insuficiência no acesso a educação e baixo grau de cidadania desse público, evidenciando a necessidade de pesquisas sobre a eficácia de políticas públicas de acesso à terra. Cabe ressaltar, ainda, que os resultados aqui apresentados se limitam na avaliação das rotinas administrativas do empresariado rural da agricultura familiar da Região Metropolitana de Ribeirão Preto/SP. Portanto, a pontuação apresentada, indica, somente, o entendimento sobre a aplicação de rotinas administrativas pelos produtores e não propriamente os resultados econômicos e financeiros das propriedades da amostra, sendo esse um assunto relevante a ser estudado em um próximo momento.

O estudo sugere, também, a necessidade da avaliação da efetividade das políticas públicas de fomento à agricultura familiar e de reforma agrária, figurando esse, um vasto e importante campo para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Finalmente, constata-se que a utilização de técnicas de análise estatística multivariada mostrou-se adequada para atingir os objetivos propostos e pode ser auxiliada, de maneira complementar, por uma análise qualitativa, explorando de maneira satisfatória a amostra de produtores eleitos pela pesquisa.

6 . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R; VEIGA, J. E. **Novas Instituições para o Desenvolvimento Rural: o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).** Texto para Discussão. Brasília: IPEA, 1998.

AFFONSO, E. P; HASHIMOTO, C.T; SANTA'ANA. **Uso de tecnologia da informação na agricultura familiar:** planilha para gestão de insumos. No 60 (2015) DOI 10.5195/biblios.2015.221. Biblios: Pittsburgh, 2015.

ALFATIN, I. **Reflexões Sobre o Conceito de Agricultura Familiar.** Disponível em: <http://mstemdados.org/sites/default/files/Reflex%C3%B5es%20sobre%20o%20conceito%20de%20agricultura%20familiar%20-%20Iara%20Altafin%20-%202007_0.pdf>. Acesso em 12 de julho de 2017.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: a aprendizagem da liderança.** São Paulo: Atlas, 2013.

BARNEY, J. B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATALHA, M.O; MEIRELLES, H. **Gestão Integrada e Agricultura Familiar.** São Carlos: Edufscar, 2005.

_____. M. O; BUAINAIN, H. M; FILHO, H. M.S. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar.** São Carlos: Edufscar, 2005.

BATEMAN, T.S; SNELL, S. A. **Administração.** Porto Alegre: AMGH, 2012.

BERNARDES, C; MARCONDES, R. **Teoria Geral da Administração - Gerenciando Organizações.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BLAKE, R; MOUTON, J. **The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence**. Houston: Gulf Publishing Co, 1985.

BORGES, M. S.; GUEDES, C. A. M.; CASTRO, M. C. D.; **A gestão do empreendimento rural: um estudo a partir de um programa de transferência tecnológica para pequenos produtores**. Revista de Ciências da Administração. v. 17, n. 43, p. 141-156, dezembro 2015.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL, Sub-chefia para assuntos jurídicos. **LEI Nº 11.326**. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/95601/lei-11326-06>>. Acessado em 01. Jul 2017.

CARAVANTES, G; CARAVANTES, C; KLOECKNER, M; **Comunicação e Comportamento Organizacional**. 4ª ed. 2011, Valinhos, SP: Anhanguera Publicações.

CARNEIRO, M. J. **Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf**. Estudos Sociedade e Agricultura, 8, abril 1997: 70-82.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CARRER, C.C. **A educação empreendedora na Universidade de São Paulo: um estudo de caso na Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos**. Tese de Livre Docência, FZEA. Universidade de São Paulo. Pirassununga, 2010. 290f.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico** – 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHILD, J. **Organização**: princípios e práticas contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2012.

COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B; SAMPIERI, R. H. **Metodologia da Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL AGRÁRIO. **Plano Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/pndrсс/>>. Acessado em: 02 out. 2015

COORDENADORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA INTEGRAL. Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br/microbacias2/o-projeto>>. Acessado em 15 ou. 2016.

CORRAR, L. J; PAULO, E; DIAS, J. M. **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRIBB. A.Y; CRIBB, S.L.S.P. **Adoção tecnológica e gestão cooperativista: um estudo de caso na agricultura familiar**. Cadernos de Ciência e Tecnologia, Brasília, v. 28, n. 1, p. 133-157, 2011.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DEIMLING, M. F. *et al.*. **Agricultura familiar e as relações na comercialização da produção**. Interciencia, vol. 40, núm. 7, julho, pp. 440-447. Asociación Interciencia Caracas: Venezuela, 2015.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, G; AGUIAR, L. **Pronaf: agricultura familiar camponesa, desenvolvimento territorial rural e multifuncionalidade em São João Del Rei, MG**. Rev. Geogr. Acadêmica v.10, n.2 (xii.2016) pág. 138-153.

EMPRESA PAULISTANA DE PLANEJAMENTO METROPOLITANO **EMPLASA**.

Sobre a Região Metropolitana de Ribeirão Preto. Disponível em: <https://www.emplasa.sp.gov.br/RMRP>. Acessado em: 02 março. 2017

EUROPEAN PARLAMENT. **Short food supply chains and local food systems in the EU.** Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586650/EPRS_BRI\(2016\)586650_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586650/EPRS_BRI(2016)586650_EN.pdf). Acessado em 14 de setembro de 2011.

