

# VALIDAÇÃO DO MÉTODO DE IDENTIFICAÇÃO DO GRAU DE GESTÃO NA PRODUÇÃO CAFEIEIRA UTILIZANDO GRUPO FOCAL<sup>1</sup>

Antonio Bliska Júnior<sup>2</sup>, Antonio Carlos de Oliveira Ferraz<sup>3</sup>,  
Paulo Ademar Martins Leal<sup>4</sup>, Patrícia Helena Nogueira Turco<sup>5</sup>,  
Flávia Maria de Mello Bliska<sup>6</sup>

**RESUMO:** O Método de Identificação do Grau de Gestão (MIGG) auxilia a obtenção de informações para o empresário rural aprimorar sua atividade econômica e transformá-la em empresa organizada e rentável. Utiliza um questionário, de aplicação fácil e rápida, para classificar os níveis de gestão de atividades com distintos graus de organização. Permite comparações entre empresas, processos produtivos, níveis tecnológicos e regiões. Auxilia na avaliação da competitividade de arranjos locais, visando o desenvolvimento regional sustentável. Permite apontar pontos fortes e fracos, e indicar ações corretivas na manutenção e avanços na qualidade de processos. O objetivo deste trabalho é avaliar o MIGG como ferramenta de diagnóstico e intervenção para a produção cafeeira. Para tal, utilizou-se a metodologia de grupos focais, a qual foi aplicada à microrregião geográfica Barreiras, mesorregião extremo oeste baiano, onde a produção cafeeira é bastante homogênea quanto às condições edafoclimáticas e tecnologia de cultivo, característica desejável na metodologia de grupos focais. Os resultados confirmaram a adequação do MIGG-Café.

**Palavras-chave:** competitividade, gestão da qualidade, desenvolvimento regional, MIGG.

## VALIDATING THE MANAGEMENT DEGREE IDENTIFICATION METHOD IN COFFEE PRODUCTION USING FOCUS GROUPS

**ABSTRACT:** The Management Degree Identification Method (MDIM) assists in amassing information addressed to rural managers to help them build organized and profitable business. Using a quick and easy-to-apply questionnaire, in order to classify management activities into different organizational levels, it allows comparisons among companies, production processes, technological levels, and regions. The method is also used in evaluating the competitiveness of local arrangements for sustainable regional development. Additionally, it allows pointing out strengths and weaknesses, while indicating corrective actions in maintenance and advancing processes quality. The objective of this work is to evaluate MDIM as diagnostic and intervention tool, applicable to coffee production. To this end, we used the Focus Groups methodology, which was

<sup>1</sup>Versão preliminar da validação do método foi apresentada no 54º Congresso da Associação Europeia de Ciência Regional (54<sup>th</sup> ERSa CONGRESS), 2014, São Petersburgo, Rússia. O método em si foi apresentado no 52º Congresso da Associação Europeia de Ciência Regional (52<sup>th</sup> ERSa CONGRESS), 2012, Bratislava, Eslováquia. Registrado no CCTC, REA-05/2016.

<sup>2</sup>Engenheiro Agrônomo, Doutor, Faculdade de Engenharia Agrícola da Universidade Estadual de Campinas (FEAGRI/UNICAMP), Campinas, Estado de São Paulo, Brasil (e-mail: bliskajr@feagri.unicamp.br).

<sup>3</sup>Engenheiro Agrícola, Doutor, Faculdade de Engenharia Agrícola da Universidade Estadual de Campinas (FEAGRI/UNICAMP), Campinas, Estado de São Paulo, Brasil (e-mail: carlos@feagri.unicamp.br).

<sup>4</sup>Engenheiro Agrícola, Doutor, Faculdade de Engenharia Agrícola da Universidade Estadual de Campinas (FEAGRI/UNICAMP), Campinas, Estado de São Paulo, Brasil (e-mail: pamleal@feagri.unicamp.br).

<sup>5</sup>Administradora Rural, Mestre, Departamento de Descentralização do Desenvolvimento (APTA Regional), Campinas, Estado de São Paulo, Brasil (e-mail: patyurco@apta.sp.gov.br).

<sup>6</sup>Engenheira Agrônoma, Doutora, Centro de Café "Alcides Carvalho" Instituto Agrônomo (IAC), Campinas, Estado de São Paulo, Brasil (e-mail: bliska@iac.sp.gov.br).

*applied to the geographical microregion of "Barreiras", within the meso-region of "Extremo Oeste" in the state of Bahia, where coffee production is quite homogeneous in terms of soil and climate conditions and crop technology, desirable characteristics in the Focus Group methodology. The results confirmed the adequacy of the MDIM for the envisaged coffee scenario.*

**Key-words:** *competitiveness, quality management, regional development, MDIM, coffee, Brazil.*

**JEL Classification:** Q10, Q19, M11.

## 1 - INTRODUÇÃO

O produtor ou empresário rural dispensa grande parte de seu tempo e energia com questões técnicas e execução de tarefas rotineiras, relegando a um segundo plano aspectos administrativos do seu agronegócio. Com isso, outras ações importantes, como o planejamento e a aquisição de informações, são prejudicadas, comprometendo a atividade como um todo.

Apesar da larga experiência técnica no cultivo, resultado de anos de trabalho, a gestão do negócio ainda é, na maioria das vezes, subjetiva e intuitiva. A utilização das informações é feita de forma empírica e afetiva. As tomadas de decisão são pouco racionais, pois não são pautadas em métodos que permitam a reprodução sistemática dos processos. Capacitar o empresário rural, para que assimile e aplique conceitos de competitividade, qualidade e gestão em substituição à simples ideia do lucro, é um desafio.

