

AVALIAÇÃO DOS RECURSOS DETERMINANTES DA DIVERSIFICAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR¹

Juciara Nunes de Alcântara²

Karim Marini Thomé³

Cristina Lelis Leal Calegario⁴

1 - INTRODUÇÃO

A agricultura familiar, responsável por grande parte da produção mundial de alimentos, enfrenta grandes problemas para alcançar maior rentabilidade e sustentabilidade comprometendo a continuidade das atividades de pequenos produtores rurais (PERONDI, 2007; SCHNEIDER, 2003). A adoção de estratégias competitivas na produção familiar indica falhas na alocação eficiente de recursos internos, ativos essenciais para a formação de competências (REIS; RICHETTI; LIMA, 2005).

A diversificação da unidade familiar é entendida não apenas como uma estratégia adotada para crescimento da empresa, mas como uma das características principais de subsistência e sobrevivência dos integrantes deste setor (ELLIS, 2000; PADILHA, 2009; PERONDI, 2007; SCHNEIDER, 2003) pelo fato de representar a redução do risco, eliminando assim a dependência de uma única cultura; portanto, constitui uma forma de sobrevivência, expondo-se menos a agentes que fogem de seu controle, como incidência de doenças e pragas e variações mercadológicas.

A diversificação tem sido alvo de diversos programas específicos de incentivos elaborados pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), como o de diversificação econômica, promovendo o investimento em roteiros turísticos da agricultura familiar, plantas medicinais e fitoterápicos, turismo e artesanato, e projetos de alimentação escolar e biodiesel. Diante do volume de investimentos governamentais neste setor, cabe ao

meio acadêmico questionar se estes recursos estão sendo realmente aproveitados para o desenvolvimento e consolidação da agricultura familiar. A unidade familiar tem conseguido alocar os seus recursos para alcançar competitividade? Quais os recursos mais aproveitados e quais alocados de maneira mais eficiente de forma a determinar a capacidade organizacional dos produtores?

As competências organizacionais são consideradas integração das capacidades produtivas, gerenciais e de inovação, configurando uma habilidade reconhecida pelos demais agentes da cadeia e pelos consumidores (GRANT, 1991). Esta habilidade é inerente à organização, pois foi desenvolvida a partir de recursos internos e se torna valiosa por ser rara e de difícil imitação (BARNEY, 1991).

Assim, a identificação dos recursos utilizados é importante para direcionar as ações de programas específicos de instituições governamentais de tema finalidade de fortalecer o uso daqueles que já estão sendo utilizados bem como para disponibilizar aqueles que estão escassos. Além disso, torna-se importante verificar a existência de formação de competências organizacionais, defendido pela teoria da visão baseada em recursos, como a chave para competitividade (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; FLEURY; FLEURY, 2003; PENROSE, 2006).

Com isso, o objetivo deste artigo é identificar os recursos que contribuem para a diversificação de unidades familiares usando como suporte a teoria de crescimento da firma. Neste sentido, as unidades produtivas familiares são vistas como empresas familiares que precisam alocar de forma adequada seus recursos e que podem alcançar competitividade por meio do desenvolvimento de competências internas (PADILHA, 2009). No entanto, este é apenas o primeiro degrau nesta linha de pesquisa, que ainda necessita verificar se os agricultores familiares conseguem formar competências, quais são estas e quais seriam os fatores favoráveis e os limitantes.

¹Registrado no CCTC, IE-58/2011.

²Administradora de Empresas, Universidade Federal de Lavras (e-mail: juciaranalcantara@gmail.com).

³Administrador de Empresas e Engenheiro Agrônomo, Mestre, Universidade de Brasília (e-mail: thome@unb.br).

⁴Economista, Doutora, Professora do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Lavras (e-mail: ccalegario@dae.ufla.br).

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Recursos, Capacidades e *Core Competence*

A diferenciação de uma firma ocorre pela definição de uma estratégia fundamentada na melhor alocação de seus recursos e competências internas de forma que proporcione o alcance de seus objetivos (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Os recursos, conforme Barney (1991) especifica, podem ser compreendidos como a totalidade de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos e informações que permitem a firma conceber e implementar estratégias com finalidade de melhorar sua eficiência e eficácia.

Wernerfelt (1984) os divide em recursos tangíveis e intangíveis.

Os recursos tangíveis seriam aqueles possíveis de mensurar e contabilizar, por exemplo, instalações, máquinas e equipamentos, matérias-primas, estoques, recursos do solo entre outros. Estes podem ser absorvidos pelo processo produtivo ou podem ser duráveis, sendo utilizados por vários anos, ou podem ser produzidos dentro da firma ou ainda ser adquiridos no mercado.

Os recursos intangíveis seriam aqueles que não podem ser mensurados ou quantificados, difíceis de serem identificados e transferidos pelo seu vínculo à empresa, ou seja, enraizados, inerentes à firma.

