

## O PERFIL DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE RURAL ESTÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA?

Márcio Baratelli\*<sup>1</sup>

Luciano Braga Pitteri\*<sup>2</sup>

Rafael Todescato Cavalheiro\*<sup>3</sup>

Andréia Maria Kremer\*<sup>4</sup>

**RESUMO:** A gestão da propriedade se apresenta como um desafio para os produtores rurais, que diante do complexo ambiente ao qual estão inseridos, pode ser considerada como fator determinante para o desempenho e sucesso organizacional. Nesse contexto, esse estudo teve por objetivo identificar se as variáveis de perfil do produtor e da propriedade rural estão associadas a utilização de técnicas e ferramentas de gestão estratégica. Para tanto, utilizou-se como método a pesquisa descritiva, de levantamento, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados através de questionário, aplicado a 91 produtores rurais do estado do Mato Grosso do Sul, e analisados estatisticamente por meio do teste exato de Fisher. Os resultados revelam que a idade e escolaridade do produtor rural apresentam associação significativa com o uso da contabilidade, conhecimento sobre custos, uso de softwares de gestão, conhecimento sobre planejamento estratégico, horizonte de tempo de planejamento e conhecimento sobre missão e objetivos. Quanto ao perfil da propriedade rural, verificou-se que o tamanho da área cultivada, o produto produzido, a produtividade e o número de empregados apresenta associação significativa com a separação de gastos, o uso da contabilidade, conhecimento sobre custos, controle, métodos de controle, uso de softwares de gestão, métodos de projeção de resultados e conhecimento sobre forças e fraquezas do negócio rural.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico, Técnicas de gestão estratégica, Agronegócio.

**ABSTRACT:** *Property management presents itself as a challenge for rural producers, who, faced with the complex environment to which they are inserted, can be considered as a determining factor for organizational performance and success. In this context, this study aimed to identify if the variables of producer and rural property profile are associated with the use of strategic management techniques and tools. For that, a descriptive, survey research with quantitative approach was used as method. The data were collected through a questionnaire,*

\*1Graduado em Administração pela Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC). E-mail: [márcio.baratelli@hotmail.com](mailto:márcio.baratelli@hotmail.com)

\*2Graduado em Administração pela Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC). E-mail: [lucianopitteri@hotmail.com](mailto:lucianopitteri@hotmail.com)

\*3Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). \*3Atualmente é docente na Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC) e técnico administrativo na UFGD. E-mail: [rafaeltodescato@hotmail.com](mailto:rafaeltodescato@hotmail.com)

\*4Doutora em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Atualmente é docente na Faculdade de Educação, Tecnologia e Administração de Caarapó (FETAC), docente na EaD e técnica administrativa da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). E-mail: [andréiakremer@hotmail.com](mailto:andréiakremer@hotmail.com)

## O PERFIL DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE RURAL ESTÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA?

*applied to 91 rural producers in the state of Mato Grosso do Sul, and analyzed statistically by Fisher's exact test. The results show that the age and schooling of rural producers are significantly associated with the use of accounting, knowledge about costs, use of management software, knowledge about strategic planning, planning time horizon and knowledge about mission and objectives. As for the rural property profile, the size of the cultivated area, the product produced, the productivity and the number of employees were significantly associated with the separation of expenses, the use of accounting, knowledge about costs, control, methods of control, use of management software, methods of projecting results and knowledge about strengths and weaknesses of the rural business.*

*KEYWORDS: Strategic Planning, Strategic management techniques, Agribusiness.*

### INTRODUÇÃO

Com a internacionalização da economia e desenvolvimento do mercado de capitais, o ambiente empresarial tem se tornado cada vez mais complexo e dinâmico. As organizações, para atingir os objetivos previamente estabelecidos, precisam tomar múltiplas decisões em um contexto de concorrência acirrada, tecnologias avançadas, escassez de recursos e complexidades na condução de pessoas e de atividades concomitantes (CHIAVENATO, 2003).

Dentre as diversas abordagens da Administração, este estudo enfoca na estratégia organizacional em uma perspectiva da abordagem contingencial, ou seja, parte da Administração Estratégica, que tem por objetivo criar riqueza para os investidores, atendendo as necessidades e expectativas de outros *stakeholders* (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A Administração Estratégica apresenta diversas ferramentas estratégicas, que podem ser utilizadas pelas organizações para traçar direcionamentos, criar possibilidades, deixando de atuar por improvisos ou de forma aleatória, mas sim através de ações planejadas antecipadamente, que além de evitar desperdício de recursos, possibilitam o alcance dos objetivos estrategicamente definidos pela organização.

A administração estratégica pode ser implementada nos mais diversos contextos e tipos de organizações. Contudo, devido a importância do agronegócio brasileiro, optou-se por estudar a estratégia organizacional no ambiente das propriedades rurais.