EVERITT, B. S; DUNN, G. **Applied Multivariate Data Analysis.** Londres: John Wiley e Sons, Ltd, 2001.

FERNANDES, L.A.O; PASCUAL, U. **Análise da eficiência da agricultura familiar agroecologista.** Revista Iberoamericana de Economía Ecológica Vol. 24: 221-233, 2015.

FISCHMANN, A. A. **Planejamento Estratégico na Prática.** São Paulo: Atlas, 2011.

FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa:** perspectivas estratégica e tática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - ITESP. Disponível em: <<http://201.55.33.20/page.php?tipo=24>> Acessado em: 02 março. 2017

GAQUES, J. G; VIEIRA FILHO, J. E. R; NAVARRO, Z. **A agricultura brasileira: desempenhos, desafios e perspectivas.** Brasília, DF: IPEA, 2010. p. 185-209.

GIANEISI, I. G. N; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais - 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, J. D. **Educação de agricultores familiares:** estudo de caso sobre o uso e conservação do solo no município de Tunas do Paraná (PR). Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba: 2013. 81f.

GONÇALVES, M.T.; GUIMARÃES, R.C.P. **O Perfil do Gestor em Organizações**

Agroindustriais e a Possibilidade das Alianças Estratégicas. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco: SOBER, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira** - 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GUANZIROLI, C. E; BUAINAIN, A. M; SABBATO, A.D. **Dez Anos de Evolução da Agricultura Familiar no Brasil:** (1996 e 2006) RESR, Piracicaba-SP, Vol. 50, Nº 2, p. 351-370, Abr/Jun 2012 – Impressa em maio de 2012.

GUERRINI, F. M. et al. **Modelagem da Organização:** uma visão integrada. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources.** New Jersey: Prentice Hall, 1969.

HERZBERG, F. **One More Time: How do You Motivate Employess.** Boston: Harvard Business Review, 1968.

[INSITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Agropecuário 2006. Disponível:<http://servicodados.ibge.gov.br/Download/Download.ashx?http=1eu=biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf> Acessado em: 01 Junho. 2017.](http://servicodados.ibge.gov.br/Download/Download.ashx?http=1eu=biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf)

JONES, G. R; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea.** 4ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KAPLAN, S. NORTON. **The Balanced Scorecard:** Translating Strategy Into Action 1 ed. [S.l.]: President and Fellows of Harvard College. p. 63, 1996.

KATZ, R. L. **Skills of na Effective Administrator.** Boston: Harvard Business Review, 1955.

KLOTTER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

KOPS, L. M. **Desenvolvimento de Pessoas**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUABARA, P. S. S. **Estruturas e Processos de Recursos Humanos**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração**: uma síntese - 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.

LOESCH, C; HOELTGEBAUM, M. **Métodos Estatísticos Multivariados**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LORENZANI, W. L. **Modelo dinâmico para a agricultura familiar**. Tese de Doutorado. Universidade de São Carlos. UFSCAR, 2005. 192f.

LUZ, et al.. **Gestão Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Pearson, 2015.

MALUF, R. S. **Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil**: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. Ensaios FEE, v. 25, n. 1, p. 299-322. Porto Alegre: 2004.

MANLY, B.F. J. **Multivariate Statistical Methods: A Primer**. New York: Chapman and Hall, 1986.

MARRAS, J.P. **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATTEI, L. **Programa de fortalecimento da agricultura familiar (PRONAF)**: concepção, abrangência e limites. Florianópolis: UFSC, 2015.

MAXIMINIANO, A. C.A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Industrial**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, M. A. **Sementes que brotam da crise**: a produção de novidades organizacionais na agricultura familiar do Oeste de Santa Catarina. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. 298f.

MINAYIO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3ª ed. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1994

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Plano Safra 2015\16**. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_383/espacos-de-vida_patrus-ananias_20150618_DISTRIBUICAO_3.pdf>. Acessado em: 03 out. 2015.

MINTZBERG, H. **The Manager's Job**: folklore and fact. Boston: Harvard Business Review, 1990.

MONTANA, J; CHARNOV, B. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva 2010.

MORAES, M. V. G. **Treinamento de Desenvolvimento**: educação corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2011.

MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

NETO, M. M. **Crédito para a agricultura familiar**: estudo no município de São Carlos. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos/SP: UFSCAR, 2004, 167f.

NEVES, M.F; **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.

NOGUEIRA, J. G.A. et al.; **Estratégia Para a Cafeicultura no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional** - uma abordagem para resultados e competitividade. 3ª ed. São Paulo: 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Portal das Nações Unidas**. Disponível em: <<http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/pt/>>. Acessado em: 01 out. 2015.

ORSOLIN, J. **Gestão na comercialização na cadeia agroindustrial do açúcar mascavo**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Programa de pós-graduação em agronegócios – Centro de Estudo e Pesquisa em Agronegócios. Porto Alegre, 2002. 186f.