Nos processos industriais, a manutenção da competitividade é garantida pela gerência da qualidade, hoje onipresente em todas as etapas. É caracterizada por processo contínuo de aperfeiçoamento com base no atendimento das exigências dos clientes, incorporação rápida de inovações ao processo produtivo, redução de custos internos, aumento da produtividade, melhoria da imagem e acesso a novos mercados. Esse processo resultou na criação de sistemas de gestão interna, essenciais à manutenção ou aumento da competitividade das micro e pequenas empresas no mundo todo (COLTRO, 1996).

O tema vem sendo exaustivamente estudado desde o final da 2ª Guerra Mundial, na década de 1950, quando da reconstrução da indústria japonesa a partir da experiência americana. A partir desse período,

a preocupação com a gestão da qualidade cresce continuamente entre empresas dos diferentes setores econômicos. Diversas ferramentas foram desenvolvidas visando à aplicação dos conceitos de qualidade, a começar pelos processos, passando pelo produto, até chegar aos clientes (ABRANTES, 2009).

Para as empresas do setor cafeeiro, a realidade é similar: a criação de mecanismos de gestão interna é muito importante, desde o aperfeiçoamento dos processos agrícolas até a colocação do produto no mercado. A identificação do grau de gestão das atividades dessas empresas, de forma simples e rápida, por meio da aplicação do Método de Identificação do Grau de Gestão (MIGG), contribui para a tomada de decisões quanto a mudanças estruturais de forma organizada e a obtenção de produtos de qualidade superior.

### 1.1 - Método de Identificação do Grau de Gestão (MIGG e MIGG-Café)

O Método de Investigação do Grau de Gestão (MIGG) foi desenvolvido para flores, hortaliças e café (BLISKA JÚNIOR et al., 2012; BLISKA JÚNIOR; FERRAZ, 2012).

Para seleção, priorização e hierarquização dos temas e indicadores gerenciais adotados, o MIGG se baseia nos critérios preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e utilizados em seu sistema de avaliação de gestão de empresas, o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) (FNQ, 2007, 2009).

O MIGG-Café foi desenvolvido em quatro etapas principais: 1) Levantamento de informações sobre a produção agrícola, colheita, pós-colheita, embalagens, logística e aspectos administrativos (Rapid

Rural Appraisal - RRA), e levantamento das características setoriais - Método de Coleta e Sistematização de Informações Secundárias (MECASIS) (BLISKA et al., 2005; IGREJA et al., 2010); 2) Identificação dos fatores críticos para a cadeia produtiva com base nos resultados da fase anterior, e seleção e hierarquização dos parâmetros de avaliação da sustentabilidade da produção cafeeira por meio da Técnica Delphi (BAKER; LOVELL; HARRIS, 2006; PLEITE; SUEIRAS; CRUZ, 2014); 3) Confronto dos fatores críticos para a cadeia de produção de café e das informações secundárias identificadas na primeira etapa, com os critérios utilizados no MIGG construído para produção de flores de corte; e 4) Elaboração do roteiro de gestão visando à elevação contínua dos padrões de qualidade em todos os estágios do sistema agroindustrial. Foi elaborado um questionário, avaliado por valores e pesos, com base no MIGG-Flores.

O desenvolvimento do MIGG-Café ocorreu entre janeiro e junho de 2012 (BLISKA JÚNIOR et al., 2012). Os levantamentos por meio dos métodos RRA e do MECASIS foram complementados por estudos realizados no Instituto Agrônomo (IAC), nos períodos de 2001 a 2006 e de 2007 a 2008 (BLISKA et al., 2005, 2009). Os resultados desses estudos foram submetidos à avaliação de cinco especialistas do setor cafeeiro, em maio de 2012, para reavaliação e atualização. Foram identificados os pontos críticos da cadeia, levantadas as demandas tecnológicas e não tecnológicas a serem atendidas - para reduzir os impactos dos fatores críticos -, e identificados e priorizados os indicadores de sustentabilidade ambiental, social e econômica para a produção cafeeira.

As características da ferramenta permitem que ela seja adequada para outros setores agrícolas, desde que os pontos críticos relativos à gestão de qualidade, produtividade e rentabilidade, específicos para a atividade em estudo, sejam identificados.

O MIGG pode ser aplicado por meio de formulários eletrônico ou impresso. O formulário eletrônico permite que a pontuação, o grau de gestão e as recomendações de ações corretivas - priorizadas de acordo com o tempo em que a ação deverá ser realizada - sejam obtidos imediatamente após a conclusão do seu

preenchimento. Ele está disponível *on-line* ([www.feagri.unicamp.br/migg](http://www.feagri.unicamp.br/migg)) aos cafeicultores, cooperativas, associações de produtores, sindicatos rurais, consultores, instituições de ensino e pesquisa e outros representantes do segmento produtivo cafeeiro ou dos ambientes institucional ou organizacional a ele relacionados, que tenham interesse em avaliar o grau de gestão das empresas do segmento.

As perguntas que compõem o formulário do MIGG são objetivas, diretas e admitem apenas duas respostas: sim ou não. Portanto, a subjetividade, que geralmente acompanha os métodos descritivos ou qualitativos, é minimizada.

O roteiro visa à elevação contínua dos padrões de qualidade em todos os estágios do sistema agroindustrial e é composto por 64 indicadores, referentes a oito critérios de gestão. Cada critério proporciona à avaliação do respondente uma soma de pontos, que varia de 0 a 1.000 pontos. Os critérios avaliados, os principais pontos abordados em cada um deles e suas respectivas pontuações máximas são apresentados no quadro 1.

