

Gestão de unidades de produção familiar do Alto Vale do Itajaí (SC): percepções sobre o ambiente externo e interno

*Luis Augusto Araujo**
*Alexandre Luís Giehl***
*Antônio Marcos Feliciano****
*Claudimir Rodrigues*****

Resumo

A gestão é uma tecnologia social que permite aos mais de 168 mil estabelecimentos agropecuários familiares de Santa Catarina construir seu futuro. O objetivo deste artigo é analisar as percepções de gestores de unidades de produção familiar do município de Imbuia, na Região do Alto Vale do Itajaí (estado de Santa Catarina), a partir de um conjunto de variáveis do ambiente externo e do ambiente interno que influenciam nas práticas de gestão adotadas nas unidades produtivas. O presente trabalho utiliza a análise SWOT como instrumento metodológico principal, partindo de um conjunto pré-definido de variáveis. O estudo orientou-se pelos princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa, de cunho exploratório e descritivo. Os dados utilizados nas análises foram obtidos dos questionários aplicados em unidades de produção familiar do município de Imbuia/SC, bem como do *software* de contabilidade eletrônica Contagri. Os resultados apontam que os gestores percebem as variáveis do ambiente externo preponderantemente como oportunidades, percepção que representa 53,2% do grau de importância total atribuído às mesmas. De forma mais significativa que o ambiente externo, o ambiente interno é percebido essencialmente como fortaleza, percepção que representa 81,5% das respostas ponderadas.

Palavras-chave: gestão; agricultura familiar; análise SWOT

Management of family agricultural production units in the Alto Vale do Itajaí (SC): perceptions about the external and internal environment

Abstract

Management is a social technology that allows more than 168 thousand family farms in Santa Catarina to build their future. The objective of this article is to analyze the perceptions of managers of family agricultural production units in the *município* of Imbuia, in the Alto Vale do Itajaí (Santa Catarina State), taking into account a set of variables concerning both the external and internal environment, that influence the management practices adopted in those units. The present study uses SWOT analysis as its main methodological tool, starting from a pre-defined set of variables. It was conducted under the principles of qualitative and quantitative research, and presents itself as exploratory and descriptive. The data used were obtained from the questionnaires applied in family production units of Imbuia, as well as from the electronic accounting software Contagri. The results show that managers perceive the variables concerning the external environment predominantly as opportunities, a perception that represents 53.2% of the degree of total importance attributed to them. More significantly, comparing

* Mestre em Economia Aplicada pela Universidade de São Paulo. Analista de Socioeconomia e Desenvolvimento Rural da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri/Cepa. Professor da Unisul. E-mail: laraujo@epagri.sc.gov.br

** Engenheiro Agrônomo. Analista de Socioeconomia e Desenvolvimento Rural da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri/Cepa. E-mail: alexandregiehl@epagri.sc.gov.br

*** Sociólogo. Analista de Socioeconomia e Desenvolvimento Rural da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri/Cepa. E-mail: feliciano@epagri.sc.gov.br

**** Mestre Empresarial, Relacionamentos nos Sistemas Integrados de Produção, da Universidade de Santa Cruz do Sul. Gerente de Sustentabilidade e Relacionamento. E-mail: claudimir.rodrigues@souzacruz.com.br

with the external environment, the internal environment is perceived essentially as strength, a perception that represents 81.5% of the weighted responses.

Keywords: management; family farming; SWOT analysis

JEL Classification: M1, Q12

1 Introdução

As transformações na sociedade evidenciam muitas mudanças e, entre outras coisas, apontam novos rumos para a gestão, a liderança e a tomada de decisão. Em 2004, o *management* guru da gestão Peter Drucker afirmou que está cego ou surdo qualquer um que não esteja incomodado com a direção tomada pelo mundo. Entre os seus argumentos apontou: (1) que a crença no progresso é coisa do passado; (2) que a crença num mundo dominado pelo ocidente está com os dias contados; e (3) dúvidas em relação à manutenção da União Europeia, sendo esta uma “confederação frouxa”. O mesmo autor afirma que não se pode administrar a transformação, mas apenas antecipá-la. Nesse sentido, num mundo onde a mudança é a regra, os únicos sobreviventes serão os líderes transformadores que enxergam a transformação como uma oportunidade. Complementa ainda que construir o futuro é altamente arriscado, porém, para quem não tentar fazê-lo, estará certo de não conseguir (DRUCKER, 2012).

Tais observações nos remetem a refletir sobre a importância da gestão, enquanto inovação e tecnologia social, para a prosperidade das unidades de produção agrícola. Por certo, as ações dos gestores terão maior probabilidade de sucesso quanto maior for sua aderência às novas realidades da economia e do mundo em que se vive. Contudo, diante desse cenário, surgem questionamentos relevantes relacionados à prática da gestão: qual o impacto que as chamadas competências distintivas do agricultor e de sua família e os fatores chaves de sucesso assumem na vida organizacional dessas pequenas unidades de produção agrícola?

Neste contexto, objetiva-se no presente estudo analisar as percepções de gestores de unidades de produção familiar localizadas no município de Imbuia, no Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina, a partir de um conjunto de variáveis de seu ambiente externo e interno que podem potencialmente influenciar na criação de estratégias e nas práticas de gestão adotadas.

2 Percepções sobre o ambiente: a estratégia como síntese

A capacidade de as pessoas perceberem e terem ideias de negócios caracteriza o que se chama de *análise estratégica* (MINTZBERG, 2004). Como os gestores dos estabelecimentos agropecuários têm ideias de negócios, varia de pessoa para pessoa e depende de muitos fatores, como, por exemplo, o acesso e processamento de informações externas, a formação

educacional, os interesses e os desejos pessoais.

2.1 A percepção de oportunidades

Utilizando a classificação sobre o tipo de negócio de Barringer e Ireland (2008), a Figura 1 relaciona a análise estratégica à identificação de oportunidades. Adotando essa relação, os estabelecimentos agropecuários com gestores do tipo “sobrevivência”, que não costumam fazer planejamentos, tendem a depender mais do acaso para identificar as oportunidades de negócios. No outro extremo, os estabelecimentos com gestores do tipo “crescimento agressivo” tendem a adotar procedimentos formais de análises de oportunidades.

Figura 1 – Análise estratégica e identificação de oportunidades

Sobrevivência	Estilo de vida	Crescimento gerenciado	Crescimento agressivo
←		→	
Altamente dependente do acaso		Análise formal de oportunidades	

Fonte: Nakagawa (2011)

A geração de ideias precisa necessariamente estar associada a uma visão de futuro de como essa ideia possa evoluir. Dependendo do tipo de negócio, a necessidade e a forma de analisar o futuro são distintas: os gestores de sobrevivência não têm ou muitas vezes não sentem necessidade de uma visão de futuro para seus negócios. Em outro extremo, os gestores de crescimento agressivo constantemente analisam o que pode vir a acontecer e os potenciais impactos positivos ou negativos em seus negócios. O fato é que a forma de encarar o futuro tem implicações diretas na identificação de oportunidades de negócios dos estabelecimentos agropecuários (NAKAGAWA, 2011).

