

POTENCIALIDADES DE USO DO MÉTODO DE IDENTIFICAÇÃO DO GRAU DE GESTÃO (MIGG) NA CULTURA DO CAFÉ

A. BLISKA JR., Eng. Agrônomo Dr. Faculdade de Engenharia Agrícola/UNICAMP, bliskajr@feagri.unicamp.br; A. C. O. FERRAZ, Prof. Dr. Faculdade de Engenharia Agrícola/UNICAMP; P. A. M. LEAL, Prof. Dr. Faculdade de Engenharia Agrícola/UNICAMP; F. M. M. BLISKA, Dra. Pesquisadora do Centro de Café, Instituto Agrônomico/IAC.

Ao longo dos quase 300 anos de sua introdução no Brasil em 1727, o cultivo do cafeeiro se deslocou das Províncias do Pará e Maranhão para o Rio de Janeiro, seguiu para a Zona da Mata mineira e capixaba, para o Estado de São Paulo, via Vale do Paraíba, a seguir migrou em direção ao Oeste paulista, Paraná e finalmente ao Centro Oeste. Atualmente concentra-se nos Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Paraná, Bahia e Rondônia. Ao longo dessa trajetória a produção cafeeira se desenvolveu com competitividade e custos diferenciados, resultantes principalmente de níveis tecnológicos distintos, influenciados por fatores como a bionalidade do cafeeiro, condições edafoclimáticas, preços e concorrência internacionais, incentivos governamentais e investimentos em desenvolvimento científico e tecnológico. Entretanto, outro fator de extrema importância não apenas para o aumento da competitividade, mas para a própria sobrevivência da propriedade cafeeira, é o nível de empreendedorismo do cafeicultor, refletido no grau de gestão de seu agronegócio.

Diversas cooperativas e consultores do setor cafeeiro tem se preocupado em desenvolver sistemas para auxiliar o produtor na gestão da propriedade cafeeira, principalmente com relação à sistematização dos custos de produção e planejamento das atividades referentes ao ano agrícola. Mas os métodos desenvolvidos não fornecem ao cafeicultor informações sobre o nível de gestão de sua empresa. Recentemente foi desenvolvido o Método de Identificação do Grau de Gestão (MIGG), para aplicação em organizações agrícolas visando a auto-avaliação de produtores ou empresas envolvidas na produção de flores de corte. Esse método já foi utilizado também na produção de flores em vaso. Devido às características de exploração intensiva da lavoura cafeeira, desde a implantação dos talhões até o beneficiamento dos grãos, em muitos pontos equivalentes às observadas na produção de flores, pretende-se explorar a possibilidade de aplicação do MIGG na cultura do café.

O desenvolvimento do Método de Investigação do Grau de Gestão foi realizado em quatro etapas principais. Na primeira, utilizou-se o Rapid Rural Appraisal (Método de Investigação Rápida) para levantamento de informações primárias quanto a aspectos de produção, como variedades cultivadas, nutrição, uso de agrotóxicos, fitossanidade, reciclagem de insumos e de restos culturais, colheita, pós-colheita, embalagens e logística, bem como aspectos administrativos de recursos humanos, controle de custos, comercialização e financeiros, entre outros. As primeiras pesquisas de campo foram realizadas em áreas de produção de flores de corte e folhagens para exportação e produção de sementes, de variedades floríferas diversas, em ambientes protegidos, na Guatemala, Costa Rica e Colômbia, e incluíram flores tropicais, folhagens e cultivos tradicionais de rosas e crisântemos situados em regiões produtoras eminentemente exportadoras naqueles países. Em seguida, foi elaborado um roteiro de entrevista, com aplicação de questionários estruturados a informantes-chave, no Brasil, sobre o elo unidade de produção, para caracterizar os sistemas produtivos predominantes e detectar os fatores limitantes do elo em questão. Procurou-se identificar diferenças nos modelos e estágios de gestão nas propriedades agrícolas produtoras de flores, concentrando-se as visitas nos municípios de Holambra e Atibaia, no Estado de São Paulo, devido à importância como centro produtor.