A pontuação total classifica o grau de gestão em níveis de um a nove, sendo um o mais baixo e nove o mais elevado (BLISKA JÚNIOR; FERRAZ, 2012). O quadro 2 apresenta a classificação do grau de maturidade das empresas (níveis de gestão), proposta pelo MIGG-Café.

## 1.2 - Beneficiários

O MIGG fornece subsídios para aperfeiçoar o nível de gestão da qualidade nas empresas agrícolas - propriedades rurais - e contribuir para sua sobrevivência ou crescimento no longo prazo. A avaliação do grau de gestão dessas empresas beneficiará o agronegócio, principalmente, por meio da indicação de ações corretivas ao processo de gestão, fornecidas pelo roteiro gerado pelo MIGG, com possível aumento da competitividade das empresas cafeeiras.

Os consumidores poderão se beneficiar de produtos agrícolas de melhor qualidade, que atendam à crescente demanda mundial por produtos cujos processos de produção tornem mínimos os desperdícios

QUADRO 1 - Critérios de Gestão do MIGG-Café e Respectivas Pontuações Máximas

Critério de gestão	Pontuação máxima
1. Estratégias e planos: plano de negócios; documentação; plano de ação e periodicidade; índice de ajuste de produção.	60
2. Liderança: relacionamento e comunicação com funcionários, fornecedores, consumidores; domínio de fatores que afetam a organização.	50
3. Clientes: preços de venda; classificação de grãos e bebida; serviço de atendimento ao cliente (SAC); cumprimento de prazos e de especificações.	90
4. Sociedade: controle biológico; tratamento de resíduos; mão de obra infantil; associativismo e cooperativismo; <i>royalties</i> ; código de conduta.	60
5. Informações e conhecimento: suporte técnico, <i>internet</i> , treinamento, contatos, distribuição, tecnologias, metodologias e processos.	90
6. Pessoas: equipamento de proteção individual (EPI), plano de saúde, treinamento, liderança, estímulos, iniciativa.	60
7. Processos: material genético; variedades; substratos; produção de sementes e mudas; nutrição; parâmetros, logística e instalações de colheita, pós-colheita e armazenamento; manutenção preventiva; limpeza e organização; retrabalho; controle de qualidade; crédito e seguro agrícola.	190
8. Resultados: vendas; receita; satisfação e relacionamento (clientes e mercado); imagem da empresa; conformidade ambiental; bem estar, dos colaboradores; produtividade; conformidade e qualidade do produto; eficiência operacional; relacionamento com fornecedores.	400

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Bliska Júnior (2010).

QUADRO 2 - Classificação do Grau de Maturidade das Empresas Proposta pelo MIGG-Café

Classificação	Descrição da maturidade de gestão da organização	Pontuação
9	Enfoques altamente proativos, inovadores, de uso continuado, aprendizado permanente e plenamente integrado. Tendências favoráveis em todos os resultados. Organização é "referencial de excelência" na maioria das áreas, processos ou produtos.	851 - 1000
8	Enfoques refinados, alguns inovadores, com uso bem disseminado. A organização é referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.	751 - 850
7	A organização é referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.	651 - 750
6	A organização é considerada uma das líderes do ramo.	551 - 650
5	Há lacunas no inter-relacionamento das práticas de gestão. Tendência favorável na maioria dos resultados.	451 - 550
4	Práticas de gestão coerentes com a maioria das estratégias da organização. Há lacunas significativas.	341 - 450
3	Enfoques adequados a alguns critérios. Há resultados positivos, mas há incoerências entre as práticas da gestão e as estratégias.	251 - 350
2	Primeiros estágios de desenvolvimento das práticas de gestão.	151 - 250
1	Estágios preliminares do desenvolvimento da gestão.	0 - 150

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Bliska Júnior (2010).

e custos desnecessários, e que resultem em impactos significativos e positivos sobre o meio ambiente e sobre a saúde dos trabalhadores, empresários rurais e consumidores, contribuindo para o desenvolvimento rural sustentável.

E os formuladores de políticas públicas poderão viabilizar programas específicos para a sustentabilidade setorial, tanto com relação ao desenvolvimento e difusão de novas tecnologias, quanto à formação e capacitação de empresários ou trabalhadores rurais, com base nos pontos críticos de gestão identificados setorial e regionalmente.

### 1.3 - Objetivo

O objetivo deste estudo é avaliar o MIGG-Café por meio da aplicação de metodologia de grupos focais, como ferramenta de diagnóstico e intervenção aplicável à produção cafeeira.

## 2 - MATERIAL E MÉTODOS

Validação de testes aplicados por meio de questionários é importante para verificar se o teste realmente tem capacidade para medir as variáveis a que se propõe analisar, além de permitir que se verifique a coerência e o grau de dificuldade das questões, a contribuição do levantamento para o público alvo e a sua abrangência.

Para que os resultados da análise do grau de gestão das empresas cafeeiras, nas diferentes regiões produtoras brasileiras, possam ser comparáveis, a ferramenta de avaliação precisa ser a mesma para todas as regiões.

A metodologia de grupos focais foi utilizada neste trabalho por ser frequentemente apontada na literatura como adequada à avaliação de testes aplicados por meio de questionários, em diferentes áreas do conhecimento. Sua utilização se destaca no caso de pesquisas qualitativas aplicadas, especialmente nas áreas relacionadas às ciências sociais (BACKES, 2011; BODDY, 2005; BUNCHAFT; GONDIM, 2004; GOMES, S., 2005; LOPES; CORDEIRO, 2011; PIZZOL, 2004; RESSEL

et al., 2008; SAMPAIO et al., 2006; TRAD, 2009; WELLER, 2006).

