



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARIA DE FÁTIMA SILVA

GESTÃO EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS:
ANÁLISE DO PERFIL EMPREENDEDOR DO PRODUTO RURAL

SOUSA - PB
2006

MARIA DE FÁTIMA SILVA

GESTÃO EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS:
ANÁLISE DO PERFIL EMPREENDEDOR DO PRODUTO RURAL

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Administração Pública.

Orientadora: Professora Ma. Maria dos Remédios Antunes Martins.

SOUSA - PB
2006

MARIA DE FÁTIMA SILVA

GESTÃO EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS: ANÁLISE DO PERFIL
EMPREENDEDOR DO PRODUTOR RURAL

TERMO DE APROVAÇÃO

DATA DA APROVAÇÃO: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Maria dos Remédios Antunes Martins

Profa. Ms. Maria de Fátima de Nóbrega Barbosa

Profa. Ms. Edjane E. Dias da Silva

Á DEUS, pela coragem.

Aos colegas do Curso de Especialização, pelos momentos de convivência.

À orientadora Profa. Remédios Antunes, pelas sugestões apresentadas.

Aos meus familiares pelo incentivo.

“Não haverá desenvolvimento, a menos que se formem e se capacitem às famílias rurais para que elas queiram (estejam motivadas), saibam e possam solucionar os seus próprios problemas.”

Polán Lacki

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar o gerenciamento da propriedade e o perfil empreendedor do produtor rural, estudo realizado na Fazenda Javigor, no município de Cajazeiras-PB. A metodologia utilizada foi uma análise qualitativa. Foi efetuada visita para conhecimento das atividades agropecuárias atualmente desenvolvidas na fazenda em estudo, como também foi aplicado um questionário, validado por Meira (1996), com a intenção de classificar o produtor segundo o modelo conceitual baseado em características classificadas por Dornelas (2005) sobre o perfil ideal de um empreendedor, sua maior ou menor aproximação deste perfil. A delimitação do perfil do produtor rural chegou aos seguintes resultados: 1) O produtor rural apresenta um bom nível de empreendedorismo, onde se destacam características como: ser visionário, fazer a diferença, saber explorar ao máximo as oportunidades, criar valor para a sociedade, ser organizado, planejar, possuir determinação, dinamismo e dedicação, ser otimista e apaixonado pelo que faz, ser independente e possuir conhecimento das atividades que são desenvolvidas em sua propriedade; 2) Como gestor, a postura do produtor em estudo contribui para o seu sucesso econômico, pois possui uma visão clara dos seus objetivos e ações, apesar da ausência de ferramentas para controle financeiro da propriedade rural. Os resultados do trabalho possibilitam concluir que a postura empreendedora do produtor rural faz a diferença na exploração de contextos ambientais semelhantes, ampliando suas chances de sucesso econômico. Como também enfatiza a necessidade iminente dos órgãos públicos e privados comprometidos com o desenvolvimento rural da região Nordeste, de adotarem ações no sentido de suprir as necessidades dos pequenos proprietários rurais, contribuindo para que o maior número possível, principalmente os mais jovens, tenham acesso à capacitação que vise dotá-los de ferramentas tecnológicas, gerenciais e organizacionais capazes de mudar essa realidade de dependência dos pequenos proprietários rurais da região Nordeste.

Palavras-chave: Gestão; Gestão Rural; Perfil Empreendedor.

ABSTRACT

This work carried out in Javigor Farm, located in Cajazeiras –Paraíba, Brazil, has as objective to analyze the management of the agricultural property and the enterprising profile of the local producers. As methodology it has been done a qualitative analysis of the data obtained during some visits to the target community, as well as the analysis of the questionnaire applied with the purpose of classifying the producers according to the conceptual model, based on studies developed by Dornelas (2005), about the agricultural producer profile. In our work the aim is to verify which characteristics the producers from Javigor have in relation to the ones presented by Dornelas. According to the collected material it was possible to realize that the agricultural properties from Javigor are great optimist, dynamic, creative, visionary and determined entrepreneurs, been able to have good decisions, to plan, to take advantages of opportunities and to offer the market a product with good quality. Besides of this they know very well about their activities and, not less important, they love what the do as professional occupation. All of this has contributed for the economical success, although the absence of other resources to help them in the financial control of their companies. The results of this work make possible to conclude that the enterprising attitudes of these producers make the difference in the exploration of similar ambients contexts, extending their possibilities of economic success. They also show up that the public and private agencies, compromised with the agricultural development of the Northeast region must develop actions to supply most of the agricultural difficulties, so that it might possibility that a great number of properties, mainly the younger ones, have access to a qualification that aims to endow them with strategies capable to change their reality, becoming them more independent and with the profile demand by the market.

KEY – WORDS: Management; agricultural management; enterprising profile.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO	10
2.1 Conceitos	10
2.2 Os Processos Administrativos	13
3 GESTÃO EM NEGÓCIOS RURAIS	16
3.1 A Visão do Agronegócio	18
3.2 Competitividade do Administrador Rural	21
3.3 Administração Rural no município de Cajazeiras	26
4 O PERFIL EMPREENDEDOR	28
4.1 Perfil Empreendedor Rural	30
5 CARACTERÍSTICAS DO SUJEITO DE PESQUISA	36
5.1 Metodologia	36
5.2 Área de Estudo	36
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	38
6.1 Perfil Empreendedor	39
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

No município de Cajazeiras, o modelo de administrar propriedades rurais não difere muito da realidade de outros municípios inseridos na região semi-árida do Nordeste brasileiro. Inicialmente as atividades praticadas, desde a época da ocupação, eram baseadas na pecuária extensiva, e na agricultura de subsistência, sendo o modo de produção praticamente autônomo e artesanal. No entanto, a partir do pós-guerra a agricultura iniciou no contexto mundial, um processo de modernização que contribuiu para que as atividades agropecuárias tivessem, a partir daí, uma forte dependência do setor urbano-industrial, insumos, máquinas e equipamentos industriais. São itens que precisam ser adquiridos para as novas atividades rurais e que dependem muitas vezes de decisões políticas e econômicas, alheias aos interesses dos pequenos proprietários da região.

Assim, o resultado econômico dos empreendimentos rurais, já afetados pelas condições climáticas e ambientais próprias da região, também precisa conviver com interesses diferentes e muitas vezes conflitantes com os seus.

Nessa ambiência, nem sempre favorável, os proprietários rurais trabalham de forma dispersa, sozinhos e administrando suas propriedades quase sempre com amadorismo, ao contrário das empresas do setor urbano que estão caminhando para um processo de administração profissional, minimizando dificuldades e criando oportunidades e condições para crescimento, que não são percebidas na administração rural.

Dessa forma, os administradores rurais que não estão acompanhando a dinâmica das atividades urbanas caminham para um processo crescente de diminuição do patrimônio familiar e abandono das atividades desenvolvidas pelas novas gerações que buscam nas atividades urbanas na própria região ou em outras regiões urbanas do país, alternativas de trabalho e geração de renda que proporcionem às suas famílias melhores condições de vida.

No entanto, mesmo com todas essas dificuldades, alguns proprietários rurais conseguem se adaptar a essa nova realidade, obtendo resultados econômicos satisfatórios com o desenvolvimento tanto de atividades tradicionais na agricultura e pecuária da região sertaneja, como na implantação de atividades inovadoras, que integradas às atividades tradicionais complementam a renda das propriedades, elevando o nível de vida dessas famílias rurais.

Devido a grande importância na forma de administrar a propriedade rural com visão empresarial, que definirá sua continuidade ou seu completo fracasso, esse resultado

estaria relacionado ao perfil do empresário rural? O comportamento dos administradores rurais de sucesso apresenta características comuns aos empresários bem sucedidos da área urbana? Quais são essas características desses administradores que submetidos às mesmas condições de seus vizinhos, conseguem se sobressair em suas atividades e obter melhores resultados econômicos?

Com essas questões direcionamos os objetivos desse trabalho, que são os seguintes:

- Avaliar o gerenciamento da propriedade rural, denominada Fazenda Javigor, no município de Cajazeiras - PB.
- Identificar o perfil empreendedor do administrador.

2 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO

Nos últimos anos o termo gestão vem sendo utilizado largamente em substituição à administração, para imprimir idéia de uma nova forma de administrar os destinos das empresas.

A palavra gestão pode ser definida, segundo o dicionário Aurélio (1999), como o “ato de gerir, gerenciar, administrar”. Administração, ainda segundo o mesmo dicionário, “é um conjunto de princípios, normas e funções que têm por função ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência para se obter determinado resultado”.

Ainda conforme o mesmo dicionário, o termo gestão vem do latim [gerentia, de genere, ‘fazer’.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração.

O termo administração vem do latim (ad, direção para, tendência: minister, comparativo de inferioridade; e sufixo ter, significa subordinação ou obediência). Originalmente a palavra administração faz referência à função de comando, todo trabalho que se presta a outro, implicando subordinação e serviço, como cita Chiavenato: “em sua origem, a palavra administração se refere a uma função que se desenvolve sob o comando do outro, de um serviço que se presta a outro”(CHIAVENATO, 1982, p.3).

2.1 Conceitos

Do significado inicial até os dias atuais, houve um aprofundamento e diferentes abordagens apresentaram os passos no correr dos tempos em direção aos conceitos atuais, variando de acordo com as escolas, teorias administrativas, além dos aspectos e variáveis próprios de cada época em que eram discutidas.

Houve um significativo progresso na disciplina e na prática da administração e atualmente as duas reúnem o espírito empresarial e a inovação, como bem enfatiza Drucker, quando diz que as duas são necessárias nas organizações e que devem trabalhar com coordenação e em conjunto, “não inovar é a única e maior razão para o declínio das organizações existentes. Não saber administrar é a única e maior razão para o fracasso de novos empreendimentos”(DRUCKER, 2001, p.27).

Para Maximiniano (2004), “administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”, acrescentando que: “o processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo” (MAXIMINIANO, 2004, p. 26a).

Com essa definição há o entendimento de que a finalidade do processo de administrar é garantir que os objetivos da organização, definidos no processo de planejamento, possam ser atingidos com a aplicação dos recursos disponíveis.