O agronegócio vem ganhando cada vez mais força no cenário mundial, por ser responsável por uma fatia notável dos alimentos comercializados mundialmente. De acordo com as projeções da FAO (2015), a população mundial deverá chegar a 9,7 bilhões até a metade do século XXI, que conseqüentemente aumentará em mais 70% a demanda por alimentos até 2050, fato este que, aumenta a importância do agronegócio para o mundo.

Entretanto mesmo com os avanços do setor, as ferramentas estratégicas são pouco utilizadas, principalmente no que tange aos pequenos e médios produtores rurais que ainda utilizam técnicas de gestão rudimentares. Haja vista que, a maioria não separa as despesas particulares dos negócios agropecuários, não utiliza qualquer meio de anotação para a tomada de decisões, não conhece o custo de produção, o preço dos produtos é estabelecido por cooperativas, demonstrando que o produtor rural tem dificuldades na gestão dos negócios de modo geral (MAZZIONI, *et al.*, 2007).

Nesse sentido, considerando as dificuldades dos produtores rurais na gestão do negócio e a pouca ou nenhuma utilização de ferramentas estratégicas, surge a presente questão: As variáveis de perfil do produtor e da propriedade rural estão associadas a percepção e utilização de ferramentas e técnicas de gestão estratégica? Sendo o objetivo deste estudo identificar se as variáveis de perfil do produtor e da propriedade rural estão associadas a utilização de técnicas e ferramentas de gestão estratégica.

Dada a complexidade do ambiente ao qual os empreendimentos rurais estão inseridos, torna-se imprescindível identificar o que interfere na gestão e no crescimento do pequeno, médio e grande produtor, de modo a contribuir para a adoção de técnicas e ferramentas estratégicas que contribuam para o desenvolvimento e sustentabilidade do agronegócio.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA**

A administração ao longo dos anos passou por diversas transformações. Inicialmente preocupava-se em tornar o trabalho individual melhor, mais fácil e bem sucedido, posteriormente passou a envolver a atividade grupal, e mais adiante a atividade organizacional como um todo (CHIAVENATO, 2009). Na visão de Taylor a administração nada mais é que um conjunto de atividades e organizações, seja ela lucrativa ou não, que ajuda a criar, modificar ou manter uma estratégia de negócios. É possível dizer que o conceito de administração evoluiu, no sentido que o foco inicial foi a execução, posteriormente a decisão e por último a execução. Administrar é garantir que o trabalho seja realizado com o máximo de eficiência possível.

Fayol destaca que as funções administrativas seriam prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, ocasionando a ideia de administração como organização, planejamento, direção e controle na busca de eficiência e eficácia. Portanto, a administração estratégica é um processo contínuo ou iterativo que tem como objetivo a organização e melhoria do ambiente, ou seja, a administração estratégica pode ser definida por algumas etapas básicas tais como: a execução da análise do ambiente, o estabelecimento organizacional que se dá em atingir as metas, formulação de uma estratégia organizacional que são os objetivos a serem alcançados tanto no curto como no longo prazo, sua implementação que são as ações a serem desenvolvidas e o controle estratégico que se dá pela avaliação do processo (ALDAY, 2000).

### **1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico teve como objetivo implantar formas para aumentar a competitividade, maior organização, e um reposicionamento para acompanhar as mudanças do mundo, possibilitando um crescimento equilibrado da empresa (MARINHO; SELIG, 2000). O planejamento é o processo de tomar decisões a respeito do futuro. Ele constitui-se a primeira das funções administrativas, antecedendo da organização, do controle e da direção, ou seja, o planejamento inicia o processo administrativo, incluindo os objetivos organizacionais, seleção de políticas, procedimentos e métodos para alcançar as metas propostas. O planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização, o qual compreende:

## **O PERFIL DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE RURAL ESTÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA?**

entender a missão, análise do ambiente externo, interno e definição de plano estratégico (CHIAVENATO, 2009).

As ferramentas do planejamento estratégico são definidas por um processo de técnicas administrativas, para atingir metas de curto a longo prazo, visando o crescimento organizacional (CUNHA, 1998). Deve ter início a partir da definição da missão e objetivos da empresa, sabendo onde se quer chegar, no próximo passo deverá ter a descrição de como chegar até lá, ou seja, definir a estratégia para atingir tais metas.

Desse modo o planejamento estratégico passou a ser um modo que a organização aplica uma determinada estratégia para alcançar seus objetivos globais. Assim sendo, as estratégias passaram por diversas fases de acordo com Chiavenato (2003). O modelo de Harvard em 1960 surge à análise de SWOT, com intuito de analisar os pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças externas para a organização. Tem-se ainda as unidades estratégicas de negócios, onde Ansoff e Steiner criaram e sistematizaram modelos de planejamentos estratégicos que hoje servem de base para a formulação de estratégias empresariais.

O planejamento estratégico chega ao seu auge nos anos 70, posteriormente tem-se as competências organizacionais, mais recentemente Hamel e Prahalad adotaram o conceito de competência essencial, como resultado de suas pesquisas em empresas entrantes no mercado nos anos 80. Logo define-se a competência essencial como a ação de planejar em função do sonho e de uma visão de futuro para os negócios como a Sony e Honda fez ao entrar no mercado nos anos 80.

Atualmente o planejamento estratégico tem-se tornado indispensável para as empresas e passa a ser contínuo e ininterrupto, deixa de ser rígido e passa a ser flexível e adaptável, deixa de ser monopólio da alta direção, para alcançar o compromisso e a dedicação de todos os membros da empresa. O planejamento é um instrumento que pode trazer para empresas inúmeras vantagens quando aplicado, porque pode trazer uma nova perspectiva para avaliar corretamente as ações e decisões planejadas, sempre criando e inovando suas estratégias (CUNHA, 1998).

Pode se dizer também que planejamento estratégico possibilita a organização do ambiente, transforma em uma organização proativa, traz rapidez nas ações e resultados, incentiva as formas de planejamento organizacional e operacionais e traz melhores resultados para empresa (RIBEIRO; ANDRADE, 2012).

Para aplicação do planejamento estratégico é necessário que tenha perguntas frequentes de como fazer, quem, quando, qual procedimento, qual caminho e todas as perguntas devem conter respostas para finalizar e alcançar os objetivos estratégicos (OLIVEIRA; LOUREIRO, 2011).

### **1.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Nos dias atuais é possível observar diversas mudanças dentro das empresas, mudanças essas que trazem algumas modificações sendo necessária tomar algumas decisões imediatas para obter resultados a curto e longo prazo, muitas vezes essas mudanças podem ser positivas ou negativas, mas são necessárias (LAUSCHNER; BEUREN, 2004).

Segundo PRADO (2004, p. 19) “A gestão estratégica de custos nada mais é do que uma alternativa de custeio utilizado de forma positiva pela

empresa, a fim de colaborar na tomada de decisão, auxilia na verificação de valores seja ela de forma direta ou indireta”. Prado (2004) explica que a sua finalidade principal é fornecer as informações de que as empresas necessitam para proporcionar valor, qualidade e oportunidade que os clientes desejam.

Uma gestão estratégica eficiente necessita das seguintes etapas: formulação de estratégias, comunicação das estratégias para toda a empresa, implantação e monitoramento. Portanto a gestão estratégica de custo é a utilização das informações contábeis como apoio para o desenvolvimento e implantação de novas estratégias de negócios, permitindo avaliação dos estoques, ainda atua como ferramenta de gestão (LIMA FILHO; SILVA; COSTA, 2016).

A gestão estratégica de custos difere da gestão de custos em função da análise mais abrangente e eficaz dos custos a partir da utilização das ferramentas estratégicas e até mesmo das simulações dos custos com a utilização do ABC. É uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo em que os elementos estratégicos tornam-se mais consistentes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável (CONSOLI; PEREIRA; REBELATTO, 2001, p. 4).

A gestão estratégica de custos, pode ser tida como um alinhamento deliberado de recursos de uma empresa e a associação de sua estrutura de custos com estratégias de longo prazo e táticas de curto prazo (CONSOLI; PEREIRA; REBELATTO, 2001). Os dados de custo são utilizados para desenvolver estratégias superiores a fim de obtenção de vantagem competitiva. Essas estratégias objetivam reduzir os custos e elevar a competitividade não apenas no ambiente interno da empresa, mas em toda a cadeia de valor, isto é, desde de recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos até o consumidor final (CARARETO *et al.*, 2006).

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo será realizado através do método científico, que de acordo com Gil (2008, p. 15), pode ser definido como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Do ponto de vista da abordagem do problema, esse estudo será quantitativo, quanto aos objetivos, a pesquisa será descritiva, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como de levantamento.

A coleta de dados foi realizada nos meses de Agosto e Setembro de 2018 através da aplicação de questionário, contendo 28 questões fechadas sobre o perfil dos produtores rurais e a adoção da gestão estratégica no contexto do agronegócio. Os participantes são produtores rurais da Região Sul do estado do Mato Grosso do Sul, filiados ao Sindicato Rural de Caarapó, que possui hoje 340 associados.

Os dados coletados foram apresentados utilizando gráficos e tabelas, com a frequência absoluta e relativa. Para investigar se as variáveis de perfil do produtor e da propriedade rural estão associadas a percepção e utilização de ferramentas e técnicas de gestão estratégica, foi utilizado o teste exato de Fisher. O teste exato de Fisher baseia-se no cálculo da distribuição de probabilidade das frequências da tabela cruzada (2x2). É considerado uma

## O PERFIL DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE RURAL ESTÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA?

alternativa ao teste qui-quadrado, sendo preferível para amostras pequenas e para tabelas de contingência em que existem valores esperados menores que 5. O nível de significância será fixado em 5% e todas as análises serão realizadas com o auxílio do *software Stata* versão 13.0.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS PROPRIEDADES RURAIS

Este estudo contou com a participação de 91 produtores rurais do estado do Mato Grosso do Sul, com suas propriedades localizadas nos municípios de Caarapó, Dourados, Laguna Carapã, Amambai, Juti e Naviraí. Abaixo são apresentados os resultados obtidos com o estudo realizado. A Tabela 1 apresenta os perfis dos produtores e seus respectivos filhos.

Tabela 1 - Perfil dos produtores respondentes

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência relativa</b>
Até 30 anos	15	16%
Entre 31 e 40 anos	12	13%
Entre 41 e 50 anos	17	19%
Mais de 50 anos	47	52%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Grau de escolaridade do produtor</b>		
Ensino Fundamental	43	47%
Ensino Médio	30	33%
Ensino Superior	18	20%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Possui filhos</b>		
Sim	71	78%
Não	20	22%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Grau de escolaridade dos filhos</b>		
Ensino Fundamental	25	35%
Ensino Médio	22	31%
Ensino Superior	24	34%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fonte: Os autores (2018).

Verificou-se na Tabela 1 que a maioria dos produtores rurais, participantes do estudo, possuem idade superior a 50 anos e ensino fundamental como nível de instrução preponderante. A maioria tem filhos, sendo que 65% deles possuem o ensino médio e ensino superior. Nota-se que o nível de instrução dos filhos é maior que o dos pais. Esse cenário pode ser ainda melhor no futuro, considerando que os filhos ainda não finalizaram seus

estudos, sugerindo que a busca por conhecimento no campo segue um curso diferente das gerações anteriores.

Na Tabela 2, são apresentadas as características da propriedade rural, tamanho da área produzida/pastagem, produção de grãos/gado e média da produtividade do grão oleaginoso do último exercício.

Tabela 2 - Características da propriedade rural

<b>Característica</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência relativa</b>
<b>Tamanho da propriedade rural</b>		
Área de até 39,9ha	10	11%
Área de 40ha a 160ha	17	19%
Área de 160,1ha a 600ha	23	25%
Área superior a 600ha	41	45%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>O que é produzido na propriedade</b>		
Soja e Milho	74	81%
Gado	17	19%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Produtividade agrícola por hectare no último exercício</b>		
Produtividade média<59,2	40	54%
Produtividade média>59,2	34	46%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fonte: Os autores (2018).

Destaque na Tabela 2, a extensão de área produzida, com quase metade dos entrevistados com a propriedade superior a 600 hectares, com ênfase na produção de grãos, no caso da soja e do milho, sementes que predominam o território abordado. Pode-se destacar também que o solo em nossa região é adequado para essa atividade, sendo que a produtividade média da soja sul-mato-grossense atingiu a marca recorde de 59,2 sacas por hectare nesta última safra, 2017/18 (FAMASUL, 2018). Quanto as propriedades agrícolas, verifica-se que, em termos de produtividade, a amostra se divide em dois grupos, sendo um deles com eficiência produtiva acima da média estadual e outra abaixo. Essa característica da amostra é interessante, em que a análise dos aspectos do planejamento estratégico se deu em contextos produtivos diferentes. O mesmo pode ser dito quanto ao tamanho da propriedade.

### **3.2 ANÁLISE DE ASSOCIAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PERFIL COM A GESTÃO ESTRATÉGICA**

Na Tabela 3 são apresentadas as análises da associação entre as variáveis de perfil do produtor rural e a adoção das ferramentas de gestão estratégica.

Tabela 3 - Análise estatística da associação entre as variáveis de perfil do produtor rural e a adoção das ferramentas de gestão estratégica

## O PERFIL DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE RURAL ESTÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA?

Ferramentas de gestão estratégica adotadas	Idade	Escolaridade	Filhos	Gestão
Separação de Gastos	0.452	0.155	0.440	0.268
Retirada de Pró-labore	0.627	0.808	1.000	1.000
Dividendos	0.479	0.487	0.445	0.000*
Uso da Contabilidade	0.037*	0.001*	1.000	0.700
Base para tomada de decisão	0.376	0.075	0.837	0.305
Conhecimento sobre custos	0.046*	0.000*	0.823	0.667
Tomada de decisão de venda	0.108	0.584	0.782	0.090
Controle	0.317	0.004*	0.260	0.449
Métodos de controle	0.078	0.000*	0.131	0.561
Uso de softwares de gestão	0.025*	0.004*	1.000	0.100
Conhecimento sobre Planejamento Estratégico	0.011*	0.000*	0.919	0.229
Projeção de resultados	0.446	0.162	0.432	0.066
Métodos de projeção de resultados	0.104	0.197	0.001*	0.019*
Planejamento de reposição de implementos	0.168	0.426	0.473	0.019*
Horizonte de tempo de planejamento	0.001*	0.000*	0.010*	0.228
Utilidade das ferramentas estratégicas	0.129	0.000*	1.000	0.826
Conhecimento sobre a missão e objetivos	0.004*	0.001*	1.000	0.186
Conhecimento sobre forças e fraquezas	0.741	0.683	0.001*	0.232
Meios utilizados para comercialização	0.152	0.318	0.221	0.273

\* Valor p < 0,05

A Tabela 3 apresenta os resultados do teste exato de Fisher para a investigação da associação entre as características do perfil do produtor rural em relação a utilização de ferramentas estratégicas na gestão rural. Nota-se que a idade do produtor rural apresenta associação significativa com a questão relacionada a uso da contabilidade, conhecimento sobre custos, uso de softwares de gestão, conhecimento sobre Planejamento Estratégico, horizonte de tempo de planejamento e conhecimento sobre missão e objetivos. Há evidências amostrais suficientes de que a escolaridade está associada significativamente com ao uso da contabilidade, conhecimento sobre custos, controle, métodos de controle, uso de softwares de gestão, conhecimento sobre Planejamento Estratégico, horizonte de tempo de planejamento, utilidade de ferramentas estratégicas e conhecimento sobre a missão e objetivos. Já para quem possui filhos e sobre a gestão apresentou-se uma associação significativa com as questões relativas aos métodos de projeção de resultados, horizonte de tempo de planejamento, conhecimento sobre forças e fraquezas, dividendos e planejamento de reposição de implementos, respectivamente.

Na Tabela 4 são apresentadas as análises estatísticas da associação entre o perfil da propriedade rural e a adoção das ferramentas de gestão estratégica.

Tabela 4 - Análise estatística da associação entre o perfil da propriedade rural e a adoção das ferramentas de gestão estratégica

Ferramentas de gestão estratégica adotadas	Tamanho	Produtos	Produtividade	Nº de Empregados
Separação de Gastos	0.000*	0.002*	0.145	0.000*



Márcio Baratelli

Retirada de Pró-labore	0.000*	0.780	0.055	0.000*
Dividendos	0.252	1.000	0.494	0.003*
Uso da Contabilidade	0.001*	0.001*	0.001*	0.000*
Base para tomada de decisão	0.361	0.827	0.023*	0.009*
Conhecimento sobre custos	0.002*	0.012*	0.126	0.398
Tomada de decisão de venda	0.239	0.068	0.001*	0.529
Controle	0.000*	0.000*	0.017*	0.000*
Métodos de controle	0.000*	0.000*	0.008*	0.000*
Uso de softwares de gestão	0.001*	0.009*	1.000	0.000*
Conhecimento sobre Planejamento Estratégico	0.024*	0.029*	0.029*	0.141
Projeção de resultados	0.066	0.002*	0.038*	0.794
Métodos de projeção de resultados	0.000*	0.010*	0.811	0.000*
Planejamento de reposição de implementos	0.001*	0.115	0.218	0.000*
Horizonte de tempo de planejamento	0.016*	0.547	0.186	0.028*
Utilidade das ferramentas estratégicas	0.013*	0.110	0.004*	0.018*
Conhecimento sobre a missão e objetivos	0.186	0.288	0.242	0.044*
Conhecimento sobre forças e fraquezas	0.000*	0.000*	0.054*	0.000*
Meios utilizados para comercialização	0.000*	0.000*	0.675	0.000*

\* Valor  $p < 0,05$

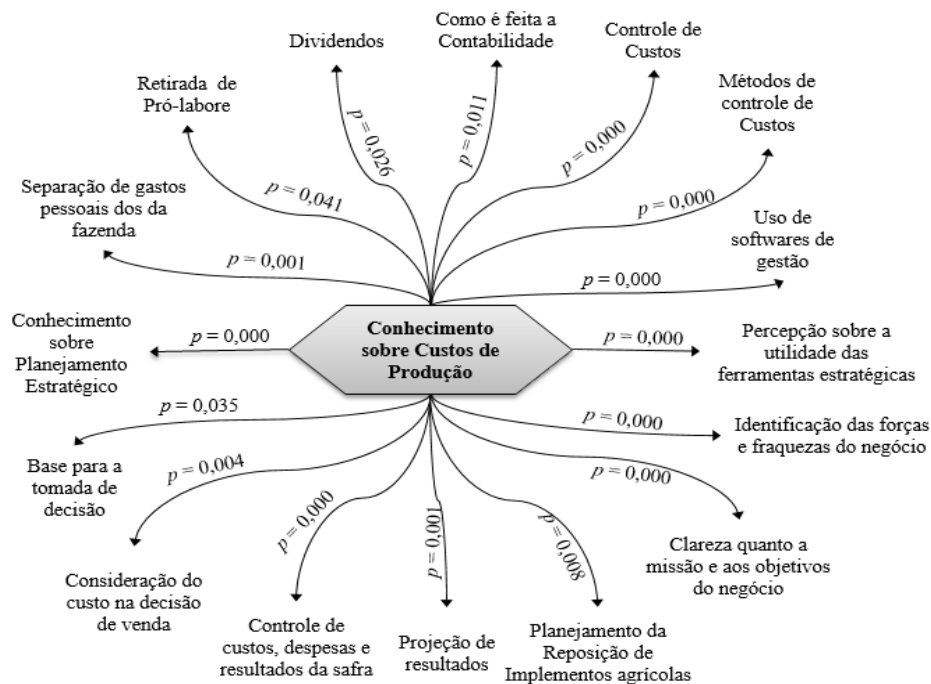
A Tabela 4 apresenta os resultados do teste exato de Fisher para a investigação da associação entre as características do perfil da propriedade rural e a adoção das ferramentas de gestão estratégica. Nota-se que o tamanho da área cultivada apresenta associação significativa com a questão relacionada ao uso da separação de gastos, retirada de pró-labore, uso da contabilidade, conhecimento sobre custos, controle, métodos de controle, uso de softwares de gestão, estratégico, métodos de projeção de resultados, implementos, horizonte de tempo de planejamento, utilidade das ferramentas estratégicas, conhecimento sobre forças e fraquezas e meios de utilizados para comercialização. Há evidências amostrais suficientes de que o produto produzido na propriedade rural está associado significativamente com a prática da separação de gastos, uso da contabilidade, conhecimento sobre custos, controle, métodos de controle, uso de softwares de gestão, conhecimento sobre Planejamento Estratégico, projeção de resultados, métodos de projeção de resultados, conhecimento sobre forças e fraquezas e meios utilizados para comercialização. Já para a produtividade da propriedade apresentou associação com o uso da contabilidade, base para tomada de decisões, tomada de decisão de venda, controle, métodos de controle, conhecimento sobre Planejamento Estratégico, projeção de resultados, utilidade das ferramentas estratégicas e conhecimento sobre forças e fraquezas. Quando se

## O PERFIL DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE RURAL ESTÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA?

fala em número de empregados, o quesito apresenta associação significativa com o uso da separação de gastos, retirada de pró-labore, dividendos, uso da contabilidade, base para tomada de decisão, controle, métodos de controle, uso de softwares de gestão, métodos de projeção de resultados, planejamento de reposição de implementos, horizonte de tempo de planejamento, utilidade das ferramentas estratégicas, conhecimento sobre a missão e objetivos, conhecimento sobre forças e fraquezas e meios utilizados para comercialização.

Na Figura 1, apresenta-se a associação entre o conhecimento sobre os Custos de Produção e as ferramentas e técnicas de gestão estratégica.

Figura 1 – Conhecimento sobre Custos de Produção

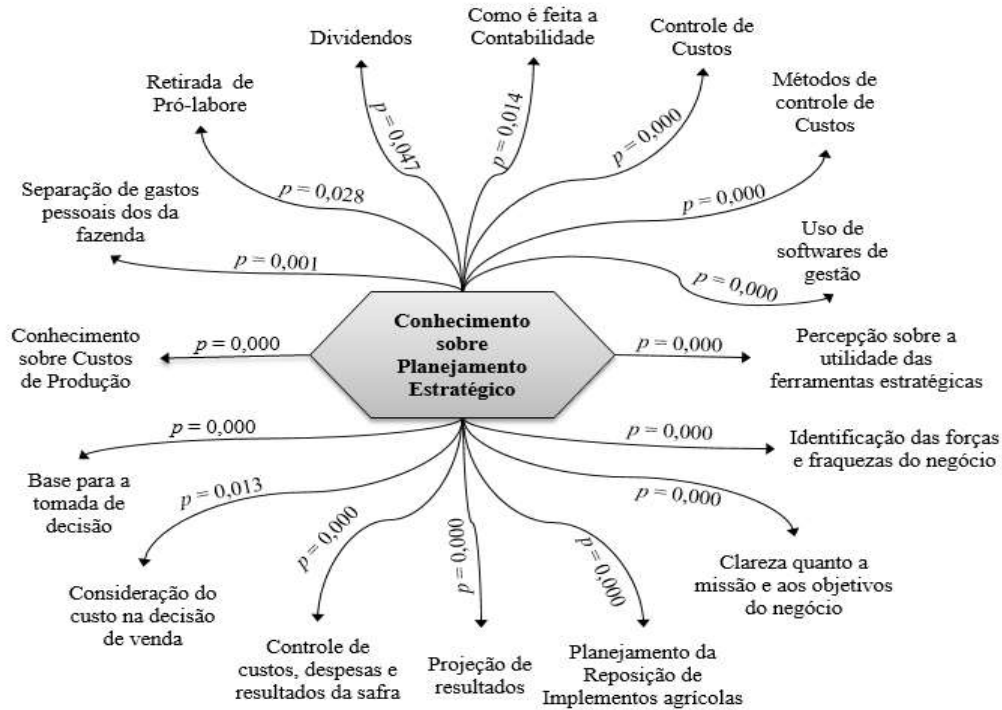


Fonte: Os autores (2018).

A Figura 1 apresenta os resultados do teste exato de Fisher para a investigação da associação entre as características do conhecimento sobre Custos de Produção. Nota-se que a ferramenta apresenta associação significativa com os dividendos, de como é feita a contabilidade, controle de custos, métodos de controle de custos, uso de softwares de gestão, percepção sobre a utilidade das ferramentas estratégicas, identificação das forças e fraquezas do negócio, clareza quanto a missão e aos objetivos do negócio, planejamento da reposição de implementos agrícolas, projeção de resultados, controle de custos, despesas e resultados da safra, consideração do custo na decisão de venda, base para a tomada de decisão, conhecimento sobre Planejamento Estratégico, separação de gastos pessoais dos da fazenda e retirada do pró-labore.

Na Figura 2 são apresentadas as evidências estatísticas sobre a associação do conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e a utilização de técnicas e ferramentas estratégicas.

Figura 2 – Conhecimento sobre Planejamento Estratégico



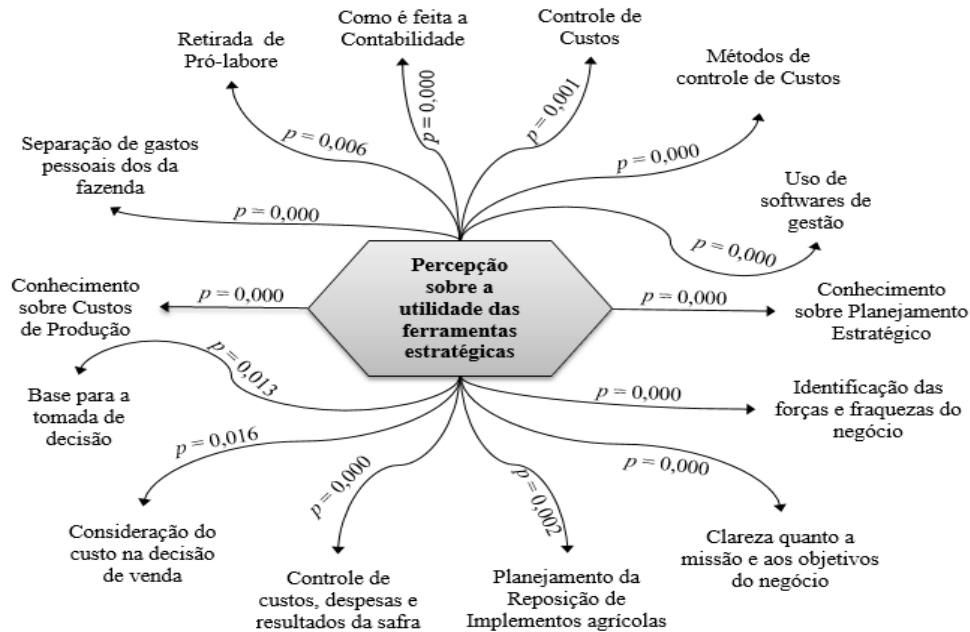
Fonte: Os autores (2018).

A Figura 2 apresenta os resultados do teste exato de Fisher para a investigação da associação entre as características do conhecimento sobre Planejamento Estratégico. Nota-se que a ferramenta apresenta associação significativa com os dividendos, de como é feita a contabilidade, controle de custos, métodos de controle de custos, uso de softwares de gestão, percepção sobre a utilidade das ferramentas estratégicas, identificação das forças e fraquezas do negócio, clareza quanto a missão e aos objetivos do negócio, planejamento da reposição de implementos agrícolas, projeção de resultados, controle de custos, despesas e resultados da safra, consideração do custo na decisão de venda, base para a tomada de decisão, conhecimento sobre Custos de Produção, separação de gastos pessoais dos da fazenda e retirada do pró-labore.

Na Figura 3 são apresenta-se a análise estatística da associação entre a percepção sobre a utilidade das ferramentas estratégicas e a adoção das técnicas e ferramentas de gestão estratégica.

Figura 3 – Percepção sobre a utilidade das ferramentas estratégicas

## O PERFIL DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE RURAL ESTÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA?



Fonte: Os autores (2018).

A Figura 3 apresenta os resultados do teste exato de Fisher para a investigação da associação entre as características do conhecimento sobre a percepção sobre a utilidade das ferramentas estratégicas. Nota-se que a ferramenta apresenta associação significativa de como é feita a contabilidade, controle de custos, métodos de controle de custos, uso de softwares de gestão, conhecimento sobre Planejamento Estratégico, identificação das forças e fraquezas do negócio, clareza quanto a missão e aos objetivos do negócio, planejamento da reposição de implementos agrícolas, controle de custos, despesas e resultados da safra, consideração do custo na decisão de venda, base para a tomada de decisão, conhecimento sobre Custos de Produção, separação de gastos pessoais dos da fazenda e retirada do pró-labore.

Não foram encontradas evidências amostrais suficientes de que as demais associações investigadas são significativas, de acordo com o teste exato de Fisher, ao nível de 5% de significância.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração das organizações rurais é considerada um desafio para os produtores rurais, que diante do complexo ambiente empresarial, necessitam de ferramentas e técnicas de gestão estratégica que lhes auxiliem na tomada de decisão e na gestão da propriedade de modo geral. Trabalhar com as ferramentas de gestão permite ao produtor rural planejar, organizar, dirigir e controlar a produção, bem como, o seu patrimônio.

Partindo da realidade identificada por Mazzioni, *et al.* (2007), esse estudo buscou identificar se as variáveis de perfil do produtor e da propriedade rural estão associadas a utilização de técnicas e ferramentas de gestão estratégica. Para tanto, foi necessário também identificar o perfil do produtor e da propriedade rural, identificar quais ferramentas e técnicas de gestão estratégica são adotadas na prática do agronegócio local e identificar a

percepção do produtor rural quanto a utilidade das ferramentas e técnicas de gestão estratégica.

Após a análise estatística, verificou-se que a idade e escolaridade do produtor rural apresenta associação significativa com o uso da contabilidade, conhecimento sobre custos, uso de softwares de gestão, conhecimento sobre planejamento estratégico, horizonte de tempo de planejamento e conhecimento sobre missão e objetivos. Quanto ao perfil da propriedade rural, verificou-se que o tamanho da área cultivada, o produto produzido, a produtividade e o número de empregados apresenta associação significativa com a separação de gastos, o uso da contabilidade, conhecimento sobre custos, controle, métodos de controle, uso de softwares de gestão, métodos de projeção de resultados e conhecimento sobre forças e fraquezas.

Os resultados revelam que o conhecimento sobre custos de produção, conhecimento sobre o planejamento estratégico e a percepção sobre a utilidade do planejamento estratégico estão associadas a várias ferramentas e técnicas de gestão estratégica, podendo ser consideradas como fatores críticos para a adoção e utilização da gestão estratégica no meio rural. Esses achados são importantes para as instituições de apoio e fomento do agronegócio local, pois demonstram que se o produtor rural tiver conhecimento adequado sobre a identificação e gestão dos custos de produção, compreender a importância e o funcionamento do planejamento estratégico, estes tendem a utilizar tais ferramentas, contribuindo de maneira significativa para a gestão das propriedades e apoiaria o desenvolvimento local.

Cabe ressaltar a necessidade de mão de obra qualificada para apoiar a gestão do agronegócio, e também, a busca por parcerias com instituições onde possam disponibilizar professores e palestrantes que possam capacitar os gestores com relação a administração e os efeitos da utilização da gestão estratégica. Tais efeitos podem ser objeto de estudos futuros, contribuindo para o avanço da Administração e da Gestão do Agronegócio.

Sugere-se também que sejam realizados estudos abordando as causas da não utilização ou do baixo desenvolvimento das práticas de gestão estratégica aqui verificadas. Outra possibilidade são estudos com abordagem qualitativa, que podem oferecer contribuições no sentido de trazer detalhes e informações que são desconsideradas quando da aplicação de questionários com perguntas fechadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARARETO, E. S. *et al.* Gestão Estratégica de Custos: custos na tomada de decisão. **Revista de Economia da UEG**, v. 2, nº 2, p. 1-24, 2006.

CHIAVENATTO, I. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATTO, I. **Introdução a Teoria da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSOLI, M. V.; PEREIRA, F. S. da; REBELATTO, D. N. A Gestão Estratégica de Custos como Ferramenta para Gestão Econômica e Estratégica das Empresas: o setor de autopeças nacional neste contexto. Encontro

## O PERFIL DO PRODUTOR E DA PROPRIEDADE RURAL ESTÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA?

Nacional de Engenharia de Produção, 7º, 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2001.

CUNHA, M. A. L. Gestão integrada de processos de negócio. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. **Anais...** São Paulo: FGV, 1998.

FAO - FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **The State of Food Insecurity in the World 2015**. Meeting the 2015 international hunger targets: taking stock of uneven progress. Roma: FAO. 2015.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAUSCHNER, M. A.; BEUREN, I. M. Gestão estratégica de Custos. **Revista Contabilidade & Vista**, v. 15, n. 2, p. 53-84, 2004.

LIMA FILHO, F. C. A.; SILVA, J. D.; COSTA, W. P. L. B. A Gestão Estratégica de Custos como Vantagem Competitiva em Empresas do Setor Industrial Salineiro de Mossoró-RN. **Revista Conhecimento Contábil**, v. 3, n. 2, p. 45-61, 2016.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. Congresso Brasileiro de Custos, 7º, 2000, Recife. **Anais...** São Leopoldo: CBC, 2000.

MAZZIONI, S., *et al.* A importância dos controles gerenciais para o agrusiness. **RCC – Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 6, n. 16, p. 09-26, 2007.

OLIVEIRA, B.; LOUREIRO, O. I. O Planejamento Estratégico como Fator-Chave para o Sucesso de Empreendimentos. **Revista FACEF Pesquisa – Desenvolvimento e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 182-191, 2011.

PRADO, L. J. **Série empresarial: guia de custos**. Ebook 1ª ed. 2004. Disponível em: <[www.widebiz.com.br/ebooks/prado/custos](http://www.widebiz.com.br/ebooks/prado/custos)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

RIBEIRO, H. A.; ANDRADE, M. A. V. A importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. V, n. 2, p. 15-31, 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL J. **Administração Estratégica Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.