2.2 A estratégia como síntese

As escolas do pensamento estratégico encontram-se divididas em dois grandes grupos: (1) as escolas de natureza prescritiva, que se preocupam em saber como as estratégias devem ser formuladas; (2) as escolas de natureza descritiva, que se preocupam em saber como as estratégias necessariamente se formam. A relação das escolas de natureza prescritiva é um indicativo de sua perspectiva na formulação da estratégia. São elas: a escola do *design*, como um processo de concepção; a escola do planejamento, como um processo formal; a escola do posicionamento, como um processo analítico. No outro grupo, para as escolas de natureza descritiva, temos: a escola empreendedora, como um processo visionário; a escola cognitiva, como um processo mental; a escola do aprendizado, como um processo emergente; a escola do

poder, como um processo de negociação; a escola cultural, como um processo coletivo; a escola ambiental, como um processo reativo; a escola da configuração, como um processo de transformação, que combina as outras escolas anteriormente citadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A primeira escola, a do *design*, foi a mais influente do processo de formulação de estratégias ao incorporar a noção de SWOT – a avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) em seu ambiente. Essa escola propõe formular estratégia buscando adequação das capacidades internas e as possibilidades externas (MINTZBERG, 2010).

As dez escolas olham para o mesmo processo em diferentes perspectivas, que podem ajudar os gestores na sua prática. Entre os vários esforços para integrar essas diferentes perspectivas, destaca-se aquele que vê as escolas como sendo complementares e não como concorrentes (SLOAN, 1996). Sua pesquisa apontou dois aspectos da formulação de estratégias: “(1) a importância do conjunto de influências estratégicas e a compreensão de seus efeitos concorrentes; e, (2) o papel crítico do pensamento integrador e reelabora como vemos as diferentes escolas levando-as de formas competitivas para modos complementares”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 353).

Mintzberg (2010) refere à etapa de formação da estratégia como sendo uma “caixa preta impenetrável”. Isto porque parte do processo advém de análises anteriores e outra parte associa-se à intuição dos planejadores, que não é totalmente explicável e sujeita à crítica de outros autores (NAKAGAWA, 2011). Os gestores produzem a síntese pela interação entre reflexão e ação na montagem de estratégias e, para isso, precisa-se ir além do indivíduo. Nessa perspectiva, “[...] o propósito principal da gestão é a produção de síntese, continuamente, sem nunca a realizar ou mesmo saber o quanto se está próximo dela”. (MINTZBERG, 2010, p. 220).

Faz-se necessário um cérebro integrador para elaborar uma estratégia de determinado estabelecimento agropecuário, com sua experiência e habilidade. Muitas vezes supomos ser o gestor daquela unidade de produção quem elabora a estratégia, mas qualquer indivíduo com capacidade de síntese poderá fazê-lo, às vezes a sabedoria dos membros da família ou, ainda, eventualmente, do grupo de famílias daquela comunidade.

3 Metodologia

Este artigo tem por base os princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa, a partir de levantamento bibliográfico e da aplicação de questionário em entrevistas com agricultores de 18 unidades de produção familiar do município de Imbuia, região do Alto Vale do Itajaí, em

Santa Catarina. A definição das famílias a serem entrevistadas deu-se de forma intencional. Os agricultores participantes desta pesquisa já tinham sido anteriormente contemplados no âmbito de parceria¹ entre a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina (Fetaesc), a Empresa Souza Cruz S.A. e a Empresa da Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri).

O questionário foi estruturado tendo por base o método SWOT, e contemplou três tópicos principais: (1) caracterização e identificação; (2) variáveis relacionadas ao ambiente externo da unidade; (3) variáveis relacionadas ao ambiente interno. Inicialmente solicitou-se aos agricultores que classificassem cada variável como ameaça ou oportunidade (no caso do ambiente externo) e fraqueza ou fortaleza (ambiente interno). Depois, os mesmos manifestaram-se em relação ao grau de importância da variável, levando em consideração seu impacto nas práticas de gestão na unidade: (1) Sem importância; (2) Pouco importante; (3) Importante; (4) Muito importante. Os questionários foram aplicados individualmente, para cada unidade de produção, no período de março a abril de 2016.

As variáveis analisadas foram agrupadas em dimensões. No ambiente externo foram utilizadas as seguintes dimensões: (1) Mudanças na sociedade; (2) Mudanças governamentais; (3) Mudanças econômicas; (4) Mudanças tecnológicas; e (5) Mudanças nos mercados. No ambiente interno utilizou-se: (1) Marketing e comercialização; (2) Gestão da informação; (3) Gestão de pessoas; (4) Finanças e custos; (5) Gestão ambiental; e (6) Gestão da produção.

Para fins de análise, 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 do mesmo (ameaça e oportunidade ou fraqueza e fortaleza). Considerando-se o total de questionários analisados e a ponderação realizada, o máximo a ser obtido em cada variável são 54 pontos.

4 Resultados e discussão

A presente seção inicia-se com a caracterização socioeconômica das unidades de produção agropecuária que compõem a amostragem analisada neste estudo. Na sequência, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, relatando-se as percepções dos agricultores sobre variáveis do ambiente externo e interno que afetam a gestão das unidades.

¹ A parceria objetiva qualificar os processos de gestão dos agricultores atendidos, principalmente por meio do uso da ferramenta eletrônica de contabilidade desenvolvida pela Epagri, denominada Contagri, e do acompanhamento técnico e econômico das propriedades.

4.1 Caracterização das unidades de produção agropecuária

As 18 unidades de produção contempladas neste estudo se caracterizam por possuírem perfil tipicamente familiar, atendendo em linhas gerais os requisitos básicos para sua classificação como agricultores familiares ou empreendimentos familiares rurais, conforme estabelece a Lei nº 11.326/2006². Contudo, não obstante tal enquadramento na mesma categoria, apresentam algumas diferenças relevantes em termos de estrutura, disponibilidade de meios de produção, capital e renda, conforme apresentado nas tabelas 1 e 2.

A partir dos dados obtidos no Contagri foram calculados indicadores para a totalidade das unidades analisadas (Média), para o grupo de 20% de unidades com maior lucro econômico (20% mais) e 20% com menor lucro (20% menos) no ano agrícola de 2015/2016.

As unidades com maior desempenho possuem superfície agrícola útil, área total e área adicional total superior ao desempenho médio das unidades de produção acompanhadas. No tocante à dimensão trabalho, esta segue a mesma tendência, sendo a disponibilidade de força de trabalho familiar nas unidades com melhor desempenho superior à média do grupo, exceção feita para a mão de obra contratada (UTH assalariada).

² A lei nº 11.326, conhecida como “Lei da Agricultura Familiar”, estabelece que é considerado agricultor familiar ou empreendimento familiar rural aquele pratica atividades no meio rural e atende aos seguintes requisitos: I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento; III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Tabela 1 – Indicadores de uso dos fatores de produção terra, trabalho e capital das unidades de produção agropecuária analisadas nesta pesquisa, por estrato de participação do lucro

	20% mais		Média		20% menos	
Dimensão da exploração						
Superfície Agrícola Útil – SAU (ha)	16,35		12,66		9,22	
Área total (ha)	17,65		13,83		10,28	
Área adicional total (ha)	1,75		0,83		0,00	
Trabalho (Unidade de Trabalho Homem – UTH)						
UTH Familiar	3,00		2,50		2,88	
UTH Assalariada	0,21		0,26		0,17	
UTH Total	3,21		2,76		3,05	
Capital/UTH						
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total	79.755,00	100	90.475,00	100	51.600,00	100
Terra	27.684,00	35	34.925,00	39	19.683,00	38
Máquinas e equipamentos	27.279,00	34	26.798,00	30	13.867,00	27
Giro	15.423,00	19	15.251,00	17	7.753,00	15
Construções	7.535,00	9	11.533,00	13	9.493,00	18
Outros	1.833,00	2	1.967,00	2	804,00	2

Fonte: Elaboração dos autores com base no Contagri (ano agrícola 2015/2016)

Em relação à dimensão capital, o grupo denominado “20% mais” possui um capital total/UTH 12% inferior à média. O capital fundiário e o capital em máquinas e equipamentos figuram como os principais elementos contributivos na composição do capital total em todos os estratos de unidades, com cerca de 69%.