### 2.1 - Grupos Focais

Existem vários conceitos de grupo focal (GF), dependendo do interesse do levantamento, pelo amplo espectro de investigações que possibilita. Em geral é concebido como um procedimento rápido, fácil e prático do pesquisador contatar a população que pretende estudar. Entretanto, Krueger e Casey (2009) acentuam o caráter de reunião de pessoas com características determinadas para produzir informações qualitativas sobre uma questão específica. Gomes, M. e Barbosa (1999), por sua vez, referem-se ao GF como um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade. De maneira semelhante, Cruz Neto, Moreira e Sucena (2002) caracterizam o GF como a técnica de pesquisa na qual um grupo de pessoas, pertencentes ao público-alvo, discute informações sobre uma questão específica, que é o foco do estudo.

Pizzol (2004) detalha mais essas características, concebendo-o como um tipo especial de entrevista em grupo, com o objetivo de reunir informações detalhadas sobre uma questão específica a partir de um grupo de participantes selecionados. Os participantes do GF devem se sentir livres para revelar a natureza e as origens de suas opiniões, permitindo que as questões sejam compreendidas de forma ampla. O objetivo precisa ser muito bem definido, para que o grupo se concentre em questões importantes e seja motivado a participar de todo o processo. O tamanho ótimo é de 10 a 12 membros, para que haja participação efetiva de todo o grupo. Há autores que recomendam de 6 a 10 membros. Deve haver um moderador, responsável por organizar a pauta de discussão e impedir a dispersão da questão em discussão.

Por último, Guimarães et al. (2004) o colocam como instrumento de prospecção, uma etapa qualitativa precedente a estudos quantitativos. Apresentam também as vantagens da obtenção de informações preliminares para elaborar e testar questionários e es-

calas, para levantamentos quantitativos; meio para interpretar resultados quantitativos previamente obtidos; e meio para fornecer um panorama inicial para estudo de uma questão específica, ainda não explorada cientificamente. Apontam ainda as desvantagens decorrentes da possibilidade de haver diferentes interpretações sobre uma questão específica, por parte dos participantes do GF; dificuldade na generalização dos resultados; e a relativização da verdade no contexto em que emerge a questão objeto do conhecimento e aos critérios utilizados no seu estudo.

Em resumo, o GF é composto por uma amostra do público-alvo, observado em condições informais, mas com maior profundidade, o que possibilita a obtenção de parâmetros que identifiquem a correspondência entre a pesquisa e a realidade da população em estudo.

Barbour (2009) destaca que há situações em que o GF não deve ser utilizado, tais como: quando o objetivo for manter narrativas individuais; na avaliação de atitudes; quando o ambiente estiver emocionalmente pesado; quando houver outros métodos para subsidiar o estudo do problema em questão com melhores informações; quando não for possível assegurar a confidencialidade das informações fora do GF. Dentre os cuidados na sua aplicação, recomendam-se (BARBOUR, 2009; GATTI, 2005; GONDIM, 2003):

- Não juntar pessoas que se conhecem muito em um mesmo grupo, ou que conheçam o moderador dele;
- Considerar a homogeneidade da população-alvo;
- Considerar o número de membros da equipe de trabalho e o suporte financeiro para sua realização, para verificar se o volume de informações será suficiente;
- Que o moderador limite suas intervenções à introdução de novas questões ou para facilitação da discussão;
- Não fornecer aos membros do grupo informações detalhadas sobre o objeto da pesquisa;
- Flexibilidade quanto ao local de trabalho do GF, de forma a propiciar conforto e favorecer a interação entre os membros do grupo.
- Estabelecer o tempo de duração e o número de reuniões e em função da natureza do problema em análise, da forma de trabalho do grupo e da avalia-

ção do pesquisador sobre a suficiência das informações levantadas;

- Orientar o moderador a não expor opiniões próprias ou criticar os comentários dos membros do grupo;
- Garantir a privacidade dos participantes;
- Estabelecer regras, tais como: falar uma pessoa por vez, evitar conversas paralelas, garantir oportunidade semelhante de expressão a todos os membros, evitando que uma pessoa domine a discussão.

## 2.2 - Pré-teste

Alguns autores recomendam a realização de um pré-teste antes da aplicação do GF. Segundo Hair Junior et al. (2005), Marconi e Lakatos (1999), o pré-teste pode ser feito por meio da aplicação do questionário a um pequeno grupo de respondentes com características similares à da população-alvo. Para avaliar a aceitabilidade do MIGG-Café, a clareza dos critérios e indicadores que compõem o questionário, a acessibilidade do vocabulário e a viabilidade de sua autoaplicação, foi realizado um pré-teste, no primeiro trimestre de 2013, com aplicação do MIGG a oito cafeicultores dos municípios de Amparo, Serra Negra, Divinolândia e Vera Cruz, Estado de São Paulo, com diferentes características de área total, área de café, atividades desenvolvidas, existência ou não de certificação e número de colaboradores fixos (familiares, contratados ou parceiros) (Tabela 1).

Como o objetivo principal foi levantar com os cafeicultores as principais dificuldades em interpretar o questionário, o pré-teste foi realizado em regiões cafeeiras tradicionais, visando à inclusão de empresas com alto nível tecnológico, e também daquelas com menor utilização de tecnologias modernas, bem como propriedades familiares, inclusive com áreas de café inferiores a 10 hectares.

O pré-teste permitiu ajustes na apresentação do MIGG e a inclusão de um glossário no formulário eletrônico, os quais possibilitaram que empresários com diferentes níveis socioeconômicos e culturais compreendessem melhor as questões que compõem a ferramenta.