Caracteriza-se a administração, como uma atividade importante em qualquer organização, pois diz respeito ao desempenho dessa organização em determinado cenário, desempenho esse relacionado aos conceitos de: eficácia, eficiência e efetividade, onde eficácia é a capacidade de realizar objetivos, eficiência é utilizar produtivamente os recursos e efetividade é realizar a coisa certa para transformar a situação existente.

Em síntese, administração é o processo de planejar, organizar, executar e controlar a aplicação dos recursos disponíveis, com vistas a realização dos objetivos planejados.

Com relação à gestão em negócios rurais é grande o interesse por parte de técnicos e instituições ligadas ao desenvolvimento agropecuário no Brasil, em implantar programas para gerenciamento de atividades rurais. Alguns especialistas na área, sempre questionam sobre que estratégia, metodologia e conteúdos deverão ser adotados na formulação desses programas, de modo que os proprietários rurais possam usufruir de benefícios advindos dos programas.

Os especialistas reconhecem que todo esse conteúdo deve se adequar à realidade administrativa dos proprietários rurais, imprimindo em cada programa, as particularidades conforme os diferentes modos de produção.

Esse reconhecimento parte do pressuposto que as desigualdades econômicas e sociais da produção, decorrem do desenvolvimento capitalista da agricultura, gerando formas de produção diferenciada.

Para compreensão da natureza da atividade administrativa é imprescindível compreender como funciona especificamente cada organização. Pois a administração está diretamente ligada ao modo de organização das empresas, espaço onde é exercido o ato de administrar.

Houve uma evolução no processo de administração ao longo da História. Esse processo foi ocasionado pelas mudanças ocorridas na evolução das empresas. Seu entendimento como ciência aconteceu na época do Racionalismo, dentro do processo que se denominou como Revolução Industrial.

Com o advento da Revolução Industrial, modernas organizações começaram a surgir, resultado das condições que foram criadas, propiciando condições para implantar a Administração como resposta a demandas surgidas.

Para muitos escritores, administrar é resultado do equilíbrio entre a escassez dos recursos disponíveis, as metas e os trabalhadores da empresa. A coordenação e controle desses recursos e trabalhadores, deve ser exercida por pessoas que ocupem funções denominadas administrativas.

Segundo Lima (1995), essa organização para o trabalho sempre existiu, não decorre do processo de industrialização. “Ela sempre existiu, permeando as mais diferentes formas de organização social. Isto significa que a administração é uma atividade inerente e necessária à vida humana”. Ele acrescenta que é necessário analisar e compreender cada organização com o que ela tem de específico, de acordo com a sua natureza.

A Administração precisa ser pensada na sua concepção mais simples ou na sua forma mais geral, àquela que é comum a qualquer tipo de organização. Só assim é possível, compreendê-la em sua “essência”, isto é naquilo que ela tem de específico, independentemente dos condicionamentos que concretamente agem sobre ela (LIMA, 1995, p. 3).

Nesse sentido a administração é compreendida como a organização do trabalho e dos demais meios de produção para atingir os objetivos de cada organização.

Para consecução desses objetivos há de se considerar a maneira como o homem se relaciona com a natureza através do trabalho, de acordo com o conhecimento prático e teórico que possui influenciando a sua capacidade de transformação. Ele é o grande agente do processo de transformação, agindo cada vez mais administrativamente quando consegue unir e aperfeiçoar os conhecimentos que possui, para utilizá-los nos meios de produção da organização.

Ainda conforme Lima (1995), somente com a interferência do homem se dá a configuração da administração, através da capacidade humana de estabelecer e cumprir objetivos.

A Administração se configura como uma atividade exclusivamente humana, uma vez que somente o homem é capaz de estabelecer objetivos a serem cumpridos. Isto significa que a administração é uma atividade adequada a objetivos e finalidades. Pois, na atividade humana o resultado pretendido existe primeiro idealmente e os diversos atos dirigidos para transformar um objeto se desenvolvem de acordo com este resultado, que só existe através do homem e como produto de sua consciência (LIMA, 1995, p. 4).

Diante desse entendimento, no exercício administrativo os fatores imprevisíveis tendem a alterar os rumos traçados para a empresa, o que vai definir o resultado a ser obtido é a capacidade do administrador de se adequar às situações da realidade, utilizando racionalmente os recursos que dispõe para atingimento dos objetivos a serem alcançados em menor tempo e com o mínimo de recursos possível, advindo daí o resultado econômico da empresa.

São as influências físicas, econômicas e sociais do ambiente que interfere e limita as ações nas empresas, contribuindo para resultados diferentes de acordo com essas ambiências.

Para Lima (1995), toda ação administrativa é resultante de objetivos e de uma determinada situação, conforme a percepção do agente humano em determinado contexto.

Administração se caracteriza, também, como um processo contínuo e integrado de decisão e ação. Pois, para se alcançar um fim visado, muitas são as alternativas de combinação e emprego dos recursos disponíveis. Há que se decidir e implementar aquela mais adequada e econômica-racional- tendo em vista o fim pretendido. Este processo envolve reflexo ou preparação, **escolha** ou decisão e execução ou implementação. Deste modo, **pode-se considerar decisão e ação como categorias elementares da atividade administrativa.** (LIMA, 1995, p. 4).

De forma simples e geral, a administração é caracterizada como uma atividade exclusivamente humana, que contém um processo contínuo e integrado de decisão e ação sobre os recursos disponíveis e sua utilização, de acordo com os objetivos que foram definidos e levando em consideração as características e limitações dos próprios recursos e do meio físico, econômico, social e ambiental, em que a organização está inserida.

2.2 Os Processos Administrativos

Na atividade administrativa, a tomada de decisões e as ações executadas, são definidas como funções, segundo a escola do processo administrativo, cujos conceitos são enfocados por Maximiniano (2004), que apresenta uma visão do processo administrativo, em relato histórico, iniciando com a divulgação das idéias do engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925), e a evolução dessas idéias nas décadas seguintes. O conceito inicial de administração como o ato de dirigir, evoluiu para a definição atual: “A visão contemporânea

da administração baseia-se em conceitos de autogestão e participação, que pressupõem não a direção, mas a coordenação, a liderança e mesmo a auto-administração das atividades individuais.” (MAXIMINIANO, 2004, p. 105a)

Conforme enfoque do autor, direção, liderança, autogestão e coordenação são consideradas estratégias da execução, função essencial na administração. Assim, o processo administrativo na conceituação atual, é classificado com quatro funções:

- Planejamento – como sendo o processo que diz respeito a definição de objetivos, ações a serem realizadas e quais recursos serão necessários para o alcance dos objetivos definidos. Para Maximiniano o processo de planejamento é uma ferramenta utilizada para administrar as relações das organizações com o futuro. Cada processo de planejamento envolve atividades como: diagnóstico com coleta de informações sobre as ambiências interna e externa das organizações, análise e processamento das informações e elaboração de um plano, onde conste os objetivos, recursos e meios de controle. Entretanto, existem planos diferentes, como enfatiza o autor: “Às vezes, o objetivo é apresentado como o único componente. Em certos casos, apenas os meios de realização são apresentados, ficando os objetivos implícitos. Ocorre também às vezes a apresentação apenas do mecanismo de controle”(MAXIMINIANO, 2004, p. 108a);

- Organização – diz respeito as divisões de poder, tarefas e responsabilidades entre as pessoas e recursos que serão necessários para a realização das tarefas constantes no planejamento. Segundo Maximiniano(2004), a organização trata do ordenamento das várias partes de um todo, conceituando o processo de organização como “Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério. O processo de organizar aplica-se a qualquer coleção ou conjunto de recursos” (MAXIMINIANO, 2004, p. 111a). No processo de organização as decisões são tomadas conforme as informações recebidas na etapa de planejamento, resultando em uma estrutura organizacional própria, escolhida pela administração, que define a autoridade e responsabilidade das pessoas, individualmente e como parte do todo;

- Execução – É o processo de mobilização para ativar os recursos, especialmente as pessoas, para a realização de tarefas, de modo que os objetivos possam ser atingidos. Há uma variedade na natureza das atividades, que depende, segundo Maximiniano (2004) “do tipo de organização, dos objetivos, do que foi colocado nos planos, da competência das pessoas, da

disponibilidade de recursos e de outros fatores” (MAXIMINIANO, 2004, p. 119a). Para o autor existe várias maneiras para se executar uma determinada atividade: a pessoa pode executá-la sozinha, pode ser executada junto com o grupo ou pode se ordenar a outra pessoa que a realize. É fundamental em cada organização, a escolha criteriosa das pessoas para a realização de atividades compatíveis com o perfil profissional e humano de cada um, principalmente nos cargos de gestão das organizações. Ainda há muitas organizações que adotam o modelo clássico da administração, onde o papel dos chefes era ordenar o trabalho das outras pessoas. Já no modelo de administração atual, dirigir é uma estratégia para as atividades acontecerem na organização, quando são praticadas também a autogestão, coordenação e liderança;

- Controle – é o processo que compreende as decisões sobre a consistência entre os objetivos definidos no planejamento da organização e os resultados alcançados. Nessa função, durante a execução das atividades, o acompanhamento permite mudar o direcionamento a qualquer momento, através de ações corretivas, que são decididas se os resultados não estiverem atingindo plenamente os objetivos. Nessa análise, conforme Maximiniano, alguns elementos essenciais ao processo devem ser considerados: “definição de padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva e recomeço do ciclo de planejamento”(MAXIMINIANO, 2004, p. 123a). Para o autor, essa definição e o controle de padrões é o que permite fazer uma avaliação com eficácia do desempenho da organização e tomar decisões corretivas, caso seja necessário. Esse procedimento de análise depende também das informações recebidas acerca das atividades desenvolvidas e da comparação com os objetivos desejados.

Todas essas funções possuem finalidades distintas, pois as organizações não são iguais, há uma multiplicidade de combinação de recursos e de intenção de realizar objetivos. Segundo a tipologia adotada atualmente, as organizações podem ser: governamentais, privadas com fins lucrativos e privadas sem fins lucrativos, onde as noções de eficiência, eficácia e efetividade, e os processos básicos da administração - planejamento, organização, execução e controle - assumem características inerentes a cada tipo de organização para que ela possa alcançar o desempenho desejado.