PADOVEZE, C. L; MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e Gestão Para Micro e Pequenas Empresas**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PAIVA, E. L; CARVALHO, J. M; FENTERSEIFER, J. E. **Estratégia da Produção e Operações**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PERDONA, M. J. et al. **Irrigação e certificação da cafeicultura na Região Centro-Oeste de São Paulo**. Bragantia, Campinas, v. 71, n. 3, p.377-384, 2012.

PERONDI, M. A. **Diversificação dos meios de vida e diversificação da agricultura familiar**. Tese de doutorado. Universidade federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. 237f.

PINHEIRO, et al. **Comportamento do Consumidor**. 1ªed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIBEIRO, A.L.P; CERATTI, S; BROCH, D.T. **Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e a participação da agricultura familiar em municípios do Rio Grande do Sul**. Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto. VOL.1, Nº. 01. Porto Alegre, 2013.

RICHES, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo; Elsevier, 2000.

RITZMAN, L. P; KRAJEWSKI, L.J. **Administração da Produção de Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROSSI, F. R. **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) da Agricultura Familiar no Município de São Carlos**: impactos socioeconômicos nos Agricultores Beneficiários. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos: Ufscar, 2012. 157p.

SALQUERO, J.; SANTOS, A. J. C. **O Fair Trade como alternativa para os empreendedores familiares: um estudo exploratório**. Revista em Agronegócio e Meio Ambiente, Maringá (PR), v.8,n.1,p.95- 113,jan./abr.2015.

SCHERMERHORN, J.R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de empresas**. <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/235-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/mortalidade-das-empresas/10130-12-anos-de-monitoramento-da-sobrevivencia-e-mortalidade-de-empresas-ago-10>> Acessado em: 02 out. 2015

_____. **Mapa da Agricultura Familiar na Região de Ribeirão Preto**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2016.

SILVA, H. H.C. et al.; **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SILVA, V; **O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) como fomentador da diversificação e a agregação de valor na agricultura familiar**. Revista Espaço Acadêmico – n 117 – fevereiro de 2011.

SILVA. C.A; BATALHA M.O. **A competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso**. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto: 1999.

SOBRAL, F; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

TACHIZAWA, T. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TANNENBAUM, R; SCHIMIDT, W.H. **How to Choose a Leadership Pattern**. Boston: Harvard Business Review, 1973.

TIMM, N. H. **Applied Multivariate Analysis**. New York: Springer, 2002.

TRICHES, R. M. **Reconectando a Produção ao Consumo: a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar para o Programa de Alimentação Escolar**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2012. 297f.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VEIGA, J. E. ROSSI, F. R. **Agricultura familiar e a sustentabilidade**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.13, n.3, p.383-404, (1996, p. 14).

VENANZI, D; ROQUE, O. **Gerenciamento da produção e operações**. Rio de Janeiro: LTC. 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNKE, R. **Gestão Financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WILKINSON, J. **Cadeias produtivas para a agricultura familiar**. Universidade Federal de Lavras. Revista de Administração da UFLA V.1 – N. 1 – Jan./Jun: Lavras, 1999.

WOOD, T; PICARELLI, V. **Remuneração e carreira por habilidade e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE I. O QUESTIONÁRIO

Dados dos respondentes:

Nome: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Cultura _____

Cidade _____

Diagnóstico de Gestão e Competitividade

Conjunto Planejamento

1. Você costuma traçar objetivos, metas e determina resultados para serem alcançados?
 - a) Não, não tenho nada definido.
 - b) Sim, mas informalmente, só de cabeça.
 - c) Sim, tenho tudo definido no papel.

2. Realiza planejamento da produção, de quando, quanto e o que irá produzir?
 - a) Não, não faço controle de nada.
 - b) Tenho um controle informal, mas não coloco no papel.
 - c) Sim, tenho todo planejamento do que, quando, como e quanto irei produzir.

3. Faz coleta de dados e informações da produção?
 - a) Não, não coleto nenhum tipo de informação.
 - b) Anoto somente dados que julgo importante.
 - c) Sim, faço anotações de todas informações referente a produção.

Conjunto Finanças

4. Possui um sistema de controle de entradas (receitas/vendas) e saídas (despesas e investimentos)?
 - a) Não, não faço nenhum tipo de anotação;
 - b) Tenho um controle informal, guardo as notas fiscais de compra e venda;
 - c) Sim, tenho um controle detalhado das entradas e saídas de dinheiro.

5. Faz um controle de contas a pagar e contas a receber futuros?
 - a) Não, não faço nenhum tipo de controle.
 - b) Tenho apenas anotações informais e boletos.
 - c) Sim, possuo um controle (planilha) com todas as contas a receber e a pagar.

6. Sabe quanto custa para produzir o seu produto?
 - a) Não conheço o custo do meu produto.
 - b) Calculo o custo somente baseado no que comprei, sem calcular as despesas operacionais.
 - c) Sim, faço os cálculos de custo do meu produto corretamente.

7. Conhece e/ou tem acesso aos programas de financiamento pertinentes a sua atividade?
 - a) Não conheço os programas de financiamento referentes a minha atividade.
 - b) Conheço os programas de financiamento, mas nunca acessei.
 - c) Sim, conheço as linhas de financiamento referentes a minha atividade e acesso para investir em inovação de produtos e/ou processos.