Tabela 2 – Composição da renda bruta total das unidades de produção agropecuárias pesquisadas (valor nominal em reais referente ao ano agrícola 2015/16)

	20% mais		Média		20% menos	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Renda Bruta Total	62.484,00	100	54.497,00	100	30.046,00	100
Renda Bruta Total dos Vegetais	57.620,00	92	47.440,00	87	25.926,00	86
Tabaco estufa	30.127,00	48	31.521,00	58	24.035,00	80
Cebola	19.055,00	30	7.738,00	14	33,00	0
Batata salsa	4.855,00	8	4.197,00	8	1.353,00	5
Milho	3.158,00	5	1.476,00	3	79,00	0
Lenha	425,00	1	323,00	1	426,00	1
Outras	0,00	0	2.184,00	2	0,00	0
Outras não utilizadoras da SAU	0,00	0	1.225,00	2	1.889,00	6
Proagro/Seguro	3.695,00	6	4.515,00	8	1.993,00	7
Bovinos	1.169,00	2	1.317,00	2	238,00	1

Fonte: Elaboração dos autores com base no Contagri

Quanto à composição da renda bruta total, apresentada na Tabela 2, percebe-se que em todos os estratos a renda é predominantemente originária da produção vegetal (86 a 92%). No grupo das unidades de produção que mais obtiveram lucro (20% mais) há, em relação aos

demais estratos, um menor grau de especialização, sendo que 48% da renda provem do tabaco e 30% da cebola. Por outro lado, no grupo das unidades de produção que menos obtiveram lucro, há um maior grau de especialização, o que fica evidente pelo fato de 80% da renda ser proveniente do tabaco.

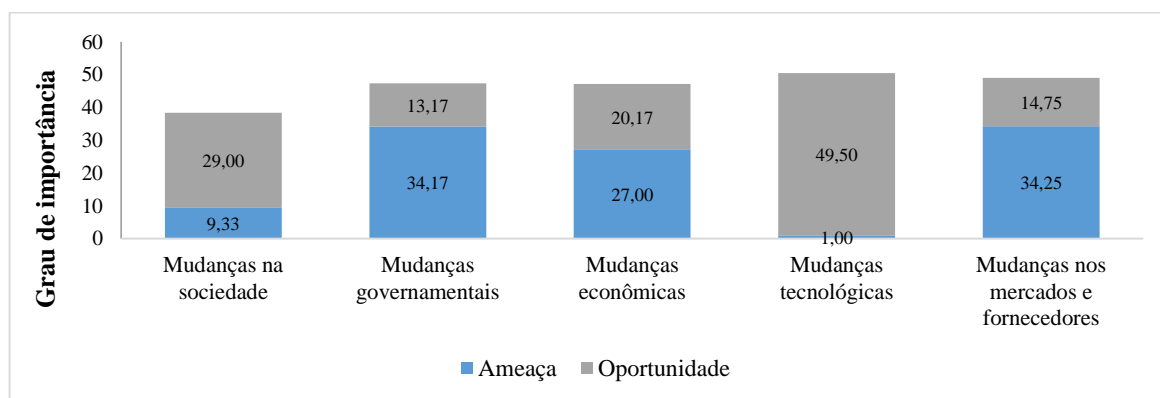
Com base nas informações apresentadas nas tabelas anteriores, podemos destacar três pontos principais: 1) a produção de tabaco de estufa é a atividade mais importante em todos os estratos analisados, sendo responsável por 58% da renda bruta total, em média; 2) a produção de cebola aparece em segundo lugar, ocupando 14% da renda média e com um peso ainda maior no grupo das 20% mais (30% da renda); e 3) na sequência, a renda advinda da produção de batata salsa e do Proagro/Seguro, cada um compondo 8% da renda (total de 16%).

4.2 Percepções sobre o ambiente externo

A análise do ambiente externo tem por objetivo identificar as oportunidades e ameaças que se colocam diante dos gestores das unidades de produção num determinado momento. O ambiente externo é caracterizado como sendo o conjunto de variáveis externas à organização e que está fora do seu controle. Como já foi dito anteriormente, no presente estudo as variáveis foram previamente definidas, cabendo aos gestores das unidades identificá-las como ameaça ou oportunidade e lhes atribuir a importância devida.

O gráfico da Figura 2 apresenta o grau de importância atribuído pelos gestores às cinco dimensões que compõem o ambiente externo (média das variáveis que compõem cada dimensão) e o peso da percepção de ameaça e oportunidade para cada uma das dimensões.

Figura 2 – Grau de importância médio, numa escala ponderada de 0 a 54, e o peso de sua percepção como ameaça ou oportunidade das dimensões do ambiente externo



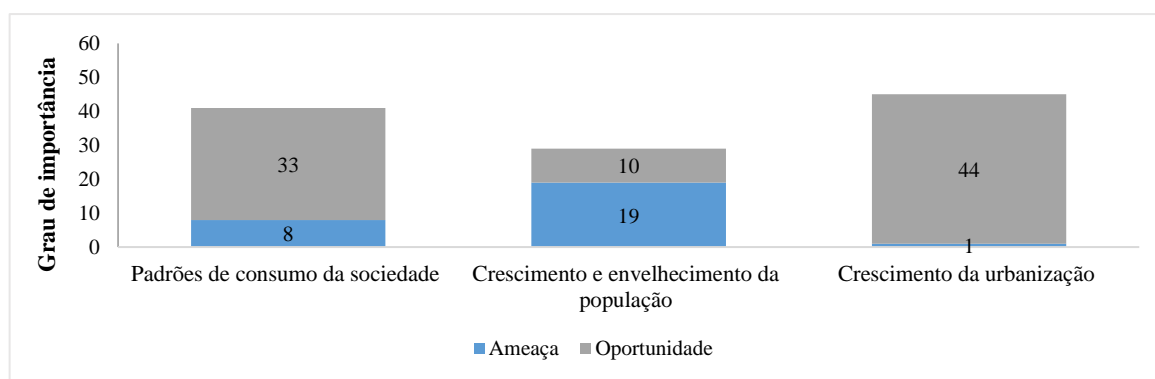
Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Conforme se verifica a partir da análise dos dados originais, os gestores percebem as variáveis do ambiente externo preponderantemente como ameaça, percepção que representa 54,5% do grau de importância total atribuído. As dimensões que obtiveram a maior pontuação média foram “Mudanças tecnológicas” e “Mudanças nos mercados e fornecedores”. Por outro lado, a dimensão “Mudanças na sociedade” obteve a menor pontuação.

4.2.1 Mudanças na sociedade

A percepção como ameaça ou oportunidade e o grau de importância de cada uma das variáveis relacionadas às mudanças na sociedade são apresentados na Figura 3.