3 GESTÃO EM NEGÓCIOS RURAIS

Historicamente o sertão teve uma grande importância para o desenvolvimento do estado da Paraíba, desde o início da exploração da cana-de-açúcar e do povoamento dos centros urbanos em desenvolvimento. Segundo Andrade(1986), o povoamento do sertão nordestino partiu de dois focos: Salvador e Olinda. O desenvolvimento dessas cidades comandou a ocupação das áreas sertanejas, com o objetivo de criar animais para fornecimento de carne e animais de serviço destinados ao abastecimento dos engenhos nas regiões de massapé e ao abastecimento dos centros urbanos que se desenvolviam. O autor afirma que “a ocupação das áreas sertanejas ocorreu em virtude de uma necessidade preeminente no início da colonização portuguesa: criação de animais de serviço e produção de alimentos” (ANDRADE, 1986, p. 147).

Dessa forma, conforme o autor, desenvolveu-se nos sertões nordestinos uma civilização diferente. No início do século XVIII os currais já se estendiam por todo o interior da região, onde os grandes sesmeiros mantinham alguns currais nos melhores pontos de suas propriedades. Currais esses, dirigidos quase sempre por vaqueiros ou um escravo de confiança que recebiam uma remuneração, geralmente uma “quarta” dos animais que nasciam. As dificuldades de comunicação e as grandes distâncias fizeram com que nessas regiões fosse desenvolvida uma civilização que procurava produzir tudo o que precisava no próprio meio que habitava, carne, leite, frutos silvestres e a pequena agricultura de subsistência nos lugares mais apropriados, feijão, milho, fava, etc. A agricultura ocupava assim, pequenas áreas nos lugares mais favoráveis.

A atividade agrícola era desenvolvida pelo próprio vaqueiro e seus familiares, já que os proprietários não se responsabilizavam pela sua manutenção. Por ser atividade temporária não precisavam de mão-de-obra escrava que ficaria parte do ano ociosa, dando início ao trabalho assalariado no Sertão, quando necessário.

No sertão da Paraíba, como em outras áreas do Nordeste, as grandes extensões de terras das fazendas de criação de gado foram sendo divididas pelas sucessões hereditárias, resultando atualmente na existência de pequenas propriedades, ocorrendo em alguns municípios do sertão paraibano, e inclusive no município de Cajazeiras, um significativo percentual de minifúndios.

Além da limitação nas áreas de terra destinadas às atividades agropecuárias, os sertanejos convivem com adversidades, como afirma Duque(2004): “determinadas pelas

singularidades climáticas e outras questões isoladas, de soluções especiais, oriundas das modificações locais de geologia, de topografia, dos microclimas em face das necessidades da população”(DUQUE, 2004, p. 21a).

Quando os brasileiros de outras regiões do país, e até mesmo os nordestinos imaginam o Nordeste observam normalmente sob o ponto de vista do combate às secas, esquecendo de seu potencial econômico, de sua função de permutar e receber mercadorias, de sua posição privilegiada e esquecendo, também que necessitamos preservar os recursos naturais da região, solo, água, flora e fauna, para a continuidade de suas atividades e para que a região possa oferecer condições de trabalho para sua população.

Assim a aridez da região, ainda que seja fator limitante para o desenvolvimento vegetal, proporciona vantagens em relação às outras regiões, clima apropriado para o desenvolvimento da pecuária, exploração agrícola e mineral diversificada, abundância de plantas xerófilas, cultivo de produtos não possíveis em outras regiões, entre outras vantagens comparativas.

De acordo com Duque(2004), “A interdependência entre o solo, a planta e o clima estabelece limites ao trabalho do homem na agricultura.”(DUQUE, 2004, p. 21a).

Qualquer aglomeração humana vive em sua região de acordo com a adaptação ao meio ambiente, adquirida através de gerações passadas. Duque (2004) afirma que “A saarização progressiva vai romper cada vez mais o equilíbrio entre as associações vegetativas, o ciclo da água e produção agrícola, a economia e o aspecto social.” (DUQUE, 2004, p. 23a).

Para o autor, o desenvolvimento da agricultura deve ser adequado às condições da terra árida, o povo nordestino precisa desenvolver atividades econômicas em seu próprio espaço territorial e não ficar fugindo para outras regiões, em busca de sonhos, quase sempre não realizados.

Os problemas dos pequenos agricultores podem ser classificados em problemas internos, que têm origem dentro das propriedades e que as soluções podem ser solucionadas pelas próprias famílias rurais, desde que sejam capacitadas para o desenvolvimento de ações nesse sentido e problemas externos que têm origem fora das propriedades e cujas soluções estão fora do controle das famílias rurais.

As políticas de desenvolvimento sem clareza e instáveis, discriminação da agricultura, ausência de canais de representação dos pequenos proprietários rurais, insuficiência de terra, ausência ou limitação de recursos, serviços de apoio técnico insuficientes, insumos caros, limitação de expansão do mercado consumidor pelo baixo poder aquisitivo da maioria dos consumidores, restrições, subsídios protecionistas impostos pelos

países desenvolvidos, estão entre os principais problemas externos que pressionam os pequenos proprietários rurais.

Com relação aos problemas internos, falta oferecer mais oportunidades para que os agricultores possam desenvolver o seu potencial humano e elevar sua autoconfiança e desejo de superação.

Os pequenos agricultores não estão capacitados para identificar as causas internas (geralmente de difícil percepção, porém de fácil eliminação) que originam seus problemas. Ao ignorá-las ou subestimá-las a sua importância, não se preocupam em eliminá-las ou atenuá-las. Em vez disso, se dedicam a identificar as causas externas, a corrigir consequência (de fácil percepção, porém de difícil solução) e a buscar em vão agentes também externos que lhes ajudem a solucionar os seus problemas; quer dizer, deixam de fazer o que podem para tentar fazer o que não podem (LACKI, 1996, p. 31).

A falta de treinamento para administração das pequenas propriedades é outro fator limitante para um aproveitamento racional dos recursos disponíveis nas propriedades, pois como afirma Lacki(1996):

Os pequenos agricultores não estão treinados para administrar suas pequenas propriedades com eficiência; utilizar plena e racionalmente os recursos mais abundantes, economizando os mais escassos; introduzir corretamente tecnologias apropriadas e menos dependentes de insumos externos; aumentar rendimentos por superfície e por animal, produzir maiores e melhores excedentes para o mercado; agregar valor aos produtos e reduzir custos unitários de produtos. (LACKI, 1996, p. 32)

3.1 A Visão do Agronegócio

A partir dos anos cinquenta, inúmeras ações governamentais têm sido implementadas na região Nordeste, com o objetivo de promover o seu desenvolvimento e promover a melhoria dos seus indicadores econômicos e sociais, de modo que esses indicadores possam se aproximar ou mesmo se equiparar aos indicadores das regiões mais desenvolvidas do País. Não se pode ignorar o que já foi conseguido: a Região integrou-se ao país e passou a crescer mais rápido do que ele industrializou-se e melhorou muito dos seus indicadores sociais, entre outros resultados alcançados. No entanto, ainda há muito por fazer, os avanços não foram produzidos de maneira uniforme, as atividades industriais e de serviços

se beneficiaram mais do que as agrícolas houve crescimento maior de alguns estados em relação a outros e o meio urbano também alcançou mais melhorias do que o meio rural.

O meio rural nordestino abriga grande parte dos principais problemas regionais, como o analfabetismo, a subnutrição, o subemprego e o atraso tecnológico. O fortalecimento das atividades desenvolvidas nesse meio, contribuirá efetivamente para o desenvolvimento regional.

Por outro lado, algumas transformações que vêm ocorrendo no Brasil e no mundo, podem afetar negativamente as atividades rurais, e aumentar mais as disparidades regionais. Dentre essas mudanças, é importante destacar: a globalização da economia, as mudanças no papel do Estado e o novo perfil do consumidor.

A globalização da economia e a formação de blocos econômicos, resultam num maior fluxo de bens, capitais e informações entre os países. A informação, disponível em maior quantidade e com mais velocidade, tornou-se uma fonte de poder para os detentores. As novas regras de comercialização são estabelecidas pelos organismos multilaterais.

Como resultado dessa nova ordem, há um aumento de competição nos mercados. Então mesmo os produtores que não exportam produtos, são afetados pela entrada no País, de produtos importados melhores, mais baratos e mais atraentes do que os que eles produzem.

A partir de 1990, houve uma significativa mudança no papel do Estado brasileiro, caracterizada pela redução das tarifas alfandegárias, pela privatização de empresas estatais, pela delegação de atribuições ao setor privado e pela redução da máquina do Governo. Nas atividades agropecuárias, a forte concorrência dos produtos importados nos supermercados e as dificuldades que algumas empresas de pesquisa e de extensão vivenciaram a partir dessas mudanças, causaram prejuízos ao setor agropecuário, que ficou menos protegido para concorrer nesse mercado globalizado.

Diante das novas possibilidades de consumo, da crescente consciência ambiental, valorização da alimentação saudável, promulgação da Lei de Proteção ao Consumidor e a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, o consumidor passou a valorizar além do preço, a qualidade e praticidade dos produtos. Com esse novo cenário, os produtos agropecuários têm, cada vez mais, que se submeter a mais exigências.

A visão de agronegócio caracteriza-se pela interligação de todos os envolvidos nas atividades agropecuárias: insumos, pesquisa, produção, indústria, comércio, é a visão sistêmica de cadeia produtiva.

Ao longo dos últimos anos, a atividade agropecuária vem passando por um processo de transformação, sendo a visão de agronegócios bastante recente. Duas fases

antecederam essa visão sistêmica: a da auto-suficiência e a da especialização.

Na fase da auto-suficiência, as fazendas se bastavam a si próprias, os insumos eram produzidos internamente e utilizados na produção agrícola, a qual era processada artesanalmente. Já na fase de especialização, ganha nitidez os elos da produção de insumos, da produção agrícola e do beneficiamento e transformação dos produtos, além da noção de mercado, todos produzem para vender ao elo seguinte da cadeia produtiva.