Quanto às suas subdivisões e categorias, diversos autores as separam de formas diferentes. Penrose (2006) adota três categorias de recursos, sendo eles os físicos, os humanos e os organizacionais. Barney (1995) apresenta quatro: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Grant (1991) apresentou seis categorias, as quais Padilha et al. (2010) definem como:

- a) Financeiros: recursos tangíveis relacionados à disponibilidade financeira da empresa como empréstimos, financiamentos, capital de investidores;
- b) Físicos: recursos tangíveis relacionados à empresa que compreendem as instalações, máquinas e equipamentos, terreno, materiais e produtos;
- c) Humanos: recursos intangíveis que englobam as capacidades e competências individuais e coletivas;

- d) Organizacionais: recursos tangíveis que compreendem as rotinas e processos formais desenvolvidos pela organização;
- e) Tecnológicos: recursos tangíveis que podem ser adquiridos no mercado ou desenvolvido pela própria empresa; e
- f) Reputacionais: recursos intangíveis que se referem aos ativos intangíveis como a percepção da firma pelos clientes, ou seja, a marca.

Sobre estes recursos, Barney (1991) ressalta que, se todas as empresas possuírem os mesmos recursos, não haverá diferença entre elas e, portanto, nenhuma terá vantagem competitiva. O autor explica que a vantagem competitiva sustentável está relacionada a posse e habilidade de gestão de recursos que devem ser valiosos, raros, que não podem ser facilmente imitados e também não possuem substitutos equivalentes.

Neste aspecto, Penrose (2006) já afirmava que não são os recursos em si que constituem os insumos dos processos produtivos, mas sim os serviços que eles podem prestar. O mesmo recurso pode ser usado pela firma de diversas formas combinado inclusive a outros. No caso de uma empresa diversificada, um mesmo recurso pode fazer parte dos processos produtivos de vários produtos.

Sendo assim, a autora afirma que os serviços prestados pelos recursos dependem das capacidades das pessoas de usá-los, corroborando as ideias de Grant (1991), ao afirmar que a atividade produtiva exige uma cooperação e coordenação entre as pessoas e entre pessoas e outros recursos. Esta coordenação é definida como capacidade, ou seja, uma aptidão para gerir e alocar recursos a fim de alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

As capacidades organizacionais são diferenciadas dos recursos por diversos autores (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; FROELICH, 2006; CARVALHO, 2009), sendo entendidas como um conjunto de atividades que utilizam os recursos na prática, agregando valor à organização (FROELICH, 2006). O maior problema dessa abordagem está na diferenciação de capacidades e competências.

A diferenciação entre os conceitos de capacidades, competências e *core competence* é apresentada por Javidan (1998), ao descrever a

hierarquia das competências (Figura 1). Segundo o autor, os recursos são à base da hierarquia e os *inputs* são do processo de formação das competências.

As capacidades representam o segundo nível da hierarquia e referem-se às habilidades da corporação para explorar seus recursos e consistem em uma série de processos e rotinas que gerenciam a interação entre eles. Essa definição corrobora Grant (1991), que estabelece as capacidades organizacionais como um aprendizado conjunto gerado pelas rotinas. Javidan (1998) apresenta o exemplo da capacidade de *marketing* de uma empresa, que pode ser derivada de pessoal qualificado, de tecnologia e de recursos financeiros. Assim, a capacidade, dentro da visão do autor, está localizada em funções particulares, existindo a capacidade de *marketing*, a capacidade de produção, de distribuição e de logística.

No próximo nível da hierarquia encontram-se as competências organizacionais, que segundo o autor é resultado entre as interfaces e interações das capacidades funcionais. Uma competência então pode ser desenvolvida a partir da interação entre a capacidade de *marketing*, produtiva, de distribuição e de logística. Zarifan (2001 apud FROELICH, 2006) relaciona as competências aos processos de trabalho, a aspectos técnicos (conhecimentos específicos sobre o trabalho), à organização (saber organizar fluxos de trabalho), ao serviço procurando verificar os impactos dos produtos sobre os clientes e por fim em aspectos sociais, agregando então um valor social ao indivíduo.

Por fim, no último nível da hierarquia se encontra o *core competence*, que é apresentado como resultado das interações entre diferentes unidades estratégicas de negócio. Seria a coleção de diferentes competências que são muito difundidas na organização. Para Prahalad e Hamel (1998), as competências são um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes e precisa demonstrar um valor que seja percebido pelo cliente, uma diferenciação entre os concorrentes (algo que não possa ser copiado pelos concorrentes), e ter uma capacidade de expansão, em que a competência essencial precisa constituir a base para entrada em novos mercados de atuação da empresa.

Este conceito é introduzido por Prahalad

e Hamel (1990) e diz respeito àquilo que diferencia uma empresa das demais lhe conferindo maior vantagem competitiva. Os autores afirmam que as competências essenciais são as responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando um diferencial competitivo baseado nas especificidades e especialidades de cada organização.

Froehlich (2006) afirma que a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação entre as competências organizacionais e estratégia competitiva que surgem a partir da combinação dos recursos e das capacidades internas existentes formando um círculo virtuoso.

Este ciclo de formulação de estratégia é apresentado por Fleury e Fleury (2003). Para os autores, a constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva a partir da qual são identificadas novas orientações para a formação de competências. Este processo dinâmico entre formulação de estratégias e desenvolvimento de competências é sustentado pelos processos de aprendizagem.

Froehlich (2006) corrobora essa visão ao descrever o processo de formulação de estratégia. Para a autora, a formulação de uma estratégia ocorre a partir da identificação, classificação e análise dos recursos e capacidades internas. Em seguida, deve-se identificar possíveis articulações dos recursos e das capacidades por meio da exploração e manutenção da vantagem competitiva. A formulação da estratégia ocorre a seguir e deve refletir a exploração eficaz dos recursos e das capacidades da firma, formando um ciclo que exige investimentos a fim de sustentar a posição competitiva da empresa.