8. Realiza compra ou venda em conjunto?
 - a) Não realizo nem compra e nem venda em conjunto.
 - b) Faço apenas compra ou apenas venda em conjunto.
 - c) Sim, faço compra e venda em conjunto.

9. Busca diversificar os fornecedores e pesquisar constantemente os valores dos itens que adquire?
- a) Não, compro sempre do mesmo fornecedor e não faço nenhum tipo de pesquisa de preço.
 - b) Compro aleatoriamente, de qualquer fornecedor, sem pesquisa de preço.
 - c) Sim, realizo pesquisa de preço e compro de acordo com a pesquisa.
10. Conhece a melhor época de compra dos insumos (ração, medicamentos, adubo, calcário, embalagens, etc.)?
- a) Não tenho conhecimento de variação de preço, compro somente quando preciso.
 - b) Sei qual a melhor época para comprar, mas não realizo a compra.
 - c) Sim, conheço a melhor época e aproveito a oportunidade para fazer a compra.
11. Conhece ou procura informações sobre os preços históricos do seu produto?
- a) Não, não faço nenhum tipo de cotação dos preços do meu produto.
 - b) Somente faço a cotação no período em que estou comercializando o produto.
 - c) Sim, tenho todo histórico de variação de preços do produto que comercializo.

Conjunto direção e pessoas

12. - Delega atividades aos familiares e/ou empregados?
- a) Não, não costumo designar o que cada um tem a fazer?
 - b) Sou responsável por tudo (compra/ produção/ venda), mas delego, esporadicamente, as atividades para familiares ou empregados.
 - c) Sim, cada um é responsável por uma atividade dentro da propriedade.
- 13 - Participa de encontros, palestras, cursos e estimula seus empregados e familiares a participarem?

- a) Não, nunca participamos de nada.
- b) Sempre participo desses eventos.
- c) Incentivo a participação de todos nos eventos.

14 - Participa de algum grupo, associação ou cooperativa buscando desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de mercado em conjunto?

- a) Não.
- b) Sim, mas não sou atuante.
- c) Sim, ativamente.

Conjunto produção

15 - Recebe algum acompanhamento técnico?

- a) Não recebo nenhum acompanhamento técnico.
- b) No momento não tenho acompanhamento técnico, mas já fui assistido.
- c) Sim, possuo um acompanhamento técnico regularmente.

16 - Adota novas técnicas de produção e investe em novos equipamentos para melhora da qualidade do produto?

- a) Não recebo nenhum acompanhamento técnico.
- b) No momento não tenho acompanhamento técnico, mas já fui assistido.
- c) Sim, possuo um acompanhamento técnico regularmente.

17 - Possui algum controle de padronização e qualidade do seu produto?

- a) Não, não possuo nenhum controle desse tipo.
- b) Faço um controle informalmente.
- c) Sim, atendo normas, protocolos de controle de padronização e qualidade formalmente (Ex: Boas Práticas/ Certificação/ Selo de qualidade/ Rastreabilidade).

18 - Possui uma destinação adequada de resíduos?

- a) Não me preocupo com a destinação dos resíduos da produção.
- b) Os resíduos são destinados visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros.

- c) Transformo parte dos resíduos em uma oportunidade de gerar renda (biodigestores, adubação, alimentação animal, etc.).

Conjunto Mercado

19 - Seu produto é comercializado in natura ou com algum diferencial?

- a) Não, comercializo ele in natura.
- b) Sim, comercializo meu produto beneficiado (Ex: seleção, classificação, lavagem, polimento, embalagem, etc.).
- c) Sim, comercializo meu produto já processado/transformado (Ex: queijo, leite pasteurizado, compotas/doces, etc.).

20 - Seu produto e/ou empresa rural possui uma marca?

- a) Não possuo produto e/ou empresa rural com marca.
- b) Meu produto e/ou empresa rural possui marca, mas não é registrada.
- c) Sim, possuo marca registrada do produto e/ou empresa rural.

21 - Busca informações sobre oportunidades de mercado para o seu negócio?

- a) Não busco informações sobre o mercado.
- b) Algumas vezes busco informações sobre o mercado, mas acho muito difícil mudar o que já produzo.
- c) Sim, sempre estou atualizado quanto ao mercado e sigo as tendências.

22 - Tem acesso ou participa dos programas de compras institucionais do governo (PAA, PNAE, PPAIS)?

- a) Não conheço esses programas.
- b) Conheço, mas não tenho acesso ou não participo desses programas.
- c) Sim, comercializo através desses programas.

23 - Conhece as necessidades e expectativas de seus clientes (laticínios, supermercados, consumidor final, etc)?

- a) Não, as necessidades e expectativas dos clientes não são conhecidas.
- b) Sei das necessidades e expectativas do meu cliente somente quando ele se manifesta.

- c) Sim, conheço a necessidade do meu cliente através de pesquisas realizadas ou documento formal.

24 - Consegue comercializar seu produto com algum diferencial que resulte em aumento de preço ?

- a) Não, vendo meu produto com preço base.
- b) Eventualmente, consigo vender uma parte do meu produto com preço diferenciado, mas nem sempre.
- c) Sim, vendo com frequência meu produto com preço diferenciado (por qualidade, por exemplo).

