

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL**

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM
AGRICULTORES DE BOA VISTA DAS MISSÕES - RS.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Dionéia Dalcin

**Santa Maria, RS, Brasil
2010**

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM AGRICULTORES DE BOA
VISTA DAS MISSÕES - RS.**

por

Dionéia Dalcin

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Extensão rural, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Extensão Rural**.

Orientador: Prof. Renato Santos de Souza

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Rurais
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM AGRICULTORES DE BOA
VISTA DAS MISSÕES - RS.**

elaborada por
Dionéia Dalcin

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Extensão Rural

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Renato Santos de Souza
(Presidente/Orientador)

Prof. João Armando Dessimon Machado, Dr. (UFRGS)

Prof. Vicente Celestino Pires Silveira, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 08 de março de 2010

DEDICATÓRIA

Aos meus pais **Oldemar e Vania Dalcin** e ao meu irmão **Carlos**, pelo incentivo dado a elaboração deste trabalho de pesquisa, aos ensinamentos que me proporcionaram e, em especial, ao amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Finalmente, chega-se ao final de mais uma etapa, porém nada seria possível sem a colaboração, direta ou indiretamente, de muitas pessoas, pois um trabalho tem uma autoria determinada, mas não é resultado que se alcança de forma independente. Por isso, gostaria de agradecer a todos aqueles que estiveram, física e emocionalmente, ao meu lado nestes dois anos de caminhada e luta.

De forma especial, gostaria de agradecer:

A Deus, pela minha vida;

A minha família (Oldemar, Vania e Carlos), por sempre estarem ao meu lado, pelo carinho e amor dedicado em todos os momentos e por fazerem parte desta realização;

Ao Sérgio, pelo apoio, dedicação, carinho, amor, alegria e em especial pela ajuda em relação ao software estatístico usado;

Ao meu orientador professor Renato Santos de Souza, pelos seus ensinamentos e encorajamentos em todas as etapas desta dissertação;

A todas as famílias entrevistadas, por terem me acolhido em suas propriedades, e me proporcionado o desenvolvimento deste trabalho;

Aos meus colegas e amigos, que sempre estiveram ao meu lado;

Ao apoio financeiro da CAPES, através das bolsas de mestrado;

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em especial pela moradia estudantil;

E aos demais, que me apoiaram e estiveram presentes em cada momento deste trabalho.

Muito obrigada!!!

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM AGRICULTORES DE BOA VISTA DAS MISSÕES - RS.

AUTORA: Dionéia Dalcin

ORIENTADOR: Renato Santos de Souza

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 02 de março de 2010.

Diante de um contexto onde o processo de tomada de decisão é considerado complexo e os trabalhos desta área focalizam essa complexidade, assim como análises do indivíduo, sua racionalidade limitada e aspectos relacionados às informações para o processo decisório a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de tomada de decisão na agricultura, sob os aspectos sociais, institucionais, culturais, organizacionais e pessoais. Assim, para o desenvolvimento da mesma foi utilizado um *survey* descritivo e quantitativo, ou seja, realizou-se um levantamento de dados, através de um questionário, junto a 77 propriedades do município de Boa Vista das Missões – Rio Grande do Sul. As análises dos dados coletados se deram por métodos quantitativos, como a descrição da amostra através de frequências e os demais dados através de relação entre variáveis. Com base nos dados e análises, pode-se verificar que há relação entre aspectos de interesse da investigação e o processo de tomada de decisão. Estas relações são mais presentes em aspectos de embasamento (decisões baseadas em informações ou experiência; custo/benefício ou intuição/impulso), natureza (decisões rotineiras ou inovadoras) e tempo de resposta (decisões rápidas e ágeis ou reflexivas e demoradas) para as decisões, porém, ressalta-se que alguns deles com maior e outros com menor intensidade. Deste modo, sugere-se que o trabalho contribui para especificar algumas características relevantes ao processo de tomada de decisão dos agricultores, que até então na literatura eram pouco exploradas.

Palavras-chave: processo de tomada de decisão; aspectos contingentes; agricultores.

ABSTRACT

Dissertation of Master's degree
Program of Masters degree in Rural Extension
Federal University of Santa Maria

THE PROCESS OF DECISION-MAKING IN THE AGRICULTURE: THE CASE OF BOA VISTA DAS MISSÕES - RS.

AUTHOR: Dionéia Dalcin

ADVISER: Renato Santos de Souza

Date and Local of the Defense: Santa Maria, March 2nd, 2010.

Before a context where the process of decision-making is considered complex and studies in this area focus on this complexity, as well as analysis of the individual, their bounded rationality and issues related to information for decision-making the research aims analyze the process of decision-making in agriculture, in terms of social, institutional, cultural, organizational and personal aspects. Thus, for its development was used a descriptive and quantitative survey, that is, was carried out a survey of data from 77 properties in the city of Boa Vista das Missões - Rio Grande do Sul. The analyses of data collected were due to quantitative methods, such as the description of the sample by frequency and the other data over the relationship between variables. With base on the results of the study, it is possible to verify a relationship between social, cultural, personal, institutional and organizational aspects and decision-making. These relationships are more present in aspects of basement (decisions based on information or experience, cost/benefit or intuition/impulse), nature (routine or innovative decisions) and response time (fast decisions and thoughtful and time consuming decisions) for the decisions. Thus, it is suggest that the studies will help to specify some relevant characteristics to the process of decision-making of the farmers, which so far in the literature were little explored.

Keywords: Process of Decision-making; Contingent aspects; Farmers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistematização da estrutura da dissertação.....	19
Figura 2 - Esquema do processo de decisão do produtor.....	40
Figura 3 - Mapa do RS com localização do município de Boa Vista das Missões.....	48
Figura 4 – Modelo de análise para a pesquisa.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ocupações dos entrevistados.....	52
Quadro 2 - Faixa etária dos entrevistados	53
Quadro 3 - Tempo de estudo dos entrevistados	54
Quadro 4 - Tamanho das propriedades dos entrevistados em hectares.....	54
Quadro 5 - Combinação entre as duas principais atividades produtivas.....	55
Quadro 6 - Tipo de mão de obra predominante nas propriedades entrevistadas.....	56
Quadro 7 - Tração utilizada nas propriedades dos entrevistados	56
Quadro 8 - Justificativa para o tipo de tração utilizada pelos entrevistados	56
Quadro 9 - Tipos de máquinas, equipamentos e benfeitorias dos entrevistados.....	57
Quadro 10 – Intensidade de modernizado ou tradição das propriedades.....	57
Quadro 11 – Frequência das mudanças e inovações nas propriedades	58
Quadro 12 - Tipo de mudança ou inovação realizada nas propriedades.....	58
Quadro 13 – Uso do computador e da internet nas propriedades.....	58
Quadro 14 - Condições gerais da propriedade segundo os entrevistados	59
Quadro 15 - Faturamento bruto anual das propriedades entrevistadas	59
Quadro 16 – Número de atividades herdadas da família	60
Quadro 17 – Índice de valorização cultural	61
Quadro 18 – Grau de liderança segundo os entrevistados	61
Quadro 19 - Frequência de participação dentre os respondentes que participam de associações/cooperativas	62
Quadro 20 – Associações que os entrevistados participam, em primeira opção.....	62
Quadro 21 – Frequência em que lê e/ou escuta notícias relacionadas à agricultura.....	63
Quadro 22 – Frequência de participação em seminários ou cursos relacionados à agricultura	63
Quadro 23 - Importância da assistência técnica para as propriedades entrevistadas	64
Quadro 24 – Frequência do recebimento da assistência técnica	64
Quadro 25 – Finalidade da assistência técnica recebida	64
Quadro 26 – Entidades que prestam assistência técnica as propriedades entrevistadas	65
Quadro 27 - Entidades com quem é realizada a comercialização dos produtos das propriedades entrevistadas	65
Quadro 28 - Importância das instituições de comercialização para as propriedades	66
Quadro 29 - Entidades de quem é realizada a compra de insumos para as propriedades entrevistadas	66
Quadro 30 - Importância das instituições de compra para as propriedades	66
Quadro 31 - Tempo de gestão dos entrevistados.....	67
Quadro 32 – Frequência da avaliação de risco.....	68
Quadro 33 – Decisões baseadas no custo/benefício ou na intuição/impulso	68
Quadro 34 – Decisões baseadas em necessidades emergentes ou no planejamento prévio.....	69
Quadro 35 - Decisões baseadas em informações ou na experiência	69
Quadro 36 – Decisões reflexivas e demoradas ou ágeis e rápidas	69
Quadro 37 - Decisões inovadoras ou rotineiras	70
Quadro 38 - Decisões compartilhadas ou centralizadas.....	70
Quadro 39 - Principal fator para a decisão do que produzir.....	71

Quadro 40 - Principal fator para a decisão do como produzir	71
Quadro 41 - Principal fator para a decisão do quanto produzir	72
Quadro 42 - Principal fator para a decisão do quando produzir.....	72
Quadro 43 – Critério de escolha para a comercialização dos produtos	73
Quadro 44 – Época de realização da comercialização	73
Quadro 45 – Motivos para a escolha da época de comercialização dos produtos	74
Quadro 46 – Razões para a decisão de escolha de onde adquirir recurso para investimento	74
Quadro 47 – A base para escolha de quando, como, quanto e onde investir	75
Quadro 48 - Origem do recurso para o investimento	75
Quadro 49 - Principal investimento realizado nas propriedades entrevistadas nos últimos cinco anos.....	76
Quadro 50 – Tipo de investimentos realizados quanto ao objetivo	76
Quadro 51 – Principal investimento realizado na propriedade quanto ao objetivo	77
Quadro 52 – Segundo principal investimento realizado na propriedade quanto ao objetivo.....	77
Quadro 53 – Principal necessidade de investimento a ser realizada	78
Quadro 54 – Relação entre a idade e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)	79
Quadro 55 - Relação entre a idade e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas).....	80
Quadro 56 - Relação entre a idade e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira).....	80
Quadro 57 - Relação entre a idade e o embasamento da decisão (Informações X na Experiência).....	81
Quadro 58 - Relação entre a escolaridade e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)	82
Quadro 59 - Relação entre a escolaridade e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)	83
Quadro 60 - Relação entre a escolaridade e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)	83
Quadro 61 - Relação entre o tempo de gestão e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)	84
Quadro 62 - Relação entre o tempo de gestão e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas).....	85
Quadro 63 - Relação entre o tamanho da propriedade e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas).....	86
Quadro 64 - Relação entre o tamanho da propriedade e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira).....	86
Quadro 65 - Relação entre ser moderno ou tradicional e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso).....	87
Quadro 66 - Relação entre ser moderno ou tradicional e o tipo de ação da decisão (Planejamento prévio X Demandas e necessidades emergentes).....	87
Quadro 67 - Relação entre ser moderno ou tradicional e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira).....	88
Quadro 68 - Relação entre o controle contábil e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)	88
Quadro 69 - Relação entre o controle contábil e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira) ..	89
Quadro 70 - Relação entre atividade para autoconsumo ou comercial e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso).....	89
Quadro 71 - Relação entre atividade para autoconsumo ou comercial e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas)	90
Quadro 72 - Influência das informações nas decisões	90
Quadro 73 - Influência dos mais velhos nas decisões.....	91
Quadro 74 - Importância da opinião de amigos/vizinhos para as decisões.....	91
Quadro 75 - Relação entre atividades herdadas da família e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira).....	92

Quadro 76 - Relação entre grau de valorização cultural e o tipo de ação da decisão (Centralizadas X Compartilhadas)	92
Quadro 77 - Relação entre grau de valorização cultural e o embasamento da decisão (Informações X Experiência).....	93
Quadro 78 - Relação entre frequência de participação em associações e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)	94
Quadro 79 - Relação entre frequência de participação em associações e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)	95
Quadro 80 - Relação entre frequência que lê/escuta notícias e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira).....	95
Quadro 81 - Relação entre frequência que lê/escuta notícias e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)	96
Quadro 82 - Relação entre frequência participa seminários e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira).....	97
Quadro 83 - Relação entre frequência participa seminários e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)	97
Quadro 84 – Importância das políticas públicas para a tomada de decisão	98
Quadro 85 – Importância do apoio de órgãos/instituições para as decisões	98
Quadro 86 - Relação entre assistência técnica e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)	99
Quadro 87 - Relação entre assistência técnica e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas).....	99
Quadro 88 - Relação entre a frequência da assistência técnica e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas)	100
Quadro 89 - Relação entre a frequência da assistência técnica e o tipo de ação da decisão (Compartilhadas X Centralizadas)	101
Quadro 90 - Relação entre a importância das entidades de comercialização e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso).....	102
Quadro 91 - Relação entre a importância das entidades de comercialização e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)	102
Quadro 92 - Relação entre a importância das entidades de compra de insumos e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)	103
Quadro 93 - Relação entre a importância das entidades de compra de insumos e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)	104
Quadro 94 – Síntese da relação dos aspectos contingenciais e o processo decisório.	106

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário.....	117
--------------------------------	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 Distribuição dos capítulos.....	18
2. DISCUSSÃO TEÓRICA	20
2.1 Administração rural.....	20
2.2 O processo de tomada de decisão.....	24
2.2.1 Uma breve contextualização da teoria da decisão.....	24
2.2.2 Tipos de decisão	28
2.2.3 Estilos de decisão	29
2.2.4 Fases da tomada de decisão.....	30
2.2.5 Ambiente e fatores de influência na tomada de decisão	31
2.2.6 Planejamento na tomada de decisão.....	32
2.3 Tomada de decisão na agricultura.....	34
2.3.1 Contingências nas decisões do setor agrícola	34
2.3.2 Processo decisório do agricultor	37
3 RECURSO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Classificação da pesquisa.....	46
3.2 Caracterização do município em estudo	47
3.3 Instrumentos de coleta e análise dos dados.....	49
3.4 Modelo de análise da pesquisa	50
4 ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 Descrição da amostra	52
4.2 O processo de tomada de decisão na amostra estudada	67
4.3 Análise das contingências no processo de tomada de decisão	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERENCIAS	111
APÊNDICE A – Questionário.....	117

1 INTRODUÇÃO

Historicamente um dos grandes desafios enfrentados pelas pequenas e grandes organizações tem sido o Processo de Tomada de Decisão, especialmente pelo aumento da complexidade gerencial e ritmo das atividades. Assim, este é um tema que tem provocado grande interesse entre os que tentam compreender um pouco mais sobre as organizações com mecanismos de mudanças praticamente cotidianas.

Falar de processo administrativo e de tomada de decisão não é privilegio desta dissertação, muitos autores (tais como: Simon (1979/1972); Freitas et al. (1997); Gasson (1973); Machado (1999); Rodríguez Ocaña (1996); Carrieri (1992); Contini et al. (1984), dentre outros) têm dissertado sobre este tema. No entanto, observa-se um debate em torno da complexidade do mesmo, em especial na agricultura, pois o ambiente onde as organizações estão inseridas se modifica constantemente. Lima et al. (2005), por exemplo, caracteriza o ato administrativo como uma atividade humana, contingente e situacional, que consiste em um processo contínuo de ações e decisões sobre a atualização racional dos recursos, tendo em vista alguns objetivos.

Na agricultura familiar observa-se que o negócio é complexo devido à interação das necessidades da família (estilo de vida) com os requisitos da atividade (objetivos comerciais). Na agricultura patronal, verifica-se que a complexidade está mais presente no que se refere aos objetivos comerciais (JASEN, 2002). Além disso, as operações que ocorrem no interior de uma propriedade rural são, normalmente, influenciadas por agentes localizados fora delas, assim como em outras organizações.

Neste sentido, observa-se a importância da tomada de decisão como ponto básico da atividade administrativa e da gestão organizacional. De acordo com Freitas et al. (1997, p. 51), “a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente o desempenho da organização”.

Ainda neste cenário, as informações destacam-se, pois apresentam-se como recurso básico e essencial para o desempenho das organizações, é o dado trabalhado que permite ao gestor a tomada de decisões.

Conceitualmente, o processo decisório refere-se à análise e escolha de alternativas para a efetivação de ações que culminem na eficiência organizacional. Neste contexto, supõe-se que a tomada de decisão administrativa seja racional, isto é, os administradores fazem escolhas

coerentes maximizando valores dentro de limites determinados; porém, observa-se que tal racionalidade não é explícita nas decisões, em especial dos agricultores. Estudos em administração rural mostram que o produtor inicia o processo decisório, que é particular às suas características quanto aos recursos de seu meio e com as restrições que o limita, e finaliza o processo nele mesmo (CARRIERI, 1992).

Ainda, pode-se dizer que a teoria da decisão é um conjunto de conhecimentos e técnicas analíticas relacionadas a diferentes graus de formalidade, desenvolvido para ajudar o tomador de decisão a processar escolhas entre um cenário de alternativas, levando em conta as possíveis conseqüências da decisão, tendo como objetivo a seleção de alternativas que representem um conjunto preferido de conseqüências. A teoria da decisão pode ser aplicada sob condições de certeza, risco ou incerteza (OLIVEIRA, 2007).

As propriedades rurais, como organizações, a todo instante estão tomando decisões. Porém, devido às suas limitações, o “homem” não consegue conceber todas as alternativas possíveis, nem ter acesso a todas as informações necessárias em dado momento, embora isso não signifique que a decisão do indivíduo deixe de ser racional, significa que ela apresenta uma racionalidade limitada (SIMON, 1979).

Ao se ter presente esses e outros aspectos, considera-se que estudar as relações dos diferentes componentes de um sistema de exploração agrícola pode contribuir para a análise do processo decisório dos agricultores, em especial no que se refere à produção e investimento. As decisões de produção procuram responder o que, quando, quanto e como produzir e os investimentos são decisões sobre como se fará para realizar tal produção, estando intrínseco nestes aspectos os elementos pessoais e de comercialização.

Portanto, apesar de sua importância no contexto decisional, dotar os dados e as informações de significados não é processo simples. Por exemplo, características individuais (pessoais) que segundo Angeloni (2003) formam o modelo mental de cada pessoa interferem na codificação/decodificação desses elementos, acarretando, muitas vezes, distorções individuais que poderão ocasionar problemas no processo como um todo.

Além disso, Lima et al. (2005), ao conceituar administração rural, refere-se a esta como uma atividade contingente, processo integrado de decisões e que possui aspectos próprios do segmento.

A gestão da produção e dos investimentos na agropecuária é mais complexa que em alguns setores da economia, tais como o industrial. Por exemplo, o planejamento da produção, normalmente, é realizado com meses ou até anos de antecedência em relação à entrega dos produtos, e, neste período, as condições de mercado podem modificar-se, diminuindo a precisão entre os objetivos traçados e a produção atingida (REZENDE; ZILBERSZTAJN, 1999).

Na administração rural é preciso ter capacidade de escolher canais de distribuição; de planejar as atividades produtivas; de garantir a qualidade dos produtos; de administrar a aquisição de insumos; de escolher mecanismos de comercialização; de controlar e analisar custos; de identificar fontes de financiamento; entre outras (LOURENZANI; SOUZA FILHO, 2005). Porém, tais capacidades não estão explícitas na maioria dos estabelecimentos. Ocorre, ainda, que a literatura trata a gestão do empreendimento rural como algo muito racional e econômico, sem levar em consideração outros elementos (como ambientais e culturais). Além disso, trata-se de um contexto de incertezas e mudanças, e para uma tomada de decisão neste cenário são necessárias informações precisas e prontamente disponíveis.

Alem disso, em um contexto baseado em transformações, em especial pela globalização e abertura econômica na década de 90 do século XX, a agricultura modificou-se e o produtor rural passou a necessitar de conhecimento e agilidade na busca de competitividade e, até mesmo, de sobrevivência neste novo cenário de complexidade.

Observa-se, por exemplo, que o pequeno produtor não responde a critérios simples de otimização. As decisões são baseadas, na maioria dos casos, no bom senso e no conhecimento empírico e, por outro, na visão global de seu meio que o faz considerar um complexo de conseqüências de acordo com os objetivos que pretende atingir; então, passa a agir e a gerir seu sistema de produção conferindo-lhe uma lógica, uma racionalidade que lhe é própria, condicionada por um ambiente físico, social, cultural, institucional, político e econômico (LIMA et al., 2005).

Ainda, segundo Lima et al. (2005), a especificidade da racionalidade administrativa nas unidades de produção familiar pode ser expressa nos seguintes elementos: força de trabalho familiar muito presente; interação muito grande entre família e os meios de produção, sem divisão hierárquica; participação solidária; objetivos e estratégias voltados para a família; diversificação e diferenciações sociais e econômicas. E, de forma implícita, salienta as diferenças culturais, institucionais, organizacionais presente neste segmento.

Assim, ao estudar a literatura sobre tomada de decisão constata-se que a maioria dos trabalhos estão ligados ao contexto organizacional de grandes empresas (organizações), em especial focalizam a análise no indivíduo, sua racionalidade, a complexidade do processo de tomada de decisão e aspectos sobre as informações necessárias a decisão. Observa-se também que estes estudos são raro no setor agropecuário. Dentre os trabalhos que estudam o processo de tomada de decisão na agricultura, destacam-se dois deles, os quais apresentam as linhas mais pesquisadas para este setor.

Machado (1999) analisa a importância das fontes de informações para a tomada de decisão. A tese revisa a grande maioria dos trabalhos estudados na área. Em primeiro lugar, o

autor conclui sobre a importância das fontes de informações no processo decisório, e em um segundo sobre a importância das distintas fontes de informações associadas a algumas características dos agricultores.

Rodríguez Ocaña (1996), por sua vez, aborda uma metodologia de análise do processo de tomada de decisão, aprofundando várias questões (características socioeconômicas, distintos níveis de recursos e restrições estruturais, além de valores da profissão), por muitas vezes esquecidas em outras análises, porém ainda com pouca ênfase em aspectos relacionados ao social, cultural, institucional, organizacional e pessoal. O autor concluiu que as decisões da exploração agrária são fruto da interação entre os elementos do sistema, além de serem complexas, assim como as relações. As características socioeconômicas se revelam como elemento mais determinante das decisões dos agricultores.

Porém, estes e outros trabalhos, talvez por se tratar de um contexto complexo, apresentam análises gerais e definições não muito claras de como as decisões são afetadas.

Assim, diante de um contexto gerencial não restam dúvidas a respeito da necessidade de estudar o processo de tomada de decisão com vistas à incorporação de aspectos sociais, culturais, institucionais, organizacionais e pessoais, elementos que não são explícitos na literatura atual sobre agricultura, pois não se pode dizer ou generalizar que neste segmento o processo administrativo, e principalmente de tomada de decisão, seja basicamente econômico, ou que esteja primeiramente ligado a este elemento. Procura-se, então, uma interrelação entre os diversos aspectos das propriedades que tendem a ser contingentes nas decisões, além de compreender onde estes elementos afetam o processo de tomada de decisão.

Deste modo, o enfoque sistêmico mostra-se o meio mais adequado para a compreensão da exploração agrícola, uma vez que o processo decisório deste segmento não está balizado apenas por objetivos de natureza econômica, mas que tendem a incluir os fatores sociais, institucionais, culturais, organizacionais e pessoais. Por isso, não é suficiente, como já citado, como em outros setores, estudar apenas os aspectos econômicos para entender a administração, e em especial no processo decisório, é importante visualizar a propriedade como um todo, a partir de uma visão holística. Ressalta-se que tais aspectos não estão presentes apenas em propriedades familiares, mas também nas demais propriedades agrícolas.

Em seu trabalho, Dalcin (2007) observa que na atividade agropecuária um dos principais entraves para a agricultura, em especial a familiar, está na compreensão dos mercados fora da unidade e em uma melhor articulação de seus sistemas dentro dela. Essa deficiência provoca incertezas em todo segmento agrícola. Portanto, para poder minimizar seus riscos, é necessário que o produtor compreenda o funcionamento da propriedade como um todo, levando em

consideração as informações dos agentes fora da unidade. Assim, os critérios a serem utilizados para a tomada de decisões contribuíram para a rentabilidade de sua produção.

Também, no trabalho de Contini et al. (1984), é salientada a importância do processo de tomada de decisão para o agricultor e de uma administração rural eficaz, pois todas as decisões de produção e investimento podem acarretar modificações na propriedade.

Portanto, estudar e caracterizar o processo de tomada de decisão dos agricultores, considerando-o além de um contexto complexo, de racionalidade limitada e contingente é de suma importância, como forma de entender o que está acontecendo nas propriedades, diferenciando-as uma das outras. Pois, como observado em diversos estudos agrícolas, as ferramentas de gestão são tidas como o diferencial administrativo, porém muitos elementos anteriores às ferramentas estão presentes, como o empreendedorismo, as possíveis escolhas e informações, os aspectos sociais, pessoais, econômicos, institucionais, organizacionais, culturais.

Assim, pode-se propor o problema de pesquisa deste estudo da seguinte maneira: como aspectos (fatores) sociais, institucionais, culturais, pessoais (individuais) e organizacionais influenciam no processo de tomada de decisão dos agricultores?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de tomada de decisão em agricultores de Boa Vista das Missões, sob os aspectos sociais, institucionais, culturais, organizacionais e pessoais.

1.1.2 Objetivos específicos

Descrever o processo decisório dos agricultores;

Caracterizar o processo decisório de produção e investimento dos agricultores;

Analisar as contingências no processo de tomada de decisão dos agricultores.

1.2 Distribuição dos capítulos

Para desenvolvimento do estudo, o presente trabalho está dividido em 5 capítulos, como pode ser observado na Figura 1.

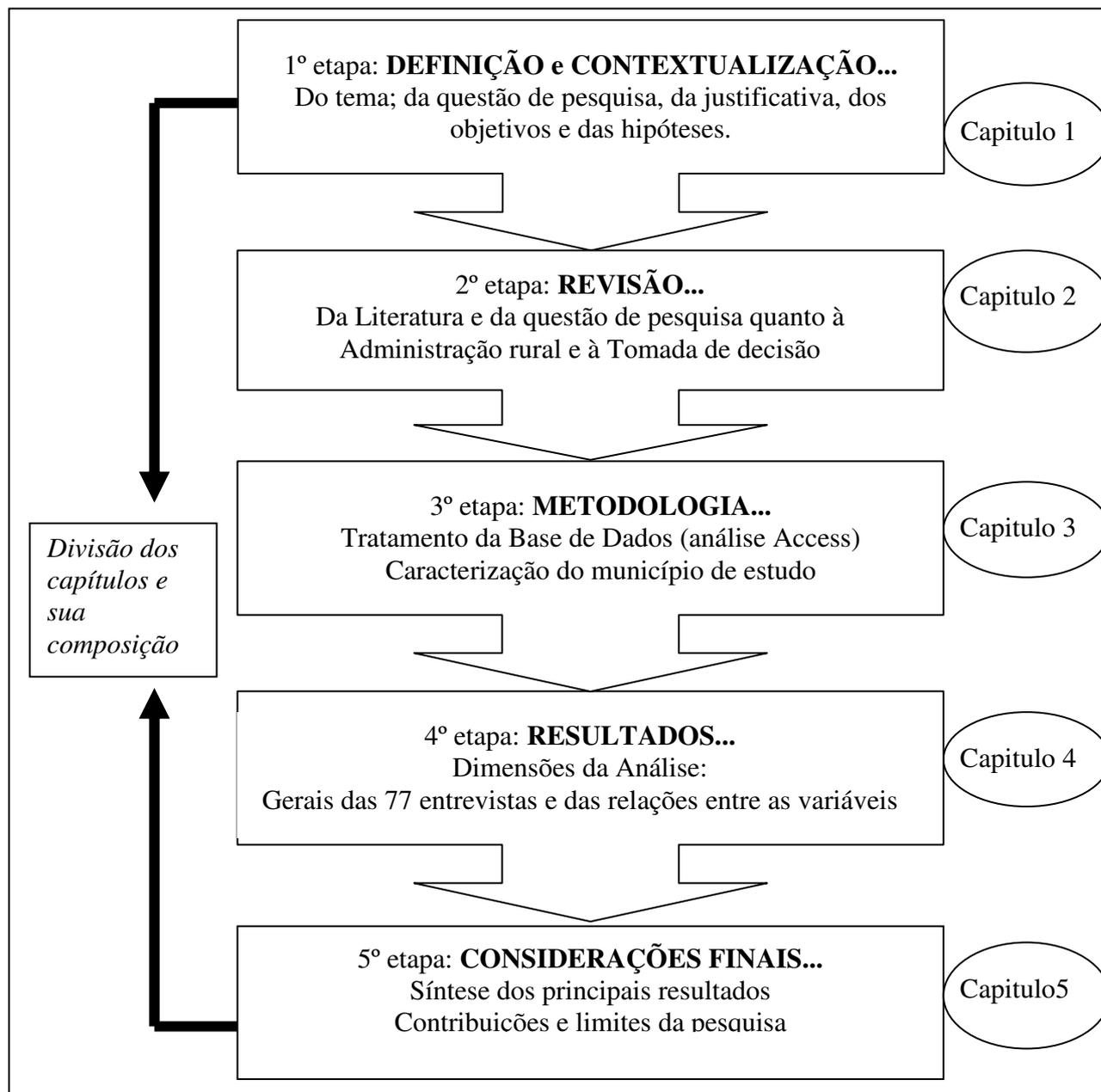
O primeiro descreve o tema, objetivos e hipóteses, elementos norteadores desta dissertação.

