

CULTURA GERENCIAL E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS AGROPECUÁRIAS

■ German Torres Salazar

Doutor em Administração pela USP e Professor de Teoria Geral da Administração da Escola Superior de Agricultura de Lavras, MG.

* **RESUMO:** Este trabalho estuda a influência da cultura gerencial dos proprietários-administradores sobre as estratégias empresariais em empresas rurais. O estudo foi realizado em 35 dentre as maiores empresas agropecuárias no Sul e na Zona da Mata do estado de Minas Gerais. O levantamento de dados foi realizado através de entrevistas. O tratamento estatístico dos dados demonstrou, a nível de significância de 5%, que existe influência da cultura gerencial sobre a implementação e operacionalização das estratégias empresariais.

* **PALAVRAS-CHAVE:** Cultura gerencial de empresas rurais, estratégias empresariais, administração estratégica.

* **ABSTRACT:** This paper approaches the relationship between management culture and business strategies in farms. This study was brought about in 35 big farms from South and Zona da Mata of the State of Minas Gerais. The statistical analysis at 5% level of significance demonstrates that exists relationship between management culture and implementation of business strategies.

* **KEY WORDS:** Management culture, business strategies, strategic administration.

INTRODUÇÃO

A observação comum e a pesquisa em administração demonstram, ambas, que os empresários rurais apresentam comportamento gerencial que não é livre de valores pessoais. Isto é, eles têm preferência por certos tipos de comportamento. A observação comum revela, por exemplo, que os empresários rurais adotam a estratégia empresarial de sobrevivência. A pesquisa em administração evidencia que esse tipo de estratégia é adotado pelo empresário quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada. Assim, se os preços dos insumos das produções pecuária e/ou agrícola aumentarem, os empresários rurais vão diminuir imediatamente a sua produção. Eles adotam essa estratégia de sobrevivência por receio das consequências financeiras decorrentes da falta de liquidez e rentabilidade.

Neste trabalho, discute-se o sistema de culturas gerenciais dos administradores rurais que determinam sua preferência por assumir um tipo específico de estratégia operacional. Em outras palavras, discute-se a correlação do sistema de valores gerenciais (cultura gerencial) e a coordenação operacional e empresarial face ao ambiente inflacionário brasileiro. A essa correlação chamar-se-á administração rural estratégica.

CONCEITOS E DEFINIÇÕES

1. Administração estratégica

De acordo com Gaj¹, *"as transformações na sociedade brasileira, as mudanças econômicas e as variáveis tecnológicas foram fatores que estimularam o desenvolvimento de novas formas de administração, entre as quais a busca de flexibilidade e oportunidades estratégicas"*. Essas novas formas de administração induzem os proprietários-administradores a administrarem a empresa não só para dentro, mas também para fora. Administrar para dentro significa que o gerente limitar-se-á a tomar decisões que facilitem o trabalho produtivo (teoria clássica da administração) e o aumento da satisfação e motivação do trabalhador (teoria neoclássica da administração). Administrar para fora

significa que o proprietário-administrador preocupar-se-á com o ambiente em que sua empresa está inserida. Isto é, a administração terá necessidade de informações sobre a inflação, a política, os concorrentes dentro e fora do país, as novas tecnologias etc.

.....

Percebeu-se que os administradores precisavam clarear e compreender de modo mais eficaz o lado humano das organizações, isto é, "as pessoas".

.....

Portanto, administração estratégica não é só administrar para dentro (coordenação operacional de produção, marketing, pessoal etc.), mas também administrar para fora: uma postura empresarial que encare com sucesso o ambiente de transformações. Assim sendo, as atitudes do administrador-proprietário serão de "empreendedor" empenhado nos investimentos em novos produtos, bem como nos fatores e recursos disponíveis. Para tanto, o administrador-proprietário deverá possuir sentido de qualidade de toda a empresa e reconhecimento da pressão exercida pelo ambiente externo.

2. Elementos da administração estratégica

Pelo exposto anteriormente, administrar estrategicamente, em suma, envolve adaptação a mudanças. Isto é, o proprietário-administrador não pode dedicar o seu tempo apenas aos problemas de hoje, mas também aos de amanhã. Ele deve anteciper o amanhã e preparar-se para ele. No entanto, o objetivo do proprietário-administrador não é determinar o amanhã, mas a direção que se pretende seguir, isto é, buscará acompanhar uma linha geral para se adaptar às mudanças, às transformações, às novas tecnologias etc.

Quando o proprietário-administrador seleciona uma determinada estratégia em sintonia com seu sistema de valores, implica a especificação dos elementos da administração estratégica, a saber: objetivos, estratégias e fatores externos.