25 - Cumpre os compromissos assumidos com os clientes (prazos, preços, volumes)?

- a) Não assumo compromisso com os clientes.
- b) As vezes não consigo cumprir com os compromissos.
- c) Sempre cumpro com o que foi combinado.

26 - Possui mais de um canal de comercialização?

- a) Não, possuo somente um canal de comercialização.
- b) Tenho 2 canais de comercialização.
- c) Tenho mais que 2 canais de comercialização.

APÊNDICE II. PLATAFORMA BRASIL

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PERFIL GERENCIAL DAS PEQUENAS PROPRIEDADES AGRÍCOLAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE RIBEIRÃO PRETO

Pesquisador Responsável: VINICIUS AGOSTINHO DA NOBREGA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 70183317.1.0000.5422

Submetido em: 11/07/2017

Instituição Proponente: Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da USP

Situação da Versão do Projeto: Aprovado

Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Comprovante de Recepção: PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_738645

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 2

Pendência de Parecer (PO) - Versão 2

Documentos do Projeto

Comprovante de Recepção - Submissã

Declaração de Instituição e Infraestrutu

Declaração de Pesquisadores - Submis

Folha de Rosto - Submissão 2

Informações Básicas do Projeto - Subm

Orçamento - Submissão 2

Outros - Submissão 2

Projeto Detalhado / Brochura Investigac

TCLE / Termos de Assentimento / Justifi

Apreciação 2 - USP - Faculdade de Zootec

Projeto Completo

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
-------------------	----------	---------	----------	-------

APÊNDICE III. PLANILHA DE RESULTADOS

CAS O	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
	GE N	ID A	FUN Ç	INST	CUL T	P.OBJ	P.PR O	P.INF P	F.CX A	F.APA G	F.CUS T	F.FIN	F.CON J	F.FOR N
1	1	55	1	4	1	1	1	1	0	1	1	0	2	2
2	1	33	2	4	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2
3	1	59	1	4	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2
4	1	59	1	6	1	1	1	0	1	1	0	1	0	2
5	1	43	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
6	1	65	2	4	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2
7	1	63	1	6	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2
8	1	51	1	4	1	1	1	1	1	2	1	0	2	2
9	1	57	1	6	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
10	1	37	1	4	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2
11	2	55	1	4	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0
12	1	66	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
13	2	58	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
14	1	46	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
15	2	64	1	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0
16	2	68	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
17	1	54	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
18	1	68	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
19	1	53	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
20	2	58	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
21	2	55	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
22	2	35	1	4	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
23	1	47	1	2	4	2	2	2	1	1	1	1	2	1
24	1	64	1	4	4	0	0	1	1	0	1	0	0	0
25	1	77	1	3	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2
26	1	52	1	1	4	1	0	1	0	1	0	2	0	2
27	1	60	1	1	4	1	0	1	1	1	1	0	0	2
28	1	56	1	1	4	1	1	0	0	1	2	2	0	2
29	1	70	1	2	4	1	1	1	0	1	2	2	2	2
30	1	54	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	57	1	2	8	1	1	1	2	1	2	1	0	1
32	1	74	1	2	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	45	1	4	7	1	1	0	1	1	2	0	0	1
34	1	64	1	4	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1
35	1	65	1	6	5	2	2	1	1	1	1	2	0	2
36	2	64	1	4	7	2	2	2	1	1	2	2	1	2
37	1	36	2	4	5	1	1	2	1	1	1	1	1	2
38	1	60	1	7	7	1	2	2	1	1	1	d	0	2
39	1	53	2	7	7	1	2	2	1	1	1	2	0	2
40	1	41	2	6	7	1	1	2	2	1	0	1	0	2

CAS O	V1 GE N	V2 ID A	V3 FUN Ç	V4 INST	V5 CUL T	V6 P.OBJ	V7 P.PR O	V8 P.INF P	V9 F.CX A	V10 F.APA G	V11 F.CUS T	V12 F.FIN	V13 F.CON J	V14 F.FOR N
41	1	52	1	6	7	2	2	2	2	2	2	2	0	2
42	1	27	1	5	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2
43	1	36	1	6	3	2	2	2	2	1	1	2	0	2
44	2	47	1	1	3	1	2	1	1	1	2	2	0	2
45	1	47	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2
46	1	34	1	4	3	1	2	2	1	1	2	2	1	2
47	1	52	3	4	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
48	1	55	1	5	1	2	2	2	2	2	2	0	0	2
49	1	63	1	1	1	1	1	2	0	1	0	2	2	2
50	1	50	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
51	1	76	1	2	7	1	1	1	1	1	1	1	0	0
52	1	53	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	2	2
53	1	72	1	6	4	1	1	1	1	1	1	0	0	0
54	2	76	2	6	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2
55	1	53	2	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2
56	1	68	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	2
57	1	51	4	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	2
58	1	62	1	1	4	0	0	2	0	1	0	0	0	2
59	1	75	1	6	4	1	1	1	1	1	1	2	2	2
60	1	68	1	1	4	1	0	1	1	0	1	0	1	2
61	2	57	1	4	4	2	2	2	2	2	2	0	2	2
62	1	58	1	6	4	2	2	2	2	2	1	2	0	2
63	1	55	1	1	5	1	1	1	0	0	0	2	2	2
64	1	71	1	1	5	1	0	1	1	0	1	2	1	0
65	2	73	1	1	5	1	1	1	2	1	1	1	0	2
66	2	35	1	3	5	0	0	2	0	2	0	0	0	0
67	2	45	1	1	5	1	1	1	0	1	1	2	1	2
68	2	34	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	1	0
69	1	50	1	4	5	1	1	0	1	1	0	2	2	2
70	2	56	1	1	5	1	1	1	2	2	2	2	2	2
71	2	51	1	4	5	1	1	1	0	0	0	2	1	2
72	1	69	1	5	5	2	2	1	1	1	0	2	0	2
73	1	80	1	7	5	0	1	0	0	1	0	2	2	2
74	2	42	1	2	7	1	0	0	0	0	0	2	0	2
75	1	50	1	1	5	1	1	0	0	0	0	2	2	2
76	1	67	1	1	7	1	0	1	1	0	1	2	1	0
77	2	34	1	4	7	0	1	0	0	0	0	2	2	0
78	1	46	1	1	7	0	0	0	0	0	0	2	2	2
79	2	55	1	1	5	1	1	1	0	1	0	2	2	2
80	1	42	1	6	6	1	1	1	1	1	0	2	2	2
81	2	56	1	1	6	0	1	2	0	0	0	2	0	2
82	2	52	1	1	6	0	0	1	1	1	1	0	2	2