Figura 3 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na sociedade



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

No âmbito da dimensão “Mudanças na sociedade”, a variável “Crescimento da urbanização” destaca-se em termos de importância, chamando a atenção o fato de a mesma ser percebida como uma oportunidade para quase 97,8% das respostas ponderadas. Segundo o Censo de 2010 do IBGE, a população urbana catarinense é cinco vezes maior que a rural, e a população rural do estado diminuiu 137 mil habitantes entre os anos de 2000 e 2010.

A variável “Mudanças nos padrões de consumo” também é majoritariamente percebida como oportunidade (80,5% do grau de importância total atribuído pelos respondentes), aparecendo em segundo lugar em termos de valorização.

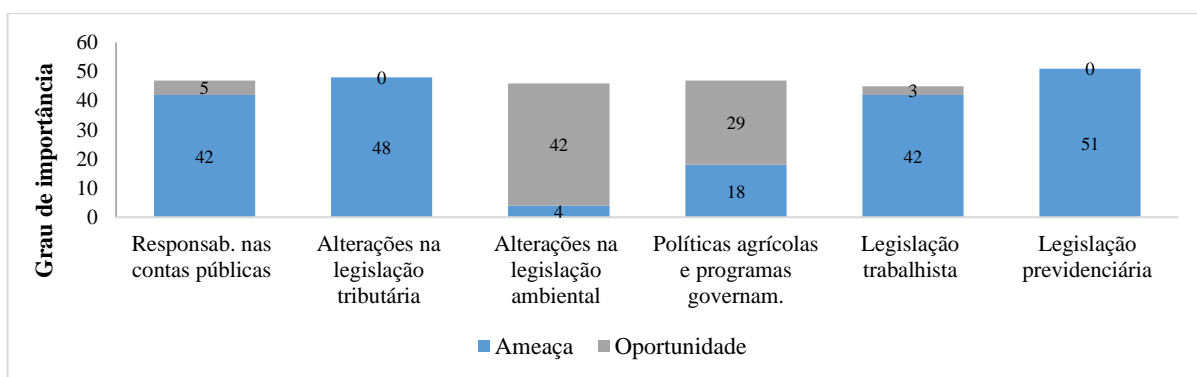
Em sentido contrário, a variável “Crescimento e envelhecimento da população” obteve o menor valor no âmbito dessa dimensão, sendo percebida em 65,5% das respostas ponderadas como ameaça. As perspectivas de transição demográfica e do crescimento da urbanização nos remetem à necessidade de investimentos em capital humano, para que, pela qualificação do trabalho e pela inovação, possam responder aos desafios de reprodução social dessas unidades

de produção agropecuárias.

4.2.2 Mudanças no governo

A Figura 4 apresenta a percepção como oportunidade ou ameaça e o grau de importância de cada uma das variáveis relacionadas às mudanças no governo.

Figura 4 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças no governo



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

As alterações na legislação previdenciária e tributária foram as variáveis da dimensão “Mudanças no governo” mais valorizadas, além de serem percebidas por 100% dos respondentes como ameaças. Isso tem relação com as mudanças que já vinham sendo discutidas por ocasião da aplicação do questionário, em especial a reforma da previdência.

As percepções sobre as variáveis “Alterações na legislação ambiental” e “Políticas agrícolas e programas governamentais” apontam no sentido contrário, sendo percebidas, respectivamente, por 91,3% e 61,7% das respostas ponderadas como oportunidades. Em decorrência de restrições de uso e conflitos históricos associados à legislação ambiental, esse resultado não deixa de causar surpresa. Como é possível perceber no gráfico da figura anterior, essa foi a variável com a maior percepção positiva dessa dimensão.

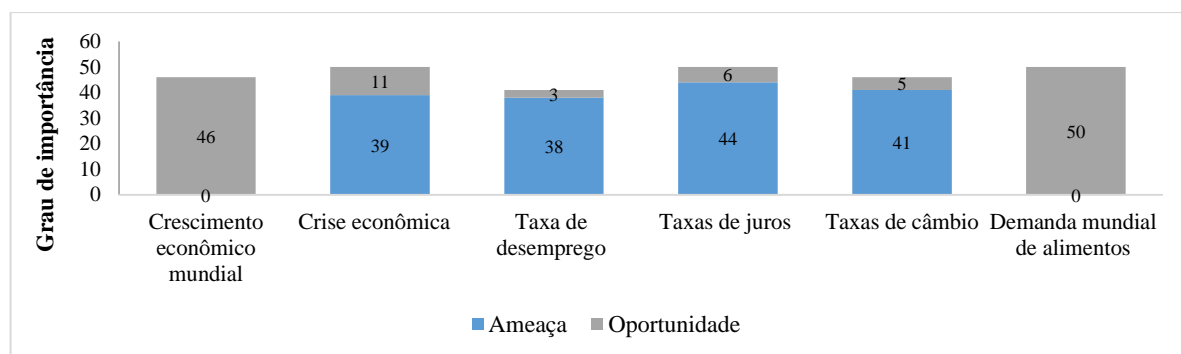
A “Responsabilidade nas contas públicas” é vista preponderantemente como ameaça, o que possivelmente está ligado a uma perspectiva de contenção de gastos por parte dos governos e, conseqüentemente, de menores investimentos em ações demandadas pelos agricultores. No mesmo sentido, a legislação trabalhista foi percebida majoritariamente como ameaça. Tal percepção têm relação com uma atuação mais intensa, nos últimos anos, dos órgãos vinculados à questão trabalhista (Ministério do Trabalho, Ministério Público do Trabalho, Justiça do Trabalho, entre outros) e com a falta de conhecimento dos agricultores acerca da legislação associada a esse tema, o que gera insegurança para as eventuais contratações de força de

trabalho e, por conseguinte, leva à avaliação negativa dessa variável.

4.2.3 Mudanças na economia

O “Crescimento econômico mundial” e a “Demanda mundial de alimentos” são percebidos por 100% dos respondentes como oportunidades, conforme demonstra a Figura 5. Embora a atividade predominante nas unidades de produção seja o tabaco, o aumento da demanda de alimentos e outros produtos é percebido como uma oportunidade no horizonte desses agricultores, o que explica a valorização e percepção positiva. Em sentido contrário, todas as demais variáveis apontam para uma percepção majoritariamente de ameaças.

Figura 5 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na economia



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Entre as variáveis da dimensão econômica, a “Crise econômica”, as “Taxas de juros” e a “Demanda mundial de alimentos” foram as mais valorizadas pelos respondentes, sendo as duas primeiras percebidas majoritariamente como ameaças. Em relação às taxas de juros, deve-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 negativa.

Por outro lado, a “Taxa de desemprego” foi a variável menos valorizada da dimensão econômica, sendo percebida como ameaça em 93% das respostas ponderadas. Ressalta-se que as 18 unidades de produção participantes deste estudo contrataram força de trabalho externa à propriedade na quantidade total de 78 dias/homem na safra 2015/16, o equivalente a 0,26 UTH média por unidade (ver Tabela 1). Contudo, aparentemente esse montante é considerado pouco significativo, a ponto de a variável receber a menor pontuação.