A figura 1 representa uma integração da “hierarquia das competências” de Javidan (1998) e o “ciclo de estratégia: competência” de Fleury e Fleury (2003), na qual se pode perceber o fluxo da criação de competência dentro do ciclo de formulação de estratégia.

2.2 - Estratégia de Diversificação na Agricultura Familiar

A diversificação é entendida como uma estratégia que visa o aumento na receita de uma empresa pelo lançamento de novos produtos.

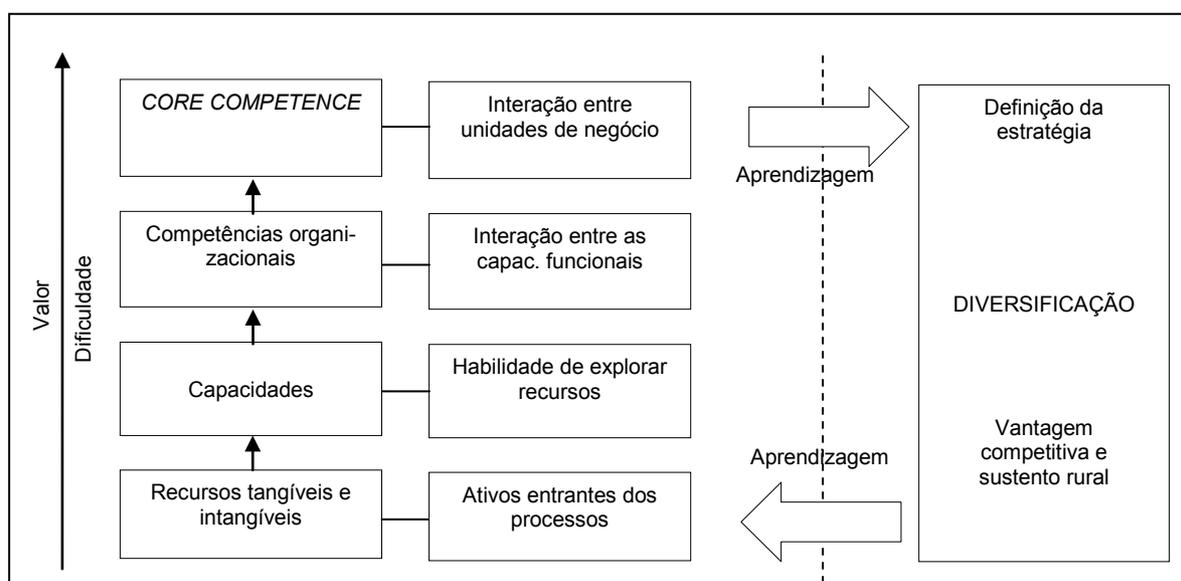


Figura 1 - Ciclo de Formulação de Estratégias a Partir da Criação de Competências.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Javidan (1998) e Fleury e Fleury (2003).

Padilha (2009) apresenta duas correntes teóricas distintas sobre a diversificação, sendo que a primeira delas defende a diversificação como vantagem competitiva e na segunda esta é vista como forma de sustento rural.

Na primeira abordagem, a estratégia de diversificação entendida como vantagem competitiva foi delineada por Edith Penrose e aborda o crescimento da firma por meio da alocação eficaz dos recursos excedentes. Dentro dessa corrente, Hasenclever e Kupfer (2002) afirmam que a diversificação é uma excelente alternativa para expansão da empresa para novos mercados, permitindo a ela superação dos limites de seus mercados correntes possibilitando ampliar o potencial de acumulação que influencia a dinâmica do crescimento empresarial.

Na segunda corrente teórica a diversificação representa, conforme Padilha (2009), uma forma de redução de risco por meio da seleção de um portfólio de rendimentos com correlação baixa ou negativa entre si. Defendida por Ellis (2000), este tipo de diversificação ocorre por necessidade e não escolha; sobrevivência e não crescimento da firma. Para o autor, a opção por diversificação ocorre por razões involuntárias e de desespero, ao contrário da diversificação por escolha, que ocorre por razões voluntárias e proativas.

A definição desse tipo de diversificação pode ser observada por Ellis (2000):

(...) um processo em que as famílias rurais constroem um conjunto diversificado de atividades e capacidades de suporte, tendo como objetivo a sobrevivência e a melhoria de vida.

Ellis (2000) aponta que os motivos ou razões para a diversificação de sustento são a sazonalidade, estratégias de risco, mercado de trabalho, mercado de crédito, ativos estratégicos e comportamento de enfrentamento e de adaptação.

Quanto à “sazonalidade”, o autor resalta essa vulnerabilidade da atividade rural em que o produtor está sujeito aos ciclos de trabalho presentes no ano agrícola de produção.

Quanto à diversificação como estratégia para “redução do risco”, o autor menciona que para as famílias cuja atividade executada se encontre vulnerável deve existir uma combinação entre atividades de alto risco e atividades de baixo risco, quando envolver atividades rurais e não rurais; envolvendo somente atividades rurais, deve-se buscar uma complementaridade ou rotatividade de culturas.