CAS O	V1 GE N	V2 ID A	V3 FUN Ç	V4 INST	V5 CUL T	V6 P.OBJ	V7 P.PR O	V8 P.INF P	V9 F.CX A	V10 F.APA G	V11 F.CUS T	V12 F.FIN	V13 F.CON J	V14 F.FOR N
83	1	62	1	1	6	0	1	0	0	0	0	2	0	2
84	1	47	1	1	6	1	0	1	0	1	1	2	2	1
85	2	64	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	2	2
86	2	65	1	1	6	1	1	0	1	0	1	2	2	2
87	2	40	1	1	6	1	0	1	0	1	1	2	1	0
88	1	59	1	1	6	0	1	1	0	0	1	1	2	1
89	2	68	1	3	6	1	1	1	0	1	1	2	2	2
90	2	54	1	1	7	1	2	1	1	1	1	2	2	2
91	2	49	1	1	2	1	1	1	1	0	0	2	2	2
92	2	49	1	4	7	1	1	0	1	1	1	2	1	0
93	1	65	1	4	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0
94	1	44	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	0
95	2	36	1	4	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0
96	2	55	1	3	2	1	0	0	0	0	0	2	1	0
97	2	69	1	3	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0
98	1	37	1	3	7	1	1	0	2	2	2	1	1	0
99	1	57	1	4	2	0	0	1	0	0	0	2	1	0
100	1	46	1	1	7	1	1	0	0	0	0	2	1	0
101	1	75	1	1	2	1	0	0	0	0	0	2	1	0
102	1	61	1	3	7	0	0	0	0	0	0	2	1	0
103	1	56	1	3	2	0	0	0	0	0	1	2	1	0
104	1	67	1	3	2	0	1	0	0	0	0	2	1	0

CASO	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25
	F.SAZ	F.PREC	A.DEL	A.TREI	A.ASS	P.ACOM	P.INOV	P.QUAL	P.RES	M.AGR	M.MARC
1	2	1	1	1	2	0	2	1	1	0	2
2	2	1	1	1	2	0	1	1	1	0	2
3	2	1	0	1	2	0	1	1	1	0	2
4	0	1	0	1	2	1	0	1	1	1	0
5	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
6	2	2	1	1	2	1	2	2	1	0	2
7	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	0
8	2	2	1	1	2	0	1	1	1	0	2
9	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
10	2	1	1	1	2	0	1	1	1	0	2
11	0	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1
12	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
13	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
14	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
15	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
16	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
17	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
18	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
19	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
20	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
21	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
22	0	0	2	1	2	2	1	0	1	0	0
23	0	0	2	1	2	0	1	1	1	0	0
24	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0
25	2	1	0	2	1	2	0	1	1	0	0
26	2	0	0	1	0	2	2	1	1	0	0
27	2	2	2	1	1	2	1	1	2	0	0
28	1	2	2	2	0	2	1	1	2	0	0
29	2	1	0	2	1	2	0	1	1	0	0
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	0	1	2	1	0	0	1	1	1	1	0
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	0	1	2	2	2	0	1	1	2	0	1
34	0	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
35	2	2	1	1	2	2	2	2	2	0	1
36	0	2	2	1	2	2	1	2	2	0	1
37	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
38	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	0
39	2	1	1	1	2	1	2	1	1	0	1
40	2	1	2	1	2	2	2	2	2	0	1
41	0	1	2	2	2	2	2	2	2	0	0
42	2	2	1	1	2	2	2	1	1	0	2
43	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2

