



## **AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE ESTABELECIMENTOS AGROPECUÁRIOS NA PERSPECTIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DO RIO GRANDE DO SUL**

**Autor (es):** Luis Augusto Araujo<sup>1</sup>; Claudimir Rodrigues<sup>2</sup>; Elizabete Catapan<sup>3</sup>; Reney Dorow<sup>1</sup>

**Filiação:** <sup>1</sup>Epagri/Cepa; <sup>2</sup>Souza Cruz; <sup>3</sup>EGC/UFSC.

**E-mail:** [laraujo@epagri.sc.gov.br](mailto:laraujo@epagri.sc.gov.br)

**Grupo de Pesquisa: GT5. Agricultura familiar e ruralidades**

### **Resumo**

Os agricultores buscam construir o seu futuro a partir da prática de gestão e de suas decisões. O objetivo deste artigo é apresentar e discutir a percepção de agricultores familiares sobre um conjunto de variáveis do ambiente externo e interno de estabelecimentos agropecuários do Rio Grande do Sul. Fez-se a opção pela abordagem de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, com amostra selecionada intencionalmente. Os dados foram obtidos da aplicação de questionário, concebido para obter a avaliação dos agricultores sobre as variáveis do ambiente, previamente definidas. Os resultados demonstraram o predomínio da percepção de ameaças, em relação às variáveis associadas ao ambiente externo. Entre as variáveis percebidas como maior ameaça estão os preços dos insumos, as alterações na legislação tributária, a entrada de novas unidades de produção e as alterações na legislação trabalhista. Por outro lado, em relação as variáveis do ambiente interno prevaleceram a percepção de fortaleza, e entre as mais intensamente percebidas como fraqueza estão a participação em atividades de educação ambiental, as condições climáticas na propriedade, o uso do computador para a gestão, o uso da internet para a gestão e a situação das vias de acesso. Presume-se que as ameaças e fraquezas associadas as fortalezas e oportunidades, influenciam a criação de estratégias e as práticas de gestão. Entende-se que a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) e do viés cognitivo na tomada de decisão, representam possibilidades de aprofundamento de estudos a partir da percepção dos agricultores. De forma mais abrangente, deduz-se que pensar novas estratégias e produzir inovações, a partir de seus recursos internos e das transformações do ambiente externo em que operam, são desafios dos agricultores na busca pela prosperidade dos estabelecimentos agropecuários.

**Palavras-chave:** ambiente externo; ambiente interno; agricultura familiar; percepção.

### **EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT OF AGRICULTURAL ESTABLISHMENTS IN THE PERSPECTIVE OF FAMILY FARMERS FROM RIO GRANDE DO SUL**

#### **Abstract**

*Farmers seek to build their future from management practice and their decisions. The objective of this article is to present and discuss the perception of family farmers about a set of variables of the external and internal environment of agricultural establishments of Rio Grande do Sul. The option was chosen for the qualitative, exploratory and descriptive research approach, with*



*selected sample intentionally. The data were obtained from the application of a questionnaire, designed to obtain the farmers' evaluation of previously defined environmental variables. The results demonstrated the prevalence of perceived threats, in relation to the variables associated with the external environment. Among the variables perceived as the greatest threat are input prices, changes in tax legislation, entry of new production units and changes in labor legislation. On the other hand, in relation to the variables of the internal environment the perception of strength prevailed, and among the most intensely perceived weaknesses are participation in environmental education activities, climatic conditions on property, computer use for management, use the internet for the management and the situation of access routes. The threats and weaknesses associated with strengths and opportunities are presumed to influence the creation of management strategies and practices. It is understood that the Resource Based View (VBR) approach and the cognitive bias in decision making represent possibilities for deepening studies based on farmers' perceptions. More broadly, one can deduce that thinking about new strategies and producing innovations, based on their internal resources and the transformations of the external environment in which they operate, are challenges for farmers in the quest for the prosperity of agricultural establishments.*

**Keywords:** *external environment; internal environment; family farming; perception.*

## **1. Introdução**

Os agricultores familiares buscam por uma estratégia que promove a prosperidade do estabelecimento agropecuário. Nessa busca, emergem alguns questionamentos: Será que as estratégias se devem a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por várias pessoas? São essas decisões e ações responsáveis por grandes mudanças de direção no estabelecimento agropecuário? Por certo, o caminho escolhido deve representar o entendimento do agricultor do que deve ser feito para que o estabelecimento agropecuário sobreviva. É sobre esse entendimento e percepção dos agricultores que trata este artigo.

A agricultura brasileira desenvolve um setor econômico de desenvolvimento produtivo ímpar, mas socialmente problemático. De acordo com o último Censo Agropecuário Brasileiro, em 2006, existiam 5,17 milhões de estabelecimentos agropecuários no Brasil, dos quais 84% enquadram-se na categoria de agricultores familiares e são responsáveis por 74,4% da ocupação de pessoal no meio rural (cerca de 12,3 milhões de pessoas). Nessa mesma perspectiva, o sistema familiar de produção agrícola do Rio Grande do Sul encontra-se inserido em um contexto socioeconômico delicado, dado que, se por um lado, os estabelecimentos agropecuários têm papel social inquestionável, por outro lado, a sua capacidade de reprodução para o futuro é incerta.

Segundo os dados do Censo Agropecuário 2006 (IBGE, 2009), existem 440 mil estabelecimentos agropecuários no Rio Grande do Sul, ocupando 1,2 milhão de pessoas, em uma área de 20,3 milhões de hectares. Em relação ao total de estabelecimentos, 378.546 estabelecimentos agropecuários familiares sul-rio-grandense (86% do total), enquadram-se como agricultura familiar, ocupando 6,172 milhões de hectares. Além disso, é o terceiro estado brasileiro com maior número de pessoas ocupadas na agricultura familiar, representando 9,4% da população total estimada e 17,3% do total da população estadual ocupada naquele ano. O



último Censo Demográfico, referente a 2010, apontou uma população rural de aproximadamente 1,6 milhão de pessoas no Estado (IBGE, 2011).

Os estabelecimentos agropecuários buscam crescer de forma sustentável, aumentando sua viabilidade e preparando sua transição para a próxima geração. Existe uma série de fatores que afetam significativamente o desempenho desses estabelecimentos e para lidar com essa complexidade se exige capacitações gerenciais. A ausência da capacidade de gestão provoca impactos negativos no desenvolvimento desse segmento e, conseqüentemente, na sua integração aos mercados mais dinâmicos (LOURENZANI, 2006).

A prática da gestão dos estabelecimentos agropecuários e as escolhas estratégicas são determinantes para construir o seu futuro, tendo maiores possibilidades de sucesso quanto maior for a aderência às novas realidades do ambiente interno e externo em que atuam. É dentro dessa perspectiva que se introduz uma reflexão sobre a possibilidade de identificarmos os fatores-chaves de sucesso, associados às oportunidades advindas do seu ambiente externo, e das competências distintivas, associadas às variáveis de seu ambiente interno. Assim, as principais questões norteadoras do estudo relacionam-se a identificar a percepção dos agricultores sobre: (a) quais são as ameaças e as oportunidades do estabelecimento agropecuário? (b) quais são as fortalezas e as fraquezas do estabelecimento agropecuário familiar?

Neste contexto, objetiva-se no presente artigo apresentar e discutir as percepções de gestores de estabelecimentos agropecuários familiares localizados no Estado do Rio Grande do Sul, sobre um conjunto de variáveis de seu ambiente externo e interno que são influentes nas decisões, na criação de estratégias e nas práticas de gestão.

O estudo orientou-se pelos princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa, de cunho exploratório e descritivo, com seleção intencional da amostra. Na próxima seção, apresenta-se fundamentação teórica relacionando o tema da prática da gestão e da estratégia no contexto do estabelecimento agropecuário.

## **2. A prática da gestão**

Na atividade rural, os agricultores precisam estar atentos a tudo o que os rodeia e sempre procurar novas tecnologias e o aprimoramento de suas técnicas de produção para poderem competir no mercado (SILVA et al., 2010). Da mesma forma, as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar nas distintas áreas do estabelecimento agropecuário (produção, marketing, recursos humanos e finanças) deverão ser igualmente consideradas e analisadas como um todo sistêmico em uma propriedade rural.

Deste modo, pode-se dizer que a gestão rural é um conjunto de atividades que orienta a produção rural dentro das especificações estabelecidas ou desejadas, seja pelo controle de qualidade ou mercado comprador, utilizando os recursos naturais, tecnológicos e humanos disponíveis da melhor maneira possível (SILVA et al., 2010). O processo de planejar “envolve um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quanto, quem, por que, por quem e onde”. Planeja-se por meio de “técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz” (OLIVEIRA, 2006, p. 34-35).

A gestão dos estabelecimentos agropecuários familiares está focada nos fatores que influenciam em suas atividades agrícolas, zootécnicas e agroindustriais, concentrando técnicas de produção e conceitos operacionais das atividades especificamente desenvolvidas.