A “oferta de emprego” em atividades não rurais está vinculada ao tipo de habilidade, experiência, nível de escolaridade e sexo do trabalhador, resultando muitas vezes numa “ex-

clusão social” do trabalhador rural (DAVIES; HOSSAIN, 1997 apud ELLIS, 2000).

Sobre o “mercado de crédito”, o autor levanta as dificuldades enfrentadas por produtores africanos para acessar o crédito. O “comportamento de enfrentamento e de adaptação” corresponde ao uso de métodos de sobrevivência pelos agricultores familiares quando confrontados por problemas repentinos e não planejados. Este comportamento está associado a desastres naturais e civis.

Por último, quanto aos ativos estratégicos, Padilha (2009) embasada em Ellis (2000) conceitua as cinco categorias principais de ativos que compõem a plataforma de sustento de famílias rurais (capital natural, físico, humano, financeiro e social), os quais são considerados neste trabalho como recursos, assim como Niehof (2004).

Para Ellis (2000), quanto maior o acesso aos recursos (capitais), maior será a capacidade de sustento do indivíduo ou da unidade familiar. No entanto, o autor relaciona alguns fatores condicionantes ou mediadores que seriam os responsáveis pelas modificações do acesso dos indivíduos ou unidade familiar à plataforma de sustento (ou recursos). Os condicionantes são classificados como fatores endógenos e exógenos.

Os fatores endógenos relacionam-se às normas sociais e estruturas das quais as unidades familiares e os indivíduos fazem parte (relações sociais, instituições e organizações); na segunda, as exógenas, estão os fatores representados pelas tendências econômicas, políticas e choques, os quais causam importantes consequências para a viabilidade do sustento, não podendo ser controlado pelos indivíduos (PADILHA, 2009, p. 55).

Quanto aos fatores endógenos, Padilha (2009) descreve:

- a) Relações sociais: correspondem às relações dos indivíduos ou unidades familiares com a comunidade e compreendem variáveis como sexo, etnia, casta, idade, classe, religião;
- b) Instituições: são as regras formais e informais que ditam os relacionamentos entre os agricultores;
- c) Organizações: compreendem as agências governamentais, organizações não governamentais, associações, cooperativas e empre-

sas privadas.

Padilha (2009) incorpora os fatores exógenos à taxa de crescimento populacional, a densidade populacional local, a tecnologia agrícola, os preços relativos, as tendências econômicas nacionais e internacionais. Outra importante variável exógena (denominada “choques”) se refere à exposição aos fatores climáticos, como enchentes, tufões e secas.

De acordo com Penrose (2006), as mudanças no mundo exterior integram a experiência do pessoal de uma firma, tornam-se parte do “estoque de conhecimentos” relativos a mercados, à tecnologia, às preferências dos consumidores que, conseqüentemente, mudam o significado de seus recursos.

Para Ellis (2000), o conjunto de ativos que o indivíduo ou unidade familiar dispõe, mediado por fatores sociais e tendências exógenas, resulta na adoção e adaptação, ao longo do tempo, da composição das estratégias de sustento. Para o autor, as estratégias de sustento são compostas de atividades que geram os meios de sobrevivência para os indivíduos (atividades embasadas em recursos naturais e atividades não embasadas em recursos naturais).

A figura 2 representa a conexão entre a teoria de recursos e formação de competências para a diversificação condicionada à influência dos fatores endógenos e exógenos. Entende-se que as competências organizacionais surgem a partir da alocação eficaz dos recursos. No entanto, o acesso aos recursos é mediado pelos fatores endógenos, referentes ao relacionamento da unidade familiar com outros agentes da cadeia, e pelos fatores exógenos, relacionados às tendências e mudanças climáticas, sociais, políticas e econômicas, sob as quais os agricultores têm pouca ou nenhuma influência.

3 - METODOLOGIA

Esta pesquisa é quantitativa e pretende levantar quais os recursos que contribuem e favorecem a estratégia de diversificação de agricultores familiares nas cidades de Varginha e Santo Antônio do Amparo, ambas localizadas no sul de Minas.

Um questionário estruturado foi aplicado a produtores familiares pertencentes a duas