CASO	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25
	F.SAZ	F.PREC	A.DEL	A.TREI	A.ASS	P.ACOM	P.INOV	P.QUAL	P.RES	M.AGR	M.MARC
44	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1
45	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	0
46	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	0
47	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
48	2	2	1	1	2	0	2	2	2	1	0
49	0	1	0	0	2	0	2	2	1	1	2
50	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1
51	0	1	1	1	2	1	0	0	1	0	1
52	0	1	0	0	2	0	2	2	1	2	2
53	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
54	2	2	1	2	2	2	2	0	1	0	0
55	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	0
56	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
57	1	1	0	1	2	0	2	1	2	0	0
58	1	0	0	2	2	0	0	1	2	0	0
59	2	2	1	2	2	2	2	1	2	0	0
60	0	1	1	1	2	0	0	1	1	0	0
61	2	1	1	1	2	1	2	1	2	0	0
62	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	0
63	0	0	0	1	2	1	2	0	1	0	1
64	0	0	1	2	2	2	2	2	2	1	1
65	0	0	1	2	2	0	2	1	2	0	0
66	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0
67	0	1	1	1	2	1	2	1	2	0	1
68	0	1	0	1	2	2	2	1	2	0	1
69	2	1	1	2	2	2	2	1	1	0	1
70	0	1	0	2	2	1	1	1	2	0	1
71	0	1	0	1	2	1	2	1	1	0	0
72	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	0
73	0	1	0	1	2	2	2	2	2	0	1
74	0	0	1	1	2	1	2	0	1	0	0
75	0	1	0	1	2	2	2	1	2	0	1
76	0	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
77	0	0	0	2	2	2	1	0	0	0	0
78	0	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0
79	0	0	0	1	2	1	2	0	1	0	1
80	0	1	1	2	2	2	2	1	2	0	0
81	0	1	1	1	1	2	1	1	2	0	0
82	0	2	0	1	2	1	0	2	2	1	1
83	0	2	2	1	2	1	0	0	1	0	0
84	0	1	1	1	2	2	2	2	2	0	0
85	2	2	0	1	2	2	2	1	2	0	0
86	0	2	1	1	2	2	2	0	2	0	0

CASO	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25
	F.SAZ	F.PREC	A.DEL	A.TREI	A.ASS	P.ACOM	P.INOV	P.QUAL	P.RES	M.AGR	M.MARC
87	2	2	1	2	1	2	2	2	1	0	0
88	0	1	1	1	2	1	2	1	2	0	0
89	2	2	0	1	2	1	1	1	2	1	0
90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0
91	0	1	2	1	2	2	2	1	2	2	0
92	0	0	0	1	2	1	1	0	2	0	1
93	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	0
94	0	1	0	2	2	1	0	0	0	0	0
95	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0
96	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
97	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
98	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
99	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
100	0	1	0	2	1	0	1	0	0	0	0
101	0	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0
102	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
103	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0
104	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0

CASO	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37
	M.PESQ	M.GOV	M.PES	M.DIF	M.PRAZ	M.CAN	T.PLAN	T.FIN	T.APR	T.PROD	T.MKT	T.GERAL
1	1	1	0	1	2	2	50	56	67	50	56	56
2	1	0	0	1	2	2	50	44	67	38	50	48
3	1	0	1	1	2	2	17	44	50	38	56	44
4	1	1	1	2	0	1	33	38	50	38	44	40
5	1	1	0	0	2	0	50	50	50	38	25	40
6	2	2	0	2	2	1	83	88	67	75	69	77
7	2	1	1	1	2	2	83	94	67	75	63	77
8	1	0	0	1	2	2	50	75	67	38	50	58
9	1	0	1	0	0	0	17	19	33	25	13	19
10	1	0	1	1	2	2	33	69	67	38	56	56
11	2	1	0	2	2	0	0	25	50	63	56	40
12	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
13	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
14	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
15	0	2	0	0	2	0	0	25	83	50	25	33
16	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
17	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
18	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
19	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
20	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
21	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
22	0	2	0	0	2	0	0	13	83	50	25	29
23	1	1	1	0	0	0	100	44	83	38	19	46
24	0	0	1	0	2	0	17	13	17	38	19	19
25	2	2	0	0	2	0	50	81	50	50	38	56
26	1	1	1	0	1	0	33	44	17	75	25	38
27	2	0	0	1	2	0	33	56	67	75	31	50
28	2	1	2	0	2	0	33	63	67	75	44	56
29	2	2	0	0	2	0	50	75	50	50	38	54
30	1	1	1	1	1	1	50	50	50	50	50	50
31	0	0	1	2	0	1	50	50	50	38	31	42
32	1	1	1	1	1	1	50	50	50	50	50	50
33	2	0	1	1	1	1	33	38	100	50	44	48
34	2	2	1	2	1	2	50	63	67	100	75	71
35	2	1	1	2	2	0	83	69	67	100	56	71
36	2	1	2	2	2	2	100	69	83	88	75	79
37	1	1	2	2	2	1	67	63	100	88	69	73
38	1	0	2	1	2	0	83	50	83	88	44	62
39	2	1	1	1	2	1	83	63	67	63	56	63
40	1	1	2	1	1	2	67	56	83	100	56	67