O segundo capítulo é constituído por uma revisão bibliográfica e busca expor de maneira objetiva as linhas teóricas que orientam a pesquisa. A primeira linha teórica é sobre a administração rural, a segunda é sobre aspectos gerais da teoria da tomada de decisão e a terceira sobre a tomada de decisão dentro da agricultura.

O terceiro capítulo consiste na apresentação dos procedimentos metodológicos, assim como uma caracterização do município em estudo.

O quarto capítulo está relacionado aos agricultores pesquisados. Deste modo, tal capítulo constitui-se em uma apreciação das dimensões gerais da análise, com intenção de caracterização e entendimento da amostra pesquisada, bem como de um diagnóstico da relação entre as principais variáveis, as quais caracterizam as dimensões institucionais, sociais, culturais, pessoais e organizacionais em relação a aspectos do processo de tomada de decisão.

No quinto capítulo as considerações finais expõem as principais contribuições da pesquisa, assim como as limitações encontradas ao longo deste trabalho.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 1 - Sistematização da estrutura da dissertação

2. DISCUSSÃO TEÓRICA

2.1 Administração rural

Observando-se as organizações (empresa), muitos elementos aparecem como fundamentais para sua eficiência organizacional, e neste sentido a administração tem papel fundamental. Segundo Maximiano, (2002, p.26),

Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamados de processos ou funções: planejamento, organização, execução e controle.

Segundo Bateman; Snell (1998), a gestão de uma empresa é um artifício que procura consolidar objetivos organizacionais, através do trabalho com recursos e pessoas. Sendo que as principais funções a desempenhar são: o planejamento, a implementação e o controle das atividades. A função de especificar os objetivos a serem atingidos, bem como decidir as ações adequadas para alcançar esta finalidade cabe ao planejamento. A implementação procura executar as ações previamente identificadas e planejadas, por meio da coordenação dos recursos disponíveis. Por fim, o controle das atividades, busca garantir que os objetivos sejam atingidos, por meio do acompanhamento das atividades e execução de ações corretivas.

Estes princípios básicos são aplicados a vários segmentos organizacionais, termos gerais que também são válidos para o setor agropecuário. Porém, este setor apresenta determinadas características que o diferencia dos demais, as quais precisam ser consideradas. Um grande conjunto de fatores determina o desempenho da agricultura, por exemplo, as políticas públicas, a conjuntura macroeconômica e as especificidades locais, sejam elas do estabelecimento em si, sejam do entorno no qual eles estão inseridos. A administração, nesse contexto, pode ser caracterizada, em sua forma mais simples e geral, como:

(...) uma atividade exclusivamente humana, contingente e situacional, que se desenvolve no interior de uma organização, que consiste em um processo contínuo e integrado de decisão e ação sobre a utilização racional de recursos, tendo em vista determinados objetivos e um conjunto de condicionantes decorrentes das características dos próprios recursos e do meio físico, econômico e social, no qual a organização e o agente atuam. (LIMA, et al., 2005, p.36);

Em um contexto geral, os primeiros estudos acerca da administração da propriedade rural, iniciaram-se nos Estados Unidos e Inglaterra, juntamente com o processo de modernização. No Brasil, o desenvolvimento teórico e prático deste estudo estrutura-se sob duas abordagens. Uma que abarca o ramo do conhecimento denominado Economia Rural e, outra, sob a égide do arcabouço teórico da Ciência Administrativa (LIMA et al., 2005). Tais abordagens são representadas pelas seguintes obras e definições:

A Administração Rural representada pela obra de Hoffmann et al. (1981, p.2) é definida “como o estudo que considera a organização e operação de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos”. Além do que é dada como uma divisão da Economia Rural, e uma área que dedica pouca atenção à ação administrativa, sendo insuficiente para discutir os diversos problemas administrativos nas organizações rurais.

A Administração Rural referenciada na obra de Souza et al. (1995), é definida como uma divisão da Ciência Administrativa, a qual destaca a análise dos aspectos inerentes à empresa rural e suas relações com o ambiente, aplicando às empresas rurais os conceitos criados nas empresas industriais e comerciais, abordando-a de maneira mais completa, superando a perspectiva economicista. Segundo Lima et al. (2005), esta abordagem necessita de aprofundamento no que tange à sua aplicação, face às particularidades das organizações rurais e à diferenciação socioeconômica existente entre elas.

Para Lima et al. (2005), embora estas sejam as principais referências na administração rural, as mesmas não contemplam todas as características da atividade administrativa resultante da diferenciação social e econômica entre as organizações rurais. Dessa forma, observa-se uma lacuna entre as atuais discussões sobre a produção de conhecimento e a prática em administração rural, principalmente ao se referir à administração de propriedades rurais. Parte-se da idéia de que propriedades determinam um campo específico de atuação, fazendo com que as decisões e ações, relativas ao processo de trabalho e produção sejam tomadas e implementadas de acordo com objetivos e critérios de racionalidade igualmente específicos.

Como já observado, vários são os fatores que influenciam o desempenho das propriedades rurais. Segundo Santos; Marion (1996), estes podem ser de natureza externa ou interna. Quanto aos fatores externos, não são controlados pelos agricultores, caberia, então, apenas a adoção de reações e adaptações a tais fatores. Como exemplo destes, pode-se citar o clima, o relevo, políticas governamentais, o ambiente institucional, a tecnologia e o mercado. Já ao se tratar dos fatores internos à propriedade, observa-se que estes são mais bem controlados pelo agricultor. Destaca-se entre esses fatores, o tamanho da propriedade, a tecnologia disponível, os recursos financeiros do empreendimento e as necessidades de auto-consumo, fatores que estão na maioria

das vezes ligados a aspetos sociais e culturais. Assim, caberá ao agricultor a decisão sobre a utilização dos recursos de que dispõe (insumos, capital, tecnologia, recursos humanos). As escolhas do agricultor vão depender de diversos elementos, entre eles estão as informações de que dispõe.

Com base, neste contexto, pode-se dizer que a gestão dos empreendimentos rurais é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação de recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas características do setor agrícola. Na esfera da propriedade, têm-se como fatores determinantes para a tomada de decisão os recursos, as tecnologias e as informações disponíveis por parte do administrador. No entanto, essas decisões sofrem também influências de fatores externos ao estabelecimento, como aquelas referentes ao ambiente institucional, às políticas governamentais e, principalmente, às condições do mercado (LOURENZANI, 2005).

Assim, pode-se observar que a administração rural se preocupa com os recursos, as decisões e os resultados, portanto, pode ser entendida como uma ação de transformar o que se tem no que se quer (CANZIANI, 2001).

Ainda segundo Canziani (2001), a administração de uma propriedade rural pode ser entendida como a forma mais racional de se utilizar os recursos físicos, financeiros, humanos e mercadológicos da propriedade a fim de se obter resultados compensadores e contínuos, conforme os objetivos do produtor. Porém, dada a diversidade das organizações rurais e a sua condição socioeconômica, os objetivos dos produtores podem ser os mais variados possíveis e inclusive alterarem-se ao longo do tempo. Isso dificulta uma sistematização ou generalização do processo administrativo para diferentes produtores rurais, exigindo esforços no sentido de tipificação dos produtores para minimizar esse problema. Assim, as funções de planejamento, organização, direção e controle, que formam o processo administrativo rural possuem na agricultura características mistas de “ciência”, “técnica” e “arte”, os quais, por muitas vezes, não são contemplados pela literatura.

Segundo Lima et al. (2005), algumas características da agricultura, tais como relação de trabalho e produção, interação família e propriedade, não divisão clássica de trabalho, estratégias para segurança alimentar e diferenças de trajetória da propriedade, devem ser caracterizadas como independentes à escolha do agricultor, por isso nem sempre são entendidas como irracionalidade administrativa.

Para Santos; Marion (1996), a definição da tarefa do administrador rural pode ser descrita da seguinte maneira:

“O principal papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação, ao bem-estar social de seus empregados e à satisfação de seus clientes e da comunidade” (SANTOS; MARION, 1996, p. 16).

Como forma de operacionalizar o papel do administrador rural, pode-se assinalar suas funções a partir de processos gerenciais como salienta Lourenzani (2005). Entre os principais processos gerenciais existentes em estabelecimentos de produção agrícola estão:

- Os processos de definição/identificação dos mercados a serem atendidos, de entrega/distribuição dos produtos e de atendimento aos clientes;
- Os processos de produção propriamente ditos, como quais os produtos a serem produzidos e em quais quantidades; e,
- O processo de suprimento da empresa, ou seja, a aquisição dos recursos necessários (naturais, físicos, financeiros, tecnológicos e humanos).

Também em Lourenzani; Souza Filho (2005) são destacadas as habilidades requeridas na administração rural, as quais podem ser as capacidades: de escolher canais de distribuição, de planejar as atividades produtivas, de garantir a qualidade dos produtos, de administrar a aquisição de insumos, de escolher mecanismos de comercialização, de controlar e analisar custos, de identificar fontes de financiamento, entre outras. No entanto, tais capacitações em gestão exigidas para lidar com esta complexidade de fatores gerenciais, são ausentes na maioria dos estabelecimentos rurais. Ocorre ainda que a literatura trata de modo insuficiente o tema da gestão do empreendimento rural.

Quanto à deficiência administrativa, Lima et al. (2005) observa que a maior necessidade do agricultor refere-se à atividade produtiva, fato que torna presente na agricultura a tomada de decisão quanto a o que, quando, como, quanto e onde produzir. Por isso, o agricultor geralmente visualiza o técnico como detentor de todas as informações necessárias.

Para Nantes; Scarpelli (2001), a gestão do empreendimento rural, que compreende coleta de dados, geração de informações, tomada de decisão e ações decorrentes, é insuficientemente tratada na literatura. Os trabalhos existentes nessa área estão restritos aos aspectos econômicos da gestão do empreendimento (custos, finanças e contabilidade).

Diante de tais abordagens, ressalta-se a importância de compreender a tomada de decisão dos agricultores, em especial na produção e investimento, a qual é um elemento do processo administrativo, e que ganha destaque, especialmente pela complexidade do setor, nos aspectos sociais, culturais, institucionais, organizacionais e pessoais.

2.2 O processo de tomada de decisão

No estudo da agricultura, surge como elemento fundamental o agricultor e o como ele age frente às adversidades e peculiaridades deste segmento organizacional, ou seja, como se dá o processo de tomada de decisão, processo esse que engloba quais atividades desenvolver, quando, para quem e onde desenvolvê-las, utilizando-se para isso alguns tipos e fontes de informação. Assim, estudar os atributos da tomada de decisão, os tipos e os resultados destas é importante como forma de entender o que está acontecendo no meio rural.

2.2.1 Uma breve contextualização da teoria da decisão

O primeiro elemento a ser considerado é que este trabalho não fará menção apenas ao ato de decidir, ou seja, o ato da escolha entre as alternativas, e sim, considerará todo o processo.

Na Teoria da Administração, o processo decisório foi negligenciado até por volta da metade do século passado. É de se supor que essa negligência não vinha de uma opção totalmente consciente no sentido de não valorizar o estudo do processo decisório, mas era uma consequência natural da forma como fora construída a teoria até o momento. Por isso, escrever sobre este tema é difícil devido aos vários recortes que são feitos na literatura sobre o assunto (LÖBLER, 2005).

Segundo Melo (2003) a base de orientação da teoria da decisão é simples e matemática, porém sua evolução transformou-a em uma orientação mais regulada (formal) e política. Assim, observa-se que os tomadores de decisão estão buscando equilibrar muitos fatores em uma dependência política mais complexa, sob condições de conhecimento limitado e tempo.

Deve-se observar que os processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para selecionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados (SIMON, 1979).

Para compreender o processo de decisão, inicialmente, deve-se buscar a conceitualização e a caracterização do processo decisório no contexto das organizações, pois segundo Freitas et al. (1997, p. 11) “é por meio de suas decisões que os administradores procuram conduzir seu negócio a uma determinada situação”.

Para Simon (1979, p. 16)

As decisões são algo mais do que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro, e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida.

No entanto, embora a incerteza seja um elemento constante no mundo dos negócios, deve-se observar que tomar decisão em condições de incerteza pode fracassar ou frustrar uma expectativa. Estas condições de incerteza constituem-se no dilema sobre o continuado risco das conseqüências das decisões que envolvem os tomadores de decisões (MELO, 2003).

Quando se fala em conceitualização, Simon (1979) define o ato de gerir como a arte de conseguir realizar as coisas. Ou seja, a gestão não é caracterizada apenas como o ato de realizar uma ação, mas sim de tomar as decisões corretas, mas para tal precisa entender os elementos componentes de toda decisão. Na opinião de Simon (1979, p.53), "... toda decisão compõe-se de dois tipos de elementos, denominados elementos de fato e elementos de valor, respectivamente".

Ainda segundo Simon (1979, p.80), a "tarefa de decidir compreende três etapas: 1) o relacionamento de todas as possíveis estratégias, 2) a determinação de todas as conseqüências que acompanhem cada uma dessas estratégias, e 3) a avaliação comparativa desses grupos e conseqüências".

Por duas vezes o tema processo decisório recebeu o prêmio Nobel de Economia, e dois autores são vistos com grande relevância neste processo. Em 1978, Herbert Simon foi coroado pelos seus estudos sobre decisão, e, 24 anos depois, Daniel Kahneman recebe o mesmo prêmio também por estudos com processo decisório (LÖBLER, 2005).

A justificativa da premiação de Simon foi ter rejeitado a afirmação feita pela teoria clássica da firma sobre o gestor onisciente, racional e maximizador. Simon afirmou que o decisor estava limitado pela falta de conhecimento do número total de conseqüências de suas decisões e pelas pressões sociais e pessoais. A decisão nem sempre é a ótima, mas sim a satisfatória naquela situação ou momento. Os objetivos dos estudos de Simon eram a simplificação e o entendimento de situações complexas da decisão, atendendo ao anseio de um grande número de pesquisadores que se debatiam com o mesmo problema, tanto na área econômica quanto em outras áreas. A grande contribuição de Simon foi trazer à tona o processo decisório nas organizações, pois a teoria da firma, encontrada na economia tradicional, estava preparada somente para servir de base para estudos do comportamento do mercado como um todo e não do comportamento da firma individualmente (LÖBLER, 2005).

Vinte e quatro anos após Simon, é premiado Daniel Kahneman. Entre as justificativas apresentadas, observa-se que Kahneman, juntamente com Tversky, incluíram nos estudos do processo decisório questões relativas à Psicologia, tanto que o título dado ao texto que justifica a

premiação é “Psicologia e Economia”. Os acentuados efeitos da Psicologia, mais precisamente da Psicologia Cognitiva no processo decisório humano consistem em considerar que o ser humano é visto como um sistema que codifica e interpreta as informações disponíveis. Os elementos que governam o processo decisório incluem percepção, modelos mentais para interpretar situações específicas, emoções, atitudes e memória de situações passadas e suas conseqüências. Estes, autores, demonstraram que as pessoas são incapazes de analisar situações complexas de maneira correta quando as conseqüências futuras são incertas (LÖBLER, 2005).

Dentre os autores, Herbert A. Simon é o mais estudado, em especial no que tange à racionalidade. Trata-se de um cientista norte-americano, que teve uma longa e produtiva carreira profissional, publicando em torno de 27 livros e 600 artigos (BARROS, 2004).

O Prêmio Nobel de Economia em 1978 foi o auge para seu reconhecimento. Mais especificamente na área de estudos administrativos, Simon é conhecido como o *pai* do behaviorismo (BALESTRIN, 2002), sendo também reconhecido pelas pesquisas sobre o processo de tomada de decisão.

Para Albuquerque e Filho (2005), Simon, na obra *Comportamento Administrativo*, analisa a estrutura da escolha racional humana, ou seja, o modo como o indivíduo decide, para estudar a estrutura e o funcionamento da organização e descrever o trabalho do administrador. Também em outros estudos o aspecto racional da tomada de decisão é observado por Simon. Este sugere que os indivíduos não são totalmente racionais na tarefa de decidir, observando-se a racionalidade limitada do comportamento humano.

A racionalidade está interligada às alternativas comportamentais existentes. Pode-se dizer que estas são inúmeras e variam de consciente a inconsciente, sendo através destas que as decisões são efetuadas. O conjunto de ações e comportamentos que compõem as alternativas correspondem ao conjunto de interesses do decisor, na maioria dos casos, deve vir como uma opção ótima para a organização. Por isso, diz-se que nem sempre os indivíduos maximizam o processo, nem mesmo têm a capacidade necessária para conhecer e avaliar todas as alternativas na tomada de decisão (BALESTRIN, 2002 e BARROS, 2004).

O comportamento do tomador de decisões é impactado por alguns fatores. Para Maximiano (2000, p.152), “eles podem ser oito: tempo, ética, informação, percepção, competências, risco, recursos, e inteligência”. Observa-se que nesta caracterização alguns elementos como os sociais e psicológicos são negligenciadas.

Ainda, observa-se que os tomadores de decisão buscam ser racionais através de seus comportamentos, no entanto, por ser um processo complexo, estão submetidos a limitações. Neste sentido, muitos trabalhos antes e após Simon, e em diversas áreas, procuram contribuir para o

debate no campo comportamental e principalmente na tomada de decisão organizacional, auxiliando para a redução de incertezas no processo.

Entretanto, Simon (1979, p. 95) esclarece que o comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

- 1- A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário.
- 2- Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.
- 3- A racionalidade pressupõe uma opção entre os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.

Em termos gerais, segundo Simon (1979), a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidos de acordo com algum sistema de valores que permita avaliar as conseqüências desse comportamento. Para o autor, a racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento ou a racionalidade é limitada quando lhe falta capacidade de saber tudo, as quais são fruto, principalmente, de falhas no conhecimento das alternativas, incerteza a respeito de eventos exógenos relevantes e inabilidade no cálculo de suas conseqüências.

O autor argumenta ainda que havia necessidade de uma caracterização mais positiva e formal dos mecanismos de escolha em condições de racionalidade limitada. Para isso apresenta dois conceitos fundamentais para esta caracterização: busca e satisfação. Se as alternativas de escolha não são fornecidas inicialmente ao agente decisório, então ele deve iniciar um processo de busca de alternativas. Portanto, a teoria da racionalidade limitada deve incorporar uma teoria de busca. Os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana em aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão. Para a satisfação o autor pressupõe que o agente decisório tenha desenvolvido alguma aspiração, sobre quão boa devesse ser a alternativa que ele tentaria encontrar. Assim que ele descobrisse uma alternativa que atendesse a seu nível de aspiração, concluiria a busca com a escolha desta alternativa (SIMON, 1979).

Portanto, o decisor é limitado em relação à capacidade cognitiva, sendo que o processo decisório também fica limitado por esta capacidade. Logo, em decorrência da limitação no seu conhecimento e aspectos de valores e conceitos de finalidade que o influenciam na tomada de decisão, o indivíduo possui uma racionalidade limitada (SIMON, 1979).

2.2.2 Tipos de decisão

Simon (1972, p. 19) apresenta “dois tipos de tomada decisões, que englobam o atualmente, e o como farão no futuro, são as decisões programadas e as não-programadas”.

Decisões programadas referem-se às ações repetitivas e rotineiras, em que foi criado um processo definido para abordá-las, não precisando ser tratada a cada vez que ocorrem. Podem ser utilizadas como método rotineiro para resolver problemas específicos que se repetem. Para Simon a tomada de decisão programada depende de processos psicológicos relativamente simples, sendo compreendido pelo menos no nível prático, os quais compreendem hábito, memória e simples manipulação de coisas e símbolos (CHAGAS, 2000).

Decisões não-programadas fazem referência à ações que forem novas, não-estruturadas e de importantes conseqüências. Nesse caso, não haverá método preestabelecido para tratar o problema, isso porque não foi apresentado antes, porque sua natureza e estrutura exatas são ambíguas ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico. Além disso, tomar uma decisão não-programada depende de processos psicológicos que até pouco tempo, não haviam sido explicados. No entanto, estas podem ser melhoradas pelo treinamento sistemático do pensamento (CHAGAS, 2000).

Entretanto, na obra de Anthony (1965 apud Oliveira, 2007) são apresentados três diferentes tipos de decisões: as decisões de planificação estratégica; decisões de controle gerencial ou administrativa (táticas); e, decisões de controle operacional. Destaca-se que não são categorias independentes, mas um contínuo que serve para a classificação de decisões.

Ainda segundo o autor, as decisões no *nível estratégico* englobam a definição de objetivos, política e critérios gerais para planejar o curso da organização com o propósito de desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro objetivos. As atividades podem ser irregulares, ainda que alguns planos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos. O *nível tático* normalmente está relacionado ao controle administrativo e é utilizado para decidir sobre as operações de controle, formulação de novas regras de decisão. Neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos), variações a partir de um funcionamento planejado, a explicação destas variáveis e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações. O *nível operacional* é um processo pelo qual assegura-se que as atividades operacionais serão bem desenvolvidas pela utilização de procedimentos e regras de decisões preestabelecidos; grande parte destas decisões são programáveis e os procedimentos a serem seguidos são estáveis; as decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata.

Já para Maximiano (2000), as decisões podem ser classificadas em: programadas (aplicam-se a problemas repetitivos), não-programadas (aplicam-se a problemas que não são familiares), estratégicas (escolhem objetivos para a organização), administrativas (colocam decisões estratégicas em prática), operacionais (definem meios e recursos), individuais (são tomadas unilateralmente), coletivas (são tomadas em grupo), satisfatórias (qualquer alternativa serve), maximizadas (procuram o melhor resultado possível), otimizadas (equilibram vantagens e desvantagens de diversas alternativas).

Entretanto, ambos os autores procuram entender como se dá o processo decisório, se é pela capacidade mais pessoal ou pela sua capacidade informativa e estratégica.

2.2.3 Estilos de decisão

O estilo do decisor, segundo Driver et al. (1990 apud Rathmann, 2007), é decisivo para a formulação intuitiva do processo decisório do indivíduo. Aspectos como idade, tempo de trabalho, experiência gerencial, nível educacional, vivência em outros países ou regiões e o tipo de decisões tomadas (operacionais, táticas e estratégicas) são fatores que influenciam no processo de tomada de decisão dos indivíduos.

A diferença entre os estilos decisórios são baseadas em dois aspectos, segundo Driver et al. (1990 apud Freitas et al., 1997): um quanto ao foco e outro quanto ao uso da informação. O primeiro, diz respeito ao número de alternativas identificadas na tomada de decisão. E o segundo, se refere à quantidade de informações realmente considerada para a tomada de decisão.

Dentre essas observações, considera-se que uma decisão baseia-se em conhecimentos, ou crenças, acerca de determinadas relações de causa-efeito das opções disponíveis, apontando alternativas aos efeitos preferíveis. Neste contexto, Freitas et al. (1997, p. 12) “citam como variáveis relevantes que interferem no processo decisório: a) os objetivos da organização; b) os critérios de racionalidade e de eficácia; c) as informações (falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo); d) raciocínio; e) valores; f) crenças; g) recursos”.

Da análise e cruzamento dessas diferenças, Driver et al. (1990 apud Rathmann, 2007) classificam os estilos em cinco:

Decisivo: utiliza poucas informações, pouco planejamento e respeito à hierarquia. É um estilo autocrático e delegante, e orientado por resultados.

Flexível: utiliza poucas informações e as analisa sob diferentes aspectos. É adaptativo e criativo, e decide baseado nas discussões do grupo, não gosta de estruturas formais e regras.

Hierárquico: planeja a longo prazo, faz análises complexas dos dados, tem como ideal a burocracia. Maximiza o uso de informações para alcançar a melhor solução. É detalhista, controlador e centralizador.

Integrativo: usa muita informação e gera várias alternativas possíveis, prefere organizações menos rígidas. Valoriza a exploração e a criatividade e tenta compatibilizar interesses de pessoas e da organização.

Sistêmico: é o mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do estilo integrativo e do hierárquico. Não delega, exercendo influência e controlando informações. Planeja a curto e a longo prazo. Valoriza informação, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações.

Em trabalhos como os de Chagas (2000) e Vilckas (2004), consta que cada indivíduo, por ter seus próprios valores e convicções, tem certo estilo de tomada de decisão: objetivo ou subjetivo, científico ou artístico, racional ou intuitivo, rígido ou flexível. Além disso, o indivíduo pode ser:

Racional – define e avalia com detalhe qualquer situação;

Irracional – influenciado pelas suas motivações subconscientes;

Administrativo – que procura compromissos rápidos;

Criador – domina as coações e as transforma em situações de desenvolvimento pessoal.

2.2.4 Fases da tomada de decisão

Ao referir-se a processo de tomada de decisão, é importante compreender em que fases estes processos ocorrem. Simon (1977) descreve este através de quatro fases principais:

A primeira refere-se à fase de inteligência ou investigação, a qual remete-se ao encontrar ocasiões para tomar decisão e além disso, nesta fase é feita a coleta e processamento das informações sobre o ambiente com a finalidade de identificar oportunidades e ameaças.

A segunda fase é a do desenho ou concepção, que inventa, desenvolve, e analisa possíveis cursos da ação e análise da situação. Refere-se à formulação do problema, construção e análise das alternativas viáveis para uma situação que requer uma decisão.

A terceira é a fase de escolha, a qual seleciona um curso particular de ação, que seja, pretende-se a seleção da (s) alternativa (s) deseja (s) dentre as alternativas disponíveis (viáveis) e a análise em termos das suas conseqüências.

E a última fase é a de revisão, que busca avaliar as escolhas passadas.