1. GAJ, Luis. *Administração Estratégica*. São Paulo, Ed. Ática, 1987, p. 11.

O **objetivo** é o alvo (situação) ou ponto quantificado, com prazo de realização, que se pretende alcançar através do esforço e/ou estratégia operacional. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seu esforço.

A estratégia é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, é a ação/instrumento usado pela empresa para conseguir o seu objetivo.

O conjunto de todos os fatores externos à empresa chama-se ambiente empresarial que, de forma direta ou indireta, proporciona ou recebe influência da empresa.

Convencionalmente, os elementos da administração estratégica são operacionalizados através do conhecimento, por parte do proprietário-administrador, das:

- **Oportunidades:** forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente;

- **Ameaças:** forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil;

- **Ponto forte:** diferenciação conseguida pela empresa, que lhe proporciona vantagem operacional no ambiente empresarial e é variável controlável pela empresa;

- **Ponto fraco:** situação inadequada da cultura da empresa, que lhe proporciona desvantagem operacional no ambiente empresarial, mas é variável controlável.

A inter-relação dos conceitos discutidos acima é demonstrada na figura 1. Na parte superior esquerda dessa figura, lê-se: "O que há no ambiente?" No ambiente há oportunidades (do mercado), bem como as restrições, limitações e ameaças. Na parte superior direita, lê-se: "O que temos na empresa?" Na empresa temos os recursos (trabalho, capital etc.), culturas e habilidades administrativas, bem como pontos fortes e fracos.

MODELO TEÓRICO PROPOSTO

1. Delimitação teórica do problema

A evolução do estado da arte em organizações configurou-se em quatro teorias abrangentes: clássica, neoclássica, de sistemas e contemporânea.

Cada uma focaliza um aspecto das organizações, tal como mostrado na figura 2.

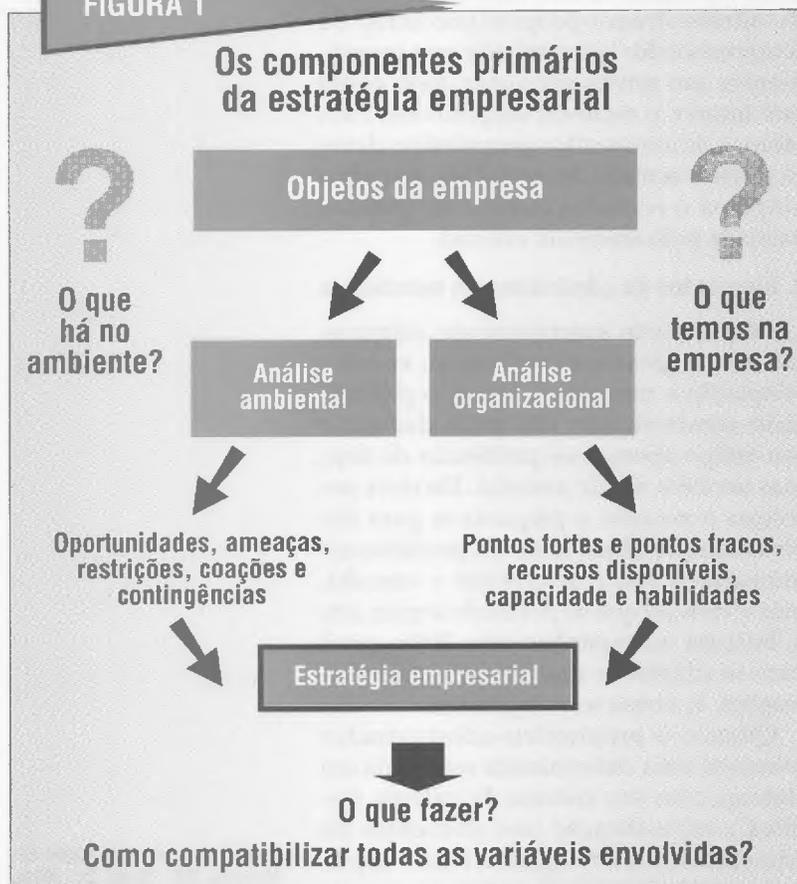
As teorias clássica, neoclássica e de sistemas focalizam o que têm as organizações (coluna 2 da figura 2). Já a teoria contemporânea, chamada de administração estratégica, enfatiza o ambiente e a organização.

A teoria clássica deu ênfase à organização (estrutura) e métodos que possibilitasse a realização do trabalho produtivo.

Conseqüentemente, ressaltou-se a produtividade, a máquina, a organização e o exercício da supervisão operacional.