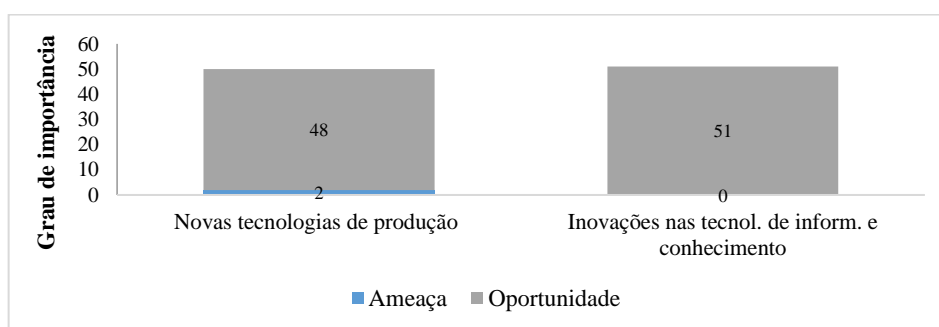
Por fim, a “Taxa de câmbio” foi percebida majoritariamente como ameaça, atingindo 89,1% de avaliação negativa. O início da aplicação do questionário coincidiu com o momento

de planejamento e encomenda de insumos da safra seguinte (2016/17) do tabaco, uma das culturas mais importantes do conjunto de propriedades avaliadas. No mês de fevereiro de 2016 a cotação do dólar americano chegou a R\$ 3,97, e isto, por certo, impôs uma pressão para o aumento dos preços dos insumos, contribuindo com tal percepção negativa.

4.2.4 Mudanças tecnológicas

O surgimento e difusão de novas tecnologias de produção e o surgimento de inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento são percebidos por 98% dos respondentes como oportunidades. Chama a atenção o fato de que às inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento foi atribuído uma valoração semelhante àquela destinada às novas tecnologias de produção, conforme demonstrado abaixo, na Figura 6.

Figura 6 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças tecnológicas



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Em outro estudo semelhante realizado por Araújo, Giehl e Feliciano (2016), a percepção positiva das mudanças tecnológicas do ambiente externo é confrontada com a variável do ambiente interno “Informações e conhecimentos por meio de técnicos” (que poderia ser traduzida por acesso aos serviços de assistência técnica e extensão rural). Segundo os autores, os entrevistados avaliaram a obtenção de informações e conhecimentos por meio de técnicos como sendo muito importante na gestão dos negócios das unidades de produção. Como veremos, os entrevistados de Imbuia corroboram com os achados apontados naquele estudo.

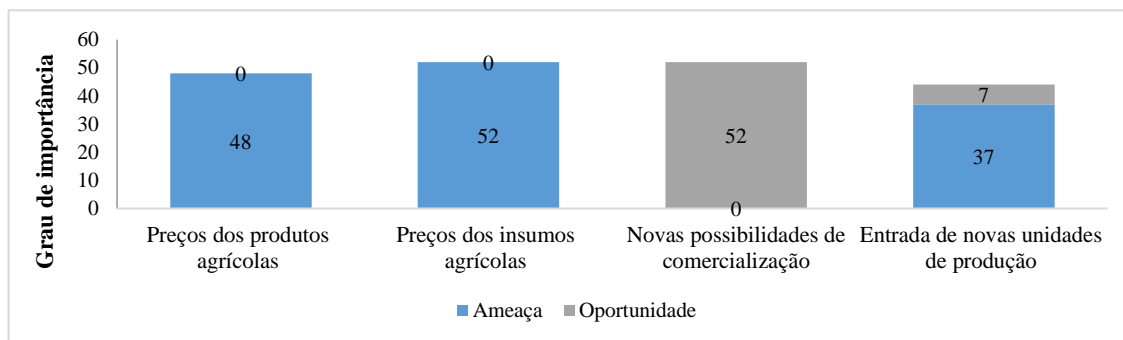
4.2.5 Mudanças no mercado

A variável “Novas possibilidades de comercialização” é percebida por 100% dos respondentes como sendo uma oportunidade, além de ter sido a variável mais valorizada desta

dimensão (juntamente com “Preço dos insumos agrícolas”), conforme a Figura 7.

Wilkinson (2014) observa que para alguns agricultores as cadeias tradicionais mantêm-se como a melhor opção, enquanto que, para outros, as oportunidades de inserção econômica se multiplicam por conta da demanda por produtos diferenciados, a exemplo dos orgânicos e dos produtos certificados. Esses outros agricultores reconhecem que a demanda adicional se encontra em estado latente e, em grande parte, inexplorada. Para eles, o desafio estratégico é muito diferente daquele admitido pelos agricultores “sujeitos” a um mercado competitivo (concorrência perfeita), em que: o produto ofertado é homogêneo; existe livre entrada e saída na atividade; a presença de milhares de unidades de produção operando com determinado produto; e, por fim, são tomadores de preço.

Figura 7 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças nos mercados



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

De forma unânime, os respondentes julgam as variações dos “Preços dos insumos agrícolas” e dos “Preços dos produtos agrícolas” como ameaças muito importantes. Considerando o fato de os agricultores entrevistados serem tomadores de preço de ambos os lados, de insumos e de produtos agrícolas, não causa surpresa a percepção negativa que os mesmos têm com relação a esses fatores.

Diferentemente das variáveis anteriores, a “Entrada de novas unidades de produção” apresenta algum grau de indefinição, dado que 84,1% da importância relaciona-se à sua percepção como ameaça e 15,9% como oportunidade. Considerando o fato de os agricultores estarem operando num mercado bastante competitivo para as principais atividades de seu sistema de produção, essa percepção não causa surpresa. Além disso, demonstra uma predominância do senso de competição em relação ao de cooperação (afirmação reforçada pela baixa participação desses agricultores em entidades associativas, como veremos adiante).

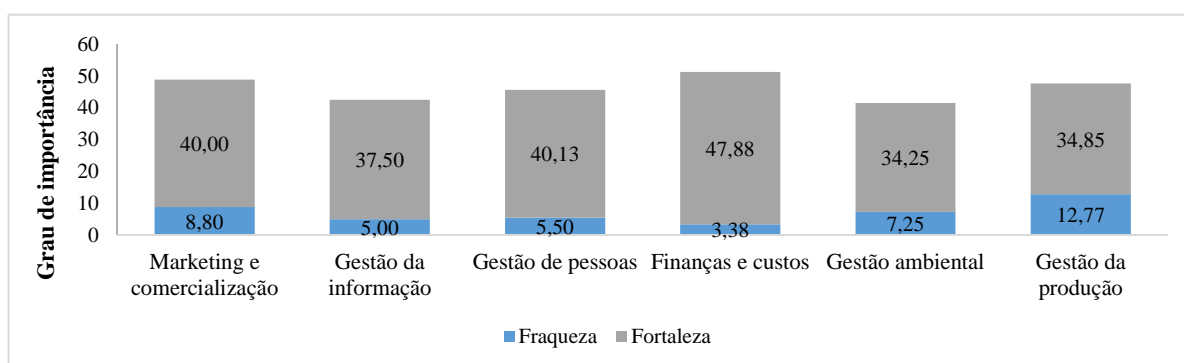
4.3 Percepções sobre o ambiente interno

A análise do ambiente interno com o uso do método SWOT tem por objetivos principais a identificação de pontos fortes e fracos das unidades estudadas e o dimensionamento da importância dos mesmos. Com base no conhecimento desse cenário, o gestor conta com elementos mais consistentes para construir estratégias de atuação que garantam a sustentabilidade de sua unidade de produção agropecuária.

A Figura 8 apresenta a pontuação média atribuída a cada uma das seis dimensões que compõem o ambiente interno analisado neste estudo. Ressalta-se que essas dimensões foram previamente estabelecidas pela equipe de pesquisa, com base em estudo bibliográfico.