A ocorrência dessas fases não se deu na mesma ocasião em todos os países nem se dá de maneira uniforme nas regiões ou sub-regiões de um país.

Na visão do agronegócio, o consumidor é o centro das atenções, a estratégia volta-se para fazer com que o consumidor compre o produto final. É importante conhecer as preferências do consumidor.

Alguns conceitos e abordagens, relacionados a seguir, que vêm sendo disseminados nesse novo cenário, fazem a diferença entre a agricultura tradicional e a moderna, compondo um perfil de competitividade que deve ser assimilado e fazer parte da postura dos agricultores que desejam continuar praticando atividades rurais, são eles:

- Empresa ou Negócio X Fazenda – Os empreendimentos para obterem sucesso, devem ser administrados sob a ótica empresarial, visando sempre o lucro; a atividade rural praticada por tradição tende a desaparecer;
- Novos Modelos – O produtor rural desinformado tende a ser substituído pelo homem de negócios, pelo administrador capaz de lidar tanto com as tarefas relacionadas às atividades desenvolvidas quanto com o mercado;
- Inovação – Para obter sucesso nas atividades agropecuárias, os empreendedores devem buscar sempre a inovação, em processos de produção e produtos, buscando a integração com os fornecedores e consumidores, de modo que a remuneração final possa remunerar mais que os custos e o risco do produtor;
- Agregação de valor – Para o agricultor aumentar suas margens de remuneração, é necessário avançar nos processos de transformação, pois a venda de produtos “in natura” é pouco remunerada;

- Abertura do Mercado Brasileiro – Com a queda das barreiras alfandegárias, a partir de 1990, houve uma exposição de nossos produtos a uma concorrência inusitada. Para enfrentar essa concorrência os empreendedores rurais precisam entender que o mercado externo também é uma possibilidade de obter lucro e se preparar para essa alternativa, aproveitando a sazonalidade da oferta agrícola que pode se constituir em uma vantagem para os que programarem a sua produção;
- Utilização de Tecnologias Alternativas – A adoção de tecnologias em atividades agropecuárias, que visam obtenção de melhores resultados na relação custo/benefício, ainda são práticas que grande parcela de produtores rurais da região Nordeste ainda não teve acesso, alguns de baixo ou nenhum custo para sua implantação, a não ser a força de trabalho familiar já utilizada nas pequenas propriedades;
- Importância da Estratégia de Comercialização – Na agricultura moderna, o produtor além de produzir bem, precisa saber vender bem. Para isso, o bom atendimento às necessidades do cliente, redução de custos através da eliminação de perdas, otimização do uso das estruturas, entre outros fatores, são imprescindíveis;
- Empresário Rural X Produtor Rural - As posturas entre o modelo anterior e o novo são distintas, o empresário rural é aquele que produz aquilo que consegue vender, enquanto o produtor rural só vende o que produz.

3.2 Competitividade do Administrador Rural

As desigualdades das condições econômicas e sociais, resultante do desenvolvimento capitalista em geral e particularmente da agricultura, produzem diferentes modos de produção. Esse caráter desigual de desenvolvimento, aliado às condições do ambiente e ao conhecimento dos agricultores, os distingue em diferentes categorias sociais e econômicas.

Características peculiares a determinados agricultores permitem que com sua base material e as relações que promovem com o meio em que vivem, sejam determinantes para a

produção desigual que ocorre no meio rural.

As decisões tomadas com base nos objetivos, na racionalidade dos recursos disponíveis e nas suas condições de produção, determinem também diferentes níveis de acumulação e possibilidades, como cita Lima(1995): “Dependendo da amplitude do processo de reprodução pode ocorrer a evolução/transformação da base material. Uma nova base determina outras condições de produção, outros objetivos, outra racionalidade, ou seja, outra situação, e em consequência, outras decisões e ações.” (LIMA, 1995, p. 5).

As diferenças verificadas nas empresas e particularmente nas empresas rurais, advêm desse conjunto de fatores do ambiente empresarial e adequação da empresa a esse ambiente.

Para que os objetivos da empresa rural possam ser atingidos, os administradores traçam formas de condução, as estratégias, definidas por Ansoff (1991) como “conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”(ANSOFF, 1991, p. 95).

As estratégias adotadas em cada empresa direcionam os rumos que cada empresa quer tomar. E do resultado dessas estratégias, quase sempre, está a continuidade ou não da empresa, o sucesso ou o fracasso. “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais políticas necessárias para se levar a cabo estas metas”(PORTER, 1991, p. 161).

Para alguns autores, estratégias bem sucedidas proporcionam vantagens competitivas para as empresas, são, na verdade, o que diferenciam uma empresa de outra.

Conceituando competitividade Degen (1989), a define como uma adaptação das atividades do negócio ao seu micro ambiente.

Para essa adequação, o administrador deve conhecer, segundo afirma Meira (1996): “além das potencialidades e limitações de sua empresa, as características do ambiente onde a mesma se encontra inserida.”(MEIRA, 1996, p. 9)

São, portanto, as ações do administrador rural que reage positivamente frente às mudanças e aproveita as oportunidades que o ambiente proporciona em benefício da empresa que contribuem para promover as diferenças nas empresas rurais, muitas vezes convivendo lado a lado em mesmo ambiente, como as mesmas oportunidades e ameaças.

Com o objetivo de alcançar a rentabilidade e competitividade das pequenas propriedades rurais, Lacki (1996) recomenda que sejam adotadas alternativas tecnológicas, gerenciais e organizacionais, com vista a promover melhorias nas pequenas propriedades

rurais, como sendo, aumentar a produtividade nas atividades desenvolvidas, reduzir os custos e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida das famílias rurais. Pois, para o autor a implantação das alternativas contribuem para a redução da dependência dos fatores externos e fortalecem a autogestão.

Entre as alternativas, destacamos em síntese:

- a) Melhoramento no planejamento das atividades e na administração da propriedade: evitar a ociosidade, fazer uso dos recursos disponíveis e distribuir sua utilização ordenadamente durante o ano (terra, mão-de-obra familiar, animais de tração, animais de produção, equipamentos, instalações etc.). Com esta prática, os agricultores utilizariam os recursos racionalmente, aproveitariam as potencialidades na plenitude e, dessa forma, poderiam torna-se menos dependentes de fatores que não possuem;
- b) Diversificação e integração das atividades agrícolas, pecuárias e extrativistas com o objetivo de gerar renda e auto-abastecer-se de alimentos para sua família: cereais, leguminosas, raízes, tubérculo, hortaliças, bebidas (chá, café, erva-mate), condimentos, frutas, gorduras, mel, ovos, carne, leite e seus derivados; forragens e ingredientes para rações(milho, sorgo, soja, nabo forrageiro, alfafa, mandioca, abóbora, leucena etc.; adubos orgânicos; lenha, cuja exploração seja compatível com a preservação ambiental;madeira para construções, instalações rurais, cercas, cabos de ferramentas, colméias, caixas ou recipientes para armazenar ou transportar produtos; palmeiras e outras espécies para cobertura de teto; matérias-primas para artesanato e utensílios domésticos: sorgo para confeccionar vassouras; vimes para fabricar cestos e móveis; bambu de vários calibres para balaio, canos de água, bebedouros, comedouros e jaulas de animais menores; cabaças; esponjas etc.;
- c) Recuperação e conservação da fertilidade do solo: utiliza-los de acordo com a sua vocação; semear em curvas de níveis; fazer plantio direto com equipamentos de tração animal especialmente projetado para esse fim; evitar o manejo excessivo que incrementa custos em maquinaria e trabalho; manter o solo com cobertura verde ou morta durante todo o ano, para reter mais água das chuvas, melhorar a porosidade, reduzir o escoamento, diminuir o desenvolvimento de ervas daninhas, estimular a vida microbiana e evitar o aquecimento excessivo do solo; fazer rotação de culturas

com leguminosas previamente inoculadas e com espécies de diferentes sistemas radiculares (aproveitamento vertical da fertilidade do solo) ou de distintas exigências nutricionais;

- d) Melhoria no uso e manejo da água para evitar desperdícios deste importante fator de produção que, não raras vezes, utiliza métodos de irrigação inadequados que não contribuem para economizá-lo. Além de molhar, os produtores devem regar e, para isso, devem conhecer a profundidade das raízes ou as necessidades hídricas das culturas. Quando houver água disponível esta deve ser aproveitada para criar peixes (que poderiam ser alimentados com os produtos e resíduos das propriedades);
- e) Uso de sementes de boa qualidade, semeando variedades mais produtivas, precoces e resistentes às adversidades, com o fim de aumentar a produtividade da terra e o número de colheitas em um mesmo período de tempo como formas pragmáticas de compensar a insuficiência da terra;
- f) Adoção de técnicas adequadas de sementeiras quanto à época, profundidade e espaçamento; fazer teste de germinação e regular a sementeira são medidas que não custam, porém permitem obter um espaçamento adequado. Se o espaçamento não for adequado, serão ocupados por ervas daninhas que se beneficiarão dos fertilizantes. Atrasos na época de sementeiras provocam grandes reduções nos rendimentos. Semear bem não significa necessariamente gastar mais, mas ganhar mais. Por exemplo, colocar uma semente e reduzir a distância em vez de ampliar a distância e colocar várias sementes em uma só cova. Estas medidas além de diminuir a quantidade de sementes, facilitam os trabalhos, reduzem os custos das capinas e aumentam os rendimentos por hectare;
- g) Eliminação oportuna das ervas daninhas utilizando a mão-de-obra familiar ou equipamento com tração animal, normalmente disponível, em vez de usar herbicidas e tratores que são caros. As ervas daninhas devem ser eliminadas na etapa inicial de crescimento para romper o ciclo vegetativo e com isso diminuir ou facilitar o penoso trabalho de capinas; ou semear com espaçamento adequado para que o solo esteja bem coberto; ou antecipar a data de preparação do solo para que as ervas daninhas possam emergir e serem eliminadas antes de semear a cultura; ou utilizar coberturas

mortas. São medidas de fácil adoção e baixo custo, que reduziriam os custos com as capinas e possibilitariam aumentar os rendimentos;