Para Maximiano (2000), são seis as fases do processo de tomada de decisão: identificação do problema ou oportunidade, diagnóstico ou análise, geração de alternativas, decisão, implementação da alternativa escolhida e *feedback* para verificar se a alternativa implementada está solucionando o problema.

Segundo Scoss (1974, p.21) “a tomada de decisão abrange as seguintes fases de execução: descobrir a ocasião que deve ser tomada; identificar todos os cursos de ação e decidir-se entre um deles”.

Ainda, Simon (1979) observa que a influência da comunicação nas decisões referem-se à forma como as informações são transmitidas, que podem ser formal ou informal. Também é importante que as informações sejam geradas com qualidade e quantidade para que as decisões sejam tomadas com mais certeza e no menor tempo. Por isso, dentro do processo de tomada de decisão, a informação é ingrediente básico que precisa ser estudado e compreendido, a fim de que possa contribuir para os procedimentos administrativos.

Porém, compreender as fases de decisão como algo prático e imóvel é complexo, porque o ciclo de fases é muito mais intrincado e nem sempre tem a mesma seqüência, cada estudo ou cada empresa, em especial cada administrador, tem um processo e estilo de tomada de decisão.

2.2.5 Ambiente e fatores de influência na tomada de decisão

Em um processo decisório, muitos fatores podem influenciá-lo. Segundo Freitas et al. (1997), dentre as variáveis existentes, as que mais interferem no processo de tomada de decisões são: os objetivos da organização, os critérios de racionalidade e de eficácia, as informações (a falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo), raciocínio, valores, crenças, recursos, etc. Tais variáveis servem de apoio ao decisor, em especial quando o teor das informações possibilita formar uma base de conhecimento e ajuda no raciocínio, contribuindo para a formação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou mitos, encaminhando o administrador para decisões acertadas e sua execução.

Como Freitas et al. (1997) é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório, já que este é de suma importância para as organizações. Além do mais as atividades realizadas nas empresas, nos seus diferentes níveis hierárquicos, são basicamente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas.

Porém, existem vários fatores do ambiente sistêmico que influenciam as organizações, como observado em Davis (1988 apud DUTRA, 2008):

Fatores gerenciais: lucros, desempenhos, qualidade, potencial de crescimento...

Considerações informacionais: confiabilidade, fontes, segurança, disponibilidades...

Fatores externos: dinâmica de mercado, competição, questões legais, regulação...

Fatores organizacionais: estrutura, política, imagem, conhecimento...

Fatores operacionais: recursos, habilidades, custos...

Estes fatores também podem ser explicados pelo sistema aberto, o qual pode ser compreendido segundo Bio (1985, p. 18) “como um conjunto de partes em constante interação, constituindo um todo orientado para determinados fins e em permanente relação de interdependência com o meio ambiente externo”. Uma das implicações críticas dos conceitos de sistemas na administração é justamente a concepção da empresa como um sistema aberto, pois tal visão ressalta que o ambiente em que vive a empresa é essencialmente dinâmico, fazendo com que um sistema organizacional, para sobreviver, tenha de responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do ambiente.

No entanto, alguns desses fatores tornam limitante o processo de tomada de decisão. Por exemplo, os fatores que determinam o nível de eficiência de uma organização administrativa são aqueles decorrentes de sua capacidade para executar e os limites de sua capacidade de tomar decisões corretas. À medida que estas limitações são removidas, a organização administrativa aproxima-se do seu objetivo de elevada eficiência (SIMON, 1979).

2.2.6 Planejamento na tomada de decisão

As decisões que a organização toma pelo indivíduo consistem, sequencialmente: na particularidade de suas funções, fixando o âmbito e a natureza de seus deveres; na distribuição da autoridade, isto é, na determinação de quem terá poder para tomar novas decisões que afetam o indivíduo; e, no estabelecimento de limites a sua faculdade de agir (SIMON 1979).

Conseqüentemente, uma análise que ganha destaque é a coordenação, tema debatido nos trabalhos de Chiavenato (2000), Donaldson (1999) e Simon (1979), os quais referem-se à coordenação entre os membros da organização bem como entre as organizações como forma de diminuir as incertezas, aumentar a competitividade e habilidade nos processos e obter decisões coerentes.

Simon (1979) argumenta, ainda, a importância da coordenação na divisão das funções dos agentes organizacionais, como forma de adoção de um único projeto e aceitação do mesmo por todos os membros.

Além da coordenação, observa-se também a importância do planejamento para alguns elementos no processo decisório.

O que significa planejar? Planejar implica voltar os olhos para o futuro, ou seja, trata-se de definir hoje que resultados devem ser alcançados no futuro e de que forma. A essência desse ato é a tomada de decisões. Que é decisão? É a escolha de uma alternativa para se chegar a determinado resultado futuro. O que significa melhor alternativa? A mais econômica? A de execução mais rápida? Aquela que é considerada a mais factível? Ou um conjunto desses fatores? Na verdade, as alternativas desenvolvidas num processo de planejamento são examinadas a luz das condições ou premissas que cercam essas mesmas alternativas. Em síntese, planejar corresponde a desenvolver alternativas e escolher uma entre as alternativas identificadas, a luz das premissas que as envolvem, tendo em vista a consecução de determinado objetivo futuro (BIO, 1985, p. 39).

Observa-se, ainda que dentre os vários fatores importantes para planejamento encontram-se as informações, as quais são tratadas aqui como fundamentais para o planejamento na tomada de decisão.

A essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável. Isso pressupõe certo grau de consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios.

Informações para planejamento envolvem as informações de mercado como demanda da indústria, demanda da empresa, dados sobre competição, entre outros. As informações internas também refletem premissas básicas para o planejamento, tais como capacidade de produção, custos e rentabilidade por produtos, informações históricas sobre evolução das vendas e custos. As informações para a identificação de restrições internas, quando cotejadas as informações externas, são premissas vitais para a tomada de decisões por ocasião do planejamento (BIO, 1985).

A informação, nas organizações, apresenta-se como recurso básico e essencial e como elemento de importância crescente para o desempenho da mesma. No entanto, seu estudo engloba vários termos e conceitos como sistema de informação, tecnologia de informação, informática, administração de informações e comunicação.

O uso da informação como um recurso estratégico e o estabelecimento de processos e estruturas que darão suporte a esse enfoque não é uma atividade que se preste a uma abordagem mecânica ou esquemática, ela envolve uma clara visão dos aspectos e atitudes humanas que circundam a informação e seu uso (MCGEE; PRUSAK, 1994).

2.3 Tomada de decisão na agricultura

De acordo com os dados do Censo Agropecuário, existem no Brasil 5.204.130 estabelecimentos agropecuários com superfície total de 354.865.534 hectares e no Rio Grande do Sul 442.564 estabelecimentos com superfície total de 19.707.572 hectares (IBGE, 2009).

A agricultura sempre ocupou papel de destaque na economia brasileira, porém, após a segunda guerra mundial, a adoção de técnicas e mecanização provocaram uma mudança na política agrícola, bem como a partir de 1990 com a abertura da economia, elementos que promoveram uma ampla concorrência, afetando todo o Brasil, em especial o Rio Grande do Sul.

Com base nisto, observa-se a importância da agricultura na economia brasileira, mas para que os diversos grupos de agricultores consigam espaço neste setor, e adaptar as diferentes condições adversas é importante que tomem decisões coerentes e baseadas em informações adequadas, levando em consideração as contingências do ambiente.

2.3.1 Contingências nas decisões do setor agrícola

Diante de um ambiente complexo, as organizações procuram estruturar-se e estabilizar-se para que suas decisões possam trazer benefícios e minimização das incertezas. Esta dinâmica estrutural também é observada nas organizações agropecuárias, em decorrência dos desafios gerados pela economia globalizada.

Os estudos organizacionais tratados pela Teoria Geral da Administração revelam que, ao se tratar da tomada de decisão, vários aspectos devem ser analisados. Nesta conjuntura, a teoria da contingência passa a ter grande relevância. A literatura contingencial procura identificar fatores particulares aos quais cada aspecto da estrutura organizacional precisa adequar-se. As características da organização, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a mesma está inserida. Quanto à tomada de decisão, refere-se ao processo de análise e escolha de alternativas disponíveis para resolução de um objetivo. Deste modo, ambas estão relacionadas aos riscos e incertezas presentes no ambiente organizacional, que podem ser de âmbito político, econômico, social, tecnológico, cultural, dentre outros.

Há diversos fatores contingenciais relacionados à tarefa e tecnologia como estratégias, tamanho, incerteza. Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus

fatores contingenciais e assim ao ambiente. Por isso, frequentemente a abordagem contingencial é chamada de “abordagem da organização e seu ambiente” (DONALDSON, 1999).

Conforme destaca Donaldson (1999), a incerteza da tarefa é o coração do conceito de contingência. E a hipótese central da teoria da contingência estrutural é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada. Essa afirmação vai ao encontro do debate acerca da tomada de decisão nas organizações.

Até os anos 1950, os estudos sobre estrutura organizacional eram dominados pela escola clássica de administração, porém, ainda na década de 1930 começou a ser combatida pela escola das relações humanas. Nos anos 50 e 60, teorias contingenciais desenvolveram-se sobre tópicos como decisões em pequenos grupos e liderança. Essa teoria quebrou o paradigma de que a teoria clássica era a mais eficiente, pois não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas para o alcance eficaz dos objetivos.

Nesta temática, observa-se que muitos estudos têm sido desenvolvidos sobre as organizações, em geral, porém pouco se tem falado da agricultura e seu ambiente.

A agricultura apresenta diferenças que estão ligadas ao tipo de informação que cada agricultor obtém, as tecnologias e financiamentos a que tem acesso, às políticas públicas, aos produtos que produzem, assistência técnica, dentre outras. O processo é ainda mais complexo, porque as decisões neste setor são tomadas tanto pelo produtor, como pela sua esposa, filhos e sucessores, possuindo assim um caráter participativo, principalmente no que tange ao conceito de agricultura familiar. Como observado na teoria central da contingência, citada por Donaldson (1999), a hierarquia organizacional é aspecto importante, sendo em alguns momentos mais centralizada e em outros mais comunicativa e participante.

Na agricultura familiar, a tomada de decisão e as contingências são mais acentuadas e permeiam questões profundas, diferentes de outros tipos de agricultores. As decisões e ações a serem desempenhadas nas unidades familiares dependem muito das situações e dos objetivos do agricultor. Segundo Lima et al. (2005, p. 66),

As decisões e ações dos agricultores familiares relativas à condução de suas atividades de produção são coerentes e racionais. Elas visam atender um ou mais objetivos percebidos como possíveis pelo grupo familiar, tendo em vista a percepção que o(s) agente(s) tem de sua situação e das finalidades atribuídas às suas unidades de produção.

Muitas vezes esta situação não é racional com o sistema econômico, nem mesmo com os observadores externos e ocasiona decisões contrárias a alguns objetivos, mas coerentes com outros, e em algumas situações as decisões são tomadas sem conhecimento de causa (LIMA et al.,

2005). Dessa forma, evidencia-se uma lacuna na atividade produtiva existente entre a discussão de teorias e a prática nas unidades de produção familiares, no Brasil.

Neste contexto, o comportamento dos agricultores frente às incertezas (um dos fatores contingenciais) e em especial ao risco é de aversão aos mesmos, pois se tem medo do novo, do passo inseguro. Todavia, este comportamento frente ao risco não é só dos agricultores. Em seu texto La Mendola (2005, p.1) expressa que

O risco é aqui entendido como uma *interpretação* do enfrentamento do perigo na persecução dos objetivos. Em particular, é essa interpretação que a cultura dominante na modernidade tem a pretensão de afirmar como universal [...] O termo “risco” tende, ao contrário, em muitos contextos, a tornar-se sinônimo de perigo ou de situações de grande perigo. Fala-se, assim, de situações ou, ainda pior, de pessoas em risco para significar situações e pessoas para as quais se prevê, com grande probabilidade, a ocorrência de eventos negativos.

No entanto, no decorrer de seu trabalho, La Mendola (2005) expõe que arriscar-se é uma condição imanente da vida individual e social, e que faz parte do conjunto de fatores que se interpõem entre as ações dos agentes e a tentativa de alcançar os resultados desejados explícita ou implicitamente. E estes riscos muitas vezes são necessários, e o sucesso ou fracasso, depende igualmente das “redes de proteção” que se estendem sob quem aceita o risco. De tal modo, nos diversos tipos de organizações, e em especial na agricultura, a superação destas incertezas e riscos está na capacidade adaptativa e construção da rede de proteção, que perpassam a busca de informação.

A complexidade presente no setor agrícola brasileiro é aumentada pela grande heterogeneidade presente no setor. É muito difícil desenvolver programas, em particular políticas públicas, adequadas à diversidade. Assim, muitas vezes os mais necessitados acabam marginalizados, salientando as contingências existentes. Como forma de estabilidade, as reivindicações passam a estar presentes na agricultura como forma de dar continuidade às atividades.

Por fim, ressalta-se que a tomada de decisão e a teoria da contingência integram elementos de risco e incerteza a cerca do futuro, para tanto a decisão estratégica é uma forma de ligar princípios que abarquem estes elementos, em especial na agricultura, já que trata-se de um campo muito competitivo e complexo. Também, observa-se a importância do planejamento para alguns elementos no processo decisório.

Assim, acentuar o papel da agricultura dentro dos estudos organizacionais mostra-se fundamental para o desenvolvimento de um setor, que em alguns casos é marginalizado e esquecido, que tem grande potencial social, ambiental, cultura e econômico. Porém, funções mais

abarcantes são esperadas dos segmentos comercial e familiar da agropecuária, alcançadas por estratégias diferenciadas, e pela qualidade das políticas públicas implementadas.

2.3.2 Processo decisório do agricultor

Estudos em administração rural mostram que o produtor, antes de dar início ao processo de tomada de decisão, analisa suas características quanto aos recursos que dispõe e as restrições que o limita. Tais estudos demonstram que o ato administrativo em muitas explorações agrícolas é assumido por apenas uma pessoa, que ao mesmo tempo planeja e executa (CARRIERI, 1992).

Segundo Lima et al. (2005, p.43), para concretizar seus projetos, os produtores tomam uma série de decisões e implementam várias ações. As decisões são basicamente orientadas por seus objetivos estratégicos e dependentes das potencialidades e limitações de sua situação. Normalmente, “a estratégia adotada consiste em diversificar a produção de acordo com a disponibilidade de recursos, de modo a garantir o autoconsumo, diminuir o risco e aumentar a renda total da família, mesmo que isso não signifique a melhor remuneração do capital investido e a maximização dos lucros”.

Em relação a alguns elementos do estilo decisório, Driver et al. (1990) e Davis; Olson (1987), Kirschenbaum (1992 apud DUTRA, 2008) observam que a idade e tempo de gerenciamento, influenciam no desempenho das propriedades, ou seja, quanto maior for o tempo de atividade nestas funções, maior a experiência em tomada de decisão. Outro elemento é o nível de instrução do decisor, quanto maior a formação básica até a pós-graduação, maiores serão os seus conhecimentos adquiridos, os quais servem de subsídios para uma tomada de decisão.

O ato administrativo tem como um dos elementos fundamentais o processo de tomada de decisão. De acordo com Contini et al. (1984), um dos principais elementos da decisão é a existência de um problema e na agricultura ele pode referir-se ao que e quando plantar, decisões estas que vão orientar o resultado agrícola. Informações podem ser uma forma de resolução de tal problema, mas é necessário que antes de tomar qualquer decisão, o agricultor tenha consciência da sua ação.

Lima et al. (2005) salientam que os agricultores executam as decisões estratégicas e táticas relativas à produção, tendo como base a racionalidade e as condições de produção. Tais, decisões tomadas e as ações implementadas, associadas às condições de produção, determinam diferentes níveis de acumulação e possibilidade de reprodução das propriedades.

No entanto, destaca-se que os indivíduos possuem limitações de racionalidade, pois mesmo operando em um nível de informações satisfatório suas decisões agropecuárias, contemplam elementos de difícil previsibilidade (DAVIS; OLSON, 1987 apud DUTRA, 2008).

Para Melo (2003) os administradores das propriedades familiares norteiam a produção com base em objetivos estratégicos e/ou critérios de racionalidade, com intuito de minimização dos riscos bioclimáticos e de mercado, garantia de segurança alimentar e emprego da mão-de-obra da família, redução dos custos totais, em especial da produção, e investimento na melhoria e ampliações das condições de trabalho e produção.

A decisão do agricultor é complexa, nela estão presentes componentes da tradição, de aprendizado, de infra-estrutura, psicológicos, sociais e econômicos. A força ou a influencia destes elementos na decisão depende também dos tipos de agricultores. Os que são orientados pela tradição, terão dificuldades em mudar de culturas, mesmo que o preço do produto não seja tão compensador. A infra-estrutura de uma propriedade rural (maquinas, instalações e equipamentos) também tem força acentuada na decisão. Tais elementos acarretam menores tendências de mudança, provocando muitas vezes redução na área plantada (CONTINI et al. 1984).

A família, a discussão na família, o aprendizado com amigos, o ouvir falar, o desejo de experimentar, são alguns dos demais fatores que influenciam na tomada de decisão do agricultor. Já em relação a decisões de mudanças, pode-se observar que tais podem ocorrer por partes, ou seja, vão mudando de uma área ou cultura aos poucos, para que seja observado o que se passa. Quanto ao fator experiência, ensina muito sobre a evolução das figuras, dos preços, do mercado, das possibilidades de lucro (CONTINI et al., 1984).

Em se tratando de hierarquia no processo decisório, Melo (2003), em seu estudo evidencia que a mulher não participa da tomada de decisão, quando se trata de decisões rápidas, mas sim, quando existem decisões de longo prazo. Já a participação dos filhos é mais presente em todos os momentos, fato que pode ser justificado pela incorporação destes na atividade produtiva desde cedo.

Conforme Dutra (2008), os resultados relacionados às estruturas das propriedades rurais indicam diferenças no que se refere ao número de parcelas nas quais estas propriedades estão divididas, bem como em relação à eficiência por hectare, o que vai ao encontro das considerações feitas por Rodrigues Ocaña (1996), Machado (1999) e Davis (1988 apud DUTRA, 2008), os quais afirmam ser a estrutura de recursos um dos fatores que influenciam os indivíduos em seus processos de tomada de decisão.

Em estudo desenvolvido por Dutra (2008) com dois grupos de agricultores, o mesmo observou que os pertencentes ao grupo A possuem um estilo que tende a ser mais hierárquico do que os produtores do grupo B, os quais possuem um estilo decisório que tende a ser mais

integrativo. Já quanto ao risco, pode-se afirmar que os produtores do grupo B, ao tomar decisões relacionadas à atividade agropecuária, relativamente aos produtores do grupo A, buscam alternativas mais seguras, uma tomada de decisão mais baseada na objetividade, com a utilização de cálculos para as análises pertinentes, consultam seus familiares e a equipe de trabalho com maior frequência antes de decidir e têm suas decisões orientadas mais pela razão do que pela emoção.

Quanto à condição de reprodução familiar, Lima et al. (2005) observam que o grande projeto dos agricultores familiares é reproduzir, ao mesmo tempo, a família e a unidade de produção. Mas, para concretizar essa finalidade eles buscam, necessariamente, viabilizar técnica e economicamente suas unidades de produção. Por isso, observa que apesar de possuírem o mesmo projeto e objetivos estratégicos semelhantes, os agricultores familiares podem tomar e implementar decisões diferenciadas. Isso se deve à diversidade de situações, presente e passada, existente entre os produtores e/ou as diferenças de percepções ou análise que eles têm ou fazem de seus objetivos e de suas condições objetivas de produção. Nem todos os agricultores desenvolvem as mesmas atividades e/ou exatamente da mesma forma. Com efeito, os sistemas de produção praticados pelos produtores familiares são muito diversos, mesmo em regiões com características agroecológicas e socioeconômicas semelhantes.

Em um estudo com dois grupos de agricultores, Romeiro (2002) observou que as decisões visam os interesses da família para, em seguida, a permanência no campo, não estando voltadas para o crescimento do negócio. Para um dos grupos, é importante a participação da família na administração e nas decisões, para o outro grupo, concentrar as decisões e a administração em suas mãos é a melhor opção. Verificou também que os ensinamentos dos pais e sogros regem a tomada de decisão dos produtores do grupo 1, com a adoção de práticas tradicionais de gerenciamento. Embora os produtores do grupo 2 também adotem práticas tradicionais, têm uma visão mais crítica quanto à forma de gerenciamento dos pais ou sogros.

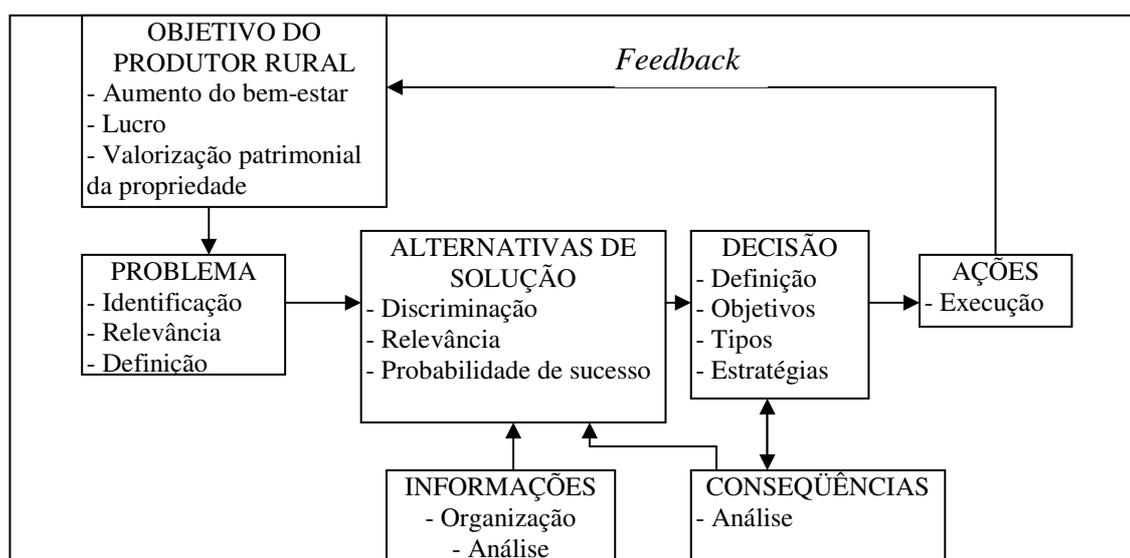
Para Dutra (2008), tendo em vista o fato de que a estrutura de renda familiar influencia as decisões dos produtores rurais, pode constatar, em seu estudo com dois grupos de agricultores, que a maior dependência dos resultados da atividade de exploração agropecuária por parte dos produtores pertencentes ao grupo B, o que pode conduzi-los a decisões mais cautelosas e menos arriscadas, ao passo que os produtores do grupo A, por dependerem relativamente menos dos resultados da atividade principal e por possuírem outras fontes de renda, podem estar mais propensos a optar por decisões estratégicas de investimento relacionadas à estrutura de suas propriedades rurais.

Contini et al. (1984), realiza a análise das fases do processo de decisão do produtor rural. Este trabalho pretende auxiliar o produtor na identificação, organização e análise dos dados a

serem considerados na decisão sobre o que produzir, verificando as melhores alternativas (Figura 2).

Porém, o ato de decidir não significa necessariamente decidir certo. Há decisões erradas cujas conseqüências são sérias. Algumas por falta de informação e ou análise, outras por mudanças bruscas no sistema que envolve a decisão (CONTINI et al, 1984).

Segundo Lima et al. (2005), o sistema de controle e informações desses agricultores é totalmente informal. As informações presentes nas propriedades resultam, basicamente, da vivência cotidiana e da observação direta. As informações sobre o que ocorre fora da unidade de produção são obtidas através do rádio e da televisão (quando possuem) ou pelo contato técnico, vendedores e comerciantes. Já quanto às informações contábeis, praticamente ninguém possui registro das atividades, todas as informações estão na memória do agricultor e dos demais membros da família.



Fonte: Adaptado de Contini et al., 1984.

Figura 2 - Esquema do processo de decisão do produtor

Porém, por se tratar de um ambiente de incertezas e mudanças, são necessárias informações precisas e prontamente disponíveis, para uma precisa tomada de decisão. Assim, a minimização dos problemas, ou riscos, enfrentados pelos produtores, passa necessariamente pela informação, a qual está associada a restrição, comunicação, controle, dados, forma, instrução, conhecimento, significado, estímulo, padrão, percepção e representação de conhecimento (OLIVEIRA, 2007).

Neste contexto, cabe salientar que na atividade agropecuária, os produtores, mesmo possuindo elevada experiência decisória, acesso a informações de qualidade e capacidade cognitiva de processamento de tais informações, sempre estarão oscilando em níveis

intermediários no que tange aos processos decisórios, mais próximos do ponto de risco objetivo, porém afastados de um ponto de certeza perfeita, dado que mostra que os produtores ainda estarão sujeitos aos riscos de produção, financeiros e de mercado, aspectos estes sobre os quais os produtores não possuem capacidade de influência (KIMURA, 1998).

Complementando tal análise, Dutra (2008) observa que além de identificar junto aos grupos de produtores os níveis de informações aos quais têm acesso, bem como a frequência de acesso e uso da informática para a tomada de decisões, buscou-se identificar quais são as principais fontes de informação desses produtores, ou seja, onde eles buscam informações antes de tomarem suas decisões na atividade agropecuária, sejam informações relacionadas ao preço dos produtos agrícolas, ou informações em geral, tais como técnicas de produção, insumos e tecnologia, tendência de mercados, entre outros.

No entanto, quando se fala em tomar decisões, nem sempre esta atitude tem a ver somente com o mundo dos negócios. É exatamente neste contexto que se enquadra a classificação das potencialidades do ser humano, isto é, diariamente o gestor se questiona o que fazer, que atitude tomar, como proceder, e se percebe que as decisões corriqueiras podem não ser iguais as do dia anterior, ou até podem ser, dependendo dos princípios enraizados em uma determinada pessoa (MELO, 2003).

Como observado por Melo (2003), o administrador rural conhece a realidade agrícola, e principalmente a dificuldade em administrar sua propriedade frente à cadeia produtiva. No entanto, a sua prática diária o faz tomar decisões que, de um lado se fundamenta no conhecimento empírico, e do outro na visão geral do meio, que o faz ponderar todo um complexo de conseqüências de acordo com os objetivos que pretende atingir. Portanto, à gestão de sua propriedade é conferida uma lógica, uma racionalidade própria, condicionada por um ambiente físico, social, político e econômico.

Dentro deste contexto, observa-se que é difícil usar métodos e fundamentos claros para cada uma das ações, a serem colocadas em prática. O gestor rural, na maioria das vezes, não tem tempo para basear suas ações num conjunto de regras explícitas. Normalmente, as decisões do cotidiano requerem uma resposta imediata, e ele se vê obrigado a dar uma resposta rápida, e nestes casos ele tem que apelar para sua experiência, e aí estará fazendo uso de regras ocultas. O uso da lógica racional e de suas regras pode ser muito demorado em determinadas situações, mas em outras ele é extremamente necessário. Já nas decisões que necessitam uma maior urgência, ou naquelas em que realmente se acredita e não se sabe explicar o porquê, se as pessoas estarão mais inclinadas ao uso do ilógico, pois não poderão abrir mão de sua experiência de vida, de sua sensibilidade, como ocorre normalmente na decisão de um gestor de unidades de produção familiares (MELO, 2003).