Conforme fica evidenciado no gráfico, há um forte predomínio da percepção positiva associada ao ambiente interno, com 83,2% das respostas ponderadas indicando os fatores associados ao ambiente interno com fortalezas. Esse cenário é bastante distinto daquele observado em relação ao ambiente externo, que é percebido majoritariamente como ameaça (54,5% das respostas ponderadas). Tal situação não chega a causar estranheza, haja visto que os fatores não controláveis (como o são a maioria das variáveis do ambiente externo) comumente são percebidos como fontes de perigo. Por outro lado, aquilo que está sob controle mais direto do agricultor e de sua família normalmente é supervalorizado, não obstante o fato de que esse controle nem sempre seja tão efetivo.

Figura 8 – Grau médio de importância das dimensões do ambiente interno, em uma escala ponderada de 0 a 54



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

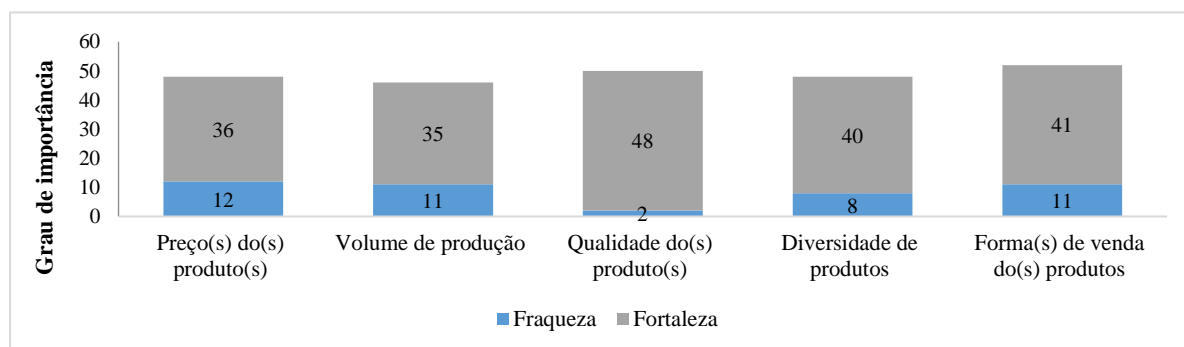
Dentre as dimensões do ambiente interno, o maior grau médio de importância (média das variáveis que compõem cada dimensão) é atribuído a “Finanças e custos”, que também possui a maior percepção positiva. Por outro lado, “Gestão ambiental” foi a dimensão que apresentou o menor valor, embora ainda seja significativo. Na sequência apresenta-se de forma mais

detalhada e faz-se uma breve análise de cada uma das dimensões e suas variáveis.

4.3.1 Marketing e comercialização

Conforme é possível perceber na Figura 9, apresentada a seguir, todas as variáveis desta dimensão receberam pontuação elevada, o que demonstra sua importância para os entrevistados.

Figura 9 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas ao marketing e comercialização



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Merece destaque a variável “Qualidade do (s) produto (s)”, que proporcionalmente obteve a maior percepção positiva (96%). Isso indica que, além de valorizar a qualidade como elemento relevante no processo de gestão, a quase totalidade dos agricultores acredita que tem conseguido fazer uso desse fator para promover o desenvolvimento de sua unidade produtiva.

Já no caso das variáveis “Preços obtidos pelo (s) produto (s)”, “Volume de produção” e “Forma(s) de venda(s) do(s) produto(s)”, o cenário é um pouco menos otimista. Nos três casos, quase ¼ das respostas ponderadas apontam essas variáveis como fraquezas. Embora a avaliação predominante seja positiva, os números indicam que acerca desses fatores há questionamentos que merecem alguma reflexão. Não causa estranheza que os preços recebidos constem nessa lista, haja vista que se constituem em reclamação rotineira dos agricultores. É mais surpreendente que 75% das respostas ponderadas atribuam a essa variável a percepção de ponto forte, o que indicaria que os respondentes avaliam que os preços recebidos são bons ou, pelo menos, suficientemente remuneratórios. De fato, diversos produtos tiveram variações positivas consideráveis no ano agrícola 2015/2016, como é o caso do tabaco, da cebola e do leite.

Em relação ao fato do volume de produção apresentar 24% de percepção negativa, há que se ressaltar que se trata de pequenas propriedades (área média total de apenas 13,83 ha), o que estabelece limitações a eventuais aumentos de produção. Por outro lado, as principais atividades

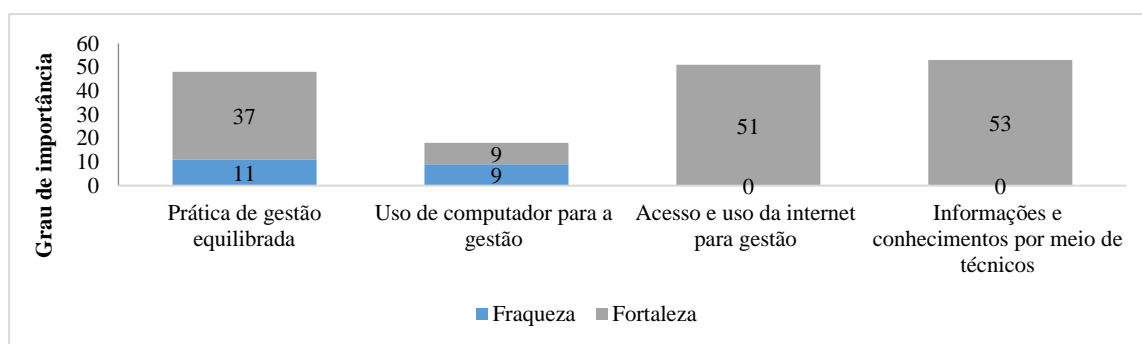
desenvolvidas nas propriedades pesquisadas (tabaco e cebola) promovem o uso intensivo da terra, o que ajuda a entender os números levantados.

No que tange à variável “Diversidade de produtos da unidade”, por meio da qual buscava-se conhecer a percepção dos agricultores sobre a situação atual de seus sistemas produtivos, é possível concluir que a ampla maioria está satisfeita com a configuração dos mesmos. Chama-se a atenção para os dados já apresentados na Tabela 2, que demonstram que as propriedades com maior lucro econômico (20% mais) apresentam menor grau de especialização, conseguindo um melhor retorno do *mix* de produtos que cultivam.

4.3.2 Gestão da informação

Fazer a gestão da informação de forma incompleta ou superficial, tende a oferecer riscos à percepção dos movimentos do mercado. Ao analisarmos em conjunto as variáveis pesquisadas (Figura 10), podemos afirmar que a gestão da informação necessita ser melhor trabalhada nas unidades de produção, pois, apesar de os entrevistados atribuírem peso significativo ao uso da internet e aos técnicos da assistência técnica e extensão rural (ATER), as variáveis restantes demonstram que há limites a serem superados. Isso fica evidenciado, por exemplo, pela existência de percentual significativo (22,9%) de identificação como fraqueza da variável relacionada à distribuição de tempo do responsável principal pela unidade de produção (“Prática de gestão equilibrada”).

Figura 10 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão da informação



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Apesar de ser percebida como fortaleza pela maioria dos respondentes, deve-se destacar que há a necessidade de oferecer melhores condições de acesso às informações, e que as mesmas tenham níveis de usabilidade adequados, reduzindo o tempo do agricultor dedicado a tal tarefa.