Na segunda etapa, foi realizado o levantamento de dados secundários, realizado através do Método de Coleta e Sistematização de Informações Secundárias – MECASIS, que permitiu a identificação da grande variedade de ferramentas e parâmetros de gestão, técnicos e administrativos, relativos aos temas: gestão, qualidade, cadeia de produção de flores, indústria de flores, competitividade, agregação de valor, padronização, rastreabilidade, certificação, comportamento do consumidor, comercialização, mercado nacional e internacional, dentre outros temas relevantes para a pesquisa. A partir das informações primárias e secundárias identificaram-se os fatores críticos para a cadeia de produção agrícola, a serem confrontados com os critérios utilizados no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e que serviram para a construção do MIGG, em sua versão preliminar, constituído de um questionário aplicado a um grupo de especialistas do setor, na segunda etapa. A seguir utilizou-se a técnica Delphi para hierarquizar e selecionar parâmetros de avaliação do grau de gestão de empresas e/ou organizações agrícolas.

Na terceira etapa, gerou-se o Método de Identificação do Grau de Gestão (MIGG) da empresa rural propriamente dito, por meio da elaboração de um novo questionário. A avaliação por intermédio do MIGG, contida neste estudo, é organizada mediante a atribuição de pontos a cada parâmetro. Estes têm por correspondência uma questão no questionário a ser aplicado às organizações. Adotou-se o valor total de 1.000 pontos, sugerido também no MEG da FNQ, mas ponderados e distribuídos ao longo das questões deste estudo, em função dos resultados observados no processo de hierarquização dos critérios e temas realizados por meio da metodologia Delphi.

Na quarta etapa, aplicou-se o método proposto (MIGG) a produtores de flores de diferentes portes e regiões, para testar sua viabilidade de aplicação, especialmente quanto à compreensão e objetividade das questões, ao tempo de preenchimento e à sua aceitação.

Resultados e conclusões

Os procedimentos utilizados na elaboração do MIGG através do método Delphi permitiram:

- a) Analisar a pertinência da manutenção ou não dos oito critérios de gestão da qualidade identificados pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da FNQ, ou seja, Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, Sociedade e Resultados, no novo método a ser desenvolvido.
- b) A partir da estrutura da FNQ, definir os temas referentes a cada um dos oito critérios. Obteve-se um total de 31 temas. Para cada um desses 31 temas foram selecionados indicadores, em números variáveis, em vista de sua relevância e complexidade, totalizando um universo de 156 indicadores.
- c) Priorizar e hierarquizar os critérios, temas e indicadores de gestão para o elo de produção, do MIGG de flores de corte. A cada rodada da técnica Delphi, procurou-se incentivar os especialistas a emitirem sugestões para aperfeiçoamento do questionário.
- d) Considerando-se o objetivo de elaboração de uma metodologia de rápida aplicação e fácil compreensão por parte dos produtores, o número de indicadores a serem escolhidos foi limitado a dois por tema.

Para classificar as organizações, segundo o Grau de Gestão, foi desenvolvido um gabarito para pontuar os questionários respondidos. Segundo as faixas de pontuação alcançadas, a organização é classificada em diferentes níveis, sendo possível avaliá-la pela descrição da maturidade da gestão do nível alcançado. A análise detalhada desse grau de maturidade possibilita a elaboração de uma análise organizacional minuciosa apontando as tendências positivas ou não da empresa ou propriedade em avaliação.

Concluiu-se que –

O MIGG é um método simples e de fácil aplicação, que pode ser adaptado para cultivos hortícolas, frutíferas e outras como a cultura do café. Esse método apresenta as seguintes vantagens, quando comparado aos modelos similares de outros autores: 1) simplicidade, pois, ao contrário dos demais, é elaborado apenas com perguntas diretas, com respostas “SIM” ou “NÃO”; 2) facilidade de aplicação, pois os respondentes, mesmo sem profundos conhecimentos em gestão podem utilizá-lo; 3) rapidez no preenchimento do teste e obtenção da indicação do grau de maturidade da empresa; 4) baixo custo, pois no diagnóstico não são necessários pessoas, recursos financeiros e tempo significativo na elaboração de relatórios e planilhas; e 5) permitir a análise, ainda que não exaustiva, dos pontos a serem melhorados quanto à gestão da qualidade. Para sua aplicação à cultura do cafeeiro, são necessárias alterações em algumas questões do questionário do MIGG, adequando-o às especificidades do cultivo, mas sem alterar sua essência.