Como já salientado, o funcionamento de um empreendimento rural é resultado de uma estrutura complexa, composta por diversas variáveis interdependentes. No âmbito da unidade produtiva, têm-se como fatores determinantes para a tomada de decisão os recursos, as tecnologias e as informações disponíveis por parte do administrador. Entretanto, essas decisões também sofrem influências de fatores externos ao estabelecimento, como aquelas referentes ao ambiente institucional, às políticas governamentais e, principalmente, às condições do mercado (LOURENZANI; SOUZA FILHO, 2005).

Conforme Rodrigues Ocaña (1996) e Machado (1999), os fatores externos influenciam diretamente todo e qualquer processo decisório dos produtores rurais e, de acordo com Davis (1988), dos decisores em geral. Ainda com base nesta análise, observa-se que o vínculo do produtor à associação ou cooperativa pode influenciar suas decisões. Além de outros aspectos, as cooperativas se constituem em alternativa para o produtor rural, entende-se que quanto maior a adesão e o vínculo do produtor rural com sua cooperativa, menor será a tendência deste investir em estrutura própria.

Machado (1999) também observa, em primeiro lugar, a importância das fontes de informações no processo decisório, e em segundo a importância das distintas fontes de informações associadas a algumas características dos agricultores.

Já um estudo sobre os valores dos agricultores nas decisões foi realizado por Gasson (1973), através de uma investigação empírica na Inglaterra. Este trabalho expõe que a teoria economia baseada na maximização do benefício não explica convincentemente a tomada de decisão pelos agricultores, pois a teoria econômica trata da motivação como um parâmetro para explicar a variação do comportamento, sugerindo que a melhor compreensão da motivação parte da união das informações disponíveis sobre recursos e limitações. Assim se terá uma melhor explicação de suas ações e uma melhor compreensão do comportamento dos agricultores. Gasson distingue entre “metas do agricultor, que são os estados que o indivíduo deseja alcançar, e valores, que são uma propriedade mais permanente do indivíduo e menos susceptível a trocas com o tempo e as circunstâncias”. Quanto aos resultados deste trabalho, deve-se destacar que a autora conclui que os valores são estatisticamente distintos dependendo do tamanho da propriedade dos agricultores. Observa, ainda, que mesmo tendo diferentes desempenhos, há diferentes razões que justificam a atuação e a permanência dos agricultores ingleses no meio rural. Essas motivações podem variar desde aquelas relacionadas à maximização dos lucros até aquelas relacionadas à satisfação e à tradição.

Também, neste contexto externo, pode-se dizer que a gestão de uma propriedade rural é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação de recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas característico do setor

agrícola. Independentemente de seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo (LOURENZANI; SOUZA FILHO, 2005).

Dentre alguns segmentos de análise na tomada de decisão, destaca-se a produção e os investimentos das propriedades.

Observa-se que na produção a melhor combinação é aquela que utiliza, de modo mais intenso, todos os fatores de produção existentes na empresa e permite sua conservação. Assim, o processo de decisão procura responder questões como: O que produzir? Quanto produzir? Quando produzir? Como produzir? (SCARPELLI, 2001 e LOURENZANI, 2005).

– O que produzir: Trata-se da decisão de quais produtos, ou combinação deles, serão produzidos, tendo em vista os recursos disponíveis e o retorno desejado. Para isso é necessário considerar duas variáveis fundamentais: a restritividade dos recursos (solo, relevo, água, temperatura, insumos, tecnologia, mão-de-obra e capital) e as condições de mercado impostas (escala de produção, integração ao mercado, concorrência e preços).

– Quanto produzir: Vinculada à decisão do que produzir e às restrições impostas pelo mercado, esta questão procura definir a compatibilidade entre máxima quantidade produtiva recomendada (ou contratada) e a máxima possível pelo estabelecimento rural. Deve-se ressaltar a quantidade mínima economicamente viável de cada produto. Dependendo das características do produto, o processo de estocagem deve ser levado em consideração na definição da quantidade produzida.

– Quando produzir: Além da escala de produção, a disponibilidade (frequência) de produtos para as agroindústrias e canais de distribuição passa a ser uma das principais exigências para alcançar a competitividade do empreendimento. Nesse sentido, é necessário considerar o tempo de produção de cada atividade, além dos imprevistos inerentes ao processo produtivo. Isso implica a adoção de técnicas de gerenciamento que controlem cada etapa do processo, considerando significativos riscos das variações climáticas existentes.

– Como produzir: Trata-se da parte operacional da atividade gerencial. Identificado o trinômio o que/quanto/quando produzir, devem-se, então, determinar as etapas produtivas e as tarefas intrínsecas a cada etapa. Ou seja, deve-se definir quais tarefas serão realizadas, como realizá-las, com quais recursos e em qual local executá-las.

Outro fator que leva à oscilação da produção é o comportamento característico de decisão de investimento dos produtores, que é o outro segmento de análise. Quando há aumento nos preços de um determinado produto agrícola, conseqüentemente ocorre um incremento da área plantada ou do contingente animal, o que, com o aumento da oferta, promove redução dos preços. Essa redução dos preços desestimula os produtores em continuar com a produção, provocando

diminuição na oferta e, conseqüentemente, nova elevação nos preços. Esse processo todo é conduzido, logicamente, por defasagens de tempo características de cada cultura ou criação (LOURENZANI, 2005).

Os investimentos são importantes aspectos de qualquer atividade produtiva. No caso da agricultura brasileira, a disponibilidade de crédito subsidiado foi elemento característico durante as décadas de 70 e 80, o que certamente influenciava as decisões de investimento dos agricultores. Esse processo se encerra a partir do final da década de 80.

De acordo com Marshall (1981 apud LIMA et al., 2005), são as decisões que fazem funcionar e evoluir a propriedade. O agricultor é levado a tomar e implementar uma série de decisões em níveis e escalas de tempo diferentes. São decisões relativas à produção (processo produtivo), decisões de investimento e de utilização de recursos. Trata-se de decisões de orientação (estratégica) que são tomadas no subsistema decisional e decisões elementares (cotidianas) de curto prazo ou operacionais que acontecem no subsistema de operações.

Quanto às decisões operacionais, tanto quanto as orientações ou estratégias condicionam o sucesso (êxito) do projeto global da unidade de produção. Elas têm conseqüências técnicas e econômicas de curto, médio e longo prazos, à medida que determinam, em grande parte, os resultados físicos e econômicos da unidade de produção. São decisões que decorrem do processo de execução ou implementação da estratégia da unidade de produção, uma vez que esse processo normalmente não ocorre de forma linear e sem problemas (LIMA et al., 2005).

Para Lima et al. (2005), enfim, as decisões e ações dos agricultores familiares relativas à condução de suas unidades de produção são coerentes e racionais. Elas visam atender um ou mais objetivos no quadro de ações percebidas como possíveis pelo grupo familiar, tendo em vista a percepção que os agentes têm de sua situação e das finalidades atribuídas às suas unidade de produção. Essa coerência e racionalidade é praticamente contingente e situacional e não se refere à racionalidade do sistema econômico, tampouco ao julgamento que um observador exterior ou o próprio agente porventura venha fazer de suas decisões e ações anteriormente. Em certos casos, uma decisão pode ser contrária a um objetivo, mas coerente com outro; há situações ainda em que a escolha é feita com pouco conhecimento de causa.

Porém, ao analisar a tomada de decisão, principalmente de produção e investimento, é importante observar que o setor agrícola, no decorrer do processo, sempre teve vários fatores que o permearam e que até hoje o tornam diferenciado quanto às organizações. Fatores que se referem a, por exemplo: sazonalidade da produção, influência de variações climáticas, perecibilidade dos produtos, influência de fatores biológicos, peculiaridades inerentes à armazenagem e processamento dos produtos e origem química e fisiológica do solo; ambiente que envolve externamente uma organização (variáveis sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, culturais e

legais), pois trata-se de um sistema aberto; atuação no mercado; tamanho organizacional, latifúndio e minifúndio, ou pequena e grande exploração; racionalidade no processo decisório; cognitividade dos agricultores; informação; tecnologias, como mecanização; investimento; terra; capital; mão-de-obra; conhecimento; assistência técnica; hierarquia organizacional; gestão dos empreendimentos; comportamento, em especial ao risco que é de aversão aos mesmos; heterogeneidade presente no setor; dentre outros.

Ainda como salienta Rodríguez Ocaña (1996) por meio do enfoque que considera a exploração agrícola um sistema, tenta-se descobrir as relações existentes entre os elementos que compõem esse sistema e como essas relações influenciam nas decisões. Segundo o autor, as variáveis que intervêm nas decisões dos agricultores são elementos de um sistema que se situam em diferentes níveis, de acordo com as características dos agricultores. Para o conhecimento do sistema de exploração agrícola, deve-se considerar variáveis como a existência de diferentes tipos de agricultores em função de suas características socioeconômicas, assim como seus diferentes níveis de recursos e restrições estruturais. As variáveis consideradas contribuem para o conhecimento do sistema agrícola, para o entendimento do comportamento dos produtores e dos seus processos de tomada de decisão.

Tais elementos e interpretações procuram evidenciar que aspectos sociais, culturais, pessoais, organizacionais e institucionais também tornam-se relevante em um estudo sobre o processo decisório dos agricultores, em especial no que tange aos aspectos de produção e investimento.

3 RECURSOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa, para desenvolver-se, precisa de um método de apoio. As estratégias de pesquisa em ciências rurais e sociais aplicadas podem ser: experimental; survey (levantamento); histórica; análise de informações de arquivos e estudo de caso. Cada uma dessas estratégias pode ser usada para propósitos exploratório; descritivo e explanatório, sendo mais freqüente os estudos de caso com propósitos exploratório e descritivo (MARTINS, 2002). Assim, o presente capítulo tem por finalidade apresentar o método a ser seguido na presente pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

Para a execução dos objetivos estipulados, o presente estudo foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva, cujo objetivo primordial é a descrição de determinado fenômeno ou população, ou então o estabelecimento de relação entre as variáveis, ou seja, estudar as características de um grupo através de técnicas padronizadas para coleta de dados, tais como questionário (GIL, 2006).

Em um primeiro momento, o presente trabalho faz uma investigação quanto a materiais e informações originárias de outros estudos, livros, revistas, internet, dentre outros. Dados e informações que buscam dimensionar a problemática em estudo, bem como trazer uma definição clara dos conceitos-chaves dos temas abordados, temas que se referem à administração rural, e que proporciona uma visão geral de um contexto macro de gestão, e a teoria da decisão, para auxiliar na compreensão do processo de tomada de decisão dos agricultores.

A segunda etapa consistiu na coleta de dados junto aos agricultores de Boa Vista das Missões. O levantamento de dados (ou *survey*) usado nesta pesquisa, segundo Gil (2006), refere-se à interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, sendo que as análises se dão basicamente por métodos quantitativos. A pesquisa quantitativa, segundo Roesch (2007), é muito usada com o propósito de medir relação entre as variáveis e obter dados numéricos sobre tal fenômeno, tendo como principal instrumento para coleta de dados o questionário.

Portanto, a presente pesquisa trata-se de um *survey* descritivo e quantitativo.

De modo geral, os levantamentos envolvem um universo de elementos tão grande que se torna inviável considerá-los em sua totalidade, em função de uma limitação de recursos e tempo. Assim, segundo Gil (2006), é mais freqüente se trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma parte dos elementos que compõem o universo do estudo. O propósito da amostragem, para Roesch (2007, p.139), é construir um subconjunto da população que seja representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa.

Os tipos de amostragem podem ser classificadas como não-probabilísticas e probabilísticas. Na amostragem probabilística, a amostra deve ser extraída de forma que cada membro da população tenha a mesma chance estatística de ser incluído na amostra. Já a amostragem não-probabilística é a prática de amostragem que não utiliza a seleção aleatória e confia na avaliação pessoal do pesquisador (GIL, 2006). Na presente pesquisa, optou-se pela amostragem probabilística. Quanto à amostra, optou-se pela amostragem aleatória sistemática que, segundo Gil (2006), é uma variação da amostragem simples. Sua aplicação requer que a população seja ordenada de tal modo que cada um de seus elementos possa ser unicamente identificado pela posição. Para efetuar a escolha da amostra, procede-se à seleção de um ponto de partida aleatório entre 1 e o inteiro mais próximo à razão da amostragem.

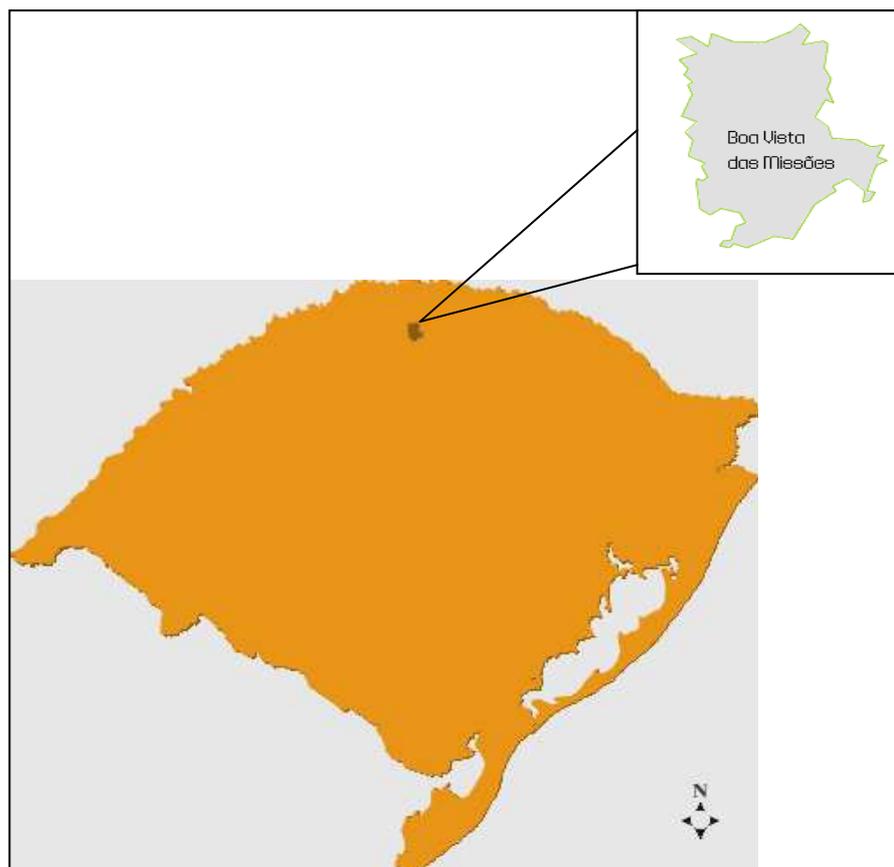
Para a determinação de amostra fidedigna da realidade e estatisticamente aceita, foi utilizada a tabela apresentada por Gil (2006), para determinação do tamanho da amostra, a partir de um nível de confiança de 95%, margem de erro de 10% e um $p=0,5$. Assim, a amostra para uma população com até 1.000 elementos é de 83.

Para a coleta dos dados optou-se por uma amostragem sistemática. No caso a cada 4 propriedades fez-se uma entrevista. Ou seja, dos 322 estabelecimentos agropecuários existentes no município iriam ser entrevistados aproximadamente 81 propriedades. Porém, ao desenvolver-se a pesquisa de campo, constatou-se que algumas das propriedades visitadas faziam parte de sociedades, sendo contadas apenas uma propriedade. Assim, foram entrevistados 77 agricultores, os quais formam a amostra deste estudo.

3.2 Caracterização do município em estudo

Boa Vista das Missões é um dos 496 municípios gaúchos, localiza-se na região Noroeste do estado e pertence atualmente ao Corede Rio da Várzea. Sua localização pode ser visualizada na Figura 3.

A escolha de tal município para pesquisa deu-se pelo fato de o mesmo apresentar características peculiares quanto à heterogeneidade dos agricultores e do território. Também, por razões e conveniência quanto ao custo e tempo para a pesquisa (devido a apoio logístico local, conhecimento prévio da região, etc.), o que foi relevante diante do número de observações a serem feitas, bem como em função do conhecimento da autora quanto a características locais importantes para a pesquisa (identidades culturais locais, distribuição das propriedades na região, etc.).



Fonte: FEE, 2007.

Figura 3 - Mapa do RS com localização do município de Boa Vista das Missões

A população da pesquisa é composta dos agricultores do município de Boa Vista das Missões. Emancipado em 1992, o município tem sua economia baseada na agropecuária, faz divisa com os municípios de Seberi, Palmeira das Missões, Jaboticaba, Lajeado do Bugre e Dois Irmãos das Missões. Seu território apresenta terras férteis, próprias para a agricultura, possui relevo em geral plano, com poucas elevações. O clima é subtropical, com poucas matas, apenas alguns núcleos florestais nas proximidades do Rio Fortaleza e seus afluentes, onde ainda se encontram algumas espécies nativas. A Secretaria da Agricultura e EMATER são os agentes de assistência técnica ao produtor no município. A economia do município é baseada principalmente na agropecuária, tendo como principais produtos cultivados soja, milho, trigo, erva-mate, aveia, feijão e,

em menor escala, girassol, cevada, sorgo, triticales, linhaça e nabo forrageiro. Sua pecuária não é muito expressiva, embora a produção do leite se destaque em relação a suínos e gado de corte. Sobre o setor da indústria e do comércio, destaca que estes ainda são insipientes.

O município possui uma população total de 2.100 habitantes com área de 195 Km² e um total de 322 estabelecimentos agropecuários, os quais constituíram a população da pesquisa, conforme Censo Agropecuário – 2006 (IBGE, 2009).

Ainda segundo dados do IBGE (2009) o pessoal ocupado em estabelecimentos agropecuários em 2007 do sexo masculino eram 572 e do sexo feminino 283. Quanto aos produtos em destaque, observa-se que o número de estabelecimentos agropecuários de soja eram 180, com produção de 22.077 toneladas. Número de estabelecimentos agropecuários com milho, 218, e produção de 19.343 toneladas. Número de estabelecimentos agropecuários de trigo em grão, 57. E o número de estabelecimentos agropecuários que produziram leite para venda no ano foi 107.

3.3 Instrumentos de coleta e análise dos dados

A coleta de dados contou com a aplicação de questionário junto aos agricultores. De acordo com Gil (2006, p. 128), este pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

No caso específico deste estudo, a aplicação foi realizada pessoalmente pela autora do trabalho, sendo que faz parte de uma observação direta e extensiva. O questionário é formado de 65 questões abertas e fechadas relacionadas aos aspectos culturais, pessoais, sociais, institucionais e organizacionais, ao processo de tomada de decisão, além de alguns questionamentos quanto à produção e investimento, como pode ser observado no Apêndice 1. A pesquisa foi realizada em agosto de 2009, e consiste em 77 entrevistas, distribuídas em todas as comunidades do município, de forma aleatória, como supracitado.

Quanto à análise e interpretação, inicialmente foi realizada uma análise primária dos dados, a qual constitui em uma análise univariada dos mesmos, pois refere-se à apreciação de cada característica ou variável, por exemplo frequências, médias, porcentagens.

Este sistema, mais descritivo é importante para se ter uma visão holística dos componentes em estudo, seu processo, importância, relações e interrelações. Serviram como base para a análise mais aprofundada que posteriormente foi realizada, a qual refere-se às relações entre variáveis.

Análise esta que gerou um número de 133 relações entre algumas variáveis de interesse, das quais 35 apresentaram maior relevância e serão apresentadas.

A análise e interpretação dos dados coletados nas 77 propriedades foi realizada por meio de estatísticas descritivas e cruzamentos de dados, com o apoio do *software* Microsoft Office Access 2003, que é um sistema de gerenciamento de banco de dados relacional, uma ferramenta que pode ser usada para classificar, organizar e exibir em forma de relatórios as informações necessárias sobre os dados a qualquer momento.

3.4 Modelo de análise da pesquisa

Ao estudar o processo decisório, observa-se uma gama de possibilidades de análises. Além disso, por se tratar de um contexto completo como a tomada de decisão e a agricultura optou-se nesta pesquisa por analisar os aspectos pessoais, culturais, institucionais, organizacionais e sociais do processo decisório.

Para tanto, apresenta-se um modelo de análise para a pesquisa, expresso pela Figura 4, o qual apresenta um esboço do referencial teórico estudado, os objetivos e as hipóteses desta pesquisa, com intuito de mostrar um panorama para posterior relação entre as variáveis contingentes e os aspectos do processo de tomada de decisão a serem abordados nos resultados do estudo.

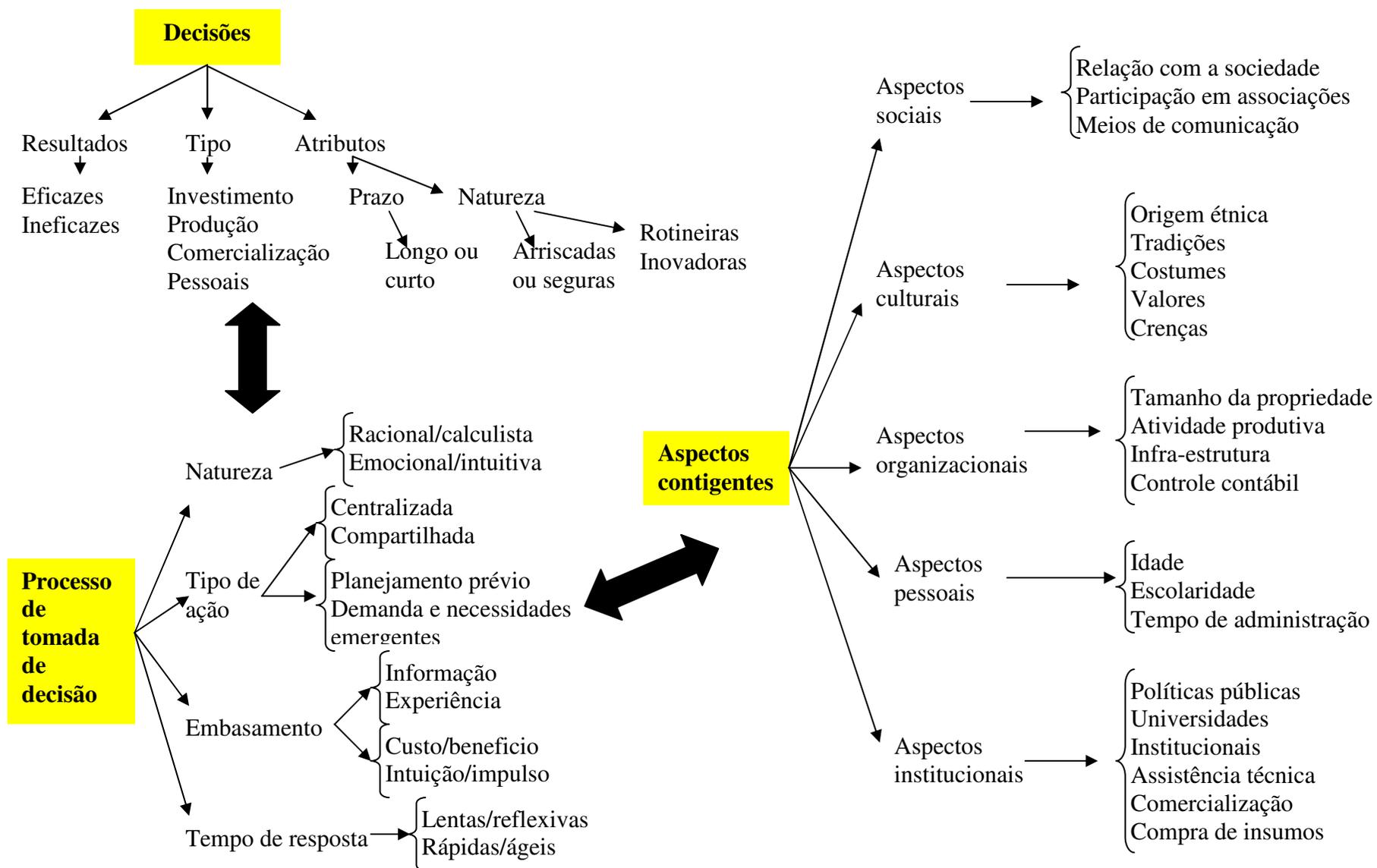


Figura 4 – Modelo de análise para a pesquisa

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição da amostra

A partir da amostra pesquisada observa-se que foram entrevistados 90,91% (70) do sexo masculino e 9,09% (7) do sexo feminino, sendo todos caracterizados como agricultores. No entanto, pode-se observar que destes, alguns são aposentados e outros possuem atividades extras, conforme mostrado no Quadro 1.

Ocupações	Nº entrev.	%
Somente agricultor	47	61,03
Agricultor e aposentado	14	18,18
Agricultor e pluriatividade ¹	16	20,78
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 1 – Ocupações dos entrevistados

A principal fonte de renda é agrícola para 76,62% (59) dos entrevistados e não agrícola para os outros 23,37% (18), esta advinda da aposentadoria ou pluriatividade. Outra observação importante é quanto ao tempo de dedicação à propriedade, a qual, em 84,41% (65), é integral, em 12,98% (10) é metade do tempo e em 2,59% (2) é eventual.

Quanto à residência dos entrevistados, 1,30% não reside no município e 98,70% residem no interior ou na área urbana do município de Boa Vista das Missões. Ressalta-se que por ser um município pequeno, não há grandes variações das características em termos de residência no perímetro urbano ou rural.

¹ Segundo Scheneider (2003), a pluriatividade está ligada à emergência de situações sociais em que os indivíduos que compõem uma família com domicílio rural passam a dedicar-se ao exercício de um conjunto variado de atividades econômicas e produtivas, não necessariamente ligadas à agricultura e ao cultivo da terra e também cada vez menos executada dentro da unidade de produção. Assim, trata-se de um fenômeno o qual membros das famílias optam pelo exercício de diferentes atividades, ou mais rigorosamente, optam pelo exercício de atividades não-agrícolas, mantendo a moradia no campo e uma ligação, inclusive produtiva, com a agricultura e a vida no espaço rural.

Também pode-se observar que, dos entrevistados, 98,70% são filhos de agricultores, fato que mostra que a grande maioria destes tem ligação muito forte (desde pequenos) com o meio rural.

Quanto ao núcleo familiar das propriedades analisadas, visualiza-se que os moradores ou dependentes da propriedade variam de 1 até 11 pessoas, fato que merece destaque porque caracteriza as propriedades que possuem sociedade, ou seja, mais de uma família é dependente da mesma propriedade (área), o que ocorreu em 7,79% dos entrevistados e une entre duas e três famílias. Outro fato importante é a constituição da propriedade com os mais velhos (pais ou sogros), 14,29% das propriedades encontram-se nesta situação, o que faz com que o núcleo familiar seja composto por um número expressivo de pessoas.

a) **Dados demográficos dos entrevistados**

Dentre os dados demográficos pode-se observar que a faixa etária predominante dos entrevistados está entre 41 e 50 anos (37,7%), seguida dos 51 aos 60 anos (29,9%) como pode ser visualizado no Quadro 2 (o que mostra que os entrevistados estão em uma faixa etária mais “madura”, por apresentarem-se em maior número acima dos 41 anos).

Idade	Nº entrev.	%
Menos de 30	3	3,9
31 – 40	8	10,4
41 – 50	29	37,7
51 – 60	23	29,9
Mais de 60	14	18,2
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 2 - Faixa etária dos entrevistados

Em relação à escolaridade, observa-se que 54,55% possuem menos de 5 anos de estudo. No Quadro 3 aparecem intervalos e porcentagens do tempo de estudo dos entrevistados.