Qualquer atividade econômica deverá possuir um estilo de gestão compatível com suas características organizacionais para que esta estrutura possa garantir padrões de competitividade dentro da indústria (agroindústria) ou comércio na qual ela atua. A eficiência de uma administração dentro de qualquer negócio depende, dentre vários fatores, de um suporte capaz de prover informações contábeis relevantes para as diversas decisões gerenciais, atualizando de maneira sistemática os diversos usuários destas informações. Este processo se dá através de um sistema gerador do perfil real da situação financeira e contábil da empresa (CALLADO; CALLADO, 1999).

A prática da gestão do estabelecimento agropecuário familiar revela contradição com a lógica burocrática e os protocolos formalizados presentes em organizações da sociedade, sendo difícil compreendê-la em sua essência, porque é um fenômeno complexo e multidimensional. Portanto, em decorrência de sua complexidade, o desenvolvimento de ferramentas e técnicas de gestão que contemplem as particularidades do agricultor familiar e as formas pelas quais ele pode se inserir de forma competitiva e sustentada no mercado são bem-vindas. Em seguida, algumas reflexões sobre a estratégia do agricultor no contexto do estabelecimento agropecuário.

### **3. Estratégia no contexto do estabelecimento agropecuário**

Mintzberg et al. (2011), em metáfora referente ao trabalho de uma oleira, propõe que os gestores são os artífices e a estratégia sua argila. Entendeu que a mente da oleira está voltada para a argila, mas por se situar entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado, sabe o que funcionou e o que não funcionou no passado. Além disso, ela leva para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utiliza, onde palavras como experiência, dedicação, envolvimento com a argila, toque pessoal, senso de harmonia, senso de integração e domínio dos detalhes estão presentes no trabalho da artesã. Da mesma forma, os gestores dos estabelecimentos agropecuários se envolvem, são sensíveis, conhecem sua organização e seu setor de atuação pelo toque, quando formulam suas estratégias.

O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise de SWOT tem por objetivo avaliar os pontos fortes e fracos da organização e verificar as ameaças e as oportunidades que podem vir a interferir na atividade. A análise se divide em duas partes: o ambiente interno à organização, que é composto pelos pontos fortes e os pontos fracos da organização, e o ambiente externo, que trata das oportunidades e ameaças do mercado (BIANCO, 2013; STROCHON, 2013).

A vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela análise ambiental das oportunidades e ameaças para, em seguida, conduzir os negócios somente através das grandes oportunidades e das ameaças inexpressivas. Para Barney (1991), “Ao contrário, a criação da vantagem sustentável depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente” (BARNEY, 1991, p.61).

Na mesma direção, em seu artigo, “*The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*”, Grant (1991) argumentou que os recursos internos ao invés do ambiente de mercado devem fornecer a base para a estratégia de uma empresa. Como contribuições à gestão estratégica, cita a aplicação da “visão baseada em recursos da empresa” fornecem visões esclarecedoras sobre as fontes de rentabilidade e a natureza da estratégia competitiva.

Ferreira, Serra, Pereira e Moritz (2010) apontam que os avanços mais formais do pensamento estratégico viessem a ocorrer a partir da década de 60, muito embora já na década



de 30, Chester Barnard estudou os fatores limitadores e estratégicos do desempenho das organizações. Os estudos sobre estratégia evoluíram de uma fase inicial, onde a ênfase recaiu sobre os aspectos externos às organizações, para mais recentemente recair sobre os recursos e aspectos internos, em como explorar e prospectar novas competências e aprendizagem.

Para Mintzberg (2010) a Visão Baseada em Recursos pode servir de mecanismo de correção, ao mirar as capacidades internas enraizadas na cultura e questiona oportunamente: “de fora para dentro” é melhor do que “de dentro para fora”? Segundo o autor, a análise SWOT permitiria equilibrar, não indo de um lado e depois para o outro lado, mas garantindo que as fortalezas e fraquezas internas sejam consideradas junto com as oportunidades e as ameaças externas.

É preciso reconhecer que muito pouco tem sido feito em termos de desenvolvimento de técnicas de gestão (de entender sua prática e de como escolhem suas estratégias, observação dos autores) que contemplem as particularidades da agricultura familiar e as formas pelas quais ela pode inserir-se de forma competitiva e sustentada no agronegócio nacional. Embora inseridas em lógicas produtivas locais, circunscritas a territórios determinados, a agricultura familiar vê-se exposta a paradigmas competitivos que são globais. Assim, independente dos mercados aos quais destinam a sua produção ou dos canais de comercialização que utilizam, os agricultores familiares devem contar com ferramentas de apoio à decisão, adequados à sua cultura ‘organizacional’ e limitações em termos de educação formal e condições gerais do meio no qual estão inseridos. Essas ferramentas não são apenas úteis, mas cada vez mais indispensáveis para a competitividade sustentada dos seus empreendimentos (BATALHA et al., 2005)

Muitas vezes o principal problema dos agricultores familiares não se encontra nas técnicas agropecuárias que, dentro da realidade de cada produtor, estão plenamente disponíveis. Ele reside, sobretudo, na compreensão do funcionamento dos mercados, que impõe articulação com os segmentos pré e pós-porteira, novas formas de negociação e práticas de gestão do processo produtivo. Além disso, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre a articulação com os agentes da cadeia de produção e a consequente perda de poder decisório, em troca da maior rentabilidade e estabilidade (BATALHA et al., 2005).

O gestor do estabelecimento agropecuário é o mais próximo da ação e supostamente quem mais influenciará a elaboração da estratégia. Apesar disso, considera-se que qualquer membro da família e do grupo de famílias daquela comunidade, com capacidade de síntese e sabedoria, poderão influenciar a opção por determinada estratégia. A experiência, a habilidade e a própria inteligência são integradas no cérebro de qualquer indivíduo e utilizados para conceber e escolher uma estratégia, dentro dos limites de acesso a informação e conhecimento disponíveis ao agricultor.

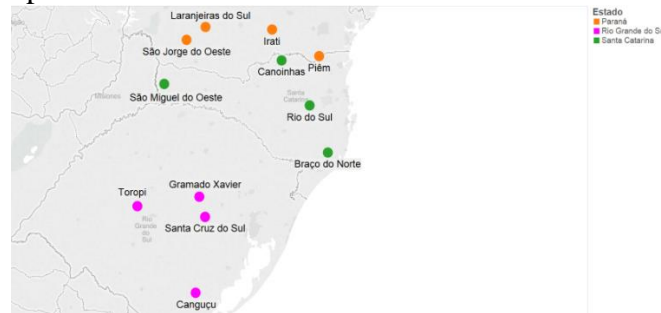
#### **4. Metodologia**

O estudo realizado teve como referência os princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa, a partir de levantamento bibliográfico e aplicação de questionário a agricultores de 79 estabelecimentos agropecuários do Rio Grande do Sul, nos municípios de Toropi, Gramado Xavier, Santa Cruz do Sul e Canguçu, selecionados intencionalmente e que são participantes do Programa Propriedade Sustentável<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> O Programa Propriedade Sustentável resulta de parceria estabelecida entre a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul (FETAG/RS), a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural



Figura 1 – Localização dos polos do Rio Grande do Sul abrangidos pelo presente estudo e demais polos localizados em Santa Catarina e no Paraná.



Fonte: Elaboração dos autores.

O questionário contemplou três tópicos principais: (1) caracterização e identificação; (2) variáveis relacionadas ao ambiente externo da unidade; (3) variáveis relacionadas ao ambiente interno. Cada variável era classificada pelos entrevistados como ameaça ou oportunidade (no caso do ambiente externo) e, depois, solicitava-se a manifestação dos mesmos em relação ao grau de importância da variável nas práticas de gestão na sua unidade: (1) Sem importância; (2) Pouco importante; (3) Importante; (4) Muito importante.

No processo de gestão de estabelecimento agropecuário existem uma multiplicidade de fatores envolvidos. A partir de questões amplamente apontadas como determinantes pela bibliografia que tratam do tema, identificou-se um conjunto de variáveis relacionadas ao ambiente externo e do ambiente interno, buscando-se fazer as adequações para o público objeto de estudo. Todas as variáveis analisadas neste estudo foram agrupadas em dimensões. A lista de variáveis externas é composta por cinco dimensões: (1) mudanças na sociedade; (2) mudanças governamentais; (3) mudanças econômicas; (4) mudanças tecnológicas; e (5) mudanças nos mercados. Por sua vez, a lista das variáveis internas é composta por seis dimensões: (1) marketing e comercialização; (2) gestão de pessoas; (3) gestão da informação; (4) finanças e custos; (5) gestão ambiental; e (6) gestão da produção.

As respostas de cada variável foram ponderadas multiplicando-se as mesmas por valores de 0 a 3, de acordo com o grau de importância: Sem importância (x0); Pouco importante (x1); Importante (x2); Muito importante (x3). Os gráficos apresentados neste artigo indicam o grau de importância total de cada variável e a composição desse grau (ameaça e oportunidade ou fraqueza e fortaleza). Para fins de análise, considerando-se o total de questionários analisados e a ponderação realizada, o máximo a ser obtido em cada variável foram 237 pontos.