- h) Adoção de práticas de “manejo integrado de pragas” para reduzir o excessivo e às vezes desnecessário uso de pesticidas. Se os agricultores adotassem as eficientes e eficazes medidas de “manejo integrado de pragas”, a aplicação de agroquímicos poderia ser diminuída ou eliminada dos processos produtivos. Para isso, seria necessário adotar as seguintes práticas: diversificar a produção, semear culturas consorciadas ou associadas, utilizar variedades mais resistentes a pragas e doenças, usar sementes e plantas saudáveis, fazer rotação de culturas, utilizar plantas repelentes de pragas e/ou atraentes de inimigos naturais das pragas, instalar armadilhas ou instalar armadilhas ou iscas, empregar inimigos naturais, adotar pesticidas só como último recurso, depois que alternativas de menor custo e menor dano demonstrem ser ineficazes ou insuficientes;
- i) Aplicação de medidas zootécnicas e veterinárias como, por exemplo: melhor alimentação dos animais com recursos forrageiros produzidos no próprio sítio; vacinações e desparasitações no momento adequado; permanente limpeza das instalações; desmame precoce; manejo racional dos pastos, dos animais e da reprodução; cuidados no parto; proteção ao recém-nascido (contra frio, vento, umidade, predadores etc.); desinfecção do umbigo; castração no momento adequado, seguindo normas elementares de higiene; realização de duas ordenhas diárias etc. Com estas medidas de baixo custo e fácil adoção é possível: aumentar de forma significativa a produção de carne, leite, lã etc.; alongar o período de lactação; aumentar a frequência de partos e o número de animais nascidos e desmamados em menor espaço de tempo e área. O que contribui para reduzir o endividamento do agricultor na aquisição de maior número de animais;
- j) Utilização de práticas que diminuem as significativas perdas (nem sempre perceptíveis) que ocorrem durante o processo produtivo, na colheita (por falta de habilidade dos operadores ou e equipamentos adequados, por não fazê-la no momento oportuno etc.), no transporte, no armazenamento, no consumo pelos animais e na comercialização. Estas perdas podem ser evitadas se o agricultor utilizar, por exemplo: variedades menos susceptíveis à debulha, adotar técnicas

melhoradas de trilhagem (moer, triturar, esmagar etc), prevenir contra ratos, guarda as colheitas em sacos de polietileno de baixo custo etc. Estas técnicas permitem reduzir as perdas e comercializar os produtos excedentes em épocas de menor oferta e com melhores preços.

3.3 Administração Rural no Município de Cajazeiras

Cajazeiras é um município situado na Mesorregião do Sertão Paraibano, distante 484 km da capital João Pessoa. Possui uma área territorial de 586,28 km² e conta com uma população de 54.715 habitantes (IBGE, 2000), sendo 41.694 habitantes na área urbana e 13.021 habitantes na área rural. Atualmente a cidade de Cajazeiras é uma das maiores do Estado e foi considerada a que mais cresce na Paraíba. No entanto os índices de produtividade e os resultados econômicos das atividades agropecuárias desenvolvidas no município, não têm contribuído no mesmo ritmo de crescimento para possibilitar reinvestimentos nas pequenas propriedades rurais e para elevação na melhoria da qualidade de vida das famílias envolvidas com as atividades de agricultura e pecuária nas pequenas propriedades rurais do Município.

Uma significativa parcela da população rural, não possui acompanhamento efetivo em serviços de assistência técnica (prestada por empresa pública) ou gestão dos empreendimentos. A situação de agrava, à medida que verificamos que o nível de escolaridade dos chefes dessas famílias rurais, é baixo ou inexistente, o que dificulta consideravelmente a apreensão de novas tecnologias em processos produtivos e ferramentas de gestão abordados em cursos de capacitação ministrados por instituições públicas e Ongs, com o objetivo de minimizar as dificuldades vivenciadas no cotidiano das famílias na condução de seus empreendimentos.

As inúmeras e urgentes necessidades dos pequenos proprietários do município de Cajazeiras, melhor assistência técnica, novas tecnologias em processos produtivos, insumos, subsídios, crédito com acompanhamento, ferramentas de gestão, entre outras, e a debilidade dos governos (federal, estadual e municipal) para satisfazê-las, mostra um crescente desequilíbrio, pois se os recursos são insuficientes para suprir essas deficiências ainda há práticas improdutivas dos órgãos públicos, perpetuando a dependência dos agricultores ao Estado.

Além dos problemas citados, as mudanças advindas após a Segunda Guerra Mundial, provocaram uma verdadeira revolução na administração rural. A agricultura que

anteriormente era desenvolvida de forma rudimentar, à base de terra, semente e enxada, passou para um novo estágio, exigindo por parte dos proprietários rurais a introdução de novas tecnologias, com forte dependência do setor urbano. Essas mudanças forçaram o administrador rural a ter um maior conhecimento sobre insumos, máquinas, equipamentos e, sobretudo sobre o escoamento da produção (mercado), fazendo com que a administração rural caminhasse, a partir de então, para o nivelamento com a administração de empresas de qualquer outro segmento. A gestão de propriedades rurais é uma atividade complexa e difícil, pois o resultado das atividades rurais que antes era afetado basicamente por variáveis climáticas e biológicas, passou a partir dessa nova fase a ser influenciado também por outras condições definidas por pessoas estranhas ao setor, que possuem, muitas vezes, interesses políticos e econômicos que diferem dos interesses dos proprietários rurais.

4 O PERFIL EMPREENDEDOR

O crescente nível de competitividade exigido para o sucesso dos Empreendimentos coloca os gerentes frente à necessidade de buscar ferramentas e alternativas que possam promover diferenças, com vistas à inserção de suas empresas no mercado. A estratégia empresarial e seu posicionamento enquanto ferramenta de gestão aplicada a uma empresa, utilizando instrumentos de planejamento e ação, tem sido objeto de estudo nos últimos anos, à luz dos conceitos do Empreendedorismo.

O termo “Empreendedor” tem origem francesa (*entrepreneus*) e significa aquele que corre riscos ao assumir algo novo. No Brasil, o movimento do empreendedorismo teve início a partir da década de 1990 (DORNELAS, 2005), com o surgimento do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - e do SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software. Essas entidades desenvolveram ações no sentido de apoiar, capacitar e criar soluções para resolução de problemas relacionadas aos negócios das empresas, desde a sua criação até a colocação de seus produtos nos mercados interno e externo.

A partir desse trabalho, o tema empreendedorismo foi disseminado no Brasil e começou a ser desenvolvido um dos maiores programas para capacitação, comparável somente ao desenvolvido nos Estados Unidos. Ações desenvolvidas pelo poder público e pela iniciativa privada sinalizam para essa comparação: programas de empreendedorismo em software, programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE, cursos e programas de capacitação em universidades brasileiras, programas de incubadoras de empresas, entre outras ações.

O termo tem estado muito em evidência nos meios empresariais. No entanto, não existe ainda consenso entre os estudiosos da administração sobre o seu significado. Eis algumas definições utilizadas:

- “Empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura” Dornelas(2005);
- “Na verdade os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores” Drucker(2001);
- “Empreendedor é aquele sonhador capaz de transformar uma idéia em realidade rentável”. Guia prático do SEBRAE (2005).

Apesar das diferentes conceituações sobre o termo “Empreendedor”, observa-se que os empresários que obtêm sucesso possuem algumas características em comum, que vêm sendo destacadas pelos estudiosos como o perfil de comportamento imprescindível para os administradores que obtêm sucesso.

O Brasil é considerado o campeão mundial em empreendedorismo, ficando à frente de muitos países desenvolvidos, Estados Unidos, Alemanha, Canadá, França, Itália etc. Segundo a Revista Brasileira de Administração (2001) em cada oito brasileiros, um tem seu próprio negócio, nos Estados Unidos essa proporção é de um para dez, na Alemanha de um para vinte e cinco, na Inglaterra de um para trinta e três, na Finlândia e Suécia, de um para cinquenta, segundo dados levantados pela Global Entrepreneurship (GEM), em parceria com o Bobson College de Boston (EUA) e da London Business School (Inglaterra).

Vale ressaltar, porém, que a falta de planejamento e de uma boa gestão são problemas internos muito presentes nos empreendimentos e têm ocasionado insucesso em muitas empresas.

Não basta apenas querer ser empreendedor. Há empreendedores natos e outros que têm talentos empresariais que precisam ser desenvolvidos.

Para entendimento da dinâmica do empreendedorismo, muitos conceitos foram disseminados nos últimos anos, entre eles:

- “O empreendedorismo é a formação que existe por trás da inovação e do crescimento sustentável na maioria das economias prósperas”. Souza (2000);
- “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Dornelas (2005);
- “O empreendedor é uma pessoa criativa. Marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. Fillion(2000).

Como resultado dos estudos realizados sobre empreendedorismo, diferenças básicas entre as atividades dos Gerentes e dos Empreendedores são apontadas:

Quadro 1 - Empreendedorismo e Gerenciamento

GERENTES	EMPREENDEDORES
Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos.	Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade.
A chave é adaptar-se às mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
O padrão de trabalho implica análise racional.	O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.
Operam dentro da estrutura existente.	Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho.
Trabalho centrado em processos que levam consideração o meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio.

Fonte: Fillion, (2000)

Vários estudos já foram realizados com o objetivo de determinar o perfil do empreendedor. No entanto, esse perfil ainda não delineado, mas foram destacadas características comuns ou básicas de empreendedores bem sucedidos, como resultado desses estudos.

4.1 Perfil Empreendedor Rural

Vale ressaltar que os estudiosos da administração associam as atividades de gerenciamento à racionalidade, enquanto relacionam as atividades do Empreendedorismo à intuição, embora tanto a racionalidade quanto a intuição são atributos necessários para o bom desempenho das atividades cotidianas das empresas.

Diferenças entre o administrador e o empreendedor são visíveis. Na área rural as características de um empresário com perfil empreendedor são semelhantes aos empresários

urbanos. Mesmo sem dispor de algumas ferramentas gerenciais, tecnológicas e organizacionais, alguns empresários rurais são dotados de postura empreendedora definida por Dornelas (2005), em seu livro Empreendedorismo.