Tempo de estudo	Nº entrev.	%
Até 5 anos	42	54,55
6 a 10 anos	22	28,57
11 a 15 anos	9	11,69
16 a 20 anos	4	5,19
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 3 - Tempo de estudo dos entrevistados

Já em relação à origem étnica dos entrevistados, constatou-se que 57,14% (44) são afro-descendentes, 31,17% (24) italianos, 9,09% (7) alemães, 1,3% (1) poloneses e 1,3% (1) holandeses.

b) Dados da organização econômica dos entrevistados

A área que os agricultores possuem para o trabalho e produção de seus produtos consta no Quadro 4, no qual é possível observar que o maior número de agricultores, 71,43% possui até 50 hectares.

Tamanho das propriedades em hectares	Nº entrev.	%
0 – 10	13	16,88
10 - 50	42	54,55
50 - 100	8	10,39
100 - 200	7	9,09
200 - 500	4	5,19
Mais de 500	3	3,90
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 4 - Tamanho das propriedades dos entrevistados em hectares

Em relação às condições legais da propriedade (terra), 18,18% têm parte de sua área arrendada de terceiros, 15,58% arrendam parte da área para terceiros e o restante, 66,23%, possuem e utilizam somente terras próprias.

Quanto à finalidade da atividade produtiva predominante nas propriedades, 81,8% são de atividade comercial e 18,2% para autoconsumo.

Dentre as atividades comerciais, pode-se constatar que a principal atividade é a soja com 49,35 % (38), o leite fica em segundo com 25,97% (20), seguidos do milho, diversos (produtos que sobram da subsistência, queijo, peixe), gado de corte, suinocultura e

hortifrutigranjeiros. Ressalta-se que em todas as propriedades existe a produção para a subsistência, porém 3,90% (4) têm a subsistência como única atividade produtiva (autoconsumo).

No Quadro 5 é possível observar a combinação entre as duas principais atividades produtivas presentes nas propriedades pesquisadas. Visualiza-se que a maioria das atividades é de produção primária, sem beneficiamento. São poucos os casos de agregação de valor, como venda na feira e venda de hortigranjeiros diretos ao consumidor. Fato marcante também é que algumas atividades, como trigo, aveia, feijão, fumo e girassol, nunca aparecem como principal atividade, sendo que algumas destas aparecem apenas como quarta ou quinta atividade.

Principal atividade	Segunda principal atividade	Nº entrev.	%
Soja	Milho	25	32,47
Soja	Trigo	5	6,49
Soja	Leite	3	3,90
Soja		3	3,90
Soja	Aveia	1	1,30
Soja	Feijão	1	1,30
Leite	Soja	17	22,08
Leite	Diversos	1	1,30
Leite	Suinocultura	1	1,30
Leite	Fumo	1	1,30
Milho	Soja	4	5,19
Diversos		3	3,90
Feira	Soja	2	2,60
Gado de corte		2	2,60
Hortigranjeiros		1	1,30
Suinocultura	Soja	1	1,30
Suinocultura	Milho	1	1,30
Subsistência		5	6,49
Total		77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 5 - Combinação entre as duas principais atividades produtivas

A mão de obra predominante para o desenvolvimento das atividades é a familiar em 71,43% dos entrevistados, como visto no Quadro 6. A mão de obra, que engloba a família e assalariados, conta com uma participação da assalariada, que varia de 5% a 90%, sendo a média ocupada por 35% de assalariada. Ainda, sobre esta é possível salientar que em vários

casos, a mão de obra assalariada é eventual, ou seja, é utilizada somente em períodos chaves para as atividades, como colheitas e plantios.

Tipo de mão de obra das propriedades	Nº entrev.	%
Familiar	55	71,43
Familiar e assalariada	19	24,68
Assalariada	3	3,90
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 6 - Tipo de mão de obra predominante nas propriedades entrevistadas

Outro fator importante nesta análise é o tipo de tração utilizada pelos agricultores entrevistados, sendo que 40,26% dos mesmos utilizam tração mecânica própria. Nos Quadros 7 e 8 é possível visualizar o tipo de tração utilizada e a justificativa desta utilização, respectivamente, justificativa que deve-se principalmente pela exigência da atividade, para 49,35% dos entrevistados.

Tração utilizada nas propriedades	Nº entrev.	%
Mecânica própria	31	40,26
Mecânica alugada	26	33,77
Mista	12	15,58
Braçal/simples	6	7,79
Animal	2	2,60
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 7 - Tração utilizada nas propriedades dos entrevistados

Escolha da tração a ser utilizada deve-se	Nº entrev.	%
A exigência da atividade	38	49,35
A falta de recursos	20	25,97
As condições da terra	13	16,88
A opção do proprietário	4	5,19
A tradição	2	2,60
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 8 - Justificativa para o tipo de tração utilizada pelos entrevistados

Em relação às máquinas, equipamentos e benfeitorias usadas nas propriedades, 44,16% entendem que estes são insuficientes para as atividades que desenvolvem e 55,84% entendem que são suficientes. No Quadro 9, pode-se visualizar a distribuição das mesmas entre alugada, própria ou ambas.

As máquinas, equipamento e benfeitoria usados são	Nº entrev.	%
Próprias	38	49,35
Próprias e alugadas	35	45,45
Alugadas	4	5,19
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 9 - Tipos de máquinas, equipamentos e benfeitorias dos entrevistados

Ressalta-se que uma propriedade pode ser considerada moderna ou tradicional em termos de estrutura, maquinários, produção, uso de produtos, tecnologias, entre outros. Nas propriedades estudadas, 48,05% dos agricultores consideram a sua propriedade modernizada com intensidade média. Do total, 62 consideram-se modernizados e 15 tradicionais. No Quadro 10 é possível visualizar estes resultados.

Moderno ou tradicional	Intensidade	Nº entrev.	%
Modernizado	Muito Alta	1	1,30
Modernizado	Alta	12	15,58
Modernizado	Média	37	48,05
Modernizado	Baixa	11	14,29
Modernizado	Muito baixa	1	1,30
Tradicional	Alta	7	9,09
Tradicional	Média	6	7,79
Tradicional	Baixa	2	2,60
Total		77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 10 – Intensidade de modernizado ou tradição das propriedades

Ligado ao elemento modernização ou tradição, pode-se observar que as propriedades costumam realizar mudanças ou inovações. Dos entrevistados, 37,66% responderam que efetuam mudanças ou inovações “às vezes” e 29,87% frequentemente, como mostra o Quadro 11.

Frequência das mudanças ou inovações	Nº entrev.	%
Sempre	7	9,09
Frequentemente	23	29,87
Às vezes	29	37,66
Raramente	18	23,38
Nunca	0	0
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 11 – Frequência das mudanças e inovações nas propriedades

Quanto ao tipo de inovação ou mudança que costumam realizar na propriedade, observa-se que, em 79,22% dos casos elas acontecem na forma de produção, sendo consideradas mudanças mais peculiares à atividade e não à propriedade como um todo, dados que são visualizados no Quadro 12.

Tipo de mudança ou inovação	Nº entrev.	%
Na forma de produzir	61	79,22
Em novas máquinas e equipamentos	9	11,69
Na atividade produtiva	3	3,90
Em benfeitorias	2	2,60
Na estrutura da propriedade	2	2,60
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 12 - Tipo de mudança ou inovação realizada nas propriedades

Elemento também relevante para a pesquisa foi quanto ao uso de computador e internet. Observa-se que 58,44% dos entrevistados não possui ambos para auxílio às tarefas da propriedade. A relação do uso destes elementos pode ser visualizada no Quadro 13.

Possui computador	Possui internet	Nº entrev.	%
Não	Não	45	58,44
Sim	Sim	21	27,27
Sim	Não	11	14,29
Total		77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 13 – Uso do computador e da internet nas propriedades

Quanto às condições gerais da propriedade, 46,75% dos entrevistados, consideram-na em condições regulares e 41,56% consideram as condições boas, como mostra o Quadro 14.

Condições gerais da propriedade	Nº entrev.	%
Muito boa	4	5,19
Boa	32	41,56
Regular	36	46,75
Ruim	5	6,49
Muito Ruim	0	0
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 14 - Condições gerais da propriedade segundo os entrevistados

Quanto ao faturamento bruto² anual das propriedades entrevistadas, o qual apresenta-se como aspecto importante em termos de análise econômica, é possível observar no Quadro 15 que 31,17% das propriedades tem faturamento entre R\$ 10.000,00 e R\$ 50.000,00 anuais. Também visualiza-se que 6,49% das propriedades produzem apenas para o autoconsumo da família.

Faturamento das propriedades em R\$	Nºentrev.	%
0 – 10.000	8	10,39
10.000 – 50.000	24	31,17
50.000 – 100.000	17	22,08
100.000 – 500.000	17	22,08
500.000 – 1.000.000	1	1,30
Mais de 1.000.000	5	6,49
Só para subsistência	5	6,49
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 15 - Faturamento bruto anual das propriedades entrevistadas

Constatou-se também que 40,26% (31) dos entrevistados afirmam fazer controle contábil e 59,74% (46) não. Este controle refere-se, em alguns casos, a custos e receitas e, em outros, a todo o controle contábil. Em 32,47% (25) o controle é feito no papel, em 7,79% (6) no computador e nos demais, que são os que não efetuam controle contábil (59,79%) apenas controlam na “cabeça”, como afirmaram os entrevistados (o qual não pode ser considerado efetivamente como controle contábil).

² O mesmo refere-se ao valor das vendas dos produtos, referentes ao ano contábil de 2008, sendo que os valores foram repassados pelos agricultores entrevistados.

Com relação à acessória técnica para o controle contábil, apenas 38,71% dos que fazem controle a recebem, sendo esta principalmente de contador, mas em alguns casos contam com auxílio do escritório da feira do produtor onde vendem os produtos.

c) Dados de relações socioculturais dos entrevistados

Dentre os elementos socioculturais que influenciam nas decisões, observa-se que a tradição é muito forte, pois 64,64% dos entrevistados desenvolvem as atividades que já foram desenvolvidas pelos familiares no passado, ou seja, todas as atividades cultivadas atualmente já foram cultivadas pela família, conforme Quadro 16. A principal atividade herdada é a soja, seguida de milho, trigo e leite, atividades que sempre fizeram parte da economia do município. Portanto, a tendência foi de continuidade e não de mudanças nas atividades produzidas.

Nº de atividades herdadas	Nº entrev.	%
Todas	50	64,94
Duas ou mais	12	15,58
A principal	2	2,60
Nenhuma	13	16,88
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 16 – Número de atividades herdadas da família

Em relação à valorização dos aspectos culturais - ou seja, à valorização do que foi ensinado/repassado pelos pais e avós, os valores, as crenças – pode-se verificar que 42,86% dos agricultores ainda valoriza estes elementos, valorização esta considerada por eles como alta, como mostra o Quadro 17.

Grau de valorização cultural	Nº entrev.	%
Muito alta	7	9,09
Alta	33	42,86
Média	25	32,47
Baixa	9	11,69
Muito Baixa	3	3,90
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 17 – Índice de valorização cultural

Quando questionados sobre serem ou não pessoas de liderança na comunidade e ou sociedade, 89,61% assim consideram-se e 10,39% não. No entanto, o grau de liderança em 46,75% é médio, como mostra o Quadro 18.

Grau de liderança	Nº entrev.	%
Muito alto	1	1,30
Alto	17	22,08
Médio	36	46,75
Baixo	9	11,69
Muito baixo	6	7,79
Não responderam	8	10,39
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 18 – Grau de liderança segundo os entrevistados

Em relação à participação em associações e/ou cooperativas, detectou-se que dos 77 entrevistados, 63 (81,82%) participam destas, sendo que a frequência da participação, junto a estes órgãos ocorre freqüentemente com 27,27%, como pode ser observado no Quadro 19.

Freqüência da participação em associações/cooperativas	Nº entrev	%
Sempre	15	19,48
Frequentemente	21	27,27
Às vezes	15	19,48
Raramente	10	12,99
Nunca	2	2,60
Não responderam	14	18,18
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 19 - Freqüência de participação dentre os respondentes que participam de associações/cooperativas

Outra questão posta em análise foi quanto ao tipo de “sociedade” em que os agricultores costumavam participar, as quais podem ser observadas no Quadro 20. Pode-se destacar que a maior participação nestas associações é em cooperativa de agricultores, seguida de igrejas, sindicato dos trabalhadores e associações de produtores.

Tipo de associação que os entrevistados participam, como primeira opção	Nº entrev	%
Cooperativa de Produtores	26	33,77
Igreja	22	28,57
Sindicato	15	19,48
Associação dos Produtores	6	7,79
Partido Político	3	3,90
Associação cultural ou educacional	2	2,60
Cooperativa de credito	2	2,60
Associação esportiva ou recreativa	1	1,30
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 20 – Associações que os entrevistados participam, em primeira opção

Quanto à leitura e/ou “escuta” de notícias relacionadas à agricultura, pode-se visualizar no Quadro 21, que a maioria dos agricultores sempre ou frequentemente costumam ler ou escutar notícias relacionadas à sua atividade, 45,45% e 32,47% respectivamente, meio este que pode ser considerado importante na tomada de decisões.

Frequência que lê/escuta notícias	Nº entrev	%
Sempre	35	45,45
Frequentemente	25	32,47
Às vezes	15	19,48
Raramente	2	2,60
Nunca	0	0
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 21 – Frequência em que lê e/ou escuta notícias relacionadas à agricultura

Em relação à participação em cursos, seminários e outros eventos relacionados à agricultura, 29,87% responderam que frequentemente costumam participar destes eventos, como mostra o Quadro 22. A maioria procura sempre estar em busca de algo novo, principalmente em termos de produtos.

Frequência que participa de cursos/seminários	Nº entrev	%
Sempre	15	19,48
Frequentemente	23	29,87
Às vezes	22	28,57
Raramente	11	14,29
Nunca	6	7,79
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 22 – Frequência de participação em seminários ou cursos relacionados à agricultura

d) Dados de relações institucionais³ dos entrevistados

Quanto aos fatores institucionais, pode-se ressaltar a importância da assistência técnica, sendo que, do total de entrevistados, 65 (84,42%) responderam que possuem assistência técnica. A importância desta consta no Quadro 23, e é alta para 44,16% e média para 29,87% dos entrevistados.

³ Os aspectos institucionais serão tratados de forma restrita, nesta pesquisa, referindo-se apenas à integração com órgãos de apoio institucionalizados, não abarcando o efeito institucional como um todo, que estaria relacionado com rotinas, culturas e estruturas sociais. Conforme Scott (1995, p. 33), “instituições são compostas por estruturas e atividades cognitivas, normativas, reguladoras e que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social. Instituições são transportadas por vários portadores - culturas, estruturas e rotinas - e operam em múltiplos níveis de jurisdição”.

Importância da assistência técnica para a propriedade	Nº entrev	%
Muito alta	0	0
Alta	34	44,16
Média	23	29,87
Baixa	6	7,79
Muito baixa	2	2,60
Não responderam	12	15,58
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 23 - Importância da assistência técnica para as propriedades entrevistadas

Quanto à frequência com que a assistência técnica é prestada, segundo os entrevistados, em 44,16% é média e em 22,08% é alta, conforme Quadro 24.

Frequência do recebimento da assistência técnica	Nº entrev	%
Muito Alta	1	1,30
Alta	17	22,08
Média	34	44,16
Baixa	11	14,29
Muito baixa	2	2,60
Não responderam	12	15,58
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 24 – Frequência do recebimento da assistência técnica

Constatou-se que para 58,44% dos entrevistados a assistência técnica é para auxílio na produção dos produtos da propriedade, conforme Quadro 25.

Assistência recebida para	Nº entrev	%
Produção	45	58,44
Organização da propriedade	9	11,69
Investimentos	8	10,39
Propriedade como um todo	2	2,60
Comercialização	1	1,30
Não responderam	12	15,58
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 25 – Finalidade da assistência técnica recebida

Dentre as entidades que prestam a assistência técnica nas propriedades entrevistadas, como observa-se no Quadro 26, a EMATER é a mais frequente, seguida de empresas privadas (em grande número os laticínios) e de cooperativas.

Principal entidade de assistência técnica	Nº entrev.	%
Emater	48	62,34
Empresa privada	13	16,88
Cooperativa	4	5,19
Não responderam	12	15,58
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 26 – Entidades que prestam assistência técnica as propriedades entrevistadas

Quanto à comercialização de produtos e compra de insumos para as propriedades, foram analisados 74 entrevistados, em função de que 3 produzem apenas para autoconsumo e assim, não terem relação de comercialização.

Observa-se que a principal fonte de comercialização são as cooperativas (62,34%), conforme Quadro 27.

Principal entidade de comercialização	Nº entrev.	%
Cooperativa	48	62,34
Empresas privadas	13	16,88
Agroindústria	9	11,69
Comercialização direta	4	5,19
Não responderam	3	3,9
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 27 - Entidades com quem é realizada a comercialização dos produtos das propriedades entrevistadas

Dos entrevistados, 45,45% consideram a importância destas instituições como média, dados que podem ser vistos no Quadro 28.

Importância das entidades de comercialização	Nº entrev.	%
Muito alta	0	0
Alta	19	24,68
Média	35	45,45
Baixa	11	14,29
Muito baixa	9	11,69
Não responderam	3	3,90
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 28 - Importância das instituições de comercialização para as propriedades

A compra de insumos é feita através de cooperativas ou de empresas privadas, sendo que na maioria dos casos são de cooperativas, como mostra o Quadro 29, fato que deve-se, segundo os agricultores, principalmente aos preços.

Principal entidade de compra de insumos	Nº entrev	%
Cooperativas	54	70,13
Empresas privadas	17	22,08
Não responderam	3	3,90
Total	77	100

Fonte: pesquisa de campo.

Quadro 29 - Entidades de quem é realizada a compra de insumos para as propriedades entrevistadas

Dos entrevistados, 42,86% consideram a importância destas instituições como média, conforme Quadro 30.

Importância das entidades de compra de insumos	Nº entrev	%
Muito Alta	1	1,30
Alta	20	25,97
Média	33	42,86
Baixa	11	14,29
Muito baixa	9	11,69
Não responderam	3	3,90
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 30 - Importância das instituições de compra para as propriedades

4.2 O processo de tomada de decisão na amostra estudada

Quanto ao processo de tomada de decisão, em 100% dos casos quem o faz é o proprietário, sem delegar a outra pessoa que não seja da família ou instituição esta função. Destes, 85,71% é o homem quem toma a decisão, 3,90% a mulher, 9,09% ambos e 1,30% o filho. Cabe aqui destacar o papel da mulher, pois muito pouco se vê na agricultura mulheres à frente da gestão da propriedade; na maioria das vezes, a ela é delegada a função de cuidar do lar e dos arredores da casa (subsistência).

No Quadro 31 é possível visualizar o tempo em que estes tomadores de decisões estão à frente da gestão das propriedades, sendo que 63,63% deles estão a mais de 20 anos na gestão das propriedades.

Tempo de gestão	Nºentrev.	%
Menos de 5 anos	11	14,28
De 6 a 10 anos	6	7,79
De 11 a 15 anos	5	6,49
De 16 a 20 anos	6	7,79
Mais de 20 anos	49	63,63
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 31 - Tempo de gestão dos entrevistados

Além disso, outros questionamentos sobre o processo de tomada de decisão são relevantes, conforme detalhamentos a seguir.

Em relação à avaliação de risco, 28,57% dos entrevistados responderam que a fazem raramente antes de tomar uma decisão, e 23,38% fazem sempre algum tipo de avaliação de risco. Outros dados, como a não avaliação do risco, podem ser vistos no Quadro 32. Porém, quando questionados sobre a forma como é feita essa avaliação, a grande maioria respondeu que ela refere-se ao conhecimento de que a atividade é de risco ou sobre os fatores que provocam riscos a esta, e não uma avaliação formal de risco.

Quando faz avaliação de risco	Nº entrev.	%
Sempre	18	23,38
Frequentemente	14	18,18
Às vezes	14	18,18
Raramente	22	28,57
Nunca	9	11,69
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 32 – Frequência da avaliação de risco

Quando questionados se suas decisões eram mais baseadas em análise de custo/benefício (C/B) ou na intuição/impulso, pode-se visualizar, como mostra o Quadro 33, que as respostas ficaram divididas entre as duas opções, pois para a maioria, isso iria depender de cada situação encontrada.

Decisões baseadas no	Nº entrev.	%
Custo/benefício	37	48,05
Uma ou outra	5	6,49
Intuição/impulso	35	45,45
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 33 – Decisões baseadas no custo/benefício ou na intuição/impulso

Sobre o tipo de avaliação quanto ao C/B feita pelos agricultores, 59,74% (46) responderam que a faz conforme os dados que tem na “cabeça”, relacionados com o ano anterior e sobre custos e receitas de forma ampla; ressalta-se que 2 dos entrevistados utilizam pesquisas mais aprimoradas e auxílio de investidores para esta avaliação.

Quando indagados sobre a base de suas decisões, 58,44% responderam que elas são baseadas em demandas e necessidades emergentes, 25,97% responderam que elas baseiam-se em um planejamento prévio e 15,58% responderam que, dependendo do momento, ambas são utilizadas por eles, como mostra o Quadro 34.

Decisões baseadas em	Nº entrev.	%
Demandas e necessidades emergentes	45	58,44
Uma ou outra	12	15,58
Em um planejamento prévio	20	25,97
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 34 – Decisões baseadas em necessidades emergentes ou no planejamento prévio

Em relação à base das decisões, 38,96% dos entrevistados responderam que frequentemente suas decisões são baseadas na experiência, e 27,27% em experiência ou em informação, como se pode ver no Quadro 35.

Decisões baseadas	Nº entrev.	%
Sempre na experiência	13	16,88
Frequentemente na experiência	30	38,96
Uma ou outra	21	27,27
Sempre em informações	3	3,90
Frequentemente em informações	10	12,99
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 35 - Decisões baseadas em informações ou na experiência

Quanto à forma de decisão, se a mesma é de forma reflexiva e demorada ou ágil e rápida, 31,17% dos entrevistados responderam que elas são frequentemente reflexivas e demoradas, como mostra o Quadro 36.

Forma de decisão	Nº entrev.	%
Sempre reflexivas e demoradas	17	22,08
Frequentemente reflexivas e demoradas	24	31,17
Uma ou outra	10	12,99
Sempre ágeis e rápidas	11	14,29
Frequentemente ágeis e rápidas	15	19,48
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 36 – Decisões reflexivas e demoradas ou ágeis e rápidas

Em relação ao fato das decisões serem inovadoras ou rotineiras, observa-se no Quadro 37, que as decisões tendem a ser frequentemente ou sempre rotineiras, 33,77% para cada uma delas.

Forma de decisão	Nº entrev.	%
Sempre rotineiras	26	33,77
Frequentemente rotineiras	26	33,77
Uma ou outra	5	6,49
Sempre inovadoras	5	6,49
Frequentemente inovadoras	15	19,48
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 37 - Decisões inovadoras ou rotineiras

Observa-se também que para 37,66% dos entrevistados, as decisões são frequentemente e para 35,06% são sempre compartilhadas, conforme Quadro 38.

Grau de centralização ou descentralização das decisões	Nº entrev.	%
Sempre compartilhadas	27	35,06
Frequentemente compartilhadas	29	37,66
Uma ou outra	2	2,60
Sempre centralizadas	9	11,69
Frequentemente centralizadas	10	12,99
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 38 - Decisões compartilhadas ou centralizadas

a) Descrição das decisões relativas à produção

Dentre as decisões dos produtores, a produção é elemento fundamental, pois é onde se concentram decisões sobre o que, como, quando e quanto produzir.

As decisões de produção, segundo os entrevistados, em 50,65% são tomadas em conjunto pela família, 46,75% somente pelo marido, 1,30% pela esposa e 1,30% pelos filhos.

Para as decisões sobre o que produzir durante a safra (ano agrícola), são considerados vários fatores. O Quadro 39 é expressa o principal fator destacado pelos entrevistados, para a decisão do que produzir, dentre as quais ressaltam-se elementos como experiência, clima, comercialização e lucro.

Principal elemento observado para decisão do que produzir	Nºentrev.	%
Clima	15	19,48
Lucro	14	18,18
Experiência	11	14,29
Comercialização	8	10,39
Custo	7	9,09
Riscos	6	7,79
Condições da propriedade	4	5,19
Rotação de cultura	4	5,19
Solo	3	3,9
Tecnologia	2	2,6
Tradição	2	2,6
Investimentos	1	1,3
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 39 - Principal fator para a decisão do que produzir

Também para tomar decisões de como produzir são importantes alguns fatores, como mostra o Quadro 40, sendo que os principais são experiência, assistência técnica, custo e recursos disponíveis.

Principal elemento observado para decisão do como produzir	Nº Entrev.	%
Experiência	16	20,78
Assistência técnica	15	19,48
Custo	13	16,88
Recursos	8	10,39
Análise de solo	8	10,39
Terra	5	6,49
Tradição	4	5,19
Tecnologia	3	3,9
Qualidade	3	3,9
Condições da propriedade	2	2,6
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 40 - Principal fator para a decisão do como produzir

Para as decisões de quanto produzir são considerados alguns fatores, como mostra o Quadro 41, que tem como principais elementos o clima, a comercialização e a terra.

Principal elemento observado para decisão do quanto produzir	Nº entrev.	%
Clima	16	20,78
Comercialização	14	18,18
Terra	9	11,69
Riscos	6	7,79
Experiência	5	6,49
Assistência	5	6,49
Lucro	5	6,49
Mão de obra	4	5,19
Recursos financeiros	4	5,19
Custo	3	3,9
Rotação de cultura	3	3,9
Condições da propriedade	1	1,3
Escala	1	1,3
Tradição	1	1,3
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 41 - Principal fator para a decisão do quanto produzir

E para as decisões de quando produzir é também considerado alguns fatores, como mostra o Quadro 42, sendo que os principais são época de plantio e clima.

Principal elemento observado para decisão do quando produzir	Nº entrev.	%
Clima	33	42,86
Época	20	25,97
Experiência	6	7,79
Comercialização	4	5,19
Assistência técnica	4	5,19
Maior produção	4	5,19
Lucro	1	1,3
Riscos	1	1,3
Condições da propriedade	1	1,3
Recurso	1	1,3
Tradição	1	1,3
Zoneamento agroecológico	1	1,3
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 42 - Principal fator para a decisão do quando produzir

Outro elemento dentro das decisões de produção que é muito importante, refere-se à comercialização dos produtos. Salienta-se que esta análise é de 77 propriedades, porém 74 são os que fazem à comercialização dos produtos, os demais produzem apenas para a subsistência, como supracitado e por isso não responderam ao questionamento.

Em relação aos critérios para a comercialização, observa-se no Quadro 43, que a obtenção do melhor preço é o critério que predomina, com 50,65%, seguida de garantia de compra do produto com 45,45%.

Critério para comercialização	Nº entrev.	%
Obtenção do melhor preço	39	50,65
Garantia de compra	35	45,45
Não responderam	3	3,90
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 43 – Critério de escolha para a comercialização dos produtos

Já em relação à época de comercialização, observa-se que para 67,53% dos entrevistados a mesma é decidida conforme a necessidade, como mostra o Quadro 44.