Os estudos da teoria clássica concentram-se também na análise das atividades das organizações, isto é, o conhecimento da estrutura da departamentalização, da divisão da propriedade e da administração, bem como o exercício da autoridade etc. A teoria clássica visava, portanto, atra-

FIGURA 1



Fonte: CHIAVENATO, J. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo, McGraw Hill, 1985.

vés de princípios administrativos, a chegar à eficiência no funcionamento das organizações, como explicam os autores clássicos mais destacados: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol e Max Weber.

A teoria neoclássica empenhou-se na melhoria das condições de vida do homem. O objetivo era conseguir um trabalhador realizado. Essa teoria surgiu porque os administradores verificaram que a teoria clássica não conseguia uma eficiência completa entre a produção física e a motivação do trabalho. Percebeu-se que os administradores precisavam clarear e compreender de modo mais eficaz o lado humano das organizações, isto é, "as pessoas". Os autores mais destacados foram M.P. Follet, C. Barnard, E. Mayo, E. Maslow, McGregor, Herzberg e McClelland entre outros.

A teoria de sistemas procurou ver a organização como um sistema unificado voltado para um fim, formado por partes inter-relacionadas. Em vez de ter uma visão separada das várias partes de uma organização, a visão sistêmica é, para os administradores, uma forma de se considerar uma organização como um todo.

Assim sendo, o diretor da produção ou operações, por exemplo, gostaria de ter

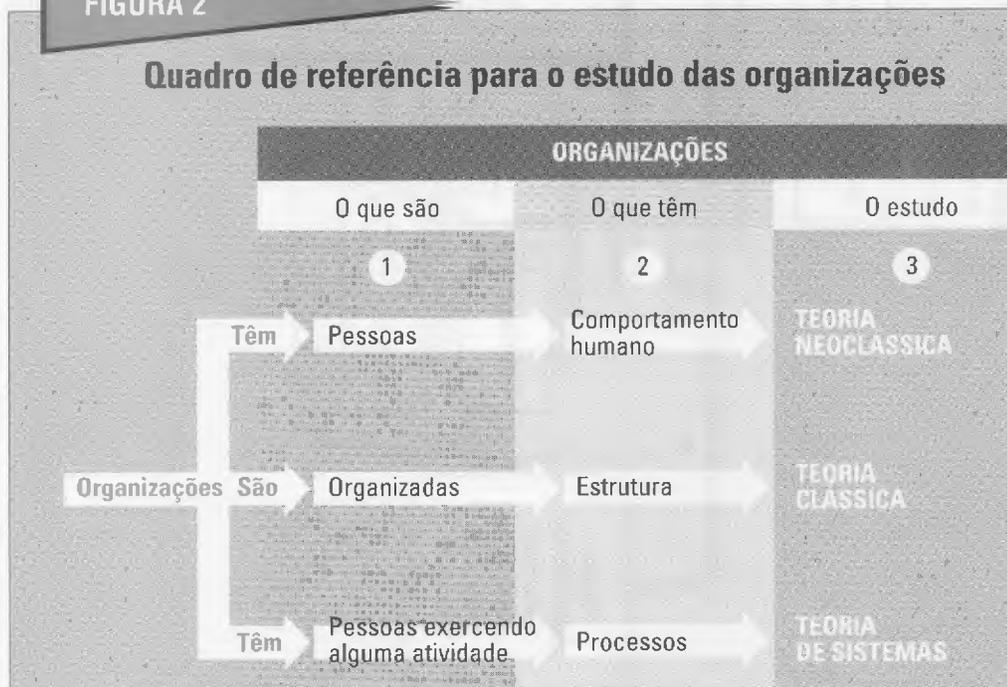
lotes de produção longos e sem interrupção, produzindo de forma padronizada para manter o máximo de eficiência a custos baixos. O diretor comercial, por outro lado, gostaria de fazer entregas oportunas de uma grande variedade de produtos, podendo, portanto, solicitar uma programação de produção flexível que possa atender a clientela. O diretor de produção ou operações orientado para a teoria de sistemas só tomaria decisões de programação da produção após ter identificado seu efeito sobre os outros setores e sobre a organização.

A administração estratégica surgiu porque as organizações estão sendo cada vez mais influenciadas pelo ambiente externo.

Os componentes de ação direta do ambiente empresarial (fregueses, fornecedores, bancos, órgãos públicos etc.) têm relações diretas e constantes com a organização. Os componentes de ação indireta (cultura, tecnologia, economia, política etc.) também se fazem sentir de forma direta, por exemplo, a inflação, as greves etc.