## 5. Resultados e discussão

Inicialmente delinea-se o perfil dos membros das famílias e das características principais dos estabelecimentos agropecuários. Em seguida, apresentam-se as percepções dos agricultores sobre variáveis do ambiente externo e do ambiente interno. Por último, faz-se uma discussão mais geral apontando possibilidades para estudos futuros.

de Santa Catarina (EPAGRI) e a empresa Souza Cruz. Este programa objetiva avaliar e qualificar os processos de gestão dos agricultores familiares assistidos, por meio do uso de ferramenta eletrônica de contabilidade desenvolvida pela EPAGRI (denominada Contagri). Atualmente são assistidos 240 estabelecimentos agropecuários localizados nos três estados da região Sul do país, distribuídos em 12 núcleos (compostos por aproximadamente 20 propriedades cada).

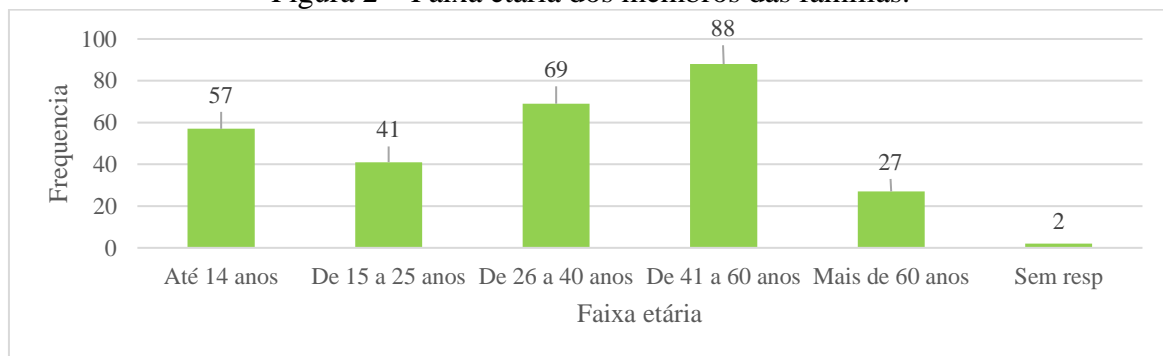


## 5.1 Perfil socioeconômico e dos estabelecimentos agropecuários

O número total de membros das famílias participantes da pesquisa foi 284, dos quais, em relação a questão de gênero, 148 são do sexo masculino e 130 do sexo feminino (seis deles não responderam).

A estrutura etária do conjunto de membros das famílias dos estabelecimentos agropecuários consta da Figura 2, com o predomínio de pessoas adultas entre 26 a 60 anos (55,7% do total). A faixa etária mais jovem, até 25 anos, contempla 34,8% do total de pessoas, enquanto as pessoas com mais de 60 anos aparecem apenas em 9,6 % do total. Para os próximos anos, esta última faixa etária deverá receber a mais intensa ampliação (crescimento em termos relativos).

Figura 2 – Faixa etária dos membros das famílias.

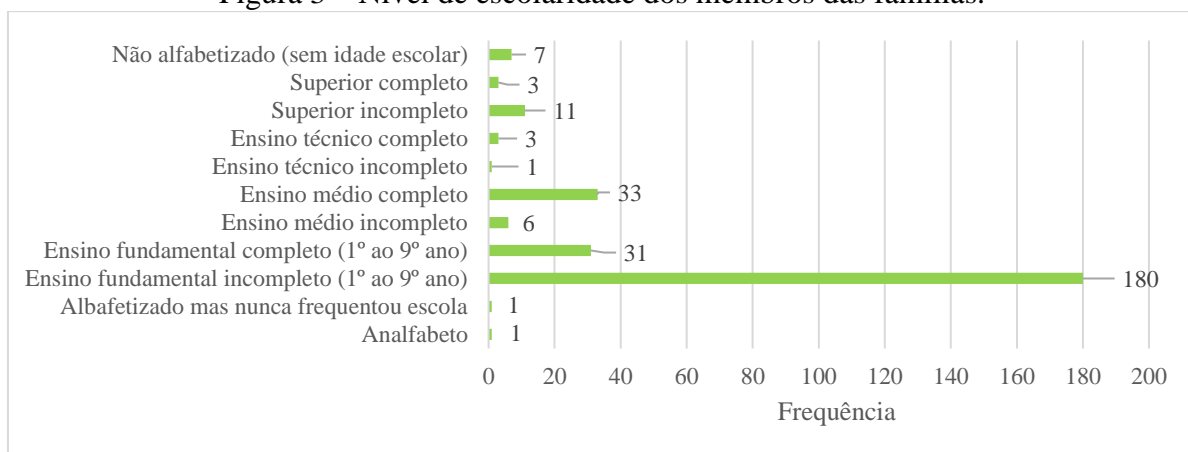


Fonte: Pesquisa de campo (2016). Elaboração dos autores (2017).

Em relação ao tipo de atividade exercida, admitem dedicação exclusiva a atividades agropecuárias 61,0%, dedicação parcial às atividades agropecuárias 9,7%, e, dedicação exclusiva às atividades não agropecuárias 2,5% do total dos membros das famílias. Além disso, 16,6% deles eram estudantes, 5,4% aposentados e 4,7% enquadrarem-se em outra situação.

Os perfis em termos de grau de instrução do total de membros das famílias dos estabelecimentos agropecuários podem ser observados na Figura 3.

Figura 3 – Nível de escolaridade dos membros das famílias.



Fonte: Pesquisa de campo (2016). Elaboração dos autores (2017).



A categoria “ensino fundamental incompleto” tem a maior presença, 65% do total de membros das famílias, e a categoria de “ensino médio completo” aparece em segundo lugar, com 11,9%, seguida da categoria “ensino fundamental completo (1º ao 9º ano). Apenas três pessoas, 1,1%, admitem possuir ensino superior completo.

Do total de membros das famílias (284), 43% deles admitem utilizar a *internet*. Em relação a disponibilidade física de computador, 92,3% dos estabelecimentos agropecuários admitem possuir um ou mais computadores na sua unidade, sendo que 20,5% admitem possuir dois ou mais computadores no seu estabelecimento.

Os estabelecimentos agropecuários participantes da pesquisa estão localizados no estado do Rio Grande do Sul, em distintos contextos regionais, apresentando diferenças em termos de dimensões da exploração agrícola, disponibilidade de força de trabalho e da composição e valor do capital total. Os indicadores médios de uso dos fatores de produção terra, trabalho e capital das unidades de produção agropecuária constam da Tabela 1.

Tabela 1 – Indicadores de uso dos fatores de produção terra, trabalho e capital dos estabelecimentos agropecuários por estrato de participação do lucro.

	Média*	
<b>Dimensão da exploração</b>		
Área Total (ha)	19,75	
- Superfície Agrícola Útil	12,76	
- Área Adicional Total (ha)	0,77	
<b>Trabalho</b>		
Uth <sup>2</sup> Total	2,47	
- Uth Familiar	2,3	
- Uth Assalariada	0,17	
<b>Capital/UTH</b>		
	R\$	%
Total	92.280,00	100
- Terra	45.278,00	49
- Maquinas e equipamentos	17.912,00	19
- Giro	11.761,00	13
- Construções	11.243,00	12
- Animais	6.041,00	7
- Culturas permanentes	45,00	0

\* a “Média” corresponde à média do total de unidades participantes do estudo.

Fonte: Elaboração dos autores com base nos dados da pesquisa.

Na tentativa de delinear as características dos estabelecimentos agropecuários, destacam-se quatro constatações principais:

- (1) Em relação à dimensão de exploração, os estabelecimentos possuem área total de 19,75 ha das quais 12,76 ha são explorados (superfície agrícola útil);
- (2) No tocante às variáveis relacionadas à dimensão trabalho, os estabelecimentos revelaram a presença de 2,3Uths, em termos de disponibilidade de unidades de trabalho homem familiar.
- (3) Com relação à dimensão capital, os números sugerem uma estrutura produtiva com semelhanças entre os grupos, em que pese apresentarem diferenças em sua composição;

Quanto a composição da renda da renda dos estabelecimentos pesquisados sobressai cinco constatações sobre os produtos com maior peso na sua composição: O tabaco de estufa compõe 64% na renda total do universo pesquisado; O tabaco de galpão ocupa o segundo lugar

<sup>2</sup> Uma unidade de trabalho homem (Uth) corresponde a um adulto que trabalha 8 horas por dia, durante 300 dias por ano. Equivale ao aporte de trabalho de uma pessoa adulta em tempo integral, no estabelecimento agropecuário, durante um ano. (Araujo, 2009, p. 61).