A comercialização é realizada	Nº entrev.	%
Conforme a necessidade	52	67,53
Na safra	16	20,78
Na entressafra	6	7,79
Não responderam	3	3,90
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 44 – Época de realização da comercialização

Para explicar a escolha da época de comercialização, 35,06% justificaram que deve-se a melhores preços e 31,17% para cumprir contrato, como visualiza-se no Quadro 45.

A escolha da época de comercialização deve-se	Nº entrev.	%
A melhores preços	27	35,06
Para cumprir contrato	24	31,17
Para pagamento das dividas	21	27,27
Ao momento	2	2,60
Não responderam	3	3,90
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 45 – Motivos para a escolha da época de comercialização dos produtos

b) Descrição das decisões relativas aos investimentos

Outro fator importante dentro das decisões são os investimentos. As decisões de investimento, em 64,94%, são tomadas em conjunto pela família, pois segundo os agricultores são decisões de futuro e precisam ser tomadas por todos. Em 35,06%, porém, são tomadas somente pelo marido.

Observa-se também que, na maioria das vezes (51,95%), as decisões de investimento são voltadas para o médio prazo, e em 27,27% para longo prazo e 20,78% para curto prazo.

As decisões de onde adquirir os recursos para investimentos, em 45,45% se dão em função da experiência, pois já conhecem muito bem o local, como observa-se no Quadro 46.

Decisão de onde adquirir recurso	Nº entrev.	%
Baseiam-se na experiência	35	45,45
Deve-se a facilidade de aquisição	15	19,48
Deve-se ao fato de há tempos adquiri-lo deste local	14	18,18
Deve-se a taxa de juro	8	10,39
Deve-se ao mesmo proporcionar seguro agrícola	3	3,90
Deve-se as garantias oferecidas	1	1,30
Baseiam-se em pesquisas anteriores	1	1,30
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 46 – Razões para a decisão de escolha de onde adquirir recurso para investimento

Visualiza-se no Quadro 47 que as decisões de quando, como, quanto e onde investir são baseadas normalmente em necessidades momentâneas (61,04%) principalmente porque os agricultores não estão acostumados a investir no longo prazo e nem a realizar planejamento.

Investimentos baseados	Nº entrev.	%
Nas necessidades momentâneas	47	61,04
De acordo com os recursos disponíveis	15	19,48
Nas oportunidades que surgem	11	14,29
Em planejamento	3	3,90
Em indicação de terceiros	1	1,30
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 47 – A base para escolha de quando, como, quanto e onde investir

Quanto à origem do investimento, para 58,44% dos entrevistados é governamental, como mostra o Quadro 48. Destes, 73,47% são advindos do PRONAF, 12,24% do PROGER, e nos demais do FINAME, Mais alimento, Moderfrota, BACEN, BNDS e/ou do MPA (salienta-se que pode haver sobreposição entre eles). Também destaca-se que para 40,26% os investimentos são com recursos próprios.

Recurso para investimento	Nºentrev.	%
Governamental	45	58,44
Próprios	31	40,26
Financiamentos particulares	1	1,30
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 48 - Origem do recurso para o investimento

No Quadro 49 é possível observar, os principais investimentos realizados pelos agricultores nos últimos cinco anos, dentre os quais destaca-se que os investimentos mais freqüentes realizados foram em máquinas e equipamentos, recuperação do solo e benfeitorias.

Principal investimento realizado na propriedade	Nº entrev	%
Máquina e equipamentos	22	28,57
Recuperação solo	21	27,27
Benfeitorias	16	20,78
Animais	8	10,39
Terra	7	9,09
Manutenção	1	1,30
Melhoramento tecnológico	1	1,30
Não responderam	1	1,30
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 49 - Principal investimento realizado nas propriedades entrevistadas nos últimos cinco anos

Destes investimentos, observa-se que, em 37,66% dos casos são voltados para modernização - melhoria de tecnologia (seguido da expansão da capacidade produtiva com 31,17%), como mostra o Quadro 50.

Investimentos voltados para	Nº entrev.	%
Modernização - melhoria tecnologia	29	37,66
Expansão da capacidade produtiva	24	31,17
Substituição de bens e capital depreciado	16	20,78
Implementação de nova atividade	8	10,39
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 50 – Tipo de investimentos realizados quanto ao objetivo

Quando questionados sobre quais os dois objetivos dos principais investimentos realizados nas propriedades, observa-se que, em primeiro lugar, como mostra o Quadro 51, 48,05% investiu na produção e 44,16%, na estruturação da propriedade. Já os dados dos investimentos em segundo lugar são mostrados no Quadro 52, onde visualiza-se que os investimentos em destaque também foram a produção com 35,06% e a estruturação da propriedade com 32,47%. Elementos que podem ser justificados pelo fato de que, na maioria das vezes, os que investem em primeiro lugar em produção em segundo lugar investem na estruturação da propriedade, o contrário também é verdadeiro.

Em primeiro os investimentos foram realizados para	Nºentrev.	%
Produção	37	48,05
Estruturação da propriedade	34	44,16
Organização da produção/atividades	6	7,79
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 51 – Principal investimento realizado na propriedade quanto ao objetivo

Em segundo os investimentos foram realizados para	Nº entrev.	%
Produção	27	35,06
Estruturação da propriedade	25	32,47
Comercialização dos produtos	5	6,49
Organização da produção ou das atividades	4	5,19
Não responderam	16	20,78
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 52 – Segundo principal investimento realizado na propriedade quanto ao objetivo

Dos investimentos para a produção, tanto em primeiro como em segundo lugar (que somados totalizam 64), 60,94% são para o aumento da produtividade, 26,56% para o aumento da escala de produção, 7,81% para melhoria da qualidade dos produtos e 4,69% para a diversificação produtiva. Já nos investimentos para a estrutura produtiva (que somados totalizam 60), observa-se que 51,67% são para melhoria-aumento das benfeitorias, 40% para aquisição de máquinas e equipamentos e 8,33% para aquisição de terra.

Quanto aos investimentos voltados para a comercialização (que somados totalizam 5), 60% são para manutenção desta e 40% para a ampliação da mesma. E dos investimentos de organização (que somados totalizam 9) são em 66,67% dos casos voltados para os recursos humanos e 33,33% para melhorias diversas.

Quanto às necessidades futuras em relação a investimentos, do total de entrevistados 75 responderam este questionamento. Como pode-se observar no Quadro 53, as principais para os próximos 5 anos, em grau de importância, são benfeitorias, máquinas e equipamentos. Ressalta-se que os entrevistados apresentaram dificuldade em relatarem sobre o que farão ou precisarão no futuro, pois, segundo os mesmos, tudo depende dos recursos, do andamento da safra, por isso muitas vezes diziam que precisavam de muitos investimentos, porém sua realização iria depender dos demais elementos da propriedade.

Investimentos necessários	Nº entrev.	%
Benfeitorias	21	27,27
Máquina e equipamentos	20	25,97
Recuperação solo	14	18,18
Somente para manutenção	12	15,58
Animais	2	2,60
Outros	2	2,60
Terra	2	2,60
Melhoramento tecnológico	1	1,30
Reflorestamento	1	1,30
Não responderam	2	2,60
Total	75	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 53 – Principal necessidade de investimento a ser realizada

4.3 Análise das contingências no processo de tomada de decisão

Neste item são apresentadas as relações entre as variáveis de interesse para a pesquisa, as quais foram obtidos por meio de cruzamento de dados entre 7 variáveis sobre tomada de decisão e 19 dos aspectos gerais divididos entre demográficos, organizacionais, socioculturais e institucionais. Do total de cruzamentos gerados, 35 apresentaram maior relação entre as variáveis e são descritas e analisadas a seguir.

a) Relação entre aspectos demográficos e a tomada de decisão

Em relação às variáveis apresentadas no Quadro 54 observa-se que são 48,05% que baseiam-se no custo/benefício para decidir, 45,45% na intuição impulso e os demais em uma ou outra.

Dos que possuem menos de 30 anos, 66,67% decidem com base no custo/benefício; dos que têm entre 31-40 anos, 50% decidem com base no custo/benefício; entre os que têm entre 41-50 anos 51,72% decidem com base no custo/benefício; dos que tem entre 51-60 anos 52,17% decidem com base na intuição/impulso e dos que têm mais de 60 anos, 57,14% decidem cm base na intuição/impulso.

Sugere-se, portanto, que pode haver relação entre o fato de os com maior idade (mais de 51 anos) decidirem baseados na intuição/impulso e dos com menor idade (menos de 50 anos) decidirem baseados no custo/benefício.

Idade	Custo/ benefício		Intuição/ impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Menos de 30 anos	2	66,67	1	33,33	0	0	100	3	3,90
Entre 31-40 anos	4	50,00	3	37,50	1	12,50	100	8	10,39
Entre 41-50 anos	15	51,72	11	37,93	3	10,34	100	29	37,66
Entre 51-60 anos	11	47,83	12	52,17	0	0	100	23	29,87
Mais de 60 anos	5	35,71	8	57,14	1	7,14	100	14	18,18
Total	37	48,05	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 54 – Relação entre a idade e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

Considerando a relação entre idade e decisões reflexivas e demoradas ou ágeis e rápidas expostas no Quadro 55, visualiza-se que dos que possuem menos de 30 anos, 66,67% decidem baseados em uma ou outra. Dos que possuem entre 31-40 anos, 50% decidem de forma frequentemente ou sempre ágil ou rápida, dos que tem entre 41-50 anos, 48,28% decidem de forma reflexiva ou demorada. Já dos que tem entre 51-60 anos, 73,91% decidem de forma reflexiva e demorada e dos que tem mais de 60 anos, 50% decidem de forma reflexiva e demorada.

E dentre tais dados, é possível observar que, em número de frequência não muito elevado, os mais velhos tomam decisões mais reflexivas e demoradas, ao passo que os mais novos decidem de forma mais dispersa, com uma leve tendência de serem ágeis e rápidas.

Idade	Frequentemente ou sempre reflexivas e demoradas		Frequentemente ou sempre ágeis e rápidas		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Menos de 30 anos	1	33,33	0	0	2	66,67	100	3	3,90
Entre 31-40 anos	2	25,00	4	50,00	2	25,00	100	8	10,39
Entre 41-50 anos	14	48,28	12	41,38	3	10,34	100	29	37,66
Entre 51-60 anos	17	73,91	4	17,39	2	8,7	100	23	29,87
Mais de 60 anos	7	50	6	42,86	1	7,14	100	14	18,18
Total	41	53,25	26	33,77	10	12,99	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 55 - Relação entre a idade e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas)

No Quadro 56, observa-se que dos que possuem menos de 30 anos, 66,67% decidem de forma rotineira, dos que tem entre 31-40 anos, 50% decide de forma inovadora, dos que tem entre 41-50 anos, 72,41% decidem de forma rotineira, dos que tem entre 51-60 anos, 65,22% decidem de forma rotineira e dos que têm mais de 60 anos, 78,57% decidem de forma rotineira.

Portanto, sugere-se que pode haver relação entre a idade e a características das decisões serem inovadoras ou rotineiras, pois há uma pequena tendência de que os com mais de 40 anos decidam de forma rotineira e os com menos de 40 decidam de forma mais dispersa.

Idade	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Menos de 30 anos	1	33,33	2	66,67	0	0	100	3	3,90
Entre 31-40 anos	4	50,00	3	37,50	1	12,50	100	8	10,39
Entre 41-50 anos	6	20,69	21	72,41	2	6,90	100	29	37,66
Entre 51-60 anos	6	26,09	15	65,22	2	8,70	100	23	29,87
Mais de 60 anos	3	21,43	11	78,57	0	0	100	14	18,18
Total	20	25,97	52	67,53	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 56 - Relação entre a idade e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

A distribuição de frequência das variáveis expressas no Quadro 57 mostra que 55,84% dos entrevistados frequentemente ou sempre tomam decisões baseadas na experiência, 16,88% frequentemente ou sempre com base em informações e 27,27% de uma ou outra forma.

Entre os que têm menos de 30 anos, 66,67% decidem com base em informações e 33,33% em uma ou outra. Dos que tem entre 31-40 anos, 62,50% decidem baseados na experiência, 25% em informações e 12,5% em uma ou outra.

Entre 41-50 anos, 48,28% decidem baseados na experiência, 44,83% em uma ou outra e 6,90% em informações. Dos que estão entre 51-60 anos, 56,52% decidem com base na experiência, 26,09% em informações e 17,39% em uma ou outra.

E dos que tem mais de 60 anos, 78,57% decidem baseados na experiência, 14,29% em uma ou outra e 7,14 em informações.

Sugere-se, assim, que a faixa de 41 a 50 anos é uma etapa de transição entre o maior uso de informações e decisões baseadas na experiência, e que, portanto, há uma pequena inclinação para que os com mais de 50 anos decidam com base na experiência e os mais novos em informações.

Idade	Frequentemente ou sempre em informações		Frequentemente ou sempre na experiência		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Menos de 30 anos	2	66,67	0	0	1	33,33	100	3	3,90
Entre 31-40 anos	2	25,00	5	62,50	1	12,50	100	8	10,39
Entre 41-50 anos	2	6,90	14	48,28	13	44,83	100	29	37,66
Entre 51-60 anos	6	26,09	13	56,52	4	17,39	100	23	29,87
Mais de 60 anos	1	7,14	11	78,57	2	14,29	100	14	18,18
Total	13	16,88	43	55,84	21	27,27	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 57 - Relação entre a idade e o embasamento da decisão (Informações X na Experiência)

Da observação dos dados do Quadro 58, pode-se dizer que 48,05% decidem baseados no custo/benefício, 45,45% na intuição/impulso e os demais em uma ou outro. Pode-se inferir ainda que os com menor tempo de estudo são os que decidem baseados mais na intuição/impulso, em especial os com menos de 5 anos, que do total somam 60,47%.

E os que possuem mais de 6 anos de estudo tendem a decidir mais baseados no custo/benefício, entre os que tem de 6 a 10 anos 68,18%, entre os que tem de 11 a 15 anos 55,56% e entre os que tem de 16 a 20 anos de estudo 100%.

Escolaridade	Custo/ benefício		Intuição/ impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Até 5 anos	14	32,56	26	60,47	3	6,98	100	43	55,84
6 a 10 anos	15	68,18	6	27,27	1	4,55	100	22	28,57
11 a 15 anos	5	55,56	3	33,33	1	11,11	100	9	11,69
16 a 20 anos	3	100	0	0	0	0	100	3	3,90
Total	37	48,05	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 58 - Relação entre a escolaridade e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

A distribuição de frequências expressa no Quadro 59, mostram que os que decidem frequentemente ou sempre de forma inovadora são 25,97% e os decidem frequentemente ou sempre de forma rotineira são 67,53%.

Quanto aos que possuem até 5 anos de escolaridade, 76,74% decidem de forma rotineira, 18,60% de forma inovadora. Dos que tem de 6 a 10 anos de estudo 63,64% decidem de forma rotineira e 27,27% de forma inovadora. E dos que têm de 16 a 20 anos de estudo 66,67% decidem de forma rotineira e 33,33% de forma inovadora. Já dos que tem de 11 a 15 anos de estudo 55,56% decidem de forma inovadora e 33,33% de forma rotineira.

Diante de tais frequências, pode-se observar que há uma pequena tendência para que os que decidem de forma rotineira encontrem-se abaixo de 10 anos de estudo, e os que possuem mais de 11 anos de estudo tomam decisões mais mescladas entre uma e outra.

Escolaridade	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Até 5 anos	8	18,60	33	76,74	2	4,65	100	43	55,84
6 a 10 anos	6	27,27	14	63,64	2	9,09	100	22	28,57
11 a 15 anos	5	55,56	3	33,33	1	11,11	100	9	11,69
16 a 20 anos	1	33,33	2	66,67	0	0	100	3	3,90
Total	20	25,97	52	67,53	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 59 - Relação entre a escolaridade e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

Entre os entrevistados, 55,84% baseiam-se frequentemente ou sempre na experiência, 18,88% em informações e 27,27% em uma ou outra, dados presentes no Quadro 60.

Diante de tais freqüências é possível observar que entre os que têm até 5 anos de escolaridade as decisões são na maioria baseadas na experiência (74,42%).

Entre os que têm de 6 a 10 anos de estudo, 45,45% decidem de uma ou outra foram, 31,82% baseados na experiência e 22,73% em informações, dados que mostram que há uma tendência a entrada de informações nas decisões nestas faixas, mas ainda há uma pequena predominância da experiência.

Nos que possuem entre 11 e 20 anos de escolaridade, observa-se que as decisões tendem a ser mescladas entre informações e experiência.

Escolaridade	Frequentemente ou sempre em informações		Frequentemente ou sempre na experiência		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Até 5 anos	4	9,30	32	74,42	7	16,28	100	43	55,84
6 a 10 anos	5	22,73	7	31,82	10	45,45	100	22	28,57
11 a 15 anos	3	33,33	3	33,33	3	33,33	100	9	11,69
16 a 20 anos	1	33,33	1	33,33	1	33,33	100	3	3,90
Total	13	18,88	43	55,84	21	27,27	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 60 - Relação entre a escolaridade e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)

Da observação dos dados do Quadro 61, pode-se dizer que os que baseiam-se no custo/benefício são 48,05% e na intuição/impulso 45,45%. Sugere-se que pode haver uma

pequena inclinação para que os que possuam maior tempo de gestão decidam baseados na intuição/impulso. Isto pode ser observado porque dos que estão acima de 20 anos de gestão 52% decidem baseados na intuição/impulso.

E os que têm menos tempo de gestão tendem a basear-se mais no custo/benefício, pois dos que tem menos de 5 anos de gestão 54,55% e dos que tem entre 6 e 10 anos de estudo 66,67% decidem baseados no custo/benefício.

Tempo Gestão	Custo/benefício		Intuição/impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		%	Nº entr.
Menos 5 anos	6	54,55	5	45,45	0	0	100	11	14,29
6 a 10 anos	4	66,67	1	16,67	1	16,67	100	6	7,79
11 a 15 anos	1	25,00	3	75,00	0	0	100	4	5,19
16 a 20 anos	5	83,33	0	0	1	16,67	100	6	7,79
Acima 20 anos	21	42	26	52,00	3	6	100	50	64,94
Total	37	48,35	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 61 - Relação entre o tempo de gestão e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

Observa-se na relação do Quadro 62 que os que decidem frequentemente ou sempre de forma reflexiva ou demorada são 53,25%, os que decidem de forma ágil e rápida são 16,88% e os outros 29,87% de uma ou outra forma.

Ainda, observa-se que dos que decidem de forma mais reflexiva e demorada há uma leve tendência para que os mesmos possuam maior tempo de gestão. Entre os que possuem de 11 a 15 anos 75%, dos de 16 a 20 anos 66,67% e dos que possuem acima dos 20 anos 54% agem dessa forma. Entre os que decidem de forma ágil e rápida há uma dispersão dos dados entre o tempo de gestão de cada entrevistado.

Tempo de gestão	Frequentemente ou sempre reflexivas e demoradas		Frequentemente ou sempre ágeis e rápidas		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		%	Nº entr.
Menos 5 anos	6	54,55	2	18,18	3	27,27	100	11	14,29
6 a 10 anos	1	16,67	3	50,00	2	33,33	100	6	7,79
11 a 15 anos	3	75,00	1	25,00	0	0	100	4	5,19
16 a 20 anos	4	66,67	2	33,33	0	0	100	6	7,79
Acima 20 anos	27	54,00	5	10,00	18	36,00	100	50	64,94
Total	41	53,25	13	16,88	23	29,87	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 62 - Relação entre o tempo de gestão e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas)

b) Relação entre aspectos organizacionais e a tomada de decisão

Quanto ao uso do computador e da internet para a tomada de decisão: 18,18% dos 77 entrevistados usam ambos e 2,59% usam só o computador para as decisões.

Em relação ao uso das informações do controle contábil para a tomada de decisão, observa-se que do total de entrevistados 62,34% não usam essas informações para a tomada de decisão na propriedade.

É possível observar dentre as variáveis do Quadro 63 que os que têm menos de 50 hectares decidem frequentemente ou sempre de forma reflexiva e demorada, pois dos que tem menos de 10 hectares 46,15% pertencem a esta alternativa e dos que tem entre 10-50 hectares 59,52%.

Entre os que possuem mais de 100 hectares há uma pequena tendência para que suas decisões sejam de forma ágil e rápida. Pois, dos que têm entre 100-200 hectares 50% decidem desta forma, dos que têm entre 200-500 hectares a porcentagem fica dividido entre as duas decisões e dos que têm mais de 500 hectares, 66,67% decidem de forma ágil e rápida.

Diante de tais frequências, infere-se que há uma relação entre o tamanho das propriedades e as decisões serem reflexiva e demorada ou ágeis e rápidas.

Tamanho	Frequentemente ou sempre ágeis e rápidas		Frequentemente ou sempre reflexivas e demoradas		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Menos de 10	5	38,46	6	46,15	2	15,38	100	13	16,88
Entre 10-50	12	28,57	25	59,52	5	11,90	100	42	54,55
Entre 50-100	4	44,44	5	55,56	0	0	100	9	11,69
Entre 100-200	3	50,00	3	50,00	0	0	100	6	7,79
Entre 200-500	0	0	2	50,00	2	50	100	4	5,19
Mais de 500	2	66,67	0	0	1	33,33	100	3	3,90
Total	26	33,77	41	53,25	10	12,99	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 63 - Relação entre o tamanho da propriedade e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas)

Das freqüências apresentadas no Quadro 64, observa-se que entre os que decidem de forma inovadora, que são 28,57%, encontram-se os que possuem maiores extensões de terra, pois dos que possuem mais de 500 hectares 100% estão nesta categoria e dos que possuem entre 200-500 hectares 50%.

Dos que decidem frequentemente ou sempre de forma rotineira, que são 64,94%, a maioria trabalha com menos de 50 hectares. Visualiza-se que dos que têm menos de 10 hectares, 92,31% estão nesta alternativa, e dos que têm entre 10-50 hectares, 66,67%.

Tamanho	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Menos de 10	1	7,69	12	92,31	0	0	100	13	16,88
Entre 10-50	10	23,81	28	66,67	4	9,52	100	42	54,55
Entre 50-100	4	44,44	5	55,56	0	0	100	9	11,69
Entre 100-200	2	33,33	4	66,67	0	0	100	6	7,79
Entre 200-500	2	50,00	1	25	1	25,00	100	4	5,19
Mais de 500	3	100	0	0	0	0	100	3	3,90
Total	22	28,57	50	64,94	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 64 - Relação entre o tamanho da propriedade e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

Da relação apresentada no Quadro 65 é possível considerar que dos que se dizem modernos 54,84% decidem baseando-se no custo/benefício e 37,10% na intuição/impulso.

Dos tradicionais, 80% decidem com base na intuição/impulso e 20% no custo/benefício.

Portanto, pode-se inferir que os modernos tendem a decidir baseando-se no custo/benefício e os tradicionais na intuição/impulso.

Moderno ou tradicional	Custo/benefício		Intuição/impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Moderno	34	54,84	23	37,10	5	8,06	100	62	80,52
Tradicional	3	20,00	12	80,00	0	0	100	15	19,48
Total	37	48,05	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 65 - Relação entre ser moderno ou tradicional e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

Quanto aos que se consideram modernos é possível visualizar que 50% baseiam-se em necessidades emergentes e 30,65% decidem baseados no planejamento prévio. Dos que se consideram tradicionais 93,33% decidem baseados em necessidades emergentes e 6,67% baseados no planejamento prévio. Dados expressos no Quadro 66.

Assim, sugere-se que pode haver relação entre as decisões serem baseadas em necessidades emergentes e os agricultores serem tradicionais. Já os considerados modernos tem decisões mais dispersas, com um pequeno aumento entre os que decidem baseados no planejamento prévio.

Moderno ou tradicional	Planejamento prévio		Demandas e necessidades emergentes		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Moderno	19	30,65	31	50,0	12	19,35	100	62	80,52
Tradicional	1	6,67	14	93,33	0	0	100	15	19,48
Total	20	22,73	45	51,14	12	13,64	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 66 - Relação entre ser moderno ou tradicional e o tipo de ação da decisão (Planejamento prévio X Demandas e necessidades emergentes)

Sobre os que se consideram modernos 62,90% baseiam-se em decisões rotineiras e 29,03% baseiam-se em decisões inovadoras. Já entre os tradicionais 86,67% baseiam-se em decisões rotineiras e 13,33% baseiam-se em decisões inovadoras. Dados presentes no Quadro 67.

Moderno ou Tradicional	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		%	Nº entr.
Moderno	18	29,03	39	62,90	5	8,06	100	62	80,52
Tradicional	2	13,33	13	86,67	0	0	100	15	19,48
Total	20	25,97	52	67,53	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 67 - Relação entre ser moderno ou tradicional e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

No Quadro 68 é possível observar que entre os que fazem controle contábil 61,29% decidem baseados no custo/benefício e 32,26% baseiam-se na intuição/impulso. E dos que não fazem controle contábil 54,35% decidem baseados na intuição/impulso e 39,13% baseados no custo/benefício.

Assim, pode-se sugerir que a maioria dos que fazem controle contábil baseiam suas decisões em custo/benefício e dos que não o fazem baseiam-se na intuição/impulso.

Controle contábil	Custo/benefício		Intuição/impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		%	Nº entr.
Sim	19	61,29	10	32,26	2	6,45	100	31	40,26
Não	18	39,13	25	54,35	3	6,52	100	46	59,74
Total	37	48,05	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 68 - Relação entre o controle contábil e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

No Quadro 69 observa-se que dos que fazem controle contábil 51,61% decidem de forma rotineira e 35,48% de forma inovadora. Já dos que não efetuam controle contábil 78,26% decidem de forma rotineira e 19,57% de forma inovadora.

Com base nisto, pode-se observar uma pequena tendência para os que tomam decisões rotineiras também não fazer controle contábil. E dos que efetuam o controle as decisões tendem a ser mais dispersa entre as alternativas.

Controle contábil	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		%	Nº entr.
Sim	11	35,48	16	51,61	4	12,90	100	31	40,26
Não	9	19,57	36	78,26	1	2,17	100	46	59,74
Total	20	25,97	52	67,53	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 69 - Relação entre o controle contábil e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

No Quadro 70 é possível observar que entre os que têm a atividade para autoconsumo 71,43% decidem baseados na intuição/impulso e 39,68% no custo/benefício. E, naqueles em que a atividade é comercial 52,38% decidem baseados no custo/benefício e 28,57% na intuição/impulso.

Portanto, conclui-se que os que têm suas atividades para autoconsumo baseiam-se prioritariamente na intuição/impulso e os que têm a atividade voltada principalmente para comercialização, no custo/benefício.

Autoconsumo ou comercial	Custo/benefício		Intuição /impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		%	Nº entr.
Autoconsumo	4	28,57	10	71,43	0	0	100	14	18,18
Comercial	33	52,38	25	39,68	5	7,94	100	63	81,82
Total	37	48,05	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 70 - Relação entre atividade para autoconsumo ou comercial e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

Considerando os entrevistados que têm sua atividade voltada para autoconsumo 57,14% decidem de forma ágil e rápida e 35,71% de forma reflexiva e demorada. Quanto aos que tem a atividade voltada para comercialização 57,14% baseiam suas decisões de forma reflexiva e demoradas e 28,57% de forma ágil e rápida. Elementos presentes no Quadro 71.

Assim, pode-se inferir que as decisões dos que têm suas atividades voltadas para autoconsumo são frequentemente ou sempre ágeis e rápidas, e as dos que tem as atividades voltadas para comercialização são mais reflexivas e demoradas.