**Tabela 1 - Características das Propriedades Avaliadas na Fase de Pré-teste do MIGG, Estado de São Paulo, 2013**

Característica	Propriedades			
	1	2	3	4
Município	Amparo	Amparo	Amparo	Divinolândia
Microrregião	Amparo	Amparo	Amparo	São João da Boa Vista
Mesorregião	Campinas	Campinas	Campinas	Campinas
Área total (ha)	300	121	14,5	16
Área de café (ha)	64	59	3	12
Atividades	Café/outras atividades/ não há olericultura	Café/café e reflorestamento/ pecuária	Café e outras atividades/ não há olericultura	Café/café e reflorestamento/ pecuária
Certificação	Não certificada	Não certificada	Não certificada	Fairtrade
Número de colaboradores fixos	28	19	1	0

  

Característica	Propriedades			
	5	6	7	8
Município	Divinolândia	Divinolândia	Serra Negra	Vera Cruz
Microrregião	São João da Boa Vista	São João da Boa Vista	Amparo	Marília
Mesorregião	Campinas	Campinas	Campinas	Marília
Área total (ha)	9	8	8	246
Área de café (ha)	14	3	1	200
Atividades	Café/olericultura/ com ou sem outras atividades	Café/olericultura/ com ou sem outras atividades	Café/café e reflorestamento/ pecuária	Café e reflorestamento
Certificação	Fairtrade	Fairtrade	Não certificada	Não certificada
Número de colaboradores fixos	0	2	4	13

Fonte: Dados da pesquisa.

### 2.3 - Aplicação do MIGG-Café no Oeste da Bahia

Para validar o MIGG utilizou-se a metodologia do GF, aplicada a empresários rurais associados à Associação dos Cafeicultores do Oeste da Bahia (ABACAFÉ), importante região cafeeira brasileira. Esses empresários, em geral, são originários de regiões cafeeiras tradicionais ou atuam em outros setores da economia brasileira. Os investimentos em tecnologia são intensos e as produtividades médias das lavouras são muito elevadas. Suas empresas compõem um grupo homogêneo quanto às condições edafoclimáticas de cultivo e à tecnologia utilizada na produção cafeeira, principalmente quanto ao uso de irrigação, com predomínio do sistema de pivô central, e mecanização da lavoura e da colheita

do café. Essa uniformidade é desejável na metodologia de grupo focais e, associada à realização do pré-teste em regiões cafeeiras tradicionais, que incluiu empresas de diferentes tamanhos e níveis tecnológicos, permite que a validação da metodologia seja estendida às demais regiões cafeeiras brasileiras.

Principais características de solo e clima do extremo oeste baiano são: temperatura média anual de 24,5°C, com variações de 18°C a 32°C; geograficamente está inserida entre os recursos hídricos mais ricos do Nordeste brasileiro; precipitação anual média de 1.100 mm, com máxima de 1.800 mm, mas sua distribuição não é uniforme em toda a região, pois há áreas, com períodos de seca extremamente longos, em comparação com a média regional; os solos apre-

sentam textura arenosa média, com baixa fertilidade e teor de argila variando entre 6% a 16%; a topografia é plana, favorável à mecanização.

## 2.4 - Associação dos Cafeicultores do Oeste da Bahia

A ABACAFÉ está sediada no município de Luís Eduardo Magalhães, na microrregião geográfica Barreiras, mesorregião extremo oeste baiano, de acordo com denominação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), correspondente ao cerrado do Estado da Bahia. Ela atua nos municípios do cerrado baiano onde são cultivados mais de 15.000 hectares de café, distribuídos, em maio de 2013, entre 37 cafeicultores; nesse período, a associação contava com 26 associados. A associação busca constantemente novos mercados e integra ações para fortalecer cafeicultura regional, por meio da inovação, redução de custos e integração social dos envolvidos, para maximizar a geração de recursos, por meio de uma estrutura de governança corporativa (ABACAFÉ, 2014).

Atualmente, a ABACAFÉ investe em um novo formato organizacional da cadeia agroindustrial do café naquela região, por meio da condução do processo de Indicação Geográfica do Café da Região Oeste da Bahia. Esse processo resulta da uniformidade das características de clima, solo e sistema de produção empregado na região.

A aplicação do MIGG foi realizada *in loco*, durante visitas realizadas aos empresários rurais, ou durante eventos técnicos científicos onde são disponibilizados questionários impressos ou em computadores, ou ainda por meio de questionário disponível na página da Faculdade de Engenharia Agrícola (FEA-GRI), da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Para validar o MIGG-Café, o questionário foi aplicado *in loco* a 6 dos 26 cafeicultores associados à ABACAFÉ, correspondentes a 23% dos associados ou 16% das propriedades cafeeiras do cerrado baiano. Esses números são significativos, quando comparados àqueles obtidos quando da utilização anterior da metodologia de grupos focais no segmento cafeeiro, para identificar sistemas de produção de café na área

do Escritório de Desenvolvimento Rural (EDR) do município de Marília, Estado de São Paulo. O número de propriedades rurais selecionadas naquele estudo correspondeu a 11% do total de unidades de produção dos municípios do EDR de Marília, segundo dados da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, e foi considerado significativo (PIZZOL, 2004).

Foram visitadas três grandes empresas cafeeiras para conhecer o sistema de produção de café na região e aplicar o MIGG *in loco*. Outros três cafeicultores responderam o MIGG na sede da ABACAFÉ: um empresário de grande porte, outro de médio porte e um pequeno cafeicultor, único da região, que também é consultor técnico e produz principalmente para testar o desempenho regional de diferentes cultivares. As propriedades avaliadas localizam-se nos municípios de Barreiras, Luís Eduardo Magalhães e São Desidério.