CASO	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37
	M.PESQ	M.GOV	M.PES	M.DIF	M.PRAZ	M.CAN	T.PLAN	T.FIN	T.APR	T.PROD	T.MKT	T.GERAL
41	1	1	1	1	1	0	100	69	100	100	31	69
42	2	1	1	0	2	2	83	94	67	75	63	77
43	2	1	2	2	2	2	100	75	67	100	94	87
44	2	0	2	0	2	0	67	69	50	88	50	63
45	2	1	1	1	2	2	83	81	67	75	63	73
46	2	0	0	1	2	1	83	75	83	75	44	67
47	1	0	1	0	0	0	17	19	33	25	13	19
48	2	0	1	2	2	1	100	75	67	75	56	71
49	2	0	0	1	2	1	67	50	33	63	56	54
50	1	1	1	2	2	1	100	94	67	75	63	79
51	2	1	0	2	2	2	50	31	67	25	63	46
52	2	0	0	1	2	2	50	38	33	63	69	52
53	1	0	1	0	0	0	50	25	50	38	13	29
54	2	1	1	1	2	0	50	75	83	63	44	62
55	2	1	2	2	2	2	83	100	83	100	69	87
56	1	0	0	0	2	0	0	25	33	25	19	21
57	2	0	0	0	2	0	50	63	50	63	25	48
58	1	0	0	0	2	2	33	25	67	38	31	35
59	2	1	1	2	2	2	50	81	83	88	63	73
60	1	0	1	2	2	2	33	38	67	25	50	42
61	1	0	0	0	2	2	100	81	67	75	31	65
62	1	1	1	1	2	2	100	81	100	75	50	75
63	0	2	2	2	2	0	50	38	50	50	56	48
64	1	2	1	1	2	0	33	31	83	100	56	56
65	0	1	2	1	1	0	50	44	83	63	31	48
66	1	0	0	0	0	0	33	13	33	25	6	17
67	0	2	2	2	2	1	50	50	67	75	63	60
68	1	2	0	0	2	0	50	44	50	88	38	50
69	2	2	2	1	2	1	33	69	83	75	69	67
70	1	2	2	1	2	1	50	81	67	63	63	67
71	1	2	1	1	2	1	50	38	50	63	50	48
72	0	2	0	1	2	0	83	50	50	50	31	48
73	2	2	1	0	2	0	17	50	50	100	50	54
74	0	2	2	2	2	0	17	25	67	50	50	40
75	2	2	2	1	2	1	33	44	50	88	69	58
76	1	2	1	1	2	0	33	38	83	100	56	58
77	0	2	0	0	0	0	17	25	67	38	13	27
78	2	2	1	0	1	1	0	44	50	75	44	44
79	0	2	2	2	2	0	50	44	50	50	56	50
80	1	1	1	2	2	1	50	56	83	88	50	62
81	0	0	1	1	2	1	50	31	50	75	31	42
82	1	2	2	2	2	1	17	56	50	63	75	58
83	0	2	0	1	1	2	17	38	83	25	38	38

CASO	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37
	M.PESQ	M.GOV	M.PES	M.DIF	M.PRAZ	M.CAN	T.PLAN	T.FIN	T.APR	T.PROD	T.MKT	T.GERAL
84	1	1	0	1	2	0	33	50	67	100	31	52
85	2	2	2	1	2	1	50	75	50	88	63	67
86	2	1	2	1	2	1	33	63	67	75	56	60
87	1	2	2	1	1	1	33	56	67	88	50	58
88	1	2	2	1	2	2	33	38	67	75	63	54
89	1	2	1	2	2	1	50	75	50	63	63	63
90	1	2	1	2	2	1	67	81	100	100	56	77
91	1	2	2	2	2	2	50	50	83	88	81	69
92	0	2	1	2	2	0	33	38	50	50	50	44
93	0	2	1	0	0	1	0	25	33	38	25	25
94	1	2	2	1	0	1	50	50	67	13	44	44
95	0	2	1	1	0	1	0	19	50	13	31	23
96	0	2	1	1	0	2	17	19	33	13	38	25
97	0	2	1	1	0	1	0	13	17	13	31	17
98	1	2	1	1	2	1	33	50	50	13	50	42
99	0	2	1	0	0	1	17	19	33	13	25	21
100	0	2	1	1	0	1	33	25	50	13	31	29
101	0	2	1	0	0	0	17	19	67	25	19	25
102	0	2	1	1	0	1	0	19	33	13	31	21
103	0	1	2	1	0	1	0	38	50	13	31	29
104	1	2	1	1	0	1	17	19	50	13	38	27

Legenda:

V1 - GEN	Masculino	1
	Feminino	2
V2 - IDA	a idade do respondente em numeral	
V3 - FUNÇ	Proprietário	1
	Arrendatário	2
	Meeiro	3
	Funionário	4
V4 - INST	Primeiro Grau incompleto	1
	Primeiro Grau completo	2
	Segundo Grau incompleto	3
	Primeiro Grau completo	4
	Superior incompleto	5
	Superior completo	6
	Pós-Graduação	7

V5 - CULT	Apicultura	1
	Olericultura e Fruticultura	2
	Cafeicultura	3
	Leite	4
	Fruticultura	5
	SAF's	6
	Olericultura	7
	Ovinocultura	8
V6 a V31	Básico	0
	Intermediário	1
	Avançado	2
V32 a V37	Percentual de pontos obtidos na área de gestão	0 a 100