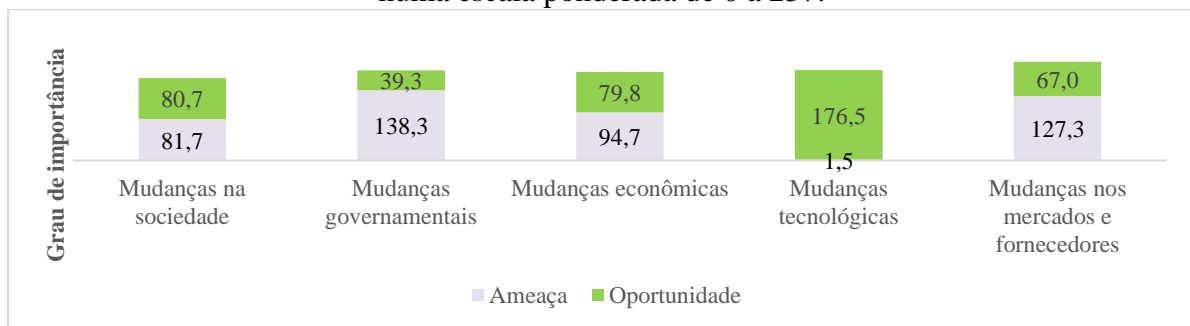
em termos de contribuição para a renda bruta total (11%); A bovinocultura contribuiu com 6% da renda bruta total; O milho produzido contribuiu com 5% na renda total; Por último, a soja produzida compõe 3% da renda total.

Em seguida, apresenta-se as percepções dos agricultores sobre as variáveis do ambiente externo que afetam a gestão das unidades.

## 5.2 Percepção dos gestores sobre o ambiente externo

A análise do ambiente externo tem por objetivo identificar as oportunidades e ameaças que se colocam diante dos agricultores num determinado momento, que está fora do seu controle. Diferentemente de outros trabalhos baseados no método SWOT, a abordagem utilizada para obter as percepções dos gestores partiu de um conjunto pré-definido de variáveis e coube aos gestores avaliá-las enquanto ameaça ou oportunidade e seu grau de importância.

Figura 4 – Grau de importância das dimensões do ambiente externo<sup>3</sup>, numa escala ponderada de 0 a 237.



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

A Figura 4 apresenta o peso atribuído pelos gestores às cinco dimensões que compõem o ambiente externo, e sua composição em termos de ameaça ou oportunidade. A dimensão que obteve a maior pontuação média foi “Mudanças nos mercados e fornecedores”, sendo este percebido quase majoritariamente como ameaça. Numa posição intermediária de grau de importância aparecem as “Mudanças tecnológicas”, “Mudanças econômicas” e as “Mudanças governamentais”, sendo esta última percebida em 77,9% como ameaça. Relativamente às demais dimensões, “Mudanças na sociedade” obteve a menor pontuação.

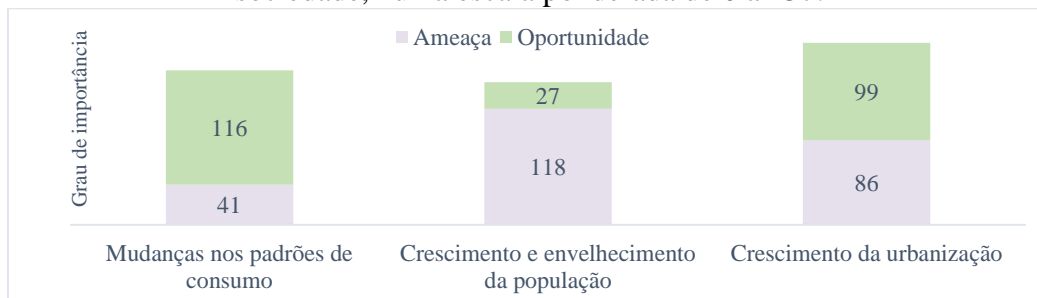
De forma geral, os gestores percebem as variáveis do ambiente externo preponderantemente como ameaças, percepção que representa 57,7% do grau de importância total atribuído. Os resultados sugerem também que os gestores consideram importantes todas as dimensões formuladas, uma vez que todas obtiveram pontuações médias elevadas.

No âmbito da dimensão “Mudanças na sociedade”, a variável “Crescimento da urbanização” foi a mais valorizada, sendo percebida como uma oportunidade para 53,5% das respostas ponderadas. A influência das mudanças nos padrões de consumo na sociedade sobre a gestão dos estabelecimentos obteve valorização intermediária no âmbito desta dimensão, sendo fortemente percebida como oportunidade, em 73,9% das respostas ponderadas.

<sup>3</sup> Para cada tema, os agricultores eram solicitados a classificá-lo como ameaça ou oportunidade e fraqueza ou fortaleza. Na sequência, atribuíam um valor àquele tema de (0 a 3), segundo o seu grau de importância.



Figura 5 – Grau de importância e a percepção sobre as variáveis relacionadas às mudanças na sociedade, numa escala ponderada de 0 a 237.

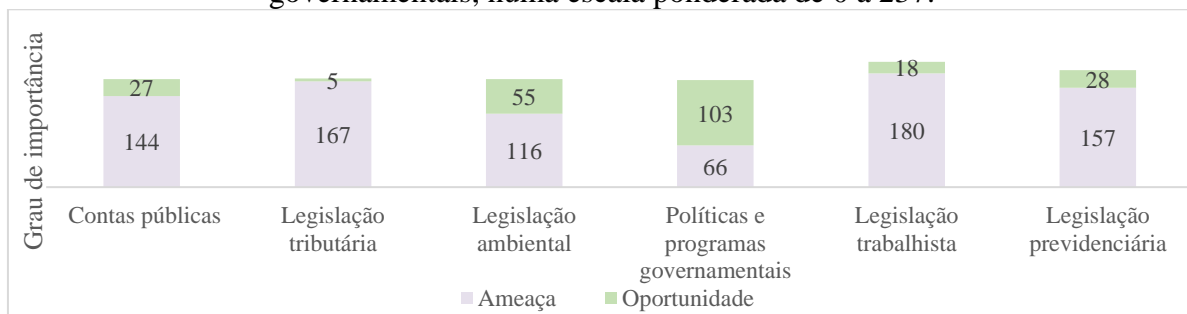


Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Em outro rumo, a tendência de envelhecimento da população e o aumento populacional em taxas decrescentes foi majoritariamente percebido como uma ameaça, em 81,4% das respostas ponderadas, obtendo a menor valorização em termos de importância. Zuanazzi e Bandeira (2013), em estudos de projeção da população total do Rio Grande do Sul, apontam que esta deve continuar crescendo por um período curto (a taxas cada vez menores) e, então, passar a diminuir. Projeta uma população máxima de 10,87 milhões de habitantes ao redor do ano 2020, em um cenário com redução mais breve. Em outro extremo, projeta uma população máxima do RS ocorreria por volta de 2030, atingindo 11,40 milhões de habitantes. No âmbito desta dimensão, cabe perguntar: como deveriam se defender da ameaça do envelhecimento da população e do aumento populacional em taxas decrescentes?

De forma geral, a dimensão mudanças no governo revelou percepção majoritariamente negativa, sendo considerada uma ameaça em 77,9% das respostas ponderadas, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Grau de importância e a percepção sobre as variáveis relacionadas às mudanças governamentais, numa escala ponderada de 0 a 237.



Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Entre as variáveis da dimensão “Mudanças no governo” mais valorizadas, e fortemente percebidas como ameaça, estão as alterações na legislação trabalhista e previdenciária. Em seguida, a “responsabilidade nas contas públicas”, “legislação tributária” e “legislação ambiental” aparecem majoritariamente como ameaça, certamente influenciada pela crise econômica e política no momento da entrevista. Os resultados relacionados à legislação ambiental não causam surpresa, tendo em vista ser esperado no meio rural predominar uma percepção negativa em relação a essa variável, em decorrência de restrições de uso dos recursos naturais e conflitos históricos associados à mesma.

Agora em outra direção, as alterações nas políticas agrícolas e programas governamentais são percebidos majoritariamente como oportunidade (60,9% das respostas

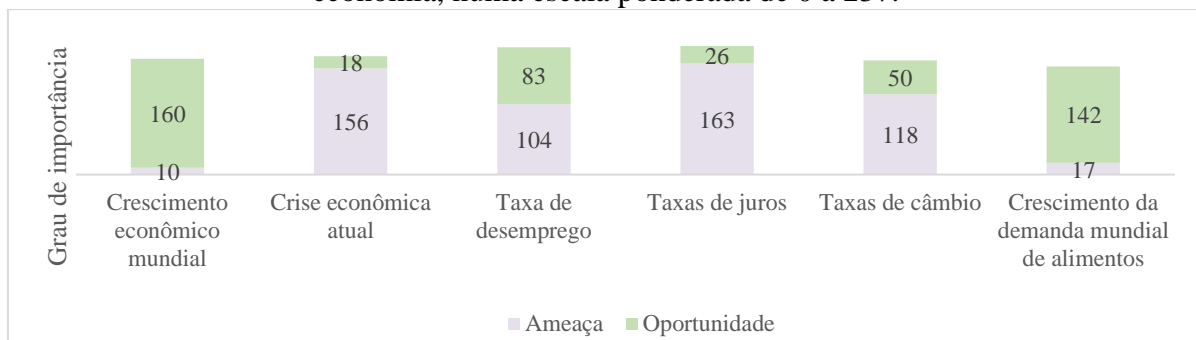


ponderadas), mas com uma valoração relativamente semelhante às últimas três dimensões comentadas. As ações regulatórias do governo e de suas políticas induzem mudanças nas práticas e estratégias estabelecidas pelos gestores.