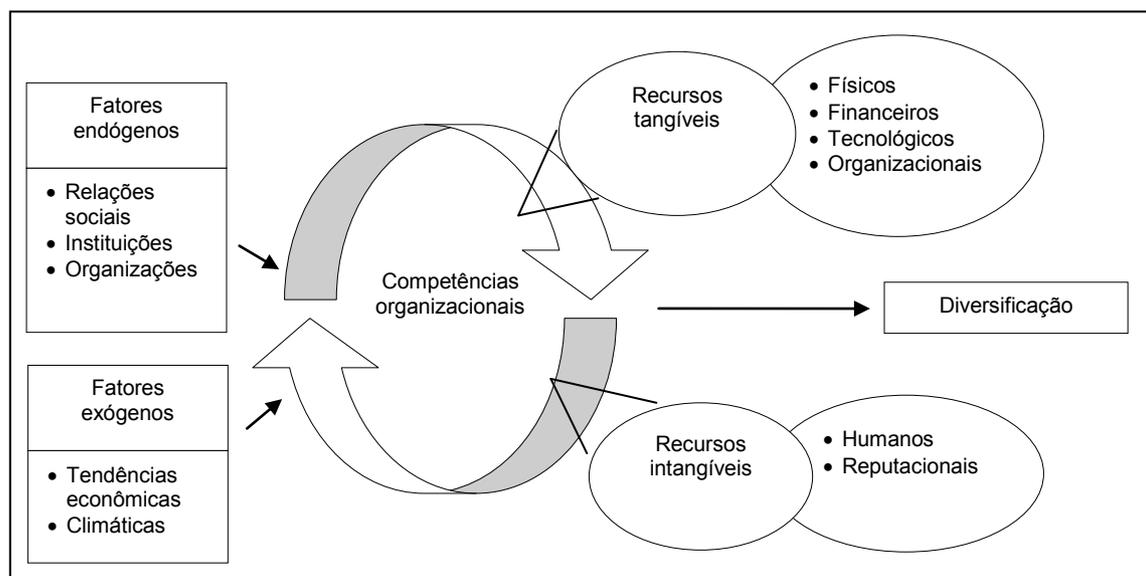


Figura 2 - Modelo Teórico Representando a Formação de Competências para Diversificação sob Influência dos Fatores Condicionantes de Acesso aos Recursos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

associações do sul de Minas. A primeira, voltada para a produção de plantas medicinais e condimentares, localizada em Varginha, que contém 18 membros. A segunda associação é voltada para cafeicultores familiares localizados em Santo Antônio do Amparo composto por 58 membros. A amostra desta pesquisa se caracteriza em não probabilística por conveniência devido à dificuldade de se aplicar os questionários e pela limitação dos próprios agricultores. Do total de produtores, 33 responderam ao questionário, conferindo uma taxa de retorno de 43%, considerado como acima da média de outros estudos.

Os resultados foram obtidos por meio da utilização do software estatístico SPSS versão 17, e permitiram uma análise comparatória proporcionando a percepção dos fatores que diferenciam o grupo de produtores diversificados dos não diversificados.

O modelo teórico representado pela figura 2 apresenta alguns indicadores (recursos tangíveis, intangíveis, fatores endógenos e exógenos) que influenciariam a capacidade e, portanto, a estratégia de diversificação. Os indicadores ou recursos foram medidos por variáveis levantadas pela literatura e suas influências sobre a diversificação estão relacionadas no quadro 1.

Todos as variáveis foram coletadas por

meio da escala intervalar, com exceção das variáveis “área produtiva”, “idade”, “experiência na atividade” e “número de membros da família”, que foram medidas por escala razão e transformados em escala intervalar, conforme metodologia de Malhotra (2006). Assim, os indicadores foram calculados por meio da determinação da média ponderada dos valores da escala, técnica também utilizada por Carvalho (2009) e Klotzle e Thomé (2006).

O método *ward* da técnica de agrupamento, ou *cluster*, foi utilizado para agrupar os agricultores familiares conforme suas características. Conforme descrito por Hair e Anderson (2009), esta é uma técnica de análise multivariada cuja finalidade principal é classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos de modo que cada objeto é semelhante aos outros no agrupamento com base em um conjunto de características escolhidas. Os resultados devem exibir a homogeneidade interna e elevada heterogeneidade externa. Neste estudo, os dados permitiram encontrar dois grupos diferentes dentro da amostra, os quais foram nomeados como um grupo de produtores “diversificados” e “não diversificados”. A diferenciação entre os grupos foi obtida por meio de tabulação cruzada.

As relações de dependência entre os indicadores e a estratégia de diversificação foi

QUADRO 1 - Relação das Variáveis e a Tendência Esperada em Relação à Diversificação

Indicadores	Tendência para diversificar	Variáveis	Escala	
Recursos tangíveis	1 - Físicos	Área produtiva	Razão-Intervalar	
		Máquinas/equipamentos	Razão-Intervalar	
		Instalações	Intervalar	
		Estradas	Intervalar	
		Fornecimento de energia	Intervalar	
		Abastecimento de água	Intervalar	
	2 - Organizacionais	Positiva (+)	Processos	Intervalar
			Planejamento	Intervalar
			Controle das atividades	Intervalar
			Organização	Intervalar
3 - Financeiros	Positiva (+)	Divisão das tarefas	Intervalar	
		Coordenação	Intervalar	
		Renovação do Pronaf	Intervalar	
		Dependência do Pronaf	Intervalar	
Rec. intangíveis	1 - Humanos	Aplicação do Pronaf	Intervalar	
		Idade	Razão-Intervalar	
		Experiência na atividade	Razão-Intervalar	
		Nível de escolaridade	Intervalar	
		N. membros na família	Razão-Intervalar	
		<i>Know-how</i>	Intervalar	
Fatores endógenos	1 - Relações Sociais	Fornecedores	Intervalar	
		Clientes	Intervalar	
		Vizinhos	Intervalar	
		Emater	Intervalar	
	2 - Organizações	Positiva (+)	Epamig	Intervalar
			Prefeitura	Intervalar
			Associação	Intervalar
			Empresa privada	Intervalar

Fonte: Dados da pesquisa.

verificada por meio da regressão logística que, de acordo com Hair e Anderson (2009), é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente binária e várias variáveis independentes e permite a utilização de uma variável binária como dependente. A variável dependente neste estudo é a diversificação; portanto, foi atribuído o valor 0 para os produtores que comercializam apenas uma cultura e valor 1 para os produtores que comercializam mais de uma cultura. A intenção do uso da análise de regressão é descobrir se existe alguma influência dos recursos tangíveis e intangíveis, e também dos fatores condicionantes de acesso aos recursos classificados como endógenos e exógenos, sobre a estratégia de diversificação.