Convém destacar que, até o final da década de 1990, enquanto alguns segmentos produtivos já faziam uso intensivo de ferramentas tecnológicas para a gestão da informação, na agricultura ainda se estruturava o modelo da Revolução Verde, que desconsiderava o

conhecimento dos agricultores sobre suas atividades, tornando-os dependentes de agentes externos para obterem informações sobre seus negócios. A informação incompleta, fragmentada e com viés tendencioso, criou um grande foco informacional para toda uma geração de agricultores, que foram rotulados como meros consumidores de dados e informações, cuja capacidade de geração de informação ficou limitada.

Com relação ao uso do computador para a gestão, a exata divisão de percepção entre os entrevistados reflete, por um lado, o desconhecimento sobre o que esse tipo de ferramenta pode oferecer à gestão da informação, sobretudo por sua capacidade de processamento, armazenamento e interface com outros instrumentos. Por outro lado, é possível destacar o equívoco no discurso corrente, de que disponibilizar informações em meio digital consiste em uma importante contribuição à atividade de gestão da informação nas unidades de produção agropecuária. Nesse sentido, há um longo caminho a ser percorrido por parte dos agricultores, para que façam a gestão da informação dos seus negócios.

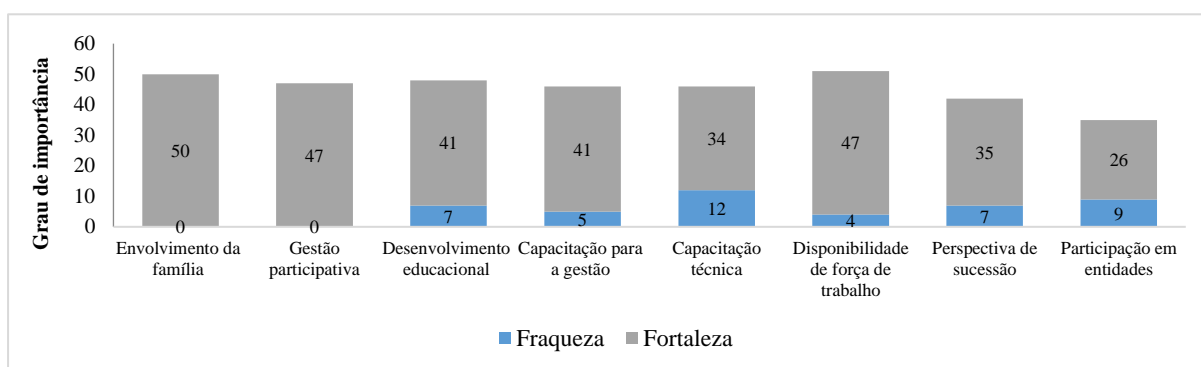
Contraditoriamente, o “Acesso e uso da internet para gestão” recebeu uma pontuação elevada e foi unanimemente considerado um ponto forte das unidades. Certamente, nesse item cabe uma análise posterior mais aprofundada, com o objetivo de se compreender a razão dessa dissonância. De acordo com o método utilizado, a avaliação positiva indicaria que os agricultores se percebem como fazendo uso adequado/correto da variável em questão. Levando em consideração a baixa valorização do computador, resta saber o porquê da pontuação elevada da internet, e como estaria se dando seu uso. Pode-se imaginar, por exemplo, a utilização de celulares e outros equipamentos. Contudo, a resposta para esse questionamento demanda análises que não podem ser feitas com a atual disponibilidade de informações.

A variável “Informações e conhecimentos por meio de técnicos” recebeu a pontuação mais alta dentre todas desta dimensão, o que demonstra a importância que é atribuída pelos agricultores entrevistados ao papel dos agentes de assistência técnica e extensão rural, sejam eles de instituições públicas, da iniciativa privada ou do terceiro setor. Também sobressai o fato dessa variável ter sido unanimemente considerada uma fortaleza das unidades de produção, o que significa que os gestores avaliam que esse fator está afetando positivamente o desenvolvimento das mesmas. Ressalta-se, contudo, que as propriedades incluídas no presente estudo fazem parte do Programa Propriedade Sustentável, desenvolvido pela Souza Cruz em parceria com as federações estaduais de trabalhadores rurais dos estados da Região Sul. Em função disso, recebem um acompanhamento técnico mais intensivo que a maioria das demais propriedades do município, o que deve ter contribuído para as avaliações supramencionadas.

4.3.3 Gestão de pessoas

As pessoas são um dos fatores mais importantes em qualquer processo de gestão, embora na maioria dos casos não se dê o devido destaque a elas. Merece realce que as pessoas são a fonte original de criação do conhecimento. Recentemente esse fator tem ganhado cada vez mais relevância na análise e estruturação de processos de gestão, razão pela qual é abordado aqui (Figura 11).

Figura 11 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão de pessoas



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

A maioria das variáveis dessa dimensão atingiu pontuação consideravelmente elevada (entre 85,2% e 94,4% da pontuação máxima possível), com exceção de “Perspectiva de sucessão da propriedade” e “Participação em entidades”, cujas pontuações atingiram somente 77,8% e 64,8%, respectivamente.

Inicialmente, destacam-se as variáveis “Envolvimento da família” (na execução das atividades) e “Gestão participativa”, ambas com pontuação elevada e unanimemente percebidas como fortalezas. *A priori*, isso parece sinalizar um envolvimento de toda a família no processo de gestão das unidades, com a adoção de modelos menos centralizadores.

Já as variáveis “Desenvolvimento educacional”, “Capacitação para a gestão” e “Capacitação técnica”, embora também tenham sido consideradas muito importantes (o que se evidencia pela pontuação recebida pelas mesmas), apresentam algum índice de percepção negativa. O caso mais expressivo é o da “Capacitação técnica”, que é percebida como fraqueza por 26,1% das respostas ponderadas. Isso indica o interesse dos agricultores em terem acesso a atividades de formação mais diretamente voltadas as questões técnicas relacionadas aos seus sistemas produtivos. Esse aspecto também pode evidenciar uma oportunidade, às organizações que mantém relações com os agricultores, para promoverem atividades de capacitação técnica direcionadas aos mesmos.

Diferentemente do que ocorreu em outras regiões analisadas pelo mesmo projeto de

pesquisa, em Imbuia a “Disponibilidade de força de trabalho” foi percebida majoritariamente como fortaleza na gestão das unidades de produção. Se por um lado tal dado contrasta com os dados de disponibilidade de UTH apresentados na caracterização das unidades de produção, por outro justifica-se pela baixa disponibilidade de área, questão a ser abordada adiante. Assim, pode-se compreender que a atual disponibilidade de força de trabalho, embora não seja elevada, é considerada adequada ao tamanho das propriedades e às atividades desenvolvidas (ARAÚJO, GIEHL e FELICIANO, 2016).

Conforme já comentado anteriormente, a variável “Perspectiva de sucessão” recebeu valorização apenas média, o que também contrasta com o resultado da análise desse item em outras regiões. Além disso, somente 16,7% das respostas ponderadas identificam essa questão como uma fraqueza, número que está aquém do encontrado nas demais regiões avaliadas pelos autores em outros estudos e contrasta com a gravidade do problema apontado por diversos autores que se dedicaram ao tema (ABRAMOVAY *et al*, 2004; BRUMER, 2007; SPAVANELLO, 2008; entre outros).