Em relação as variáveis relacionadas às mudanças na economia, o “Crescimento econômico mundial” e o “Crescimento da demanda mundial de alimentos” foram percebidos, respectivamente, por 94,1% e 89,3% como oportunidades. Interessante notar que a variável demanda mundial de alimentos recebeu o menor grau de valoração entre as variáveis da dimensão “Mudanças na economia”, talvez pelo fato de que dentre os agricultores entrevistados predominar como principal fonte de renda o cultivo do tabaco, com finalidades não alimentares.

Em outra direção, todas as demais variáveis são percebidas majoritariamente como ameaças, sendo a “Taxa de juros” e a “Taxa de desemprego”, respectivamente, as mais valorizadas. A variável “Taxa de juros” foi percebida quase unanimemente como ameaça atingindo 86,2% de avaliação negativa, devendo-se registrar que no momento da aplicação do questionário, a taxa Selic era de 14,25% a.a., uma das mais altas do mundo, o que certamente contribuiu com tal percepção. A taxa de desemprego foi percebida como oportunidade em 44,4% das respostas ponderadas, provavelmente explicada pela necessidade de contratação de trabalho temporário (que, com o aumento do desemprego, tende a ter seu valor reduzido). Por fim, as variáveis “crise econômica” e “Taxa de câmbio” foram percebidas como ameaça, respectivamente, por 89,7% e 70,2% das respostas ponderadas. O câmbio desvalorizado no momento da entrevista tem relação com tal percepção, dado que o tabaco é um produto predominantemente destinado à exportação e parte dos insumos utilizados na sua produção advém do exterior.

Figura 7 – Grau de importância e a percepção sobre as variáveis relacionadas às mudanças na economia, numa escala ponderada de 0 a 237.



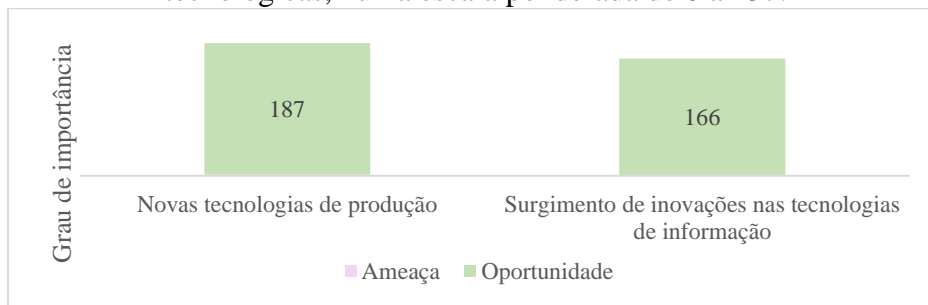
Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Em linhas gerais, a dimensão “Mudanças na economia” foi percebida como ameaça pela maioria das respostas ponderadas (54,3%), sendo que o cenário econômico do país no momento da pesquisa ajuda a explicar tal resultado.

Contrariamente às dimensões anteriormente analisadas, “Mudanças tecnológicas” foi percebida pela quase totalidade dos respondentes (próximo de 98,2 % dos respondentes) como oportunidade, recebendo o segundo maior grau de importância entre as dimensões do ambiente externo. Além disso, salienta-se que às inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento foi atribuído uma valoração similar àquela destinada às novas tecnologias de produção.



Figura 8 – Grau de importância e a percepção sobre as variáveis relacionadas às mudanças tecnológicas, numa escala ponderada de 0 a 237.

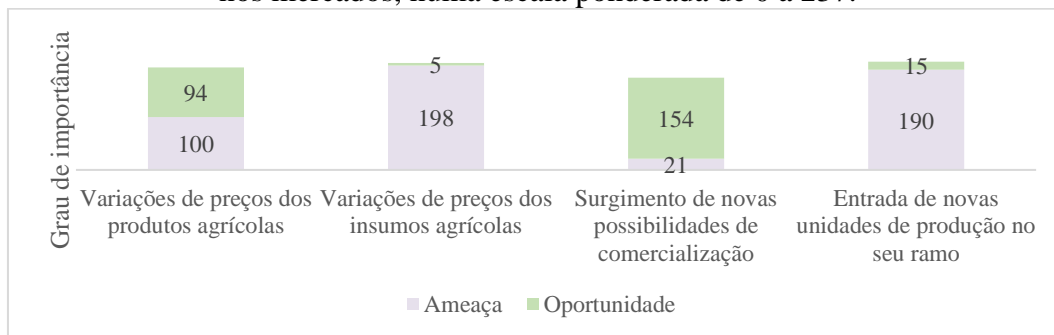


Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Nesse ambiente de percepção fortemente positiva relacionada às mudanças tecnológicas, emergem duas questões: como desenvolver pesquisas e sistemas de inovação que garantam aos estabelecimentos agropecuários um fluxo contínuo de inovações para o mercado? Que estratégias de extensão rural e de assistência técnica deveriam ser implementadas para favorecer a prosperidade desses estabelecimentos agropecuários?

Os respondentes percebem a entrada de novas unidades de produção no seu ramo de atuação fortemente como ameaça, alcançando 92,7% da pontuação ponderada para essa variável. Essa percepção manifestada pelos agricultores não surpreende por estarem operando num mercado bastante competitivo para as principais atividades de seu sistema de produção e também sugere o predomínio do sentimento de competição em relação ao de cooperação, com ampla margem.

Figura 9 – Grau de importância e a percepção sobre as variáveis relacionadas às mudanças nos mercados, numa escala ponderada de 0 a 237.



Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Numa economia de mercado, o sistema de preços é o principal sinalizador para a tomada de decisões. Os respondentes julgam as variações de “Preços dos insumos agrícolas” como uma ameaça muito importante, de forma quase unânime (em 97,5%). Em alternativa, os “Preços dos produtos agrícolas” são apontados também como uma ameaça, agora por 51,5% das respostas ponderadas.

A avaliação positiva para quase a metade das respostas ponderadas para a variável “Preços dos produtos agrícolas”, pode ser explicada pelos seguintes pontos: (1) à presença do tabaco nas unidades, uma vez que essa cultura é comumente tida como de alta densidade econômica, não obstante outras características que possam ser associadas à mesma; (2) na comercialização da safra 2015/16, o preço médio pago ao produtor aumentou 37% no tabaco Virgínia e 48% no tabaco Burley, em relação à safra passada (EPAGRI, 2016); e, (3) os



diferentes contextos regionais parecem colaborar na explicação dos resultados: nos municípios de Gramado Xavier e Santa Cruz, esta variável foi percebido mais como uma ameaça; em contrapartida, nos município de Toropi e Canguçu, a percepção foi outra, os gestores percebem esta variável mais como oportunidade (especialmente em Canguçu).

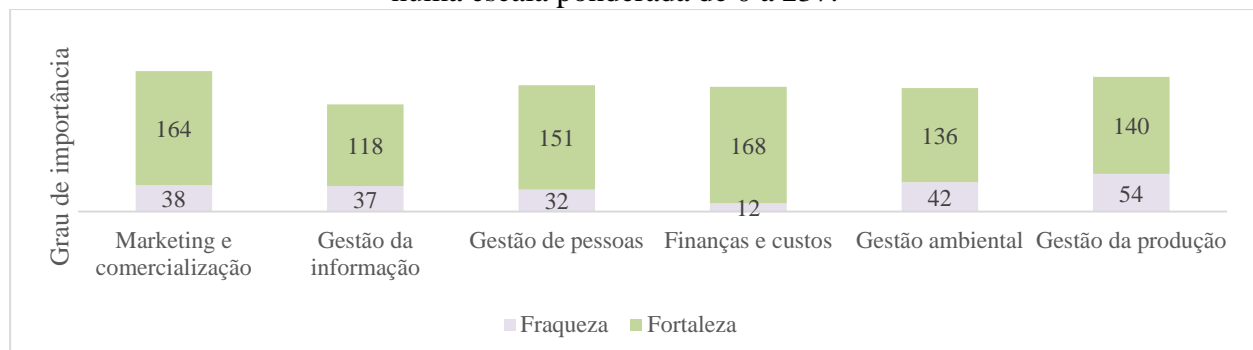
Em sentido oposto, o surgimento de “Novas possibilidades de comercialização” foi percebido por 88,0% dos respondentes como sendo uma oportunidade, além de ter sido a variável menos valorizada desta dimensão. No caso dos agricultores aqui analisados, como já detalhado anteriormente, no que diz respeito a contribuição na renda bruta, predomina as cadeias tradicionais do tabaco estufa, tabaco gelpão, bovinocultura de leite e milho.

Finalmente, a combinação e as sutilezas das forças de mercado que operam no setor agropecuário sempre sofrem a influência do contexto regional. Além disso, entre as pressões a que estão submetidos os estabelecimentos agropecuários estão aquelas associadas aos novos entrantes nesse segmento e às associadas ao poder de negociação dos fornecedores e dos compradores.