Para definição de um perfil ideal, as características dos empreendedores de sucesso a serem consideradas são:

a) São visionários

Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: têm habilidade de implementar seus sonhos. Visualizam o empreendimento na sua totalidade. Possuem visão abrangente e sistêmica, conhecem as características e as interações da empresa com o meio-ambiente.

Captam precocemente as mudanças no ambiente e conseguem transformá-las em novas oportunidades, e quando percebem possíveis ameaças, estabelecem estratégias para superá-las ou minimiza-las.

Como têm a capacidade de perceber a empresa de forma globalizada, conseguem analisar e otimizar seus pontos fortes e eliminar ou adequar os pontos fracos.

São considerados produtores com visão holística os que: costumam realizar análise de solo em suas propriedades; sabem com precisão o tipo de variedade de semente e/ou muda que estão plantando e porque; identificam o momento certo para realizar o plantio, de modo que a colheita se dê em épocas de melhores preços; estão atualizados com as últimas novidades tecnológicas e tendências das políticas agrícolas nacionais e internacionais que possam afetar o seu empreendimento; acompanham a evolução e tendências dos preços dos produtos e insumos agrícolas; realizam fluxo de caixa, aplicando saldos positivos no mercado financeiro e buscam sempre negociar melhores taxas de juros de financiamentos junto às instituições financeiras; sabem antecipadamente como escoar sua produção e envidam esforços para reduzir o poder de barganha de fornecedores e compradores, sendo geralmente favoráveis às propostas associativista e se utilizam de instrumentos de controle administrativos eficientes e eficazes e mantêm-se sempre muito bem informados através da televisão, rádio, jornais e revistas especializadas, além de terem hábito de freqüentar feiras e exposições agropecuárias.

b) Sabem tomar decisões

Eles não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa,

principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.

No caso de atividades rurais, diante das ameaças ambientais, saber priorizar suas ações é de suma importância para a sobrevivência da empresa, pois cada empresário precisa saber até onde a empresa pode manter a capacidade para suportar os revezes e adaptar-se às transformações, quase sempre súbitas que ocorrem. Quando eles sabem tomar decisões, evitam o desnecessário endividamento e a ociosidade de sua estrutura produtiva, reduzindo custos e mantendo em equilíbrio a situação financeira do empreendimento.

c) São indivíduos que fazem a diferença

Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos produtos que colocam no mercado. Criatividade e inovação fazem parte do perfil do empreendedor, conseguem tirar proveito dessas suas percepções, aproveitando as crises e mudanças do ambiente, para transformar as ameaças em oportunidades de negócios. Estão sempre buscando algo novo, algo diferente que possa gerar maior satisfação aos seus consumidores.

Normalmente, os produtores criativos e inovadores estão motivados para novos experimentos, para buscar soluções originais, atentos para aprender novas experiências com outras pessoas e empresas. Estão sempre procurando melhorar o que já existe. São receptivos às idéias novas, buscam maior produtividade em suas atividades, testam novas variedades e introduzem culturas e animais diferentes dos tradicionalmente criados na região de suas propriedades.

d) Sabem explorar ao máximo as oportunidades

Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou por acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém ambos são

enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

e) São determinados e dinâmicos

Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.

f) São dedicados

Eles se dedicam durante todo o tempo disponível ao seu empreendimento. Muitas vezes comprometem seu relacionamento com a família, com os amigos e até com a saúde. São trabalhadores exemplares, que encontram sempre energia para continuar, mesmo quando surgem as adversidades. São incansáveis.

g) São otimistas e apaixonados pelo que fazem

Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e auto-determinados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos, pois sabem como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.

h) São independentes e constroem o próprio destino

Eles querem sempre estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos. Estabelecem claramente onde querem chegar, definem sua missão, objetivos, metas e recursos, planejando estrategicamente cada etapa.

i) São líderes e formadores de equipes

Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valoriza-los, estimula-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de funcionários competentes. Sabem também buscar profissionais competentes para assessorá-los nos campos onde não detém o melhor conhecimento.

Não controlam tudo sozinhos, sabem delegar autoridade a seus subordinados, podendo utilizar melhor o seu tempo pensando em novas estratégias para a empresa.

j) São bem relacionados

Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.

k) São organizados

Os empreendedores sabem obter e alocar recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.

l) Planejam

Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, definindo estratégias, empreendendo ações, revisando e reformulando o seu plano de negócios.

m) Possuem conhecimento

São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que possuem experiência nas mesmas atividades da empresa.

n) Assumem riscos calculados

Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior for o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

o) Criam valor para a sociedade

Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

É importante ressaltar que os empreendedores planejam seu negócio, se envolvem

com entusiasmo, conhecem o mercado e seus concorrentes e têm o poder de sistematizar as suas observações e suas idéias, implementando ações que resultam em sucesso econômico para suas empresas.

Essas características tendem a definir um perfil de empreendedor. No entanto, dificilmente existirá um empresário rural que reúna todas as características relacionadas de uma forma clara e em perfeito equilíbrio. Existem alguns proprietários que se aproximam desse perfil, portanto têm maiores chances de sucesso no desenvolvimento de suas atividades. Observa-se nos empreendedores uma ação permanente em busca do auto-desenvolvimento. O empreendedor não espera que as condições estejam prontas para começar a agir, ele simplesmente se põe a trabalhar na interpretação das mudanças, na análise das oportunidades que essas mudanças podem oferecer e na busca de inovações que venham a concretizar essas oportunidades.

È nesse sentido que Drucker afirma: “O empreendimento é um comportamento e não um traço da personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.”(DRUCKER, 1998, p.35).

Assim, a principal característica do empreendedor e a que faz a diferença entre este e os demais administradores é enfatizada por alguns estudiosos como sendo a atitude, a postura, o comportamento que o empreendedor tem diante das mudanças que ocorrem no ambiente da empresa. Os empreendedores conseguem captar as mudanças rapidamente, antecipando-se aos seus concorrentes, geram oportunidades de novos negócios com inovações que direcionam suas empresas para o sucesso.

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage positiva e racionalmente a ela e a explora como sendo uma oportunidade. (DRUCKER, 1998, p. 36)

5 CARACTERÍSTICAS DO SUJEITO DE PESQUISA

5.1 Metodologia

A intenção desse trabalho foi a de identificar o perfil empreendedor do proprietário da Fazenda Javigor, com o objetivo de avaliar se o diferencial do que ocorre nesse imóvel rural é determinado pela postura de seu administrador.

Nesse sentido, foi realizada uma fundamentação teórica para melhor compreensão do papel do administrador de empresas e das características que compõem o perfil do empreendedor.

Para conhecer essa realidade, foi realizada uma visita ao imóvel objeto da pesquisa e aplicado um questionário baseado na análise qualitativa, que como afirmam Matos e Vieira (2002), dá visibilidade e aprofunda o significado das questões para o sujeito investigado. Considerou-se também como forma de conhecimento, a história oral do próprio pesquisado, como forma de melhor compreender a sua realidade através do seu próprio olhar como sujeito de sua história, “como forma de registrar as experiências das pessoas, ouvindo e analisando seus relatos, e conferindo importância às suas memórias e vivências” (MATOS; VIEIRA, 2002, p. 38).

Foi imprescindível essa investigação, como forma de conhecer melhor o objeto pesquisado e coletar informações que permitiram a análise pretendida. A história do entrevistado, seus conhecimentos, experiências e visão de futuro, contribuíram para enriquecer ainda mais a temática abordada e possibilitou uma melhor delimitação de seu perfil como administrador rural.

5.2 Área de Estudo

O presente estudo foi realizado na Fazenda Javigor, que compreende uma área de 33 (trinta e três) hectares e está localizada no nordeste brasileiro, na região oeste do estado da Paraíba, no município de Cajazeiras (PB).

A propriedade foi adquirida em setembro de 2001, através de financiamento pelo

Banco da Terra, programa de reordenação fundiária do Governo Federal. O financiamento contemplou, além da aquisição da terra, valores para construção de cercas, perfuração de 02 (dois) poços artesianos, instalação de rede elétrica de baixa tensão e aquisição de matrizes bovinas.

Com relação ao financiamento contratado, o produtor está adimplente com o Banco financiador, já tendo efetuado amortizações de parcelas do referido financiamento.

Atualmente a propriedade possui 02 (duas) casas, é totalmente cercada e conta com uma reserva de 09 (nove) hectares, área superior ao que determina a legislação ambiental do País. Sua infra-estrutura hídrica é formada por um açude pequeno, 02 (dois) poços artesianos e 02 (dois) poços amazonas, além de ter em seus limites dois pequenos açudes de propriedades vizinhas, que mantém úmidas pequenas áreas da fazenda.

As áreas de produção são distribuídas entre atividades de agricultura e pecuária, sendo destinada para a criação de bovinos, cerca de 10 (dez) hectares, onde atualmente mantém 10 (dez) animais. Nessa área o proprietário implantou culturas permanentes para formação de pastagens, sendo 08 (oito) hectares de capim e 02 (dois) hectares de palma forrageira. Quanto às atividades agrícolas, além das culturas tradicionais de milho e feijão, o proprietário produz, em uma área de cerca de 01 (um) hectare, frutas: mamão, maracujá, coco, mexerica e banana (nas laterais da referida área) e olerícolas: rúcula, espinafre, macaxeira, jerimum, batata-doce, pimentão, couve, alface, cebola, coentro, beterraba, cenoura (vermelha e branca), mostarda, cebolinha e pimenta. Na produção dessa área, o proprietário faz uso do sistema de rotação de culturas, para manter a terra com os nutrientes necessários à cada cultura, utiliza adubação e defensivos orgânicos, mantendo sua propriedade livre de produtos químicos, além de não realizar queimadas.