Por fim, a variável “Participação em entidades” foi a que obteve a menor pontuação ponderada, conforme já relatado anteriormente, o que demonstra uma valorização relativamente baixa desse fator no cotidiano da gestão das unidades. Não obstante isso, cerca de $\frac{3}{4}$ dos respondentes classificam esse fator como uma fortaleza, indicando que, apesar do pouco valor, enxergam a participação em entidades de forma positiva. No entanto, quando consultados sobre as entidades às quais estão vinculados, somente 16,7% dos respondentes informaram ser sócios de alguma associação, e 38,9%, de cooperativas. O maior percentual é o de associados a algum sindicato, que atinge 44,4%.

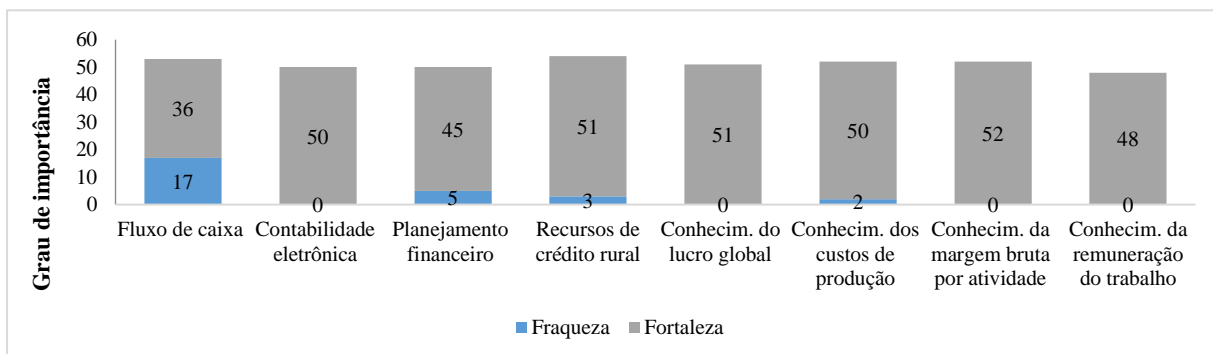
4.3.4 *Finanças e custos*

Conforme mostrado anteriormente no gráfico da Figura 8, a dimensão “Finanças e custos” apresentou a maior pontuação média ponderada (51,25), com todas as variáveis sendo consideradas de grande importância. Além disso, foi a dimensão que apresentou o maior percentual de sua pontuação classificada como fortaleza (93,4%). Em relação a esse último dado, ressalta-se que das 8 variáveis dessa dimensão, 4 foram classificadas unanimemente como fortalezas, enquanto as demais apresentam baixo grau de avaliação negativa (Figura 12).

Dentre as variáveis que receberam avaliação integralmente positiva, destaca-se inicialmente “Contabilidade eletrônica”. Como já ressaltado anteriormente, os agricultores integrantes deste estudo fazem parte de uma ação realizada em parceria por diversas entidades, cujo destaque é a utilização do sistema de contabilidade eletrônica denominado de Contagri. Os

resultados apresentados na figura anterior demonstram que há um reconhecimento sobre a importância e o papel desse sistema na gestão das unidades.

Figura 12 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas a finanças e custos



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Em associação ao resultado anterior, também foram unanimemente consideradas fortalezas “Conhecimento do lucro global”, “Conhecimento da margem bruta por atividade” e “Conhecimento da remuneração do trabalho”.

A variável “Conhecimento dos custos de produção”, por sua vez, foi considerada um ponto forte por 96,2% das respostas ponderadas. No que tange ao grau de importância, a maioria das variáveis anteriores ficou muito próxima do teto de pontuação, com exceção do “Conhecimento da remuneração do trabalho”, que atingiu 88,9% da pontuação máxima, ainda assim um número bastante expressivo. Tais resultados apontam que há a percepção de que o conhecimento desses indicadores econômicos é de grande importância e contribui positivamente para a gestão das unidades.

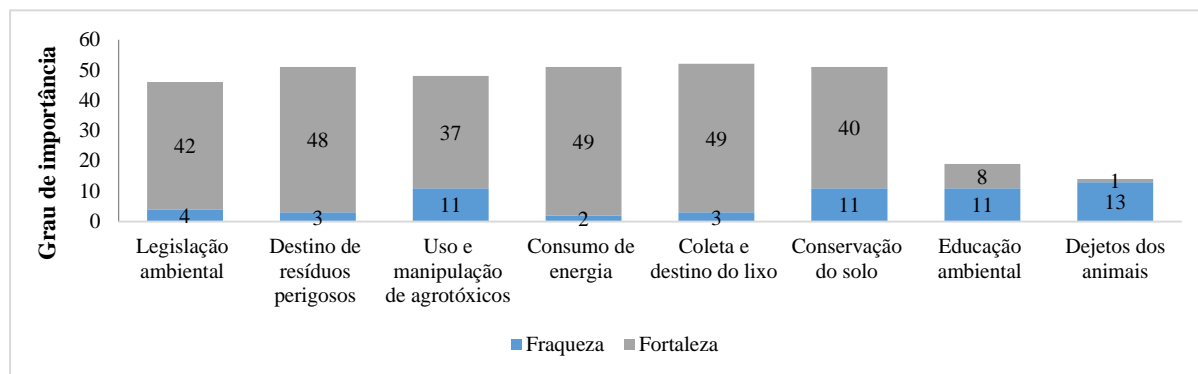
A variável vista como ponto fraco mais significativo no âmbito dessa dimensão foi “Fluxo de caixa”, classificada como fraqueza por 32,1%. Por outro lado, há que se destacar que essa variável atingiu uma pontuação muito próxima ao teto (98,1%). Esse cenário indica que, embora seja considerado de grande importância, o conhecimento do fluxo de caixa não vem sendo utilizado de forma adequada ou suficiente pelos agricultores.

O “Planejamento financeiro”, por sua vez, também foi bastante valorizada, atingindo pontuação elevada, e apresentou um índice relativamente baixo de classificação como fraqueza. Por fim, o uso de “Recursos de crédito rural” obteve pontuação máxima, o que demonstra o seu grau de importância para o grupo participante deste estudo. Além disso, 94,4% das respostas ponderadas apontaram essa variável como uma fortaleza. Esses resultados indicam que o crédito para a produção é muito importante e que não há, *a priori*, problemas de acesso ao mesmo.

4.3.5 Gestão ambiental

Em contraste com a dimensão anterior, a “Gestão ambiental” foi a dimensão que obteve a menor pontuação média ponderada, o que é resultado, principalmente, das pontuações obtidas pelas variáveis “Educação ambiental” e “Dejetos animais”, avaliados como tendo importância baixa nos processos de gestão desses agricultores (Figura 13)

Figura 13 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão ambiental



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Em relação às duas variáveis que obtiveram as menores pontuações, há algumas considerações a fazer. A baixa presença de animais nas propriedades analisadas, o que fica explícito pela sua reduzida participação na composição da renda, explica a pouca importância do destino dos dejetos animais nessa amostra. Contudo, chama-se a atenção para o fato de que 92,9% das respostas ponderadas caracterizam-na como uma fraqueza. Ou seja, embora a produção animal esteja pouco presente, o destino dos dejetos é um problema para aqueles que desenvolvem algum tipo de pecuária.

Já a variável relacionada à participação em atividades de educação ambiental, além da baixa pontuação, é percebida como um ponto fraco por mais da metade das respostas ponderadas (57,9%). Isso indica que a participação nessas atividades, provavelmente reduzida, é percebida como problemática pela maioria dos entrevistados, embora eles não lhe atribuam