### 5.3 Percepção dos gestores sobre o ambiente interno

A análise do ambiente interno tem por objetivo identificar as forças e fraquezas inerentes as unidades de produção num determinado momento. O ambiente interno é caracterizado como sendo o conjunto de variáveis, capacidades e competências da organização, e que estão sob seu controle direto. De forma geral, os gestores percebem as variáveis do ambiente interno preponderantemente como fortalezas, percepção que representa 79,6% do grau de importância total atribuído. Além disso, atribuem o maior grau de importância as dimensões “Marketing e comercialização” e “Gestão da produção”, relativamente as demais dimensões.

Figura 10 – Grau de importância médio das dimensões do ambiente interno, numa escala ponderada de 0 a 237.

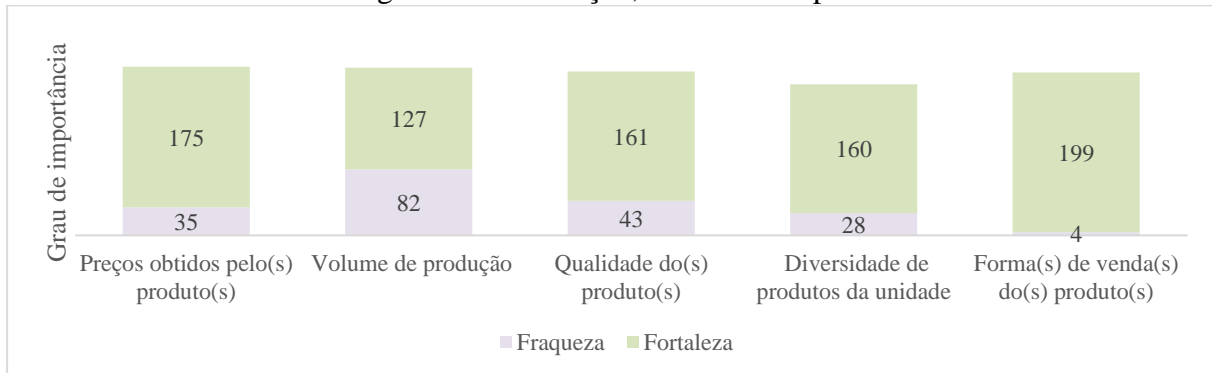


Fonte: Elaboração dos autores (2016).

No âmbito da dimensão “Marketing e comercialização”, a variável “Forma (s) de venda (s) do (s) produto (s)” é percebida como fortaleza por 98% dos respondentes, associado a comercialização garantida junto a integradora. A Figura 11 detalha as cinco variáveis da dimensão “Marketing e comercialização”, sendo que a variável “Volume de produção” tem percepção de fraqueza de 39% das respostas ponderadas.



Figura 11 – Grau de importância médio e a percepção sobre as variáveis relacionadas a dimensão Marketing e comercialização, numa escala ponderada de 0 a 237.

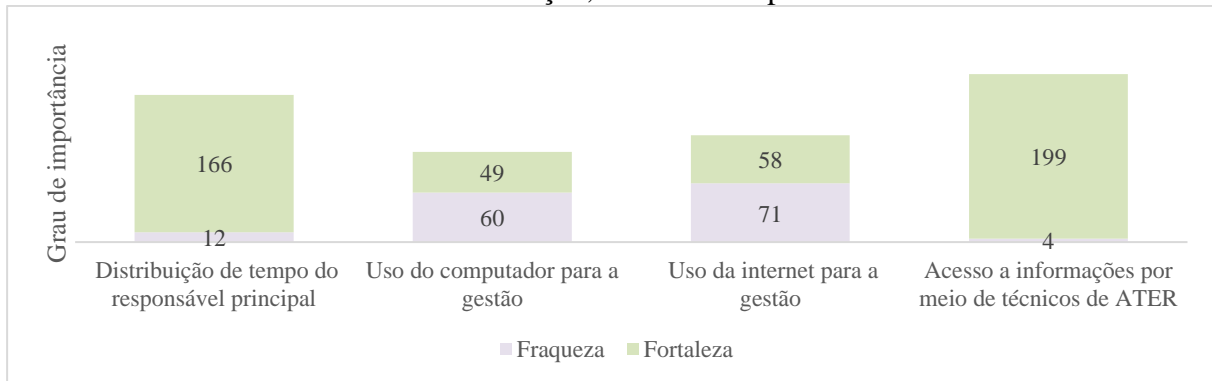


Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Ainda cabe destaque para as variáveis percebidas como fortalezas dessa dimensão: a “diversidade de produtos da unidade” e “Preços obtidos pelos produtos”, considerado por 85% e 97% dos respondentes.

A dimensão “Gestão da Informação” apresenta as variáveis “Uso de computador para gestão” e “Uso da internet para a gestão” como fraqueza percebida por 55% dos respondentes, cabendo destacar ainda a dificuldade de acesso à internet e familiaridade com softwares como limitantes para estas variáveis. Por outro lado, as variáveis que se apresentam como fortalezas dessa dimensão são “acesso a informação por meio de técnicos de ATER” e “Distribuição de tempo do responsável principal” atribuídos por 98% e 93% dos respondentes respectivamente. A Figura 12 apresenta maior detalhe as variáveis que compõem essa dimensão.

Figura 12 – Grau de importância médio e a percepção sobre as variáveis relacionadas a dimensão Gestão da informação, numa escala ponderada de 0 a 237.



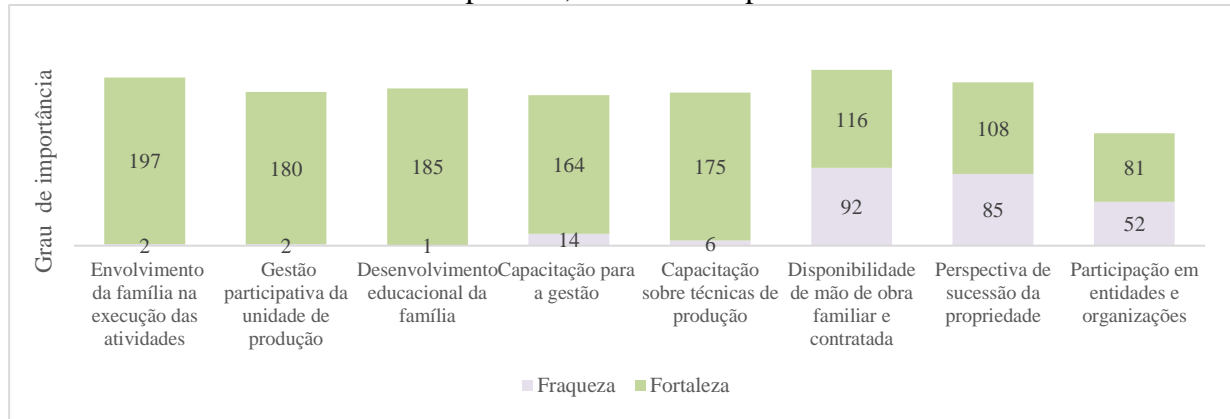
Fonte: Elaboração dos autores (2016).

A dimensão “Gestão de pessoas”, compreende um conjunto de oito variáveis, detalhadas na Figura 13. Do total, as variáveis “Envolvimento da família na execução das atividades”, “Gestão participativa da unidade de produção”, “Desenvolvimento educacional da família”, “Capacitação para a gestão” e “Capacitação sobre técnicas de produção” se apresentam como sólidas fortalezas das unidades de produção, com 92% de percepção positiva. Observa-se que nas variáveis seis e sete que tratam respectivamente da disponibilidade de mão de obra e perspectiva de sucessão na propriedade, verifica-se como fortaleza em 56% dos respondentes,



retratando fragilidades de disponibilidade de mão de obra e da preocupação com a sucessão da propriedade.

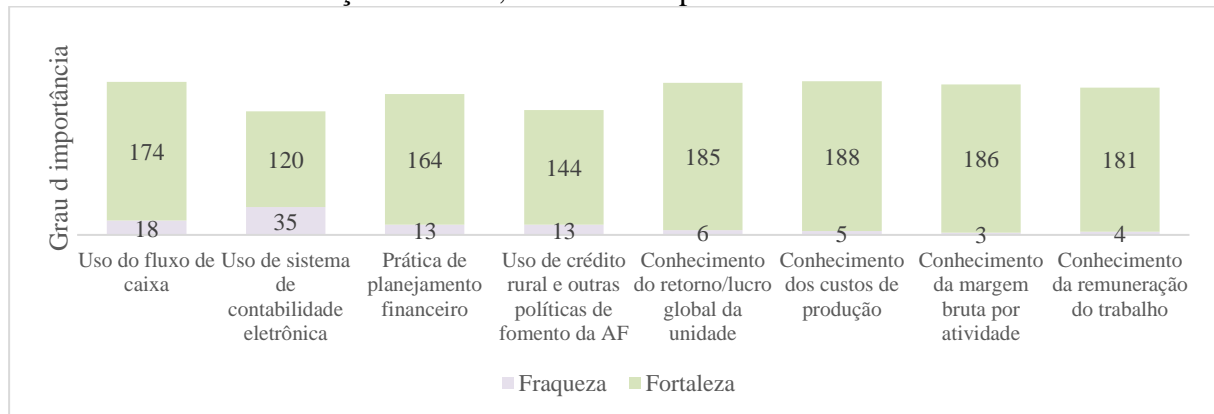
Figura 13 – Grau de importância médio e a percepção sobre as variáveis relacionadas a dimensão Gestão de pessoas, numa escala ponderada de 0 a 237.



Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Quanto a dimensão “Finanças e custos” (Figura 14), as 8 variáveis avaliadas obtiveram uma percepção como fortaleza por 77% ou mais das respostas ponderadas. Esta percepção está claramente relacionada ao permanente acompanhamento contábil realizado nas unidades de produção avaliadas. No sentido contrário, merece destacar “Uso de sistema de contabilidade eletrônica” que aparece com percepção de fraqueza em 23% das respostas ponderadas.

Figura 14 – Grau de importância e a percepção sobre as variáveis relacionadas a dimensão Finanças e Custos, numa escala ponderada de 0 a 237.

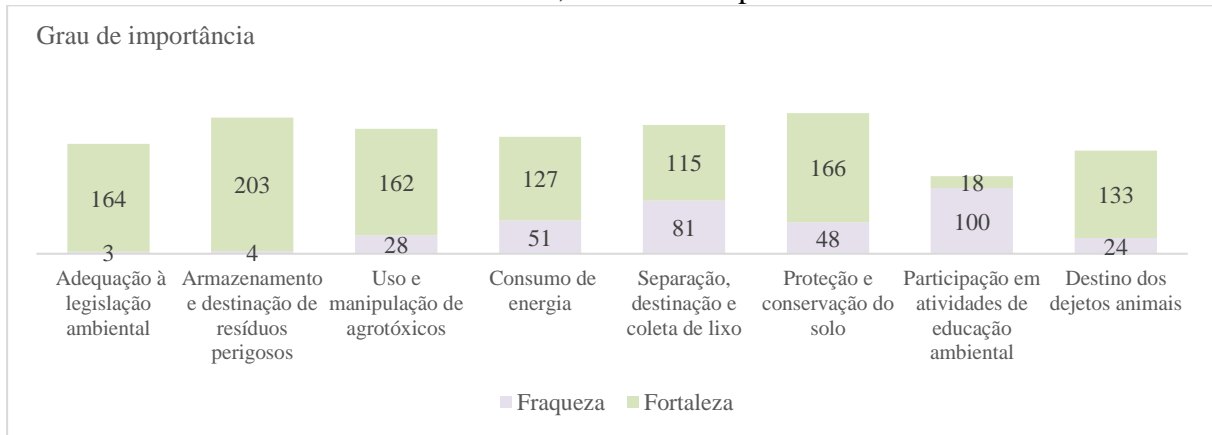


Fonte: Elaboração dos autores (2016).

O meio ambiente afeta diretamente as unidades de produção agropecuária e por isso, a percepção de fortaleza ou fraqueza é relevante. A dimensão “Gestão ambiental” está dividida em 8 variáveis apresentadas na Figura 13. As variáveis “Adequação à legislação ambiental” e “Armazenamento e Destinação de resíduos perigosos” se apresentam como fortaleza por mais de 98% dos respondentes, resultado de um permanente investimento em ações visando a sustentabilidade das unidades produtivas. Chama atenção a variável “Participação em atividades de educação ambiental”, avaliada como fraqueza por 85% das respostas ponderadas, o que se expressa como uma demanda a ser desenvolvida futuramente.



Figura 15 – Grau de importância médio e a percepção sobre as variáveis relacionadas a dimensão Gestão ambiental, numa escala ponderada de 0 a 237.

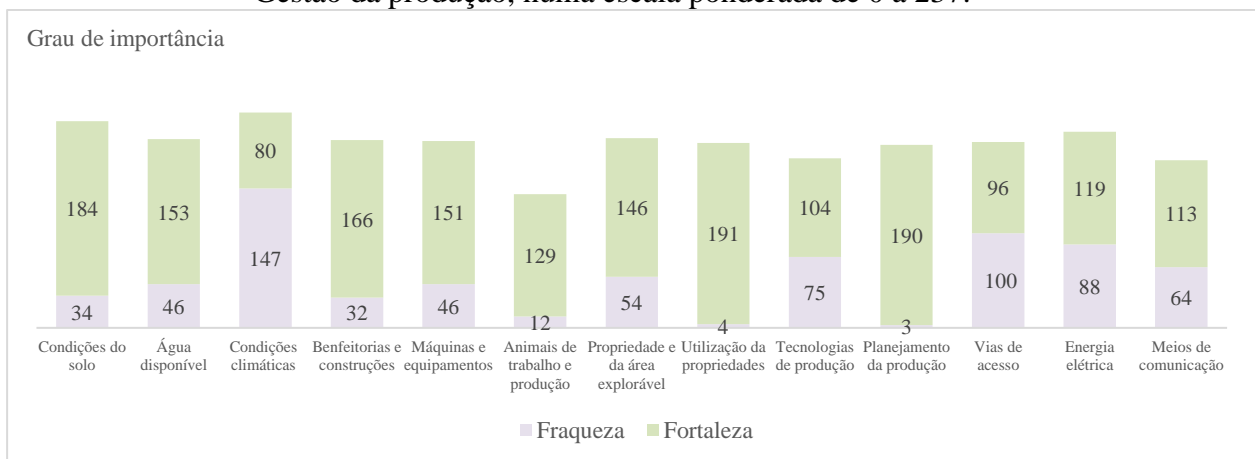


Fonte: Elaboração dos autores (2016).

A dimensão “Gestão da produção” detalhada na Figura 16, apresenta ao longo de suas 13 variáveis avaliadas um conjunto amplo de fortalezas nas unidades avaliadas. Observa-se que 61,5% das variáveis são avaliadas como fortaleza por mais de 73% dos respondentes.

No grupo de variáveis relacionadas às condições naturais do estabelecimento, a variável “Condições climáticas na propriedade” desponta como percepção de fraqueza. Na sequência, aparecem a “Quantidade e qualidade de água disponível” e as “Condições de solo”, mas aqui com forte predomínio de percepção positiva. Em termos de estrutura produtiva, o “Tamanho da propriedade e da área explorável” foi percebido por 27% das respostas ponderadas como fraqueza, surgindo em seguida, “Disponibilidade de máquinas e equipamentos”, com 23% de percepção negativa.

Figura 16 – Grau de importância e a percepção sobre as variáveis relacionadas a dimensão Gestão da produção, numa escala ponderada de 0 a 237.



Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Das variáveis relacionadas à forma de utilização do estabelecimento agropecuário, destaca-se a “Utilização de tecnologia de produção” como percepção de fraqueza, por 42% das respostas ponderadas. Por último, das variáveis relacionadas à infraestrutura de apoio à produção, aparece “Situação das vias de acesso” que se apresentam como fraqueza por 51% das respostas ponderadas. Nesse mesmo sentido, aparecem “Disponibilidade de energia elétrica” e





“Disponibilidade de meios de comunicação”, respectivamente, com 43% e 36% de percepção de fraqueza.

Vale considerar que para o conjunto de fraquezas apresentadas, as variáveis mais sensíveis às unidades, merecem atenção por parte dos agricultores, dos profissionais que prestam assistência técnica, da extensão rural, da pesquisa socioeconômica e agropecuária, e das políticas públicas, visando sua mitigação.

#### 5.4 Discussão

Como podemos dar sentido às percepções manifestadas pelos agricultores a esse conjunto de dimensões do ambiente externo e interno, bem como para suas variáveis componentes? Entende-se que duas ferramentas de gestão, que possuem contribuições da economia, psicologia e de outras áreas, representam possibilidades de aprofundamento de estudos nesse enquadramento: (1) Visão Baseada em Recursos (VBR); e, (2) viés cognitivo na tomada de decisão.

A primeira ferramenta analítica, a Visão Baseada em Recursos (VBR), tem por base o entendimento de como os estabelecimentos agropecuários aplicam seus recursos tangíveis e intangíveis visando explorar as oportunidades que surgem no mercado (BIRKINSHAW, 2017). Dessa forma, para estabelecer a estratégia que melhor explora os recursos em relação às oportunidades externas, é necessário avaliar o potencial de renda desses recursos e capacidades. Para isso, precisa-se identificar e classificar as capacidades e os recursos do estabelecimento agropecuário, avaliar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, o que constitui o fundamento da Visão Baseada em Recursos.

Portanto, os resultados apresentados nesse artigo contribuem significativamente para essa avaliação, mas precisa-se ir além. Nesse seguimento, utilizando-se do referencial da VBR, duas abordagens se revelam interessantes para estudos futuros: (1) analisar a associação existente entre as capacidades percebidas e a renda de agricultores familiares, considerando o conjunto dos recursos tangíveis e intangíveis do estabelecimento agropecuário; e, (2) analisar a associação existente entre as capacidades percebidas sobre determinado recurso (ou variável) e a renda. Para esta última abordagem, cita-se por exemplo a seguinte questão central de estudo: Qual a associação existente entre as capacidades percebidas para usar a informação e a renda de agricultores? Observe-se que nesse caso o estudo se revela mais pontual, mas que não deixa de ser relevante.