Desta forma, o ambiente externo induz os administradores a se anteciparem às mudanças futuras do ambiente. Os administradores mais eficazes planejam a fim de se preparar para as mudanças poten-

FIGURA 2



Fonte: Adaptado de DONNELLY, James H. *Fundamental of Management Functions. Behavior Models*. São Paulo, Atlas, 1988.

As teorias da Administração Geral

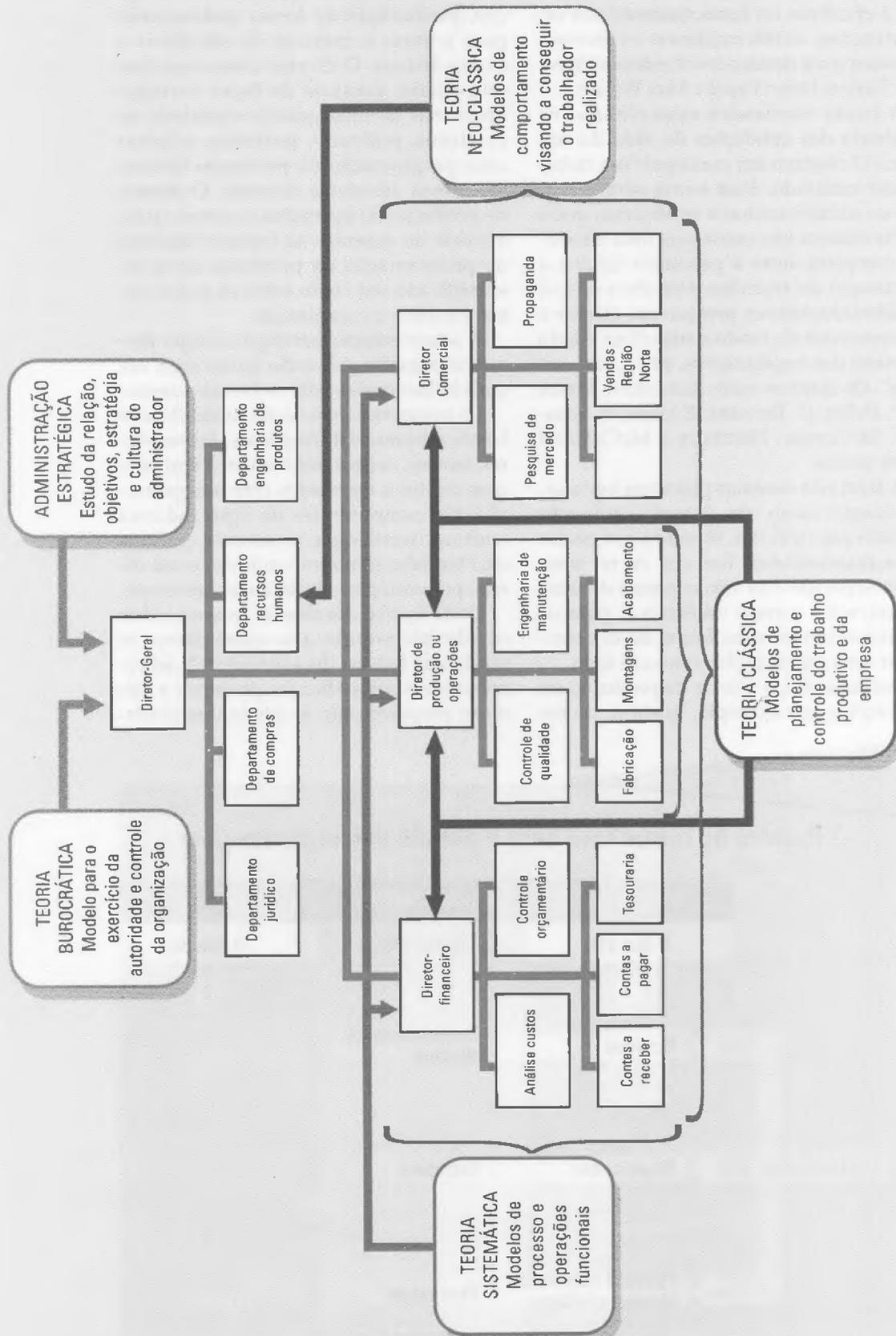


FIGURA 3

ciais do ambiente empresarial. Outros reagem às mudanças à medida em que elas vão ocorrendo, olhando-as em termos de palpites e intuições. Assim, a administração estratégica é responsabilidade dos administradores de cúpula que ficam mais expostos aos fatores externos e têm a incumbência de agir diante deles.