As empresas foram selecionadas por intermédio da ABACAFÉ. Solicitou-se à associação contato com empresas de diferentes dimensões, que pudessem responder o MIGG em maio de 2013, com acompanhamento dos desenvolvedores do método. O período foi determinado em função da disponibilidade dos componentes selecionados para compor o GF. O MIGG foi aplicado às empresas da região que se dispuseram a respondê-lo naquele período e, portanto, a amostra pode ser considerada aleatória. O resultado da aplicação do MIGG foi a obtenção do grau de gestão de cada uma das empresas em questão.

## 2.5 - Atuação do Grupo Focal

A seleção do GF foi acurada e baseou-se em indicações de pesquisadores do Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBP&D Café) e da administração da ABACAFÉ.

O GF foi constituído por oito elementos: dois empresários com atividades também em outros setores econômicos; um provador de café e representante da Cooperativa Agropecuária do Oeste da Bahia (COOPROESTE); um empresário e representante da

ABACAFÉ; quatro consultores, um deles também representante da ABACAFÉ. Todos eles estão inseridos no segmento cafeeiro da região oeste da Bahia e com conhecimentos excepcionais sobre a cadeia produtiva - desde o fornecimento de insumos à produção, até o beneficiamento e comercialização do café -, bem como sobre as características de cada uma das empresas cafeeiras daquela região.

O trabalho do grupo foi potencialmente bom. As atividades do GF foram realizadas na sede da ABACAFÉ, de acordo com as seguintes etapas:

- 1) Cada um dos membros do GF apresentou uma síntese das características do sistema de produção cafeeira no cerrado da Bahia, de acordo com sua visão, as quais foram anotadas pelo pesquisador que atuou como moderador.
- 2) Os membros do GF responderam o MIGG individualmente, como se estivessem na condição de empresários do segmento cafeeiro.
- 3) A seguir, cada membro preencheu um formulário de avaliação do MIGG-Café e expressou verbalmente suas considerações sobre a aplicabilidade do MIGG às empresas agrícolas do segmento cafeeiro do oeste da Bahia. As considerações verbais foram anotadas pelo moderador. O formulário de avaliação do MIGG (Anexo 1) é constituído por seis perguntas, as quais avaliaram: o nível de dificuldade das 64 questões para avaliação dos indicadores de gestão que compõem o MIGG; a originalidade do método; o nível de abrangência daqueles 64 indicadores; a pertinência dos indicadores com relação à atividade a ser avaliada; a existência de pontos importantes não abordados e que deveriam ser incluídos no formulário MIGG; e a necessidade de outros tipos de adequações. Três das seis questões de avaliação do MIGG foram subdivididas em duas partes, a primeira com respostas de múltipla escolha e a segunda parte aberta para comentários dos componentes do GF. As outras três questões foram preparadas apenas para respostas abertas.
- 4) Os membros do grupo foram informados sobre o nome das empresas às quais foi aplicado o MIGG. Cada um deles expressou suas considerações sobre as características dos sistemas de gestão daquelas

- empresas e estimou os respectivos níveis de gestão.
- 5) Os resultados dos questionários MIGG, classificados em níveis de gestão, de acordo com as respectivas pontuações, foram apresentadas aos membros do GF e os níveis de gestão obtidos foram comparados às suas expectativas (Tabela 2).

### 3 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na tabela 2, é apresentada a pontuação total das empresas avaliadas por meio do MIGG e algumas características das propriedades. Os membros do GF consideraram os níveis de gestão obtidos por meio do MIGG compatíveis com o resultado esperado pelo grupo, em função das características previamente conhecidas sobre cada uma das empresas avaliadas. A equipe também cotejou os níveis de gestão obtidos com as considerações e discussões que surgiram durante os trabalhos do GF e os consideraram coerentes com a estimativa prévia, o que confirmou a validade do método.

Na tabela 3, são apresentados o grau de gestão, a pontuação de cada um dos critérios de gestão das empresas analisadas no processo de validação do MIGG-Café na microrregião Barreiras, mesorregião extremo oeste baiano, a pontuação total de cada empresa e os percentuais alcançados pelas empresas avaliadas em relação às respectivas pontuações máximas possíveis.

As cinco empresas de grande porte analisadas alcançaram a pontuação máxima possível no critério "Informações e conhecimento", bem como valores superiores a 84,0% no critério "Processos" e valores superiores a 83,0% no critério "Clientes".

A tabela 4 mostra os resultados obtidos para as três questões de múltipla escolha do formulário de avaliação do MIGG aplicado aos membros do GF.

A partir das discussões do grupo, foram realizadas adequações no enunciado de algumas questões, sem necessidade, porém, de alterar o conteúdo das mesmas, confirmando a clareza dos critérios e indicadores que compõem o questionário, a acessibilidade do vocabulário e a viabilidade de sua autoapli-

**Tabela 2** - Níveis de Gestão de Seis Empresas Produtoras de Café, Microrregião Barreiras, Mesorregião Extremo Oeste Baiano, Segundo a Metodologia MIGG-Café e os Níveis Médios Atribuídos pelo Grupo Focal, 2013

Empresa	Área total da empresa (ha)	Área cultivada com café (ha)	Número de funcionários fixos	Nível de gestão atribuído pelo grupo focal	Nível de gestão obtido pelo MIGG
1	6.500	100	5	8	8
2	16	4	2	6	6
3	4.500	616	17	8	8
4	1.100	530	32	8	9
5	1.032	552	45	9	8
6	120	20	6	8	8