Autoconsumo ou comercial	Frequentemente ou sempre reflexivas e demoradas		Frequentemente ou sempre ágeis e rápidas		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Autoconsumo	5	35,71	8	57,14	1	7,14	100	14	18,18
Comercial	36	57,14	18	28,57	9	14,29	100	63	81,82
Total	41	53,25	26	33,77	10	12,99	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 71 - Relação entre atividade para autoconsumo ou comercial e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas)

c) Relação entre aspectos socioculturais e a tomada de decisão.

Em relação à influência das informações nas decisões das propriedades (as quais referem-se às informações de forma geral para a propriedade), observou-se que em 39% dos casos a influência é considerada por eles média, e em 35,1% é alta, como mostra o Quadro 72.

Influência das informações nas decisões	Nº entrev.	%
Muito Alta	4	5,2
Alta	27	35,1
Média	30	39,0
Baixa	14	18,2
Muito baixa	2	2,6
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 72 - Influência das informações nas decisões

Quanto a alguns elementos mais específicos para o processo de tomada de decisão, pode-se observar, por exemplo, que a influência dos mais velhos, em 44,16% é média, seguida de uma influência alta (27,27%), o que evidencia que os mais velhos influem nas decisões, como mostra o Quadro 73.

Influência dos mais velhos nas decisões	Nº entrev.	%
Muito alta	0	0
Alta	21	27,27
Média	34	44,16
Baixa	14	18,18
Muito baixa	8	10,39
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 73 - Influência dos mais velhos nas decisões

Outro aspecto importante é em relação ao uso da opinião de amigos/vizinhos para o processo de tomada de decisão. Para os entrevistados, esta opinião é 35,06% “às vezes” e 27,27% frequentemente importante, como mostra o Quadro 74.

Importância da opinião de amigos/vizinhos nas decisões	Nº entrev.	%
Sempre	7	9,09
Frequentemente	21	27,27
Às vezes	27	35,06
Raramente	10	12,99
Nunca	12	15,58
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 74 - Importância da opinião de amigos/vizinhos para as decisões

Entre as variáveis analisadas no Quadro 75, observa-se que dos que possuem todas as atividades herdadas da família 50% decidem de forma inovadora e 34% de forma rotineira. Dos que têm duas ou mais atividades herdadas, 75% decide de forma rotineira e 25% de forma inovadora. Dos que possuem apenas a principal atividade herdada da família, 100% decidem de forma rotineira e dos que não têm nenhuma atividade herdada, 92,31% decidem de forma rotineira.

Dentre estas alternativas pode-se observar que há uma leve tendência para que decisões rotineiras sejam feitas em maior número pelos que possuem menos atividades herdadas da família. E os que possuem mais de duas atividades herdadas tendem a decidir de forma mais esparsas e com maior incorporação de decisões inovadoras.

Atividade herdada	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Todas	17	34,00	29	58,00	4	8,00	100	50	64,94
Duas ou mais	3	25,00	9	75,00	0	0	100	12	15,58
Principal	0	0	2	100	0	0	100	2	2,60
Nenhuma	0	0	12	92,31	1	7,69	100	13	16,88
Total	20	25,97	52	67,53	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 75 - Relação entre atividades herdadas da família e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

Considerando os que decidem de forma mais centralizada, que são 24,68% e os que decidem de forma compartilhada que são 72,73%, dados expressos no Quadro 76, pode-se inferir que os com menor grau de valorização cultural decidem de forma mais compartilhada.

Dos que têm grau de valorização muito baixo, 100% decidem de forma compartilhada, dos com grau baixo, 62,50% decidem de forma compartilhada e 25% de forma centralizada. Dos com grau médio, 92% decidem de forma compartilhada e 8% de forma centralizada. Entre os que possuem grau de valorização maior a tendência é que as decisões sejam mais dispersas entre as alternativas.

Grau de valorização cultural	Frequentemente ou sempre centralizadas		Frequentemente ou sempre compartilhadas		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Muito Alta	3	42,86	4	57,14	0	0	100	7	9,09
Alta	12	35,29	21	61,76	1	2,94	100	34	44,16
Média	2	8,00	23	92,00	0	0	100	25	32,47
Baixa	2	25,00	5	62,50	1	12,50	100	8	10,39
Muito baixa	0	0	3	100	0	0	100	3	3,90
Total	19	24,68	56	72,73	2	2,60	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 76 - Relação entre grau de valorização cultural e o tipo de ação da decisão (Centralizadas X Compartilhadas)

Observa-se na relação do Quadro 77 que dos que possuem grau de valorização muito baixo 33,33% decidem de uma ou outra forma, dos que atribuem grau baixo, 50% baseiam-se na experiência e 25% em informações, dos que atribuem grau médio, 44% decidem baseados na experiência e 24% em informações. Já dos que possuem grau de valorização alto, 61,76%

decidem baseados na experiência e 11,76% em informações e dos que atribuem grau muito alto 85,81% decidem baseados na experiência.

Assim, a tendência é de que os que baseiam-se em informações tenham um grau de valorização mais baixo e tendem a ser mais mesclados entre as alternativas e os que usam mais a experiência para as decisões têm grau de valorização mais alto.

Grau de valorização cultural	Frequentemente ou sempre em informações		Frequentemente ou sempre na experiência		Uma ou outra		Total %	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Muito Alta	0	0	6	85,71	1	14,29	100	7	9,09
Alta	4	11,76	21	61,76	9	26,47	100	34	44,16
Média	6	24,00	11	44,00	8	32,00	100	25	32,47
Baixa	2	25,00	4	50,00	2	25,00	100	8	10,39
Muito baixa	1	33,33	1	33,33	1	33,33	100	3	3,90
Total	13	16,88	43	55,84	21	27,27	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 77 - Relação entre grau de valorização cultural e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)

A partir do Quadro 78 é possível visualizar que a tendência é de que os que não participam de associações (não responderam) e dos que têm baixa frequência de participação em associações decidam de forma mais rotineira. Os que se encontram entre as demais frequências de participação estão mesclados entre as decisões rotineiras e inovadoras, pois dos que nunca participam de associações, 100% estão entre os que tomam decisões rotineiras. Dos que raramente participam, 60% estão entre os que decidem de forma rotineira e 40% entre os inovadores. Dos que “às vezes” participam, 53,33% estão entre os rotineiros e 26,67% entre os inovadores. Já dos que frequentemente participam, 71,43% estão entre os rotineiros e 23,81% entre os inovadores, e entre os que sempre participam, as decisões ficam divididas entre um e outro e dos que não responderam (não participam) 73,33% decidem de forma rotineira e 20% de forma inovadora.

Frequência participação em associações	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total %	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Nunca	0	0	2	100	0	0	100	2	2,60
Raramente	4	40,00	6	60,00	0	0	100	10	12,99
Às vezes	4	26,67	8	53,33	3	20,00	100	15	19,48
Frequentemente	5	23,81	15	71,43	1	4,76	100	21	27,27
Sempre	7	50,00	7	50,00	0	0	100	14	18,18
Não Respondeu	3	20,00	11	73,33	1	6,67	100	15	19,48
Total	23	29,87	49	63,64	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 78 - Relação entre frequência de participação em associações e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

Entre as frequências apresentadas no Quadro 79, observa-se que dos que nunca participam de associações, 100% decidem com base na experiência; dos que raramente participam, 80% decidem com base na experiência e 10% em informações. Dos que “às vezes” participam de associações, 53,33% baseiam-se na experiência e 20% em informações. Já dos que frequentemente participam de associações, 42,86% decidem de uma ou outra forma e dos que sempre participam de associações 57,14% baseiam-se na experiência e 28,54% em informações. E dos que não participam (não responderam) 60% baseia-se na experiência e 6,67% em informações.

Assim, observa-se que pode haver relação entre os que menos participam de associações e os que baseiam suas decisões na experiência, enquanto os demais estão mais distribuídos entre as alternativas.

Frequência de participação em associações	Frequentemente ou sempre em informações		Frequentemente ou sempre na experiência		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Nunca	0	0	2	100	0	0	100	2	2,60
Raramente	1	10,00	8	80,00	1	10,00	100	10	12,99
Às vezes	3	20,00	8	53,33	4	26,67	100	15	19,48
Frequentemente	4	19,05	8	38,10	9	42,86	100	21	27,27
Sempre	4	28,57	8	57,14	2	14,29	100	14	18,18
Não Respondeu	1	6,67	9	60,00	5	33,33	100	15	19,48
Total	13	16,88	43	55,84	21	27,27	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 79 - Relação entre frequência de participação em associações e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)

Com base na relação expressa no Quadro 80, é possível visualizar que entre os que raramente lêem ou escutam notícias, 100% decidem de forma rotineira; dos que “às vezes” escutam ou lêem, 75% decidem de forma rotineira e 12,50% de forma inovadora. Já dos que frequentemente lêem ou escutam notícias, 60% decidem de forma rotineira e 36% de forma inovadora e dos que sempre escutam ou lêem, 67,65% decidem de forma rotineira e 26,47% de forma inovadora.

Assim, aqueles que menos lêem ou escutam notícias estão entre os que decidem de forma mais rotineira, e há uma pequena tendência em quem mais lê e escuta notícias relacionadas à agricultura decidir de forma mais inovadora.

Frequência leitura ou “escuta”	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	100	0	0
Raramente	0	0	2	100	0	0	100	2	2,60
Às vezes	2	12,50	12	75,00	2	12,50	100	16	20,78
Frequentemente	9	36,00	15	60,00	1	4,00	100	25	32,47
Sempre	9	26,47	23	67,65	2	5,88	100	34	44,16
Total	20	25,97	52	67,53	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 80 - Relação entre frequência que lê/escuta notícias e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

Quanto aos dados presentes no Quadro 81, é possível observar que dos que raramente lêem ou escutam notícias relacionadas à agricultura, 100% decidem baseados na experiência; dos que “às vezes” escutam ou lêem, 62,50% decidem baseados na experiência e 18,75% em informações. Já dos que frequentemente lêem ou escutam notícias, 44% decidem com base na experiência e 20% de em informações e dos que sempre escutam ou lêem, 58,82% decidem com base na experiência e 14,71% em informações.

Observa-se, assim, uma dispersão das frequências, porém, dos que menos lêem ou escutam notícias as decisões estão baseadas mais na experiência, também visualiza-se uma pequena tendência entre os que mais lêem e escutam notícias ou usam mais informações do que os que menos lêem e escutam notícias.

Frequência leitura ou “escuta”	Frequentement e ou sempre em informações		Frequentemente ou sempre na experiência		Uma ou outra		Total %	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	100	0	0
Raramente	0	0	2	100	0	0	100	2	2,60
Às vezes	3	18,75	10	62,50	3	18,75	100	16	20,78
Frequentemente	5	20,00	11	44,00	9	36,00	100	25	32,47
Sempre	5	14,71	20	58,82	9	26,47	100	34	44,16
Total	13	16,88	43	55,84	21	27,27	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 81 - Relação entre frequência que lê/escuta notícias e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)

Com base nas frequências apresentadas no Quadro 82, observa-se que dos que nunca participam de seminários/cursos, 100% decidem de forma rotineira; dos que raramente participam, 63,64% decidem de forma rotineira e 36,36% de forma inovadora e dos que “às vezes” participam, 72,73% decidem de forma rotineira e 18,18% de forma inovadora. Já dos que frequentemente participam de seminários/cursos, 63,64% decidem de forma rotineira e 31,82% de forma inovadora e dos que sempre participam, 56,25% decidem de forma rotineira e 31,25% de forma inovadora.

Assim, pode-se inferir que entre os com menor grau de participação em seminários as decisões tendem a ser de forma rotineira, e os com maior grau de participação têm decisões mais mescladas entre decisões inovadoras e rotineiras.

Frequência participação em seminários	Frequentemente ou sempre inovadoras		Frequentemente ou sempre rotineiras		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Nunca	0	0	6	100	0	0	100	6	7,79
Raramente	4	36,36	7	63,64	0	0	100	11	14,29
Às vezes	4	18,18	16	72,73	2	9,09	100	22	28,57
Frequentemente	7	31,82	14	63,64	1	4,55	100	22	28,57
Sempre	5	31,25	9	56,25	2	12,50	100	16	20,78
Total	20	25,97	52	67,53	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 82 - Relação entre frequência participa seminários e a natureza da decisão (Inovadora X Rotineira)

Quanto aos que nunca participam de seminários/cursos, 83,33% decidem com base na experiência; dos que raramente participam, 45,45% decidem com base na experiência e 36,36% em informações e dos que “às vezes” participam, 81,82% decidem com base na experiência. Já dos que frequentemente participam de seminários/cursos, 31,82% decidem com base na experiência e 18,18% em informações e dos que sempre participam, 50% decidem com base na experiência e 31,25% em informações. Elementos presentes no Quadro 83.

Sugere-se, portanto que há relação entre os que decidem baseados na experiência e que menos participam de seminários, já quanto aos que se baseiam em informações as frequências são mais dispersas.

Frequência participação em seminários	Frequentemente ou sempre em informações		Frequentemente ou sempre na experiência		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Nunca	0	0	5	83,33	1	16,67	100	6	7,79
Raramente	4	36,36	5	45,45	2	18,18	100	11	14,29
Às vezes	0	0	18	81,82	4	18,18	100	22	28,57
Frequentemente	4	18,18	7	31,82	11	50	100	22	28,57
Sempre	5	31,25	8	50	3	18,75	100	16	20,78
Total	13	16,88	43	55,84	21	27,27	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 83 - Relação entre frequência participa seminários e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)

d) Relação entre aspectos institucionais e a tomada de decisão.

Quando questionados sobre a importância das políticas públicas para as decisões, 72,72% dizem ser esta importância média ou baixa para suas decisões, como pode ser observado no Quadro 84.

Importância das políticas públicas nas decisões	Nº entrev.	%
Muito Alta	2	2,60
Alta	6	7,79
Média	28	36,36
Baixa	28	36,36
Muito baixa	13	16,88
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 84 – Importância das políticas públicas para a tomada de decisão

Quanto à procura ou obtenção de auxílio dos órgãos/instituições de apoio para as decisões (universidades, por exemplo), 62,33% responderam que estes órgão são importante “às vezes” (35,06%) ou raramente (27,27%), como visto no Quadro 85.

Importância das instituições de apoio para as decisões	Nº entrev.	%
Sempre	5	6,49
Frequentemente	17	22,08
Às vezes	27	35,06
Raramente	21	27,27
Nunca	7	9,09
Total	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 85 – Importância do apoio de órgãos/instituições para as decisões

Em relação às variáveis expressas no Quadro 86, observa-se que dos que possuem assistência técnica, 52,31% tomam decisões baseadas no custo/benefício e 40% na intuição/impulso. Enquanto dos que não possuem assistência técnica, 75% baseiam-se na intuição/impulso e 25% baseiam-se no custo/benefício.

Assim, sugere-se que pode haver relação entre os que não possuem assistência e os que se baseiam mais pela intuição/impulso e entre os que possuem assistência técnica e baseiam-se no custo/benefício.

Possui assistência	Custo/benefício		Intuição/impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Sim	34	52,31	26	40,00	5	7,69	100	65	84,42
Não	3	25,00	9	75,00	0	0	100	12	15,58
Total	37	48,05	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 86 - Relação entre assistência técnica e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

Quanto aos que possuem assistência técnica, a 56,92% tomam decisões de forma reflexiva e demorada e 30,77% de forma ágil e rápida. Já dos que não possuem assistência técnica, 50% decidem de forma ágil e rápida e 33,33% de forma reflexiva e demorada. Dados expressos no Quadro 87.

Assim, pode-se inferir que há uma pequena tendência de que os que não possuem assistência técnica decidam de forma ágil e rápida e os que têm assistência técnica decidam de forma reflexiva e demorada.

Possui assistência	Frequentemente ou sempre reflexivas e demoradas		Frequentemente ou sempre ágeis e rápidas		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Sim	37	56,92	20	30,77	8	12,31	100	65	84,42
Não	4	33,33	6	50,00	2	16,67	100	12	15,58
Total	41	53,25	26	33,77	10	12,99	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 87 - Relação entre assistência técnica e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas)

Em relação às variáveis expressas no Quadro 88 é possível observar que entre os que decidem de forma ágil e rápida encontram-se os que têm menor frequência da assistência técnica e os que não responderam (não possuem), pois dos que não participam 50% age desta forma e 100% dos que atribuem frequência muito baixa a assistência técnica.

E entre os que decidem de forma mais reflexiva e demorada estão os que possuem maior frequência da assistência técnica. Dos que atribuem frequência média, 64,71% e dos que atribuem frequência alta 58,82%.

Portanto, há um indicativo de que a frequência da assistência pode estar relacionada com as decisões serem reflexivas e demoradas ou ágeis e rápidas. Como observado anteriormente.

Frequência da assistência técnica	Frequentemente ou sempre ágeis e rápidas		Frequentemente ou sempre reflexivas e demoradas		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Muito alta	1	100	0	0	0	0	100	1	1,30
Alta	3	17,65	10	58,82	4	23,53	100	17	22,08
Média	10	29,41	22	64,71	2	5,88	100	34	44,16
Baixa	4	36,36	5	45,45	2	18,18	100	11	14,29
Muito baixa	2	100	0	0	0	0	100	2	2,60
Não Respondeu	6	50,00	4	33,33	2	16,67	100	12	15,58
Total	26	33,77	41	53,25	10	12,99	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 88 - Relação entre a frequência da assistência técnica e o tempo de resposta da decisão (Reflexivas e demoradas X Ágeis e rápidas)

Analisando as variáveis do Quadro 89, visualiza-se que entre os que têm frequência da assistência técnica muito baixa e os que não a possuem (não responderam), há uma tendência para que as decisões sejam centralizadas. Dos que possuem frequência alta, 88,24% baseiam em decisões compartilhadas. Dos que têm frequência média, 73,53% têm decisões compartilhadas, dos que tem frequência baixa, 72,73%, tem decisões compartilhadas e dos com frequência muito baixa, 50% têm decisões compartilhadas.

Portanto, pode-se inferir que quanto maior for a frequência da assistência técnica as decisões tendem a ser mais compartilhadas e quanto menor a frequência da assistência as decisões tendem a ser mais dispersas.

Frequência da assistência técnica	Frequentemente ou sempre centralizadas		Frequentemente ou sempre compartilhadas		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Muito alta	1	100	0	0	0	0	100	1	1,30
Alta	1	5,88	15	88,24	1	5,88	100	17	22,08
Média	9	26,47	25	73,53	0	0	100	34	44,16
Baixa	2	18,18	8	72,73	1	9,09	100	11	14,29
Muito baixa	1	50,00	1	50,00	0	0	100	2	2,60
Não Respondeu	5	41,67	7	58,33	0	0	100	12	15,58
Total	19	24,68	56	72,73	2	2,60	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 89 - Relação entre a frequência da assistência técnica e o tipo de ação da decisão (Compartilhadas X Centralizadas)

Conforme dados apresentados no Quadro 90, sugere-se que os que atribuem menor importância para as entidades de comercialização são também os que baseiam suas decisões em custo/benefício. Pois, dos que consideram grau baixo, 63,64% decidem com base no custo/benefício e 27,27% na intuição/impulso. Dos que consideram grau muito baixo, 55,56% decidem com base no custo/benefício e 44,44% na intuição/impulso. E dos que consideram grau médio, 55,56% decidem baseados no custo/benefício e 36,11% na intuição/impulso. Já dos que consideram a importância alta, 66,67% decidem com base na intuição/impulso e 27,78% no custo/benefício.

Ainda, ressalta-se que todos que não efetuam comercialização (não responderam) baseiam-se na intuição/impulso, sendo um leve indicativo para que os que não se utilizam de associações basearem-se mais pela intuição/impulso do que os com maior intensidade de uso das associações.

Importância entidades Comercialização	Custo/ benefício		Intuição/ impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Muito alta	0	0	0	0	0	0	100	0	0,00
Alta	5	27,78	12	66,67	1	5,56	100	18	23,38
Média	20	55,56	13	36,11	3	8,33	100	36	46,75
Baixa	7	63,64	3	27,27	1	9,09	100	11	14,29
Muito baixa	5	55,56	4	44,44	0	0	100	9	11,69
Não Respondeu	0	0	3	100	0	0	100	3	3,90
Total	37	48,05	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 90 - Relação entre a importância das entidades de comercialização e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

Considerando os dados apresentados no Quadro 91, nota-se que em todos os níveis de importância das entidades de comercialização, as decisões são tomadas baseadas mais na experiência. Porém, ressalta-se o expressivo número de entrevistados que baseiam-se tanto em informações como na experiência (uma ou outra), os quais encontram-se principalmente em um nível de importância baixo, médio ou alto.

Também merece destaque o fato de que todos os que não responderam (não comercialização) decidem com base na experiência.

Importância entidades Comercialização	Frequentemente ou sempre em informações		Frequentemente ou sempre na experiência		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Muito alta	0	0	0	0	0	0	100	0	0
Alta	4	22,22	9	50	5	27,78	100	18	23,38
Média	5	13,89	21	58,33	10	27,78	100	36	46,75
Baixa	1	9,09	5	45,45	5	45,45	100	11	14,29
Muito baixa	3	33,33	5	55,56	1	11,11	100	9	11,69
Não Respondeu	0	0	3	100	0	0	100	3	3,90
Total	13	16,88	43	55,84	21	27,27	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 91 - Relação entre a importância das entidades de comercialização e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)

Dos dados expressos no Quadro 92, é relevante observar algumas tendências como quanto maior o grau de importância das entidades de compra de insumos, maior é o número

de entrevistados que se baseiam pela intuição/impulso, por exemplo, 63,16% dos que atribuem grau alto a estas entidades tomam decisões baseados neste critério.

Também, observa-se que quanto menor o grau de importância das entidades de compra de insumos, maior a porcentagem dos que se baseiam no custo/benefício, pois dos que atribuem grau alto, 33,58% decidem com base no custo/benefício; dos que atribuem grau médio, 55,58%; dos que atribuem grau baixo, 54,55% e dos que atribuem grau muito baixo 55,56%.

Importância entidades compra de insumos	Custo/benefício		Intuição/impulso		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%	%	Nº entr.	%
Muito alta	1	100	0	0	0	0	100	1	1,30
Alta	6	31,58	12	63,16	1	5,26	100	19	24,68
Média	19	55,88	13	38,24	2	5,88	100	34	44,16
Baixa	6	54,55	3	27,27	2	18,18	100	11	14,29
Muito baixa	5	55,56	4	44,44	0	0	100	9	11,69
Não Respondeu	0	0	3	100	0	0	100	3	3,90
Total	37	48,05	35	45,45	5	6,49	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 92 - Relação entre a importância das entidades de compra de insumos e o embasamento da decisão (Custo/benefício X Intuição/impulso)

Entre as variáveis apresentadas no Quadro 93 pode-se observar que a maioria dos entrevistados decide com base na experiência em todos os graus de importância das entidades de compra de insumos.

Além disso, é possível observar que quanto maior o grau de importância (médio, alto ou muito alto) das instituições de compra de insumos, maior é a porcentagem de uso da experiência para as decisões e há uma pequena tendência para que quanto menor seja o grau de importância das entidades de compra de insumos maior seja o uso de informações.

Importância entidades compra de insumos	Frequentemente ou sempre em informações		Frequentemente ou sempre na experiência		Uma ou outra		Total	Total da amostra	
	Nº entr.	%	Nº entr.	%	Nº entr.	%		Nº entr.	%
Muito alta	0	0	1	100	0	0	100	1	1,30
Alta	2	10,53	12	63,16	5	26,32	100	19	24,68
Média	7	20,59	18	52,94	9	26,47	100	34	44,16
Baixa	1	9,09	5	45,45	5	45,45	100	11	14,29
Muito baixa	3	33,33	4	44,44	2	22,22	100	9	11,69
Não Respondeu	0	0	3	100	0	0	100	3	3,90
Total	13	16,88	43	55,84	21	27,27	100	77	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 93 - Relação entre a importância das entidades de compra de insumos e o embasamento da decisão (Informações X Experiência)

e) Síntese das relações

Neste item, é visualizado o Quadro 94, o qual apresenta uma síntese da análise das contingências no processo de tomada de decisão. Assim, é possível observar como (onde) os pessoais, socioculturais, organizacionais e institucionais estão influenciando as decisões dos agricultores em Boa Vista das Missões.

Aspectos gerais considerados	Fatores contingenciais	Relações
Pessoais	Idade	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas de maior idade tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na intuição/impulso e na experiência, apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais lento e reflexivo, e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais rotineira. • Pessoas de menor idade tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo/benefício e em informações e apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais ágil e rápido.
	Escolaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas de maior escolaridade tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo/benefício. • Pessoas de menor escolaridade tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na intuição/impulso e na experiência.
	Tempo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas com maior tempo de gestão tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na intuição/impulso. • Pessoas com menor tempo de gestão tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo/benefício e apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais lento e reflexivo.
Organizacionais	Tamanho da propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedades com maior tamanho (hectares) tendem a apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais ágil e rápido e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais inovadora. • Propriedades com menor tamanho (hectares) tendem a apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais lento e reflexivo e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais rotineira.
	Modernidade X tradição	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedades consideradas modernas tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo/benefício, ter um <u>tipo de ação</u> por planejamento prévio. • Propriedades consideradas tradicionais tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na intuição/impulso, ter um <u>tipo de ação</u> por demanda e necessidade emergente e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais rotineira.
	Realização de controle contábil	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedades que efetuam controle contábil tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo/benefício. • Propriedades que não efetuam controle contábil tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na intuição/impulso e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais rotineira.
	Produção comercial X autoconsumo	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedades voltadas para comercialização tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na intuição/impulso e apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais ágil e rápido. • Propriedades voltadas para autoconsumo tendem a

		tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo benefício e apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> lento e reflexivo.
Socioculturais	Herança das atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Os que possuem maior número de atividades herdadas tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> em informações e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais inovadora. • Os que possuem menor número de atividades herdadas tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na experiência, ter um <u>tipo de ação</u> compartilhado e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais rotineira.
	Participação em associações	<ul style="list-style-type: none"> • Os que menos participam de associações tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na experiência e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais rotineira.
	Leitura e escuta de notícias	<ul style="list-style-type: none"> • Os que mais lêem ou escutam notícias tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> em informações e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais inovadora. • Os que menos lêem ou escutam notícias tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na experiência e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais rotineira.
	Participação em seminários	<ul style="list-style-type: none"> • Os que menos participam em seminários tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na experiência e as decisões tendem a ser de <u>natureza</u> mais rotineira.
Institucionais	Assistência técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Os que possuem assistência técnica tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo/benefício e apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais lento e reflexivo • Os que não possuem assistência técnica tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na intuição/impulso e apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais ágil e rápido.
	Frequência da assistência	<ul style="list-style-type: none"> • Os que possuem frequência alta de assistência técnica tendem a apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> mais lento e reflexivo e um <u>tipo de ação</u> mais compartilhado. • Os que possuem frequência baixa de assistência técnica tendem a apresentar um <u>processo de tomada de decisão</u> ágil e rápido.
	Importância entidade de Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • Os que atribuem importância baixa para as entidades de comercialização tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo/benefício e na experiência.
	Importância entidade de compra de insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Os que atribuem importância alta para as entidades de compra de insumos tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> na intuição/impulso e na experiência. • Os que atribuem importância baixa para as entidades de compra de insumos tendem a tomar decisões mais <u>embasadas</u> no custo/benefício e em informações.