O modelo de regressão foi estimado

utilizando-se o método *backward*. Neste método são obtidos diversos modelos de equação, em que o primeiro contém todas as variáveis previsoras e o último somente as variáveis previsoras significativas. Assim, as variáveis previsoras são combinadas sendo retiradas sem causar efeito substancial ao grau de aderência do modelo aos dados observados (FIELD, 2009). De acordo com o autor, este método é apropriado quando não existem pesquisas prévias que podem ser tomadas por base para testar hipóteses.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Através da análise de agrupamento, os produtores foram segmentados em dois grupos (Tabela 1). Os grupos foram diferenciados pela

TABELA 1 - Principais Diferenças entre os *Clusters*, Pesquisa nas Cidades de Santo Antônio de Amparo e Varginha, Estado de Minas Gerais, 2010

Características	Grupo "Diversificado"	Grupo "Não Diversificado"
Idade	66,6% até 42 anos	67% acima de 42 anos
Experiência	43,4% acima de 30 anos	25,2% acima de 30 anos
Escolaridade	60% fundamental completo	75% fundamental incompleto
Máquinas e equipamentos	73,4% possuem mais de 3 máquinas	77% possuem até 3 máquinas
Área produtiva	40,20% possuem mais de 10 ha	73,30% possuem menos de 10 ha

Fonte: Dados da pesquisa.

tabulação cruzada utilizando para discriminar os *clusters*, as variáveis demográficas (idade, experiência, escolaridade, e a diversificação) e as variáveis de recursos físicos (máquinas e equipamentos e área produtiva). De maneira geral pode-se dizer que o primeiro grupo, constituído por 15 produtores, apresenta em sua composição 13 diversificados (87%), o qual recebeu o nome de "Diversificado". O segundo grupo, constituído por 18 produtores, e que têm 11 (61%) cafeicultores, recebeu o nome de "Não Diversificado".

Quanto a outras características dos grupos, observa-se que a composição dos produtores diversificados é mais jovem, possui nível de escolaridade mais elevado, levando a ilação que produtores mais velhos e menos instruídos possuem uma relativa resistência a diversificar. Outra particularidade observada é que os elementos desse grupo possuem maior número de máquinas e implementos agrícolas, aliada a existência de maior área produtiva, o que dá possibilidade destes produtores investirem em outras atividades.

Esses dados evidenciam que os produtores diversificados detêm melhores condições e que a escassez de recursos está entre os produtores não diversificados. Quanto à forma de comercialização, os dois grupos atuam por meio de contratos formais em sua maioria. No entanto, o grupo de produtores não diversificados possui uma incidência maior de comercialização por meio de contratos informais (31,3%) que o grupo de diversificados (14,3%). Este dado permite inferir que os produtores não diversificados, no caso a maioria dos cafeicultores, comercializam com base na tradição e confiança do comprador, em uma cadeia cuja coordenação se dá via mercado, não havendo predomínio da formalização contratual.

Após a contextualização dos produtores inqueridos, segue a discussão que atende os

objetivos propostos da presente análise por meio dos indicadores contidos na tabela 2.

TABELA 2 - Principais Variáveis Explicativas, Pesquisa nas Cidades de Santo Antônio de Amparo e Varginha, Estado de Minas Gerais, 2010

Variáveis	Média	Desvio	N
1 Diversificação	,61	,50	33
2 Recursos físicos	62,73	12,54	33
3 Recursos financeiros	71,21	22,19	33
4 Recursos humanos	48,70	10,16	33
5 Recursos organizacionais	69,37	11,09	33
6 Relações sociais	62,02	24,52	33
7 Relações organizacionais	72,48	12,60	33

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise das correlações entre a diversificação e as variáveis utilizadas no modelo, com base no coeficiente de Pearson, nota-se que apenas as variáveis "relações organizacionais" e "recursos físicos" possuem correlação significativa a 5% (Tabela 3).

O modelo estimado pela regressão logística está representado na tabela 4 e apresenta ajuste satisfatório. O teste de qui-quadrado foi significativo, indicando que se ajusta de forma significativa aos dados, ou seja, o modelo está classificado corretamente a uma porcentagem acima de 78,8%. A aderência do modelo foi verificada por meio do teste de Hosmer e Lemeshow. Esse teste verifica se os dados são significativamente diferentes dos valores previstos pelo modelo. Espera-se um valor não significativo para esse teste, quesito que foi preenchido pelo modelo apresentado na tabela 4.

As variáveis que apresentaram influência significativa sobre a probabilidade de ocorrer a diversificação entre os produtores familiares que compõem a análise foram "os recursos físicos" e "relações organizacionais (Tabela 4).