A figura 3 mostra o organograma de uma empresa, representando a estrutura da organização. As setas indicam os órgãos centrais sobre os quais as teorias clássica, neoclássica, sistêmica e estratégica deram maior ênfase a seus estudos e pesquisas científicas.

Neste trabalho, focaliza-se apenas a administração estratégica. Nosso problema, então, limita-se a como a cultura gerencial do proprietário-administrador influencia a implementação e coordenação operacional de estratégias empresariais.

2. Embasamento teórico do problema

Handy comenta: *"qualquer pessoa que tenha dispensado algum tempo a qualquer variedade de organizações, ou que tenha trabalhado em mais de duas ou três ficará impressionada pelas atmosferas diversas, as formas de fazer as coisas, os níveis diversos de energia, de liberdade individual, de tipos de personalidade etc."*² Assim sendo, pode-se dizer que as organizações possuem culturas diversas, isto é, conjuntos de valores, normas e crenças refletidas em diferentes comportamentos. Isto é, nas organizações, há crenças acerca da forma em que o trabalho deve ser organizado, como a autoridade deve ser exercida, como as pessoas serão recompensadas e controladas, como agir com as outras organizações e como visualizar o futuro.

O conceito de cultura acima referido implica conhecer os subsistemas desse conjunto de valores e crenças. Tentaremos abordar quatro subsistemas:

- **A cultura do poder:** poder implica o centro de decisões. Então, a cultura do poder depende de uma fonte central de poder. Esse centro exerce controle sobre a organização através de laços funcionais, envolvendo poder e influência difundindo-se a partir dele, sem regras ou procedimentos burocráticos.
- **A cultura de papéis:** esta cultura finca sua força em funções ou especialidades, que operacionalizam-se com suas

próprias regras. As regras e procedimentos são os métodos principais de influência. Nesta cultura predomina mais a racionalidade que a personalidade individual. Isto é, o papel ou descrição do trabalho, freqüentemente, possui mais importância que a pessoa que o desempenha, daí advém que as regras e procedimentos são os métodos principais da influência.

- **A cultura da tarefa:** cultura de equipe, isto é, existe facilidade de relacionamento de trabalho no grupo. Nas grandes empresas, os líderes de equipe brigam pelos recursos disponíveis, apelando e empregando todo tipo de influência.
- **A cultura da pessoa:** como o nome indica é uma cultura onde o indivíduo é o ponto central, portanto, a estrutura da organização é a menor possível. O contrato psicológico (conjunto de expectativas) afirma que a organização é subordinada ao indivíduo e dele depende para existir.

Handy sugere que as definições de subsistemas de cultura acima enunciados foram feitas de forma impressionista. Não foram definidas com rigor, mas podem expressar um conjunto de valores.

O inter-relacionamento da cultura gerencial (II) e a administração estratégica (I) é mostrado na figura 4. O círculo II representa o sistema de valores e crenças tido como cultura gerencial envolvente dos círculos III e IV, onde se operacionaliza a administração estratégica (retângulo I).

Uma inter-relação da cultura gerencial e a estratégia empresarial, se prevalecer o contrato psicológico da cultura da pessoa, deve resultar num empresário satisfeito. Mas, o que é um empresário satisfeito? Para começar, pode-se dizer, em primeiro lugar, que todo empresário encontra-se fortemente motivado para sobreviver, embora a teoria econômica ensine que as aspirações da firma relacionam-se com um ímpeto básico de lucro. Então, a alternativa entre sobrevivência e lucro gera a inter-relação da cultura gerencial e estratégias empresariais.

METODOLOGIA

A unidade de pesquisa foi definida como o estrategista (proprietário-admi-

2. HANDY, Charles B. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978, p. 200.

3. HANDY, Charles B. *Idem*, ibidem.

nistrador). A população de estrategistas foi formada por produtores rurais das regiões Sul e Zona da Mata do estado de Minas Gerais.

Para o estudo, extraiu-se uma amostra aleatória de três produtores (dos dez maiores) de cada uma das seguintes cidades: Alfenas, Barbacena, Cataguases, Guaxupé, Itajubá, Juiz de Fora, Leopoldina, Oliveira, Poços de Caldas, Pouso Alegre, São João Del Rei, Três corações, Ubá, Varginha e Viçosa.

A definição de maiores produtores utilizada nesta pesquisa foi a daqueles de maior renda classificados e identificados

pelos escritórios locais da EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) em cada uma das 16 cidades.

O levantamento de dados foi realizado através de entrevistas com os proprietários-administradores (sorteados) componentes da amostra.