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 94 – Síntese da relação dos aspectos contingenciais e o processo decisório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura apresentada mostra uma escassez de trabalhos em nível nacional na área de tomada de decisão e, em especial, no setor agrícola. Além disso, a maioria deles trata de questões de ordem gerais e econômicas. Observa-se também que os trabalhos focalizam grandes organizações do setor urbano, e aspectos do indivíduo no processo, a racionalidade do mesmo e a complexidade do processo de tomada de decisão.

Neste contexto, procurou-se, nesta dissertação, ir além do simples entender o processo de decisão, buscando compreender como elementos institucionais, pessoais, culturais, sociais e organizacionais afetam o processo de tomada de decisão; ou seja, se seriam na natureza da decisão, no tipo de ação, no embasamento, no tempo de respostas, dentre outros.

Para concretização de tais objetivos usou-se como amostra 77 agricultores do município de Boa Vista das Missões, os quais possuíam peculiaridades importantes para a pesquisa.

Dos elementos da descrição da amostra, pode-se destacar que dos aspectos pessoais, a maioria dos entrevistados tem mais de 41 anos (85,71%) o tempo de escolaridade mais presente é até 5 anos e o tempo de gestão predominante é de mais de 20 anos; ou seja, os tomadores de decisão no meio rural estudado são geralmente homens maduros, com muito tempo de gestão (o que significa que há poucos empreendedores novos) e baixa escolaridade.

Quanto aos aspectos culturais, destaca-se que a maioria é de origem afro-descendente seguidos de italianos. Observa-se, ainda, que 98,70% dos entrevistados são filhos de agricultores, 71,41% acham a influencia dos mais velhos média ou alta e a maioria dos agricultores (64,94%) tem todas as atividades herdadas da família, tendo presente também um alto grau de valorização cultural. Apesar disso, a maioria dos agricultores se consideram modernos e fazem mudanças, principalmente, na forma de produzir, e a tração usada pelos entrevistados, na maioria, é mecânica, própria ou alugada.

Sobre os aspectos sociais, pode-se observar que a maioria dos entrevistados costuma considerar-se como pessoa de liderança, participa em cooperativas/associações, escuta a opinião de amigos/vizinhos na hora de tomar decisões, lê ou escuta notícias e participa de seminários/cursos relacionados à agricultura. Porém, a maioria não tem computador e internet.

Mas, 74,04% dos entrevistados acham média ou alta a influência dos diversos tipos de informações na tomada de decisão.

Dos aspectos organizacionais destaca-se que 81,8% das propriedades são de atividade comercial, as propriedades têm na maioria (71,43%) até 50 hectares e a mão de obra é familiar, o faturamento predominante situa-se entre R\$ 10.000,00 e R\$ 50.000,00. Ressalta-se, ainda, que a maioria das propriedades não faz controle contábil (41,6%).

Quanto aos aspectos institucionais, visualiza-se que as políticas públicas e as instituições de apoio têm importância baixa para as decisões. Do total de entrevistados, 84,42% possuem assistência técnica, em especial para a produção. Quanto às entidades de comercialização e compra de insumos, na maioria dos casos têm importância média para as decisões.

De forma geral as decisões, segundo os entrevistados, são baseadas na intuição, com baixa avaliação de risco, baseadas, também, em necessidades emergentes; são geralmente reflexivas e demoradas, rotineiras, compartilhadas e baseadas mais na experiência.

Em relação às decisões de produção, destaca-se que a maioria delas são tomadas em conjunto pela família. A definição do que produzir têm como elementos principais de decisão o lucro e o clima, enquanto as decisões de como produzir tem como base a assistência técnica e o custo. As decisões de quanto produzir têm como elementos principais o clima e a comercialização e as decisões de quando produzir levam em consideração, na maioria dos casos, o clima e a época de plantio e colheita.

Quanto às decisões de investimento, observa-se que a maioria delas são tomadas em conjunto pela família. A maioria dos recursos para tais investimentos são oriundos de financiamentos governamentais e a decisão de onde adquiri-lo, na maioria das vezes, se dá pela experiência. Já as decisões de onde e como investir dependem, na maioria dos casos, das necessidades momentâneas. Destaca-se que os principais investimentos realizados nos últimos cinco anos foram em máquinas e equipamentos e na recuperação do solo. A principal necessidade de investimentos futuros é em benfeitorias e máquinas e equipamentos.

Das relações entre as variáveis de decisão contingenciais, vários aspectos merecem destaque, como forma de conclusão sobre a importância de elementos contextuais na tomada de decisão.

Em geral, constatou-se no trabalho realizado que fatores socioculturais, institucionais, organizacionais e pessoais afetam aspectos das decisões e do processo de tomada de decisão na agricultura conforme se apresenta a seguir.

Os que decidem baseados no custo/benefício, por exemplo, são geralmente os mais novos, que têm maior tempo de escolaridade, menos tempo de gestão, que se consideram modernos, fazem controle contábil, têm sua atividade produtiva voltada para a comercialização e possuem assistência técnica. Já entre os que se baseiam na intuição/impulso para a tomada de decisão estão os mais velhos, com menor escolaridade, mais tempo de gestão, que se consideram tradicionais, não fazem controle contábil, têm sua atividade produtiva voltada para o autoconsumo e não possuem assistência técnica.

Entre os que tomam suas decisões de forma reflexiva e demorada estão os mais velhos, com mais tempo de gestão, menor área (hectares), que têm a atividade voltada para a comercialização, possuem assistência técnica e maior frequência de participação em associações. Já entre os que decidem de forma ágil e rápida estão os que têm mais área, não possuem assistência técnica e têm menor grau de participação em associações.

Entre os que decidem de forma rotineira estão os mais velhos, com menor área (hectares), são os tradicionais, que não fazem controle contábil, têm a principal ou nenhuma atividade herdada da família, estão entre os que menos lêem ou escutam notícias, têm menor grau de participação em seminários e são os que menos participam de associações. Já entre os que decidem de forma inovadora estão os com menor escolaridade, maior área, têm todas ou duas ou mais atividades herdadas da família e estão entre os que mais lêem ou escutam notícias.

Entre os que decidem baseados em informações estão os mais novos, com menor grau de valorização cultural e que mais lêem ou escutam notícias. Já entre os que decidem baseados na experiência estão os mais velhos, com menor escolaridade, com maior grau de valorização cultural, que menos participam de associações, menos lêem ou escutam notícias e menos participam de seminários.

Observa-se que entre os que baseiam suas decisões em necessidades emergentes estão os que se consideram tradicionais.

Os que decidem de forma compartilhada estão entre os que têm menor grau de valorização cultural e maior frequência da assistência técnica. Já entre os que decidem de forma centralizada estão os que têm menor frequência de assistência técnica.

Assim, pode-se concluir que há relação entre os aspectos sociais, culturais, pessoais, institucionais e organizacionais e o processo de tomada de decisão, porém, ressalta-se que alguns deles com maior e outros com menor intensidade. Observou-se, ainda, que estas relações estão mais presentes em aspectos de embasamento, natureza e tempo de resposta para as decisões.

Portanto, pode-se afirmar que o trabalho contribui para conhecimento de alguns elementos relevantes ao processo de tomada de decisão, até então eram pouco explorados na literatura nacional. Assim, considera-se que se conseguiu atingir o objetivo principal deste trabalho, pois observou-se que os aspectos em investigação influenciam o processo de tomada de decisão, dando a ele características particulares.

Dessa forma, a pesquisa contribuiu para incrementar elementos que sugerem ser importantes para o processo de tomada de decisão e tendem a contribuir para a teoria sobre decisão, pois tais resultados trazem definições mais claras de como os aspectos estudados interferem no processo de tomada de decisão dos produtores rurais.

No entanto, é possível observar algumas limitações desta pesquisa, uma delas refere-se à amostra, a qual poderia ser ampliada para que os dados tivessem maior confiabilidade, porém a amostra usada é considerada satisfatória para os fins deste estudo. Fins estes que acabam por trazer uma nova limitação, a qual refere-se ao caráter da pesquisa, que é exploratório e por isso as análises utilizadas foram “uni” e “bi” variadas, porém, seria interessante o uso mais expressivo de testes multivariados na busca de maiores confirmações dos dados apresentados.

Também, salienta-se que os resultados do estudo restringem-se à realidade local e faz com que não necessariamente estes sejam aplicáveis a outras realidades do Brasil.

REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; FILHO, Edmundo Escrivão. **Administrar é decidir: a visão de Herbert A. Simon**. 2005. 11p. Disponível em: <http://www.ceul.ufms.br/dcs/dconline/artigos/artigo_01.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2009.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. *Ci. Inf.* [online]. 2003, vol.32, n.1, pp. 17-22. ISSN 0100-1965.

BALESTRIN, Alsones. Uma análise da contribuição de Herbert Simon às teorias organizacionais. In: **Revista Eletrônica de Administração** [on line]. Porto Alegre: V. 08, n. 4, jul – ago de 2002. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_94.pdf>. Acesso em: 22 jan.2009. 1-17 p.

BARROS, Gustavo. **Racionalidade e organizações**: um estudo sobre comportamento econômico na obra de Herbert A. Simon. São Paulo, 2004. 145 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott .A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985. 183p.

CANZIANI, José Roberto Fernandes. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. 237 p. Tese (doutorado em ciências) Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. Piracicaba, 2001.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. **A racionalidade administrativa**: os sistemas de produção e o processo de decisão-ação em unidades de produção rural. Lavras. 208 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Universidade Federal – Minas Gerais, 1992.

CHAGAS, Juárez de Oliveira. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor**: uma survey na região das missões/RS. 123 p. Dissertação (mestrado em Administração - Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão.) Universidade Federal do Rio Grande do Sul-URI, Santo Ângelo, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Abordagem Contingencial da Administração. In: _____
Introdução a Teoria Geral da administração, 6^o ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 579–650 p.

CONTINI, E.; ARAÚJO, J. D.; GARRIDO, W. E. Instrumental Econômico para a Decisão na Propriedade Agrícola. In: CONTINI, E.; ARAÚJO, J. D.; OLIVEIRA, A. J.; GARRIDO, W. E. **Planejamento da Propriedade Agrícola: modelos de decisão**. 2^a ed. Brasília: EMBRAPA-DDT, 1984. p.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: *CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. V.1. 105–133 p.

DUTRA, Alberto da Silva. **O processo decisório de implantação de estrutura para armazenagem de soja ao nível de propriedade rural na região de Santo Ângelo/RS**. 118 p. Dissertação (mestrado em agronegócios) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). **Mapa de Boa Vista das Missões - 2007**. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em: 14 julho 2007

FREITAS, H. et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214 p.

GASSON, R. Goals and values of Farmers. **Journal of Agricultural and Resource Economics**, v. 24, p. 521-537, 1973.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HOFFMANN, Rodolfo; ENGLER, Joaquim José de Camargo; SERRANO, Ondalva; THAME, Antonio Carlos de Mendes; NEVES, Evaristo Marzabal. **Administração da empresa agrícola**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1981. 325p.

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 mai. 2009.

JANSEN, Suzel Lisiane. **Identificação e caracterização das atividades agropecuárias nos municípios gaúchos**: uma comparação com indicadores sócio-econômicos. Dissertação (Mestrado em desenvolvimento rural). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2002.

KIMURA, Herbert. Administração de riscos em empresas agropecuárias e agroindustriais. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, nº 7, 1998. 51-61 p.

LA MENDOLA, Salvatore. **O sentido do risco**. 2005. Tradução de Norberto Luiz Guarinello. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ts/v17n2/a04v17n2.pdf> >. Acesso em: 26 jan. 2009. 59-91 p.

LIMA, Arlindo Prestes de Lima *et al.* **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

LÖBLER, Mauri Leodir. **Processamento da informação**: uma avaliação dos diferentes níveis de conhecimento no processo de decisão. 215p. Tese (doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

LOURENZANI, Wagner Luiz. **Modelo Dinâmico para a Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. 210p. Tese (doutorado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2005.

LOURENZANI, Wagner Luiz; SOUZA FILHO, Hildo M. **Gestão integrada da Agricultura família**. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mário Otávio (orgs.). *Gestão integrada da Agricultura Familiar*. São Paulo: EdUFSCAR, 2005. 67-93 p.

MACHADO, J. A. D. **Análisis del sistema información-decisión en agricultores de regadio del Valle Medio del Guadalquivir**. 1999. 307 f. Tese (Doutorado em Economia Agroalimentar) - Universidade de Córdoba, Córdoba, Espanha, 1999.

MARTINS, M. A. H. **Metodologia da Pesquisa** – 2002. Disponível em: <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br>>. Acesso em: 16/06/2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução industrial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MELO, Vânia Lícia de Figueiredo. **Influência das características dos sistemas de gestão no processo sucessório de unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, RS**. 134p. Dissertação (mestrado em Agronegócio) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, Lessandra Medeiros de. **A informação como instrumento para tomada de decisão do agricultor de Giruá no estado do Rio Grande do Sul – Brasil**. 114p. Dissertação (mestrado em Agronegócio) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

RATHMANN, Régis. **Identificação dos fatores e motivações relacionados ao processo de tomada de decisão dos diferentes agentes da cadeia produtiva do biodiesel do Rio Grande do Sul**. 150 p. Dissertação (mestrado em agronegócio) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

REZENDE, Christiane Leles; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Uma análise da complexidade do Gerenciamento rural**. IV Semead. 1999. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Adm_geral/Rezende_e_Zylbersztajn.PDF Acesso em: 14 nov. 2009.

ROMEIRO, Vanda Marques Burjaili. **Gestão da pequena unidade de produção familiar de citros**: uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro (SP). 242p. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

RODRÍGUEZ OCAÑA, A. **Propuesta metodológica para el análisis de la toma de decisiones de los agricultores**: aplicación al caso del regadío extensivo cordobés. 1996. 221 f. Tese (Doutorado em Economia Agroalimentar) - Universidade de Córdoba, Córdoba, Espanha, 1996.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos. **Administração de custos na agropecuária**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 140 p.

SCARPELLI, Moacir Planejamento e controle da produção. In: BATALHA, Mário Otávio. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001, vol.1, p. 290-380.

SCARPELLI, Moacir; NANTES, José Flávio Diniz. Gestão da Produção Rural no Agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. p.

SCHENEIDER, Sergio. **A pluriatividade na agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2003.

SCOSS, Floro Zino. **Processo decisório para executivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. Brasília: INL, 1974. p. 92.

SCOTT, W. Richard. Contemporary Institutional Theory. In: SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London and New Delhi: Sage publications, 1995. 33- 61 p

SIMON, Herbert. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 311 p.

SIMON, Herbert A. **The new science of management decision** (ver. ed.), Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1977, 39-44p.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 78p.

SOUZA, Ricardo; GUIMARÃES, José Mário Patto; MORAIS, Vander Azevedo; VIEIRA, Guaracy; ANDRADE, José Geraldo de. **A administração da fazenda**. 5 ed. São Paulo: Globo, 1995. 211 p.

VILCKAS, Mariângela. **Determinantes da tomada de decisão sobre as atividades produtivas rurais**: proposta de um modelo para a produção familiar. 144 p. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário

IDENTIFICAÇÃO

1- Nome do Entrevistado: _____

2- Localidade: _____

3- Identificação do Núcleo Familiar (moradores):

Nome	Ocupação	Tempo	Idade

Ocupação: 1. Agricultor; 2. Assalariado Rural Permanente; 3. Assalariado temporário; 4. Assalariado Urbano; 5. Do Lar; 6. Comerciante; 7. Estudante; 8. Aposentado; 9. Pluriatividade; 10. Prestação de serviço; 11. Outros.

Tempo Dedicado para a Agricultura: 1. Integral; 2. Metade do Tempo; 3. Eventual; 4. Nenhum

4- Quais são as atividades desenvolvidas na propriedade (que o produtor julga em nível de importância)?

1^a 2^a 3^a

4^a 5^a

5- Qual a fonte de renda principal

() Agrícola () Não Agrícola, qual? _____

PESSOAS

6- Responsável pela gestão (tomada de decisão) da propriedade:

a) () Proprietário(a) () Administrador externo (a) () Sócio(a) () Outro:

b) () Homem () Mulher () Filho () Outro:.....

c) Responsável pela gestão há quanto tempo:

() Menos de 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos () Acima de 20 anos

7- Escolaridade: _____

8- Idade do entrevistado: _____

CULTURAIS

9- Origem étnica _____

10- Qual a influência dos mais velhos ou do tradicional nas suas decisões?

() Muito baixa () Baixa () Média () Alta () Muito alta

11- Filho de agricultor

Sim Não

12- Tem atividades (culturas) herdadas da família

A principal Duas ou mais Todas Nenhuma

Quais? _____

13- Em termos de modernização e tradicional, qual deles você acha que está mais presente nas decisões da propriedade

Modernização (uso do novo) Tradicional

Com que frequência/intensidade

Muito baixa Baixa Média Alta Muito alta

14- Com que frequência efetua mudanças (inova) na propriedade

Nunca Raramente Ocasionalmente (as vezes) Frequentemente Sempre

15- Que tipo de inovação (mudança) costuma fazer

Mudança na atividade produtiva Na forma de produzir Em novas máquinas e equipamentos Outras _____

16- Em que grau você valoriza a herança (patrimônio) cultural nas suas decisões

Muito baixo Baixo Médio Alto Muito alto

17- Tração utilizada

Simples/braçal Animal Mecânica própria Mecânica aluguel Mista

Por quê?

Pelas condições da terra Falta de recursos

Tradição Pela exigência da atividade

Outros _____

SOCIAIS**18- Considera-se uma pessoa de liderança na comunidade (sociedade)**

Sim Não

Em que grau

Muito baixo Baixo Médio Alto Muito alto

19- Participa de grupo (cooperativas/associações) de agricultores

Sim Não

Com que frequência

Nunca Raramente Ocasionalmente Frequentemente Sempre

20- Quais os 3 principais grupos/cooperativas/associações que participa ativamente

Cooperativa de produtores Associação de produtores

Igreja Sindicato

Partido político Associações esportiva ou recreativa

Associação cultural e educacional

Outro _____

21- A opinião de Amigos e Vizinhos contribui para as decisões da propriedade

() Nunca () Raramente () Ocasionalmente () Frequentemente () Sempre

22- Possui:

Computador: () Sim () Não

Internet: () Sim () Não

Se sim, usa como instrumento de informação para as decisões da propriedade?

() Sim () Não

23- Lê ou escuta notícias relacionadas à agricultura

() Nunca () Raramente () Ocasionalmente () Frequentemente () Sempre

24- Participa de seminários, cursos e dias de campo relacionados à agricultura

() Nunca () Raramente () Ocasionalmente () Frequentemente () Sempre

25- Como você caracteriza a influência da informação no processo de tomada de decisão

() Muito baixa () Baixa () Média () Alta () Muito alta

ORGANIZACIONAIS**26- Tamanho da propriedade em hectares:** _____**27- Atividade produtiva predominante**

() Comercial () Autoconsumo

28- Mão-de-obra utilizada na propriedade

() Apenas familiar () Apenas assalariada

() Familiar e assalariada: _____ % de participação da mão de obra assalariada

29- Infra-estrutura disponível

As máquinas/ equipamentos/ benfeitorias são:

() Suficiente para as atividades que possui () Insuficiente para as atividades que possui

Estas são:

() Próprias () Alugadas () Ambas

30- Condições da infra-estrutura de forma geral

() Muito boa () Boa () Regular () Ruim () Muito ruim

31- Faturamento das atividades agrícolas (renda bruta/valor da produção) (2008)

32- Efetua controle contábil da propriedade?

() Sim () Não

Se sim, o que é controlado?

() Custos/despesas () Vendas/compras

() Movimentação bancária () Outros? _____

Onde é controlado?

() Computador () Papel () Cabeça

Recebe alguma assessoria na realização destes controles

Sim Não

Se sim, de quem? _____

Estes dados são usados para tomada de decisão

Sim Não

INSTITUCIONAIS

33- Importância das políticas públicas para as decisões da propriedade

Muito baixa Baixa Média Alta Muito alta

34- Procura ou tem ajuda de órgão como Universidades/instituições de apoio para as decisões

Nunca Raramente Ocasionalmente Frequentemente Sempre

35- Recebe assistência técnica

Sim Não

Qual a importância/relação com esta

Muito baixa Baixa Média Alta Muito alta

Frequência desta assistência

Muito baixa Baixa Média Alta Muito alta

36-Tipo de assistência recebida

Produção Investimentos Comercialização

Organização da propriedade Organização da categoria

Outra _____

37- De que tipo de entidade recebe assistência técnica

Universidade Emater Cooperativa Ong Empresa privada

Outra _____

38- Quais as entidades com quem faz a comercialização dos produtos?

Cooperativa Agroindústria Comercialização direta Empresas privadas

Outras _____

Qual a importância/influência destas entidades para as decisões de comercialização

Muito baixa Baixa Média Alta Muito alta

39- Em quais as entidades você realiza a compra de insumos para a propriedade?

Cooperativas Empresas privadas Outras _____

Qual a importância/influência destas entidades para as decisões de compra de insumos

Muito baixa Baixa Média Alta Muito alta

DESCRIÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO

40- Suas decisões são mais baseadas em análise custo/benefício ou na intuição/impulso?

Custo/Benefício intuição/impulso ocasionalmente uma ou outra

Se por C/B, como faz esta avaliação? _____

41- Para suas decisões você faz avaliação de risco

Nunca Raramente Ocasionalmente Frequentemente Sempre

Como _____ faz _____ esta
avaliação? _____

42- Suas decisões são prioritariamente

Baseadas em um planejamento prévio Ocasionalmente uma ou outra
 Baseadas nas demandas e necessidades emergentes

43- Suas decisões são tomadas (voltadas) prioritariamente para

Curto prazo Médio prazo Longo prazo

44- Suas decisões são

Sempre reflexivas e demoradas Frequentemente reflexivas e demoradas
Ocasionalmente uma ou outra Frequentemente ágeis e rápidas Sempre ágeis e
rápidas

45- Suas decisões são prioritariamente

Sempre inovadoras Frequentemente inovadoras Ocasionalmente uma ou outra
 Frequentemente rotineiras Sempre rotineiras

46- Suas decisões são prioritariamente

Sempre centralizadas Frequentemente centralizadas Ocasionalmente uma ou
outra
 Frequentemente compartilhadas Sempre compartilhadas

47- Suas decisões são prioritariamente baseadas:

Sempre em informações Frequentemente em informações Ocasionalmente uma ou
outra
 Frequentemente na experiência Sempre na experiência

CARACTERIZAÇÃO DAS DECISÕES DE PRODUÇÃO E INVESTIMENTO

PRODUÇÃO

48- Quem toma as decisões de produção?

Filho Esposa Marido Em conjunto Administrador externo

O que produzir

Importância destes fatores na tomada de decisão do que produzir	Nada Importante	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante
Clima					
Riscos					
Capacidade de uso do solo					
Tradição da família					
Comercialização garantida (fácil)					
Experiência própria (o que sabe/gosta)					
Condições que a propriedade oferece					

Possibilidade de lucro/rentabilidade da atividade					
Custo de produção					
Limitação da mão de obra					
Condições da propriedade (localização, acesso)					
Limitações de área					
Financiamentos/investimento					

Dentre os “muito importante”, assinale qual é o mais importante deles? _____

Como produzir

Importância destes fatores na tomada de decisão	<i>Nada Importante</i>	<i>Pouco importante</i>	<i>Medianamente importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muito importante</i>
Mercado/demanda					
Assistência técnica					
Experiência					
Técnicas de tradição de família					
Custo de produção					
Qualidade do produto					
Meio ambiente (cuidados com)					
Tipo de terra disponível					
Infra-estrutura/ equipamentos disponíveis					
Recursos financeiros disponíveis					

Dentre os “muito importante”, assinale qual é o mais importante deles? _____

Quanto produzir

Importância destes fatores na tomada de decisão	<i>Nada Importante</i>	<i>Pouco importante</i>	<i>Medianamente importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muito importante</i>
Mercado/demanda					
Mão de obra disponível					
Maquinas e equipamentos disponível					
Terra disponível					
Disponibilidade de recursos financeiros					
Disponibilidade de recursos (insumos)					
Tradição familiar					
Clima					
Assistência técnica					
Experiência própria					
Risco da atividade					

Dentre os “muito importante”, assinale qual é o mais importante deles? _____

Quando produzir

Importância destes fatores na tomada de decisão	<i>Nada Importante</i>	<i>Pouco importante</i>	<i>Medianamente importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muito importante</i>
Demanda/mercado					
Orientação anterior da assistência técnica					
Tradição familiar					
Experiência própria					
Tempo/condições climáticas					
Época de plantio					
Risco da atividade					

Em função das tecnologias					
Disponibilidade de obtenção de maior produção					
De acordo com a disponibilidade de terra					

Dentre os “muito importante”, assinale qual é o mais importante deles? _____

49- Quais os critérios de escolha para a comercialização dos produtos

() Garantia de compra () Obtenção do melhor preço Outros _____

50- Quando comercializa

() Safra () Entre safra

Por quê?

() Melhores preços () Para pagamento das dívidas
() Cumprir contrato () Outros _____

INVESTIMENTO

51- Quem toma as decisões de investimento?

() Filho () Esposa () Marido () Em conjunto () Administrador externo

52- Como decide onde adquirir os recursos para investimento

() Indicação de terceiros () A tempos já pega neste local () Pela facilidade
() Com base na experiência () Outro _____

53- Prioritariamente de onde você obtém os recursos para investimento?

() Próprios () Financiamentos particulares () Governamental..Qual _____

54- Os investimentos são para:

() Curto prazo () Médio prazo () Longo prazo

55- Como decide onde investir

() Necessidade momentânea () Pela oportunidade que surge
() Pela tradição () Indicação de terceiros
() De acordo com os recursos disponíveis
() Outras _____

56- Como decide quanto investir

() Necessidade momentânea () Pela oportunidade que surge
() Pela tradição () Indicação de terceiros
() De acordo com os recursos disponíveis
() Outras _____

57- Como decide como investir

() Necessidade momentânea () Pela oportunidade que surge
() Pela tradição () Indicação
() De acordo com os recursos disponíveis () Através de planejamento
() Através de pesquisas () Outro _____

58- Nos últimos 5 anos quais os 3 principais investimentos realizados?

59- Quais as 3 necessidades futuras principais em investimentos?

60- Na maioria das vezes seus investimentos são voltados para:

- () Substituição de bens de capital depreciados () Modernização/melhoria tecnológica
 () Expansão da capacidade produtiva () Implementação de nova atividade

61- Em ordem de importância, os seus principais investimentos são geralmente voltados para

- () Comercialização dos produtos () Estruturação da propriedade
 () Organização da unidade de produção ou das atividades produtivas () Produção
 () Outra_____

Responda as questões abaixo com base nas duas principais escolhidas anteriormente

62- Suas principais decisões de investimentos no mercado são voltadas para

- () Ampliação ou () Manutenção

63- Suas decisões de investimentos produtivas são voltadas para

- () Aumento da Produtividade () Melhoria da Qualidade
 () Aumento da escala de produção () Diversificação produtiva
 () Outra_____

64- Suas decisões de investimentos organizacionais são voltadas para

- () Recursos humanos () Controles gerenciais () Outra_____

65- Suas decisões de investimentos de estrutura produtiva são voltadas para

- () Aquisição de terra () Aquisição de máquinas e equipamentos
 () Melhoria/ aumento das benfeitorias () Outra_____