A segunda ferramenta analítica, viés cognitivo na tomada de decisão, volta sua atenção para os aspectos comportamentais que vão influenciar o processo decisório, que em sua maioria não é tão racional quanto seria de se esperar (BIRKINSHAW, 2017; KAHNEMAN, 2012). Essa abordagem visa entender porque as pessoas, via de regra, tomam decisões irrefletidas e porque outras superam essas tendências para tomar decisões eficazes, que são contributivas para a prosperidade do estabelecimento agropecuário.

Viés cognitivo corresponde a um modo não completamente racional de analisar e interpretar informações e agir com base na interpretação dessas informações; é um termo empregado para descrever o funcionamento da mente humana que pode levar a distorção perceptiva, interpretação ilógica ou discernimento impreciso (BIRKINSHAW, 2017). Particularmente para as avaliações sobre a importância e a percepção dos agricultores sobre um conjunto de variáveis externas e internas, visualiza-se possibilidades de estudos futuros utilizando-se do viés cognitivo para aprofundar aspectos como: (1) entender der que forma os agricultores desenvolvem seu ponto de vista sobre esse conjunto de variáveis; e, (2) influenciar



a tomada de decisão nos estabelecimentos agropecuários, evitando-se tomar decisões equivocadas em razão de discernimento impreciso.

Dessa forma, ainda em relação ao viés cognitivo, destaca-se o predomínio de percepção de fortaleza às variáveis associadas ao ambiente interno. Assim, suspeita-se que os resultados e o valores atribuídos em termos de grau de importância estão sujeitos a um viés cognitivo, dado que os fatores do ambiente interno são mais conhecidos e com mais controle direto por parte do agricultor. Isto favorece um olhar mais otimista, havendo uma tendência de sobrevalorizar os pontos fortes e subvalorizar os pontos fracos dos estabelecimentos agropecuários. Por fim, o contrário revelou-se em relação às variáveis associadas ao ambiente externo, ou seja, o predomínio de percepção de ameaça, sendo que, pelo mesmo motivo, suspeita-se da tendência de sobrevalorizar a percepção de ameaça e subvalorizar as oportunidades percebidas.

## **6. Considerações finais**

Os estabelecimentos agropecuários familiares do Rio Grande do Sul se encontram inseridos em um contexto socioeconômico que experimenta uma agricultura cada vez mais rarefeita de vida social rural. Admite-se que a construção de seu futuro dependerá das práticas de gestão e de como criam estratégias aderentes às novas realidades do ambiente em que atuam e, isto, por sua vez, dependerá da capacidade de interpretar as variáveis que influenciam os resultados de suas ações.

Em termos de grau de importância atribuído pelos agricultores, os resultados sugerem que as variáveis isoladamente não capturam a essência da gestão dentro do contexto que envolve o estabelecimento agropecuário, sendo necessário considerá-las no seu conjunto. Parece razoável afirmar que os agricultores percebem as variáveis do ambiente externo mais como ameaças e entre as variáveis percebidas como ameaça de forma esmagadora foram: preços dos insumos (97,5%); alterações na legislação tributária (97,0%); entrada de novas unidades de produção (92,7%); e, alterações na legislação trabalhista (90,1%). Assim como, parece razoável afirmar que predomina percepção de fortaleza em relação às variáveis do ambiente interno. Por outro lado, existem variáveis que foram mais intensamente percebidas como fraqueza: participação em atividades de educação ambiental (84,7%); condições climáticas na propriedade (64,7%); uso do computador para a gestão (55,0%); uso da *internet* para a gestão (55,0%); e, situação das vias de acesso (51,0%). Esses números percentuais representam ameaças e fraquezas, que limitam e restringem a prosperidade do estabelecimento agropecuário. Portanto, esses números não significam só dados.

As variáveis e os recursos dos estabelecimentos agropecuários são estrategicamente relevantes se permitirem ao agricultor desenvolver e implementar uma estratégia que gere desempenho superior, ou que contribua para a prosperidade, no seu sentido mais amplo. Dentro deste contexto, adiciona-se duas importantes questões para futuros estudos, que se enquadram na VBR: (1) quando determinadas capacidades e recursos de um estabelecimento agropecuário são valiosos e quando não são valiosos?; e, (2) por que alguns estabelecimentos agropecuários superam outros no desempenho econômico? Essas questões são especialmente relevantes, inclusive, por contribuir na discussão estabelecimentos agropecuários familiares e variabilidade de desempenho econômico. Enfatiza-se que os agricultores participantes da presente pesquisa possuem acompanhamento contábil de seu estabelecimento agropecuário, o que facilita sobremaneira a abordagem da VBR e o aprofundamento dessas questões, em estudos futuros.



Por fim, entende-se que a busca pela resposta à pergunta “o que fazer agora? ”, passa pela mente dos agricultores dos estabelecimentos agropecuários e de eventuais discussões coletivas realizadas nas distintas localidades do Sul do Brasil. Acredita-se que pensar novas estratégias e produzir inovações são desafios dos gestores dos estabelecimentos agropecuários, na busca por sua prosperidade na continuidade deste Século 21.

### Referências bibliográficas

ARAUJO, L. A.; DE ARAUJO, A. R. M.; CATAPAN, E. **As capacidades percebidas de gestão e a renda de agricultores do sul do Brasil: um enfoque da visão baseada em recursos.** International Congress of Knowledge and Innovation - Ciki, [S.l.], v. 1, n. 1, sep. 2017. ISSN 2318-5376. Available at: <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/284> Date accessed: 20 mar. 2018.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management.** Mar 1; 17(1), p99-120, 1991.

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar.** BATALHA, M.O. e SOUZA FILHO, H.M. de (org). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar.** São Carlos. EdUFSCar, 2005.

BIANCO, Jader et al. Fatores críticos à competitividade da soja: a questão dos transgênicos. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/1027.pdf> Acesso em 17 de junho de 2013.

BIRKINSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo.** São Paulo: HSM, 2017. 200 p.

CALLADO, A, A, C; CALLADO, A, L, C. **Custos um desafio para a gestão no agronegócio,** VI Congresso Brasileiro de Custos – São Paulo, SP, Brasil, 29 de junho a 2 de julho de 1999.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

EPAGRI (2016). Boletim agropecuário. n. 38, p. 20-21, jul/2016. Disponível em: [http://docweb.epagri.sc.gov.br/website\\_cepa/Boletim\\_agropecuário/boletim\\_agropecuário.pdf](http://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cepa/Boletim_agropecuário/boletim_agropecuário.pdf) . Acesso em: 27 jul. 2016.

FEIX, Rodrigo Daniel; LEUSIN JÚNIOR, Sérgio. **Painel do agronegócio no Rio Grande do Sul — 2015.** Porto Alegre: FEE, 2015.

FERREIRA, M. P. et al. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCISCHETTI JÚNIOR, S. C.; ZANCHET, A. **Perfil contábil administrativo dos produtores rurais e a demanda por informações contábeis.** V. 6, N. 11, 2006. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/369> Acesso em: 4 abr. 2018.

GRANT, Robert M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." **California management review** 33.3 (1991): 114-135.



---

**IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Censo Agropecuário de 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/>. Acesso em: 14 de abr. 2016.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar:** duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KINPARA, D. I. **Administração rural e administração urbana.** Embrapa/2003. Disponível em: <[www.midia independente.org/pt/blue/2835.shtml](http://www.midia independente.org/pt/blue/2835.shtml) - 31k ->.

LOURENZANI, W. L. Capacitação gerencial de agricultores familiares: uma proposta metodológica de extensão rural. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v8, n.3, p. 313-322, 2006

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão.** Bookman, p 270, 2010.

\_\_\_\_\_. **Management não é o que você pensa.** Bookman Editora, 2011.

NANTES, J. F. D. **Gerenciamento da empresa rural.** In: BATALHA, Mário Otávio. (coord.). **Gestão Agro-Industrial.** V. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, M, Z; RECH, L, C E RECH, G, M. **Estudo sobre as práticas de gestão utilizadas no gerenciamento das pequenas propriedades rurais de Guaramirim.** Ciências Sociais em Perspectiva (9) 17: 258, p 57 – 74, 2010

STROCHON, A. T. Produtor rural ou empresário rural? Estudo de caso sobre a utilização da análise de SWOT como ferramenta de diagnóstico de um empreendimento agrícola no Distrito Federal. 2013. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão do Agronegócio) — Universidade de Brasília, Planaltina-DF, 2013.

VALLE, F. **Manual de contabilidade agrária.** São Paulo: Atlas, 1987.

WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZUANAZZI, P.T; BANDEIRA, M.D. **Projeções populacionais do Estado do Rio Grande do Sul para o período 2015-2050.** Indicadores Econômicos FEE, Apr 1;40(3), 2013.