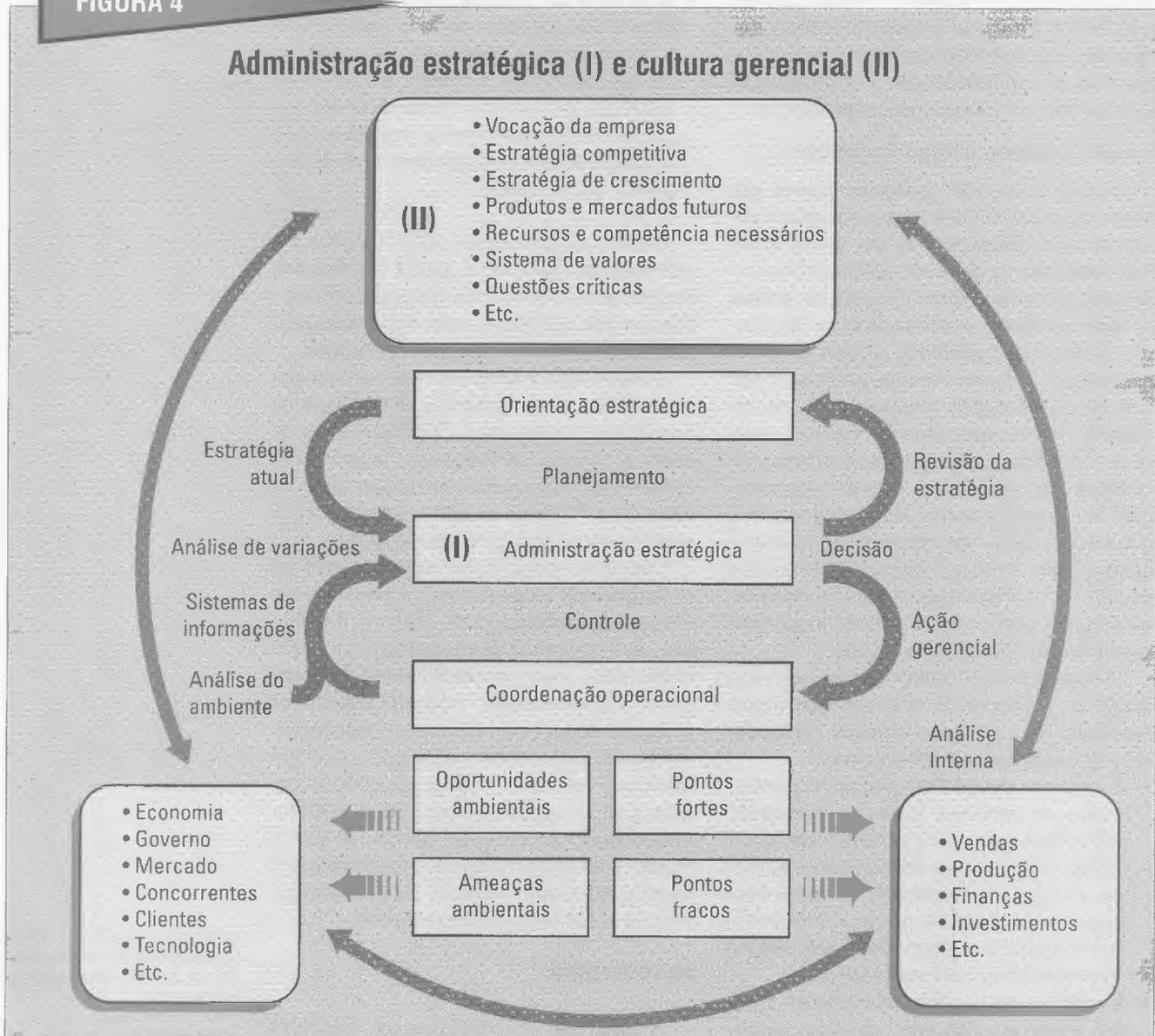
RESULTADOS E ANÁLISE

1. Resultados

A tabela 1 apresenta o tratamento estatístico dos dados para se chegar ao teste X^2 de Friedman. Esse teste constitui uma aproximação não paramétrica, que

FIGURA 4

Administração estratégica (I) e cultura gerencial (II)



Fonte: DEGEN, R. J. "Efeitos do Plano de Estabilização Econômica do Governo sobre a Estratégia Empresarial". *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 26(3):7-46, 1986.

permite verificar diferenças numa amostra de respondentes que tenham sido mensurados sob, pelo menos, duas condições distintas.

Foram atribuídos postos do X^2 de Friedman às variáveis:

X_1 = Diversificação produtiva. O nível foi mensurado pelo número de produtos

agrícolas produzidos na fazenda.

X_2 = Estratégia financeira. Foi mensurada da seguinte forma:

Fontes de receita: créditos a receber, vendas imediatas de produtos, financiamentos bancários.

Se o proprietário-administrador utiliza

TABELA 1

Estratégias empresariais e cultura gerencial

Proprietário-Administrador nº	Diversificação produtiva X_1		Estratégia financeira X_2		Estratégia de investimento X_3		Porcentagem de área cultivada X_4		Outros empreendimentos X_5	
	Nível	Posto	Nível	Posto	Nível	Posto	Nível	Posto	Nível	Posto
1	4	1	2	2	1	2	1	2	1	1
2	2	2	2	2	3	1	1	2	0	2
3	4	1	3	1	2	2	2	1	1	1
4	6	1	2	2	2	2	3	1	1	1
5	8	1	2	2	3	1	3	1	0	2
6	6	1	3	1	3	1	3	1	0	2
7	4	1	3	1	3	1	3	1	0	2
8	4	1	3	1	3	1	2	2	0	2
9	7	1	2	2	3	1	3	1	0	2
10	5	1	3	1	3	1	1	2	1	1
11	6	1	2	2	2	2	1	2	0	2
12	5	1	3	1	3	1	1	2	0	2
13	2	2	3	1	3	1	2	2	0	2
14	5	1	3	1	2	2	3	1	0	2
15	5	1	2	2	3	1	1	2	1	1
16	4	1	2	2	2	2	1	2	0	2
17	3	2	2	2	2	2	1	2	0	2
18	3	2	3	1	3	1	1	2	0	2
19	3	2	3	1	3	1	1	2	0	2
20	3	2	2	2	0	2	2	2	1	1
21	7	1	3	1	2	2	3	1	1	1
22	5	1	3	1	2	2	3	1	1	1
23	6	1	3	1	3	1	1	2	1	1
24	3	2	3	1	1	2	1	2	1	1
25	6	1	3	1	1	2	3	1	1	1
26	5	1	2	2	1	2	1	2	0	2
27	4	1	3	1	1	2	1	2	1	1
28	5	1	3	1	2	2	1	2	1	1
29	5	1	3	1	2	2	1	2	1	1
30	4	1	3	1	3	1	1	2	1	1
31	4	1	3	1	2	2	1	2	0	2
32	8	1	2	2	3	1	2	2	1	1
33	3	2	3	1	3	1	2	2	1	1
34	5	1	2	2	2	2	2	2	1	1
35	7	1	2	2	2	2	1	2	1	1
Somatório		43		48		54		60		51

apenas, digamos, vendas imediatas de produtos, atribui-se o algarismo 1; caso utilize duas fontes de receita, o algarismo 2 e assim por diante.

X_3 = Percentagem de área cultivada. Se a fazenda cultiva, digamos, menos que 45% de sua área, atribui-se o algarismo 1, se cultiva por volta de 46 a 55%, atribui-se o algarismo 2, se cultiva mais de 56%, o algarismo 3.

X_4 = Outros empreendimentos.

Se, além da atividade agropecuária, o proprietário-administrador possui outra atividade produtiva é atribuído o algarismo 1, caso não tenha, é atribuído o algarismo 0.

A avaliação dos tipos de culturas gerenciais:

Y_1 = cultura do poder;

Y_2 = cultura de papéis;

Y_3 = cultura da tarefa;

Y_4 = cultura da pessoa.

Atribui-se posto a e b:

a. Cultura da pessoa para os proprietários-administradores de maior algarismo (caso da variável X_1 , considerou-se até três culturas, n^o 2).

b. Para outras culturas.

Para se obter X^2 , aplicou-se a seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} X^2 &= \frac{1}{NK(P+1)} (\sum R_2) - 3N(K-1) = \\ &= \frac{12}{35(2)(3)} (43^2 + 48^2 + 54^2 + 60^2 + 51^2) - 3(35)(3) \\ X^2 &= \frac{12}{315} (1.849 + 2.304 + 2.915 + 3.600 + 2.601) - 315 \\ X^2 &= 0,038 (10.668) - 315 \\ X^2 &= 405.384 - 315 = 90,384 \end{aligned}$$

Graus de liberdade: $2 - 1 = 1$

X^2 obtido = 90,384

X^2 (tabelado) = 3,841

Nível de significância: $p = 0,05$

Portanto, segundo o jargão estatístico, rejeitamos a hipótese nula e aceitamos a hipótese experimental.

Acabamos de reunir, com isso, suficientes provas de que as culturas gerenciais influenciam a implementação e co-

ordenação de estratégias empresariais de sobrevivência.

2. Análise:

A aceitação da hipótese experimental expressa que a cultura gerencial da pessoa induz os proprietários-administradores à adoção de estratégias empresariais de sobrevivência.

Os proprietários-administradores preocupam-se, de maneira acentuada, com as necessidades e valores pessoais de terceiros: os gerentes de bancos, de empresas fornecedoras de insumos, de cooperativas e com os próprios trabalhadores. Eles não privilegiam as necessidades e valores empresariais e/ou empreendedores, pois preferem as estratégias administrativas do *pricing* às do *costing*.

As estratégias de produção mantêm a estrutura básica dos produtos, café e gado leiteiro, aprimorada pelos produtores-proprietários de fazendas maiores. Já os produtores-proprietários de fazendas menores operacionalizam, além dessa estrutura básica, atividades produtoras de diversificação, embora pouco significativas, tal como mostrado na tabela 2.

As estratégias administrativas implementadas pelos proprietários-administradores não privilegiam a administração do capital de giro. Os problemas de liquidez das empresas agropecuárias são resolvidos apenas com vendas de produtos (sem barganha do preço) sempre que necessário. Os produtores maiores utilizam mais os empréstimos bancários que os menores.

Os produtores maiores enfatizam a administração da produção em função da política do *costing* (administração de custos), enquanto os menores enfatizam a política do *pricing* (administração das receitas). Por isto os produtores maiores têm gado leiteiro, de maior produtividade e grandes investimentos; os menores possuem rebanhos de raças mistas e de baixa produtividade.

A cultura gerencial da pessoa induz os proprietários-administradores das empresas menores ao comportamento de privilegiar mais os pontos fracos que os fortes. No entanto, os produtores maiores realizam investimentos tanto nas atividades agropecuárias quanto em atividades comerciais – supermercado, postos de gasolina, concessionária de veículos etc. (Ver tabela 3.)

TABELA 2

Estratégias produtivas e administrativas das empresas rurais

Estratégia de produção	Número de empresas	Tamanho médio da fazenda	Porcentagem de área cultivada	Porcentagem de pastagens	Adm. capital de giro	
					Liquidez	Invest. real
1. Café, gado leiteiro, milho, feijão, batata e arroz	8	3550ha	60%	40%	8 produtores por: • venda de seus produtos • empréstimos bancários significativos	somente 50% dos produtores
2. Café, gado leiteiro, milho, feijão, batata, arroz, cana, gado de corte: zebu, suínos	8	2215ha	50%	50%	8 produtores por: • venda de seus produtos • empréstimos não significativos	100% dos produtores
3. Café, gado leiteiro, milho, feijão, batata, urucum, arroz, cana, mandioca, frango, eqüinos, e piscicultura	19	700ha	30%	70%	19 produtores: • venda de seus produtos	apenas 30% dos produtores

O fato de privilegiar mais os pontos fracos que os fortes, deve-se à falta de aparelhagem organizacional e contábil, fazendo com que as decisões fossem tomadas de forma não racional. Essas decisões resultam de informações pessoais de terceiros e não da análise e síntese interna da empresa. Daí advém a possibilidade dos proprietários-administradores encontrarem dificuldades, preferindo desistir (mesmo com altos custos) diante de expectativas difíceis a resolver gerencialmente e de forma racional seus problemas empresariais.

CONCLUSÃO

A cultura gerencial dos proprietários-administradores de empresas rurais conduz à implementação de estratégias de sobrevivência no setor agropecuário. □

TABELA 3

Pontos fortes e fracos dos proprietários-administradores rurais

Descrição dos pontos	Porcentagem de produtores
FORTES	
Vocação para a atividade agropecuária	50%
Esforço para o crescimento da empresa agropecuária	60%
Fazendas de boa qualidade (terra, instalações, água etc.)	86%
FRACOS	
Preocupação com o poder aquisitivo das receitas operacionais	46%
Falta de mão-de-obra especializada	34%
Dificuldades de comercialização e falta de recursos financeiros	43%

BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

1. ANSOFF, H. I. *Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas, 1988.
2. LEWIN, J. *Estatística*. São Paulo, Harper & Row, 1978.
3. CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo, McGraw-Hill, 1985.
4. GLUECK, W. F. *Business Policy and Strategic Management*. Auckland, Mc Graw-Hill, 1980.
5. OLIVEIRA D. P.R. *Estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas, 1988.
6. ————. *Planejamento Estratégico*. São Paulo, Atlas, 1988.
7. DEGEN, Ronald Jean. "Efeitos do Plano de Estabilização Econômica do Governo Sobre a Estratégia Empresarial". *Revista de Administração de Empresas*, 26(3):38-44.