Com a diversificação de atividades e o aproveitamento racional dos recursos existentes, a propriedade Javigor é referência para as pequenas propriedades rurais da região polarizada pelo município de Cajazeiras. Tem recebido visitas técnicas de agricultores familiares, presidentes de associações comunitárias rurais, dirigentes sindicais, membros de CMDRs-Conselhos de Desenvolvimento Rural e técnicos de empresas governamentais de vários municípios do estado da Paraíba. Essas visitas tiveram o objetivo de sensibilizar pequenos proprietários rurais para utilizarem eficientemente os recursos existentes em suas propriedades. Uma das caravanas que já visitaram a propriedade Javigor, foi composta por agricultores familiares e técnicos de áreas de assentamentos rurais do estado de Sergipe, situadas nas proximidades do Rio São Francisco. Além de outras experiências vivenciadas na região do sertão da Paraíba, na propriedade Javigor conheceram técnicas de irrigação por

microaspersão e gotejamento e produção de hortaliças com uso de adubos e defensivos orgânicos.

A área onde está situada a propriedade possui ambiente físico favorável à exploração das atividades, principalmente para culturas irrigadas, já que a reserva hídrica da propriedade é suficiente para manutenção e até ampliação das áreas irrigadas. O município de Cajazeiras possui condições edafoclimáticas muito favoráveis: uma precipitação média anual de 847(oitocentos e quarenta e sete) milímetros, cuja distribuição acontece nos primeiros 04 (quatro) meses do ano e temperatura média de 26,8(vinte e seis virgula oito)°C, além de ótima insolação, com pouca variação durante o ano, o que contribui para uma baixa incidência de problemas fitossanitários, além da possibilidade de obtenção de várias safras de olerícolas durante o ano.

5.3 Coleta e Análise de Dados e Informações

Os dados foram coletados em entrevista realizada com o produtor, com o apoio de roteiro de entrevista anteriormente formatados. As informações são referentes à infra-estrutura e produção do ano de 2005, que foram obtidas no mês de maio de 2006.

Com esse objetivo foram elaborados dois instrumentos de pesquisa, um questionário já validado, com adaptações das afirmativas, em forma de uma escala “tipo-Likert”, Meira(1996), para análise do perfil empreendedor do produtor e um roteiro de entrevista constituído por questões referentes à infra-estrutura da propriedade, as atividades produtivas ali desenvolvidas e mensuração do retorno econômico dessas atividades.

O questionário tipo escala, foi escolhido como forma de melhor analisar o produtor quanto a sua postura de pensar e agir de forma empreendedora. Durante a aplicação, o produtor foi questionado com afirmativas, que ele teve por opção cinco respostas diferentes: “concordo totalmente”; “concordo em parte”; “indiferente”; “discordo em parte” e “discordo totalmente”.

As respostas tiveram a pontuação de 1 a 5, valores esses a que o entrevistado não teve acesso. Conforme o teor da assertiva, se fosse favorável à característica de empreende que se analisava, a resposta “concordo totalmente” poderia valer 5 ou 1 pontos. Se para identificar o perfil empreendedor o produtor tivesse que concordar totalmente com o teor da

afirmativa, essa resposta valeria 5 pontos. Mas, se ao contrário, ele precisasse discordar totalmente com a afirmativa, para mostrar o perfil, essa resposta é a que valeria 5 pontos.

No anexo 1, estão as explicações sobre o roteiro de entrevista utilizado para coleta dos dados acerca da infra-estrutura da propriedade analisada e de suas atividades produtivas e no anexo 2, está o modelo do questionário utilizado, conforme adaptação em escala semelhante, já validado por Meira(1996) em trabalho de dissertação apresentado e defendido na Universidade Federal de Lavras, no estado de Minas Gerais. No anexo 3 estão as imagens ilustrativas das áreas de produção e de visitas tecnológicas realizadas na propriedade analisada.

6. Análise e interpretação de resultados

O produtor em análise foi considerado bem sucedido porque obteve uma taxa de retorno de investimento bem superior ao custo de oportunidade e porque adota estratégias que proporcionam, vantagens competitivas, diferenciando-se de outros proprietários rurais, do município de Cajazeiras, que mesmo possuindo imóveis em condições muitas vezes até mais favoráveis do que a propriedade objeto do estudo, não conseguiram ainda, promover ações no sentido de aproveitar as suas potencialidades em atividades produtivas. A implantação de alternativas tecnológicas, gerenciais e organizacionais, aproveitando as oportunidades que o ambiente oferece para diversificar os rendimentos nessas propriedades, contribuiria para que elas pudessem alcançar a sustentabilidade, reduzir a dependência dos fatores externos, fortalecer a autogestão e melhorar a qualidade de vida das famílias rurais.

6.1 Perfil Empreendedor

Para determinação do perfil foi utilizado questionário em escala tipo-Likert com um total de 21 (vinte e um) itens, sendo 12 (doze) afirmativas favoráveis ao propósito do estudo e 09 (nove) desfavoráveis, delimitando o perfil conforme a pontuação obtida.

As afirmativas foram elaboradas de acordo com as características visualizadas, classificadas por Dornelas (2005) sobre o perfil ideal de um empreendedor, conforme referencial teórico, sendo:

- São visionários: afirmativas 3, 4 e 11,
- Sabem tomar decisões e assumir riscos: afirmativa 1,
- São indivíduos que fazem a diferença: afirmativas 14 e 17,
- Sabem explorar ao máximo as oportunidades: afirmativas 6, 8 e 14,
- São determinados e dinâmicos: afirmativas 12,
- São dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem: afirmativas: 16 e 18,
- São independentes e constroem o próprio destino: 15
- Criam valor para a sociedade: 2, 9 e 10,
- Possuem conhecimento: 19,
- São organizados: 5
- Planejam: 4, 7, 13, 15, 16 e 21

Verificamos na afirmativa nº 19 “gosto de ver o “Globo Rural” porque lá aparecem idéias interessantes para a gente aplicar aqui na propriedade”. Nessa afirmativa, se para mostrar a característica “sabem explorar ao máximo as oportunidades” o produtor teria que responder com as opções “concordo totalmente” ou “concordo em parte” o entrevistado recebeu 5 ou 4 pontos, conforme a opção escolhida.

Na afirmativa nº 08 “em época de estiagens mesmo com pastagem sobrando, prefiro não vendê-la aos outros proprietários” o produtor que sabe explorar as oportunidades, teria que responder com “discordo totalmente” ou “discordo em parte”, recebendo assim, 5 ou 4 pontos pela discordância.

O objetivo principal do estudo é a análise do perfil do proprietário, através da constatação de alguns aspectos verificados nos contatos mantidos e através da aplicação da escala-Likert. Conforme a pontuação total obtida (cento e um pontos), caracterizou-se que o produtor possui um bom nível de competitividade.

Ao estudar as características componentes do perfil empreendedor, conforme o Dornelas (2005), analisou-se a presença das seguintes:

a) Visionário

Ficou explícito no referencial teórico que é visionário o gestor que percebe o empreendimento em sua totalidade, que tem uma visão de futuro para a sua empresa e para a sua vida e que possui habilidade para implementar seus sonhos. Possui uma visão abrangente

do ambiente em que a empresa está inserida e consegue perceber as mudanças precocemente a tempo de transformá-las em novas oportunidades.

No estudo realizado, observou-se que o produtor possui essa característica quando concorda com a afirmativa nº 04: “sempre sei o preço dos produtos que tenho que vender ou comprar”. Com essa percepção, o produtor consegue obter melhores condições para a compra de insumos e venda de produtos e, inclusive pode programar a produção, conforme o mercado seja mais favorável à comercialização com uma melhor margem de lucro.

Ainda com relação à visão holística demonstrada pelo produtor, ao concordar com a afirmativa no. 11: “eu acho uma boa idéia a gente se juntar e formar uma associação ou cooperativa”, pode ser interpretado como a percepção pelo produtor, de que em um cenário competitivo, o associativismo é um mecanismo de defesa capaz de reduzir os pontos fracos dos pequenos produtores.

b) Faz a diferença

Nessa característica o empreendedor está em constante busca pelo novo, por algo diferente que possa gerar satisfação ao cliente. Sabe transformar uma idéia abstrata em algo concreto, que funciona. Agrega valor aos seus produtos, buscam novos experimentos, procurando melhorar o que já existe.

Considerou-se que o produtor possui essa característica porque ele está sempre aberto às novas experiências que possam gerar um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis em sua propriedade, utiliza novas práticas de produção e foi um dos pioneiros no município de Cajazeiras, a ofertar produtos orgânicos no mercado local.

Quando na afirmativa 14 ele discorda da frase: “eu não gosto de ficar fazendo experiência. Sigo sempre o que todos já conhecem”, demonstra sua capacidade de estar sempre aberto para novas experiências como forma de oferecer novos produtos e satisfazer os seus clientes, que buscam uma alimentação mais saudável.

Outra demonstração de indivíduo que faz a diferença foi na concordância com a afirmativa no. 17: “sempre procuro saber a variedade da semente e/ou da muda que vou plantar aqui na propriedade”. Observou-se, com a resposta, que a qualidade nos insumos é uma preocupação constante do produtor que deseja oferecer algo novo, mas com a qualidade e características para a produção orgânica que deseja obter.

c) Determinação, dinamismo e dedicação.

Na análise realizada, essas características foram observadas, porque o produtor demonstrou ao concordar totalmente com a afirmativa nº 12: “procuro dedicar todo o tempo possível para minha propriedade porque sei que o acompanhamento e a participação na realização das tarefas é muito importante para o sucesso nas atividades”, que é comprometido com sua empresa rural, enfrentando obstáculos, com dinamismo e inconformismo diante das adversidades climáticas da região.

d) Otimista e apaixonado pelo que faz

Nessa característica o empreendedor adora o trabalho que realiza, essa paixão é o principal combustível para lhe manter mais animado e autodeterminado, tornando-o o melhor vendedor de seus produtos. Esse otimismo faz que sempre enxergue o sucesso. Quando o produtor entrevistado responde a afirmativa nº 18: “tenho prazer em vender os meus produtos direto aos consumidores para explicar como eles são produzidos”, com o item “concordo totalmente”, está confirmando a paixão que sente pelo trabalho que realiza.

e) Independente

A identificação com essa característica foi apresentada pelo produtor ao responder a afirmativa nº 15: “antes de receber o dinheiro da safra, já sei exatamente em que vou aplicá-lo”, com o item “concordo totalmente”. O produtor demonstrou que está à frente das mudanças e que planeja e constrói o seu próprio destino, não fica na dependência de órgãos governamentais para planejar a sua produção, ele define claramente onde quer chegar, traçando objetivos, metas e recursos de cada etapa.

f) Possui conhecimento

Além do conhecimento prático que o produtor demonstra ter com as atividades desenvolvidas em sua propriedade, a busca incessante pelo conhecimento, o diferencia de outros pequenos produtores da região. Ele está sempre procurando novas informações, através de orientações com técnicos, participa de eventos de capacitação, lê revistas e periódicos relacionados com suas atividades e assiste programas com a temática rural, como afirmou com o item “concordo totalmente”, à afirmativa nº 19: “gosto de ver o “Globo Rural” porque lá aparecem idéias interessantes para a gente aplicar aqui na propriedade”.