TABELA 3 - Correlações entre Diversificação e Variáveis Explicativas, Pesquisa nas Cidades de Santo Antônio do Amparo e Varginha, Estado de Minas Gerais, 2010¹

Correlations	Diversificação	Sig. (1-tailed)
Pearson correlation	1 Diversificação	1
	2 Recursos físicos	,379 ²
	3 Recursos financeiros	,187
	4 Recursos humanos	-,105
	5 Recursos organizacionais	-,186
	6 Relações sociais	,256
	7 Relações organizacionais	,431 ²

¹N=33.²p<0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4 - Resultados da Regressão Logística da Estratégia de Diversificação, Pesquisa nas Cidades de Santo Antônio do Amparo e Varginha, Estado de Minas Gerais, 2010¹

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Constant	-9,141	4,773	3,667	1	,055	,000
2 Recursos físicos	,093 ²	,047	3,938	1	,047	1,097
3 Recursos financeiros	,028	,023	1,395	1	,238	1,028
4 Recursos humanos	-	-	-	-	-	-
5 Recursos organizacionais	,070	,051	1,916	1	,166	,932
6 Relações sociais	-	-	-	-	-	-
7 Relações organizacionais	,092 ²	,048	3,684	1	,055	1,097
<i>Qui-quadrado</i>						14,164 ²
Aderência do modelo						7,280 n.s. ³
% Concordância						78,8%
R ² Cox & Snell						34,9%
R ² Negelkerke						47,3%

¹N=27²p<0,05.³N.s. - não significativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação aos “recursos físicos”, o modelo indica que uma propriedade que possui mais máquinas e equipamentos, maior área, disponibilidade de insumos, de energia e de água, instalações em boas condições e de estradas com fácil acesso tem uma chance uma vez maior de ser diversificado em relação a uma propriedade com poucos recursos físicos.

As influências das relações organizacionais sobre a propensão a diversificar é a mesma, o que indica que as instituições de apoio, Emater e Epamig, têm influenciado fortemente os produtores para se diversificarem, buscando complementação da renda e reduzindo o risco

dos produtores relativos à dependência de apenas uma cultura. As chances de aumento na variável dependente em função de suas previsoras podem ser observadas pelo parâmetro Exp (B) (FIELD, 2009).

Este resultado indica que a diversificação de uma propriedade agrícola familiar não ocorre por decisão isolada de um único produtor, mas ocorre devido à influência e apoio das instituições. Este fato é corroborado pela alta concordância dos grupos de produtores quanto à influência destas instituições na diversificação (Tabela 5). A Emater obteve, entre o grupo de produtores diversificados, 100% de concordância quanto ao

TABELA 5 - Concordância dos *Clusters* quanto à Influência dos Fatores Endógenos à Diversificação, Pesquisa nas Cidades de Santo Antônio de Amparo e Varginha, Estado de Minas Gerais, 2010

Fat. Endógenos	Grupo "Diversificado"	Grupo "Não Diversificado"
Fornecedores	86,7% Concordância	70,6% Não concordam
Clientes	86,7% Concordância	50,1% Concordância
Vizinhos	60% Concordância	77,7% Concordância
Emater	100% Concordância	94,4% Concordância
Epamig	93,4% Concordância	72,2% Concordância
Associação	93,4% Concordância	88,2% Concordância
Empresa Privada	73,3% Concordância	55,5% Não concordam

Fonte: Dados da pesquisa.

apoio para diversificar, seguido da Epamig e da participação em associação com 93,4%.

Na pesquisa analisada nota-se a existência de heterogeneidade quanto às causas e estímulos para a diversificação. Padilha (2009) ressalta que o processo de diversificação de sustento é diferenciado em suas causas e efeitos em virtude da locação, da demografia, da vulnerabilidade, do nível de renda e da educação, fato este percebido nesta análise, em que a diversificação é entendida como resultado da influência de instituições de apoio em função da quantidade de pessoas na unidade familiar.

Com relação às variáveis que não foram significativas, percebe-se que estas são realmente fatores críticos e característicos da pequena propriedade agrícola. Os recursos humanos se tornam não significativos para a diversificação devido ao êxodo rural, que também foram discutidos por Schneider (2003). Para o autor, a permanência na atividade agrícola ocorre em famílias com filhos pequenos ou ainda quando só resta o casal de velhos. O autor afirma que, em situações em que "sobram braços" para trabalhar, há uma tendência a buscar atividades artesanais e comerciais ou em outras atividades não agrícolas, fazendo com que a busca por estas atividades seja maior em situações em que a família amplia sua capacidade de trabalho diante da maior aptidão dos filhos.

Com relação aos recursos organizacionais, medidos pelo planejamento, controle e ordenação de atividades, Padilha et al. (2010) ressaltam que a maioria dos produtores rurais não possui um sistema formal de planejamento, controle, gestão da propriedade e gestão de custos, resultando num baixo desempenho econômico

co da atividade produtiva. A autora afirma que neste quesito há a necessidade de maior apoio das instituições de pesquisa e extensão; porém, as orientações destes técnicos nem sempre são seguidas à risca pelos produtores familiares. Quanto aos recursos financeiros analisados aqui por meio do Pronaf, sabe-se que a maioria dos agricultores familiares brasileiros utilizou este recurso indevidamente, não o aplicando na produção, e estando imersos em dívidas há aproximadamente quatro anos, fato que não permitiu a renovação do crédito e, portanto, a utilização deste recurso.

Por fim, com relação às relações sociais, percebe-se que há um oportunismo por parte dos fornecedores e dos compradores que vislumbram apenas o seu benefício, um indicando produtos inadequados para os produtores, e o outro desvalorizando a produção durante a comercialização. Quanto aos vizinhos, este é um ponto falho, pois deveria haver maior interação e cooperação entre os agricultores, de forma a gerar maior aprendizado e, conseqüentemente, tornando-se mais competitivos.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo é um primeiro passo na direção da conjugação de teorias de diversificação, como uma especificidade da agricultura familiar, com visão baseada em recursos e as teorias de crescimento da firma.