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 3** - Grau de Gestão, Pontuação dos Critérios de Gestão, Pontuação Total e Respectivos Percentuais em Relação às Pontuações Máximas, Propriedades do Processo de Validação do MIGG-Café, Microrregião Barreiras, Mesorregião Extremo Oeste Baiano, 2013

Grau de gestão, critérios de gestão e pontuação total	Propriedades											
	1		2		3		4		5		6	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Grau de gestão	8	88,9	6	66,7	8	88,9	9	100,0	8	88,9	8	88,9
Plano de negócio	30	50,0	0	0,0	30	50,0	30	50,0	30	50,0	15	25,0
Liderança	40	80,0	50	100,0	40	80,0	50	100,0	20	40,0	30	60,0
Clientes	90	100,0	60	66,7	75	83,3	75	83,3	90	100,0	75	83,3
Sociedade	60	100,0	40	66,7	60	100,0	60	100,0	40	66,7	50	83,3
Informações e conhecimento	90	100,0	60	66,7	90	100,0	90	100,0	90	100,0	90	100,0
Pessoas	30	50,0	50	83,3	50	83,3	50	83,3	40	66,7	50	83,3
Processos	170	89,5	80	42,1	180	94,7	160	84,2	180	94,7	160	84,2
Resultados	260	65,0	300	75,0	270	67,5	400	100,0	320	80,0	290	72,5
Total de pontos	770	77,0	640	64,0	795	79,5	915	91,5	810	81,0	760	76,0

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 4** - Resultados da Avaliação do MIGG pelo Grupo Focal, com Oito Membros, quanto ao Grau de Dificuldade das Questões, Possível Contribuição do Método e Abrangência, 2013

Item	Avaliação do GF	Respostas dos 8 membros
Grau de dificuldade	Alto	0
	Médio	2
	Baixo	6
Contribuição do MIGG para a avaliação da gestão	Nova forma de avaliar a atividade	6
	Nunca pensou em avaliar gestão	2
	A ferramenta não ajudará as empresas	0
Abrangência	Muito abrangente	1
	Suficientemente abrangente	7
	Pouco abrangente	0

Fonte: Dados da pesquisa.

cação, conforme verificado no pré-teste realizado antes da validação pelo método de GF. O tempo que os respondentes utilizaram na autoaplicação do MIGG variou de 10 a 20 minutos.

Apesar da homogeneidade edafoclimática da região analisada e da homogeneidade do nível tecnológico empregado nas empresas que compuseram a amostra, de acordo com a exigência do método GF, há de se considerar que a mesorregião extremo oeste da Bahia apresenta nível tecnológico muito superior à média de grande parte das mesorregiões cafeeiras brasileiras, e é representada por propriedades que trabalham efetivamente em sistema empresarial. Assim sendo, o GF fez uma ressalva quanto à viabilidade da autoaplicação do MIGG por cafeicultores com níveis tecnológicos muito baixos, pouco acesso à informação e menos habituados aos jargões administrativos e econômicos. Para esses casos, o GF recomendou que a aplicação do MIGG seja realizada por representantes de cooperativas, associações, sindicatos rurais, ou empresas públicas ou privadas de assistência técnica e extensão rural.

#### 4 - CONCLUSÕES

Comparando-se os resultados obtidos no GF com os níveis de gestão das empresas cafeeiras, obtidos por meio do MIGG, na mesorregião geográfica extremo oeste da Bahia, correspondente ao cerrado do Estado da Bahia, concluiu-se que a metodologia desenvolvida é adequada para mensurar o grau de gestão das empresas, uma vez que os resultados obtidos correspondem àqueles esperados previamente.

Portanto, o método MIGG-Café fornecerá subsídios confiáveis para as empresas cafeeiras implementarem ações corretivas ao seu processo de gestão. A implementação efetiva das correções poderá aumentar, de forma significativa, a sobrevivência e a sustentabilidade daquelas empresas em médio e longo prazo, bem como aumentar a competitividade das empresas individualmente e do segmento cafeeiro brasileiro, local ou regionalmente.

#### LITERATURA CITADA

- ABRANTES, J. **Gestão da qualidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2009. 370 p.
- ASSOCIAÇÃO DOS CAFEICULTORES DO OESTE DA BAHIA - ABACAFÉ. **Banco de dados**. Luis Eduardo Magalhães: ABACAFÉ. Disponível em: <<http://www.abacafe.org.br>>. Acesso em: mar. 2014.
- BACKES, D. S. et al. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011.
- BAKER, J.; LOVELL, K.; HARRIS, N. How expert are the experts? an exploration of the concept of "expert" within Delphi panel techniques. **Nurse Research**, Philadelphia, Vol. 14, Issue 1, pp. 59-70, 2006.
- BARBOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 215 P.
- BLISKA, F. M. M. et al. Dinâmica fitotécnica e sócio-econômica da cafeicultura brasileira. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 5-18, jan. 2009.
- \_\_\_\_\_. et al. Priorização de estratégias de pesquisa e desenvolvimento para a cadeia de produção do café no estado de São Paulo. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 29-45, jul./dez. 2005.
- BLISKA JÚNIOR, A. **Método de identificação do grau de gestão (MIGG) nas atividades de produção de flores de corte**. 2010. 169 p. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.
- \_\_\_\_\_.; FERRAZ, A. C. O. Método de identificação do grau de gestão nas atividades de produção de flores de corte. **Horticultura Brasileira**, Brasília, v. 30, n. 3, p. 531-538, jul./set. 2012.
- \_\_\_\_\_. et al. Model for identification of management degree in Brazilian coffee production. In: CONGRESS OF THE EUROPEAN REGIONAL SCIENCE ASSOCIATION, 52., 2012, Bratislava. **Anais...** Bélgica: ERSA, 2012. pp. 21-25.
- BODDY, C. A rose by any other name may smell as sweet but "group discussion" is not another name for a "focus group" nor should it be. **Qualitative Market Research**, United Kingdom, Vol. 8, Issue 3, pp. 248-255, 2005.
- BUNCHAFT, A. F.; GONDIM, S. M. G. Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 21, n. 2, p. 63-77, maio/ago. 2004.
- COLTRO, A. A gestão da qualidade total e sua influência na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em**

**Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-7, 1996.

CRUZ NETO, O.; MOREIRA, M. R.; SUCENA, L. F. M. Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 13., 2002, Ouro Preto. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEP, 2002. p. 1-26. CD-ROM.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Autoavaliação e gestão de melhorias**. São Paulo: FNQ, 2007. 46 p.

\_\_\_\_\_. **Critérios de excelência**. São Paulo: FNQ, 2009. 52 p.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

GOMES, M. E. S.; BARBOSA, E. F. **A técnica de grupos focais para obtenção de dados qualitativos**. Belo Horizonte: Instituto de pesquisa e inovações educacionais, 1999. Disponível em: <[http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco\\_objetos/%7B9FEA090E-98E9-49D2-A638-6D3922787D19%7D\\_Tecnica%20de%20Grupos%20Focais%20pdf.pdf](http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B9FEA090E-98E9-49D2-A638-6D3922787D19%7D_Tecnica%20de%20Grupos%20Focais%20pdf.pdf)>. Acesso em: fev. 2013.

GOMES, S. R. Grupo focal: uma alternativa em construção na pesquisa educacional. **Cadernos de Pós-Graduação**, São Paulo, v. 4, p. 39-45, 2005.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 24, p. 149-161. 2003.

GUIMARÃES, F. C. et al. **Método da estrutura lógica e grupos focais: seu uso na avaliação de projetos**. Brasília: SOBER, 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/05O292.pdf>>. Acesso em: fev. 2013.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

IGREJA, A. C. M. et al. Pesquisa, desenvolvimento e inovação para a cadeia de produção da carne bovina no estado de São

Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 40, n. 9, p. 28-44, set. 2010.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus groups: a practical guide for applied research**. 4. ed. London: Sage Publications, 2009. 217 p.

LOPES, F. T. P.; CORDEIRO, M. P. Entrevistas individuais e grupos focais: alguns cuidados ético-metodológicos. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 123, p. 58-67, ago. 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PIZZOL, S. J. S. Combinação de grupos focais e análise discriminante: um método para tipificação de sistemas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 42, n. 3, p. 451-468, jul./set. 2004.

PLEITE, F. M. C.; SUEIRAS, J. B. C.; CRUZ, M. A. G. Pobreza y políticas de desarrollo rural en México. **Estudios Sociales**, México, v. 22, n. 43, p. 9-35, jun. 2014.

RESSEL, L. B. et al. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 779-786, out./dez. 2008.

SAMPAIO, M. F. A. et al. Segurança alimentar: experiência de grupos focais com populações rurais do Estado de São Paulo. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 64-77, 2006.

TRAD, L. A. B. Grupos Focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisa de saúde. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 778-796, 2009.

WELLER, W. Grupos de discussão na pesquisa com adolescentes e jovens: aportes teórico-metodológicos e análise de uma experiência com o método. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 241-260, maio/ago. 2006.

---

Recebido em 31/05/2016. Liberado para publicação em 14/02/2017.

**VALIDAÇÃO DO MÉTODO DE IDENTIFICAÇÃO DO GRAU DE GESTÃO  
NA PRODUÇÃO CAFEIRA UTILIZANDO GRUPO FOCAL**

**Anexo 1**

**Formulário de avaliação do MIGG, aplicado aos membros do Grupo Focal.  
ABACAFÉ, Maio de 2013, Barreiras, Bahia, Brasil - Grupo Focal - Café**

Data \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Nome			
Empresa/Fazenda			
Respondente é proprietário? Sim ( ) Não ( )			
Atividade Principal	Produtor ( )	Empresário ( ) Pesquisador ( )	Consultor ( ) Extensionista ( )
Ensino	Básico ( )	Médio ( )	Superior ( )
Responsável pela Fazenda	Proprietário ( )	Gerente/administrador ( )	

Responda as questões abaixo em letra de forma.

1 - O questionário de autoavaliação MIGG-Café, no seu ponto de vista foi de:

- ( ) alto grau de dificuldade para responder  
 ( ) médio grau de dificuldade para responder  
 ( ) baixo grau de dificuldade para responder

Comente o motivo: \_\_\_\_\_

2 - O MIGG-Café, no seu ponto de vista:

- ( ) traz uma nova maneira de olhar sua atividade  
 ( ) você já ouviu falar em gestão, mas nunca pensou em usar  
 ( ) você já usa ferramentas de gestão na sua atividade e ele não vai ajudá-lo

Comentários: \_\_\_\_\_

---

3 - O MIGG-Café, no seu ponto de vista:

- ( ) é muito abrangente  
( ) suficientemente abrangente  
( ) pouco abrangente (nesse caso, o que considera que faltou?)
- 

4 - Alguma (ou algumas) pergunta em particular você acredita que não se aplica à sua atividade?

---

---

5 - Você acrescentaria alguma pergunta ou tema que não foi abordado no questionário e que acredita ser importante na administração da atividade cafeeira?

---

---

6 -Algum outro comentário que julgue importante fazer ou ponto que queira criticar no MIGG-Café?

---

---

---

---

---

---

Observações complementares:

---

---