O produtor em análise foi considerado bem sucedido porque, adota estratégias que proporcionam, vantagens competitivas, diferenciando-se de outros proprietários rurais, do município de Cajazeiras, que mesmo possuindo imóveis em condições muitas vezes até mais favoráveis do que as condições ambientais da propriedade objeto do estudo, ainda não conseguiram, promover ações no sentido de aproveitar as suas potencialidades em atividades produtivas. A implantação de alternativas tecnológicas, gerenciais e organizacionais, aproveitando as oportunidades que o ambiente oferece para diversificar os rendimentos nessas propriedades, contribuiria para que elas pudessem alcançar a sustentabilidade, reduzir a dependência dos fatores externos, fortalecer a autogestão e melhorar a qualidade de vida das famílias rurais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada nesse estudo permitiu fazer uma identificação positiva e importante em relação ao perfil empreendedor do produtor rural objeto da pesquisa.

Foi verificado que o sucesso econômico refletido na valorização do imóvel rural e no reinvestimento financeiro em novas atividades rurais, deve-se ao espírito inovador e criativo do produtor, que diferentemente de outros pequenos proprietários rurais da região, que não ficou acomodado diante das adversidades ambientais e procurou agir de forma empreendedora, utilizando-se dos recursos disponíveis para gerar novas riquezas através do aproveitamento racional da propriedade e da diversificação de atividades que lhe permitem uma renda durante todo o ano.

Ao final da pesquisa ficou evidenciada a presença de alguns atributos de classificação para o perfil empreendedor do produtor rural, onde foram marcantes as principais características: visionário, faz a diferença, possui determinação, dinamismo e paixão pelo que faz, é independente e constrói o seu próprio destino e possui e busca sem cessar conhecimentos sobre atividades rurais compatíveis com o seu empreendimento.

Verificou-se, ainda, que o produtor tem o hábito de planejar as atividades desenvolvidas, estabelecendo claramente objetivos, metas e recursos necessários à implementação de seu plano de atividades, mesmo sem utilizar-se de plano de negócios.

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

As atividades rurais que são praticadas na região semi-árida do Nordeste brasileiro, exigem mudanças no sentido de dotar, principalmente os pequenos proprietários rurais, de ferramentas gerenciais que visem diminuir de forma significativa, seu autodesenvolvimento, sua dependência de fatores externos e um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis em suas propriedades, tornando-os capazes de transformar realidades adversas e de protagonizar a solução de seus próprios problemas.

É possível transformar a realidade atual através da capacitação, ampliando os conhecimentos, habilidades e destrezas das famílias rurais, principalmente entre os mais jovens, com o propósito de que estejam em efetivas condições de realizar inovações em suas propriedades com vistas a um melhor nível de independência e de eficiência nas atividades desenvolvidas. Faz-se necessário à adoção de novos comportamentos e valores entre os proprietários rurais, com o objetivo de abandonar o comportamento passivo e conformista e

dar vez ao protagonismo, à determinação e dinamismo para solucionar os seus próprios problemas.

Com esse objetivo, é imprescindível a responsabilidade de órgãos de apoio, empresas de assistência, sindicatos, cooperativas e poder público (municipal, estadual e federal), no trabalho de capacitar os pequenos proprietários rurais para que eles sejam dotados de estratégias e ferramentas que lhes garantam a continuidade e ampliação das atividades rurais como negócios rentáveis e competitivos, pois a agropecuária nordestina tem um grande potencial que precisa ser melhor aproveitado, reduzindo os custos unitários de produção, incrementando preços de venda, com agregação de valor aos produtos e melhoria na qualidade. O principal fator de melhoria na produção será o conhecimento adequado, pois terão mais possibilidade os proprietários que saibam solucionar seus problemas, que possuam ferramentas tecnológicas, organizacionais e gerenciais para aproveitar as potencialidades e oportunidades de desenvolvimento em suas propriedades.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J. A. *Caracterização sócio-econômica de unidades de produção no campo*. Lavras: ESAL, 1988a. 27p.

ANDRADE, Manuel C. *A terra e o homem no Nordeste: contribuição ao estudo da questão agrária no Nordeste*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991. 265p.

CHIAVENATO, Idalberto. *A administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

DUQUE, J. G. *Solo e Água no Polígono das Secas*. 6. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2004a.

_____. *Perspectivas Nordestinas*. 2. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2004b.

_____. *O Nordeste e as lavouras xerófilas*. 4. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2004c.

LACKI, Polán. *Desenvolvimento Agropecuário: da dependência ao protagonismo do agricultor*. 4.ed., Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil/FAO. Escritório Regional da FAO para a América Latina e o Caribe, 1996. 180p.

DEGEN, R. J. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 368p.

DORNELAS, J. C. Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P.F. *O melhor de Peter Drucker. A administração*. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. 5ed. São Paulo:Pioneira, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 2. ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FILION, L.J. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos distintos porém complementares. In: Curso de Capacitação para o Setor Informal. Recife, Banco do Nordeste do Brasil, 2000.

KIRZNER, I.M. Competition and entrepreneurship. Chicago: University Press, 1973. In: Empreendedorismo, José Carlos Assis Dornelas, Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LIMA, A.J.P de. *Administração da Unidade de Produção Familiar*, UNIJUL, 1995. Curso de Formação de Facilitadores para Capacitação em Áreas de Reforma Agrária. Recife: Banco do Nordeste do Brasil, 2002.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de, e VIEIRA, Sofia Lerche(org). *Pesquisa Organizacional: o prazer de conhecer*. 2ed. Fortaleza:Edições Demócrito Rocha, 2002.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

_____. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

MEIRA, José Nilo. *Sucesso Econômico e Perfil Estrategista-Empreendedor de Produtores Rurais: O Caso Nilo Coelho*. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). Lavras: ESAL, 1996.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=revista. Acesso em: 25.02.2001.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica*. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SCHUMPETER, J. The theory of economic development. In: Empreendedorismo, José Carlos Assis Dornelas. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1

Levantamento das informações econômico-financeiras

Solicitou-se que o proprietário rural fornecesse dados sobre a infra-estrutura da propriedade e sobre as atividades desenvolvidas, com questões relativas aos seguintes tópicos:

- culturas temporárias: tipo de cultura e área plantada;
- culturas permanentes: tipo de cultura e área plantada;
- área e sistema de irrigação: tipo de sistema e tipo de lavouras que utilizam o sistema;
- número de trabalhadores permanentes e temporários;
- equipamentos, construções civis e instalações;
- informações sobre recursos hídricos;
- informações sobre exploração pecuária: composição do rebanho e pastagens disponíveis.

ANEXO 2

Questionário

Itens	Afirmativas	Concordo totalmente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo totalmente
1	É melhor fazer as coisas sempre do mesmo jeito porque mudanças trazem complicações	1	2	3	4	5
2	Prefiro vender os meus produtos como os outros vendem a fazer experiências que ainda não sei se vão dar certo	1	2	3	4	5
3	Eu resolvi plantar essas culturas porque percebi que no município de Cajazeiras havia espaço para produtos orgânicos	5	4	3	2	1
4	Sempre sei os preços dos produtos que tenho que vender ou comprar	5	4	3	2	1
5	Na minha propriedade eu controlo tudo sozinho. Não confio em ninguém	1	2	3	4	5
6	Mesmo sabendo que vou enfrentar dificuldades, implanto uma nova atividade para poder oferecer novos produtos no mercado	5	4	3	2	1
7	Já sei o que vou plantar e o que cada cultura deve produzir na próxima safra	5	4	3	2	1
8	Em época de estiagens mesmo com pastagem sobrando, prefiro não vender aos outros proprietários	1	2	3	4	5

9	Prefiro vender os meus produtos como os outros vendem. Tenho receio de mudar e não dar certo	1	2	3	4	5
10	De vez em quando faço algumas experiências aqui na minha propriedade para ver se melhora a produtividade	5	4	3	2	1
11	Eu acho uma boa idéia, a gente se juntar e formar uma associação ou cooperativa	5	4	3	2	1
12	Procuro dedicar todo o tempo possível para minha propriedade porque sei que o acompanhamento e a participação na realização das tarefas é muito importante para o sucesso nas atividades	5	4	3	2	1
13	Antes de iniciar o plantio, já sei para quem vou vender a produção	5	4	3	2	1
14	Eu não gosto de ficar fazendo experiência. Sigo sempre o que todos já conhecem	1	2	3	4	5
15	Antes de receber o dinheiro da safra, já sei exatamente em que vou aplica-lo	5	4	3	2	1
16	Na agricultura é impossível planejar. O negócio é plantar e rezar para dar sorte	1	2	3	4	5
17	Sempre procuro saber a variedade da semente e/ou muda que vou plantar aqui na propriedade	5	4	3	2	1

18	Tenho prazer em vender os meus produtos direto aos consumidores para explicar como eles são produzidos	5	4	3	2	1
19	Gosto de ver o “Globo Rural” porque lá aparecem idéias interessantes para a gente aplicar aqui na propriedade	5	4	3	2	1
20	Resolvi que não vou mais buscar informações sobre novas técnicas de produção, porque já sei tudo que preciso	1	2	3	4	5
21	Procuró deixar que as coisas aconteçam sem planejamento. Sucesso é coisa de destino.	1	2	3	4	5

Áreas de Produção



Alface



Áreas de Produção



Mamão



Pimentão



Técnicos e agricultores de assentamentos de Sergipe



Membros do CMDR de Cajazeiras



Assentamento de Santo Antônio



Visita dos Integrantes do CMDR de Cajazeiras