Os "recursos físicos" e as "relações organizacionais" foram as variáveis que mais influenciaram, aumentando em uma unidade as chances de se diversificar.

As limitações da pesquisa estão relacionadas ao tamanho da amostra, impedindo a generalização probabilística. A sugestão para futuros estudos é aumentar a quantidade de produtores para análise para a aplicabilidade do modelo logit bem como ampliar a abrangência geográfica com finalidade de mapear diferenças entre regiões possibilitando delinear políticas de incentivo a esta estratégia.

Neste estudo identificou-se que a adoção da estratégia de diversificação dos agricultores familiares é inicialmente uma necessidade (sobrevivência). Porém, se mantém visando o desenvolvimento e crescimento econômico das propriedades, podendo ser “trocada” se houver diminuição nos rendimentos do produtor.

Esta afirmação pode ser corroborada pela motivação em diversificar relacionada a aspectos puramente econômicos e gerando melhoria nas condições tanto da propriedade quanto do produtor.

Deste modo, a diversificação para a agricultura familiar confirma ser uma estratégia eficiente para agricultores familiares, já que proporciona o crescimento e desenvolvimento da propriedade, uma vez que os produtores diversificados possuem mais recursos e tendem a se manter mais competitivos. Cabe, no entanto, utilizar as relações organizacionais como veículos para difusão de técnicas, tecnologias, mercados específicos para aperfeiçoar a atuação dos produtores.

LITERATURA CITADA

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Indiana, Vol. 17, Issue 1, pp. 99-120, 1991.

_____. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**. Briarcliff Manor, Vol. 9, Issue 4, pp.46-61, 1995.

CARVALHO, H. R. **Condicionantes do desempenho exportador de micro, pequenas e médias empresas da região sul de Minas Gerais**. 122 p. 2009. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.

ELLIS, F. Rural livelihoods and diversity in developing countries. Oxford: Oxford University Press, 2000. 273 p.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FROELICH, C. **A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo Paquetá**. 240 p. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

GRANT, R. M. The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. Berkeley, Vol. 33, Issue 3, pp. 114-135, 1991.

HAIR, J.; ANDERSON, R. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. Introdução. In: HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 640 p.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Loug Range Planning**. Amsterdam, Vol. 31, Issue 1, pp.60-71, 1998.

KLOTZLE, M. C.; THOMÉ, C. C.; Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 3, p. 339-346, 2006.

MALHOTRA, N.; **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

NIEHOF, A. The significance of diversification for rural livelihood systems. **Food Policy**. Amsterdam, Vol. 29, Issue 4, pp. 321-338, 2004.

PADILHA, A. C. M.; **A Estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural**: proposição de estrutura de análise. 2009. 255 p. Tese (Doutorado) - Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

_____. et al.; Entraves e oportunidades à diversificação de atividades produtivas no meio rural: uma análise dos recursos dos produtores rurais associados à Coagrisol. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. 22., 2010, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: DADM, 2010.

PENROSE, E.; **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006. 398 p.

PERONDI, M. A.; **Diversificação dos meios de vida e mercantilização da agricultura familiar**. 2007. 210 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. Cambridge, Vol. 68, Issue 3, pp. 79-91, May/Jun. 1990.

_____.; _____. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

REIS, R. P.; RICHETTI, A.; LIMA, A. L. Eficiência econômica na cultura do café: um estudo no sul de Minas Gerais. **Organizações rurais e agroindustriais**. Lavras, v. 7, n. 1, p. 50-59, 2005.

SCHNEIDER, S.; Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v.18, n. 51, 2003. p. 99-121.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Chicago, Vol. 5, Issue 2, pp. 171-180, 1984.

AValiação DOS RECURSOS DETERMINANTES DA DIVERSIFICAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR

RESUMO: O presente trabalho avalia quais os recursos que favorecem a diversificação da agricultura familiar. Os dados foram obtidos por meio de questionário estruturado aplicados em duas associações de produtores familiares em duas cidades do sul de Minas. Foi possível a identificação de dois grupos na amostra, um diversificado e outro não diversificado. Percebeu-se que o grupo de produtores diversificados tem melhores condições de vida, pois possuem maior experiência de trabalho, escolaridade e quantidade de equipamentos e terra. Os dados demonstram que os recursos que mais contribuem são os recursos físicos, juntamente com as relações organizacionais.

Palavras-chave: visão baseada em recursos, diversificação, agricultura familiar.

**ASSESSMENT OF RESOURCES AS DETERMINANTS FOR
DIVERSIFICATION OF THE FAMILY FARM**

ABSTRACT: *This study evaluates which resources promote the diversification of family farming. Data was collected through a structured questionnaire applied to two associations of family farmers in two southern municipalities in Minas Gerais state. It was possible to identify two groups of farmers in the sample, one diversified and the other undiversified. The diversified group was observed to enjoy better living conditions because they have more experience, a higher educational level, more equipment, and a larger productive area. Data demonstrated that the resources that contribute most are the physical ones, together with the organizational relationships.*

Key-words: *resource-based view, diversification, family farming.*

Recebido em 09/08/2011. Liberado para publicação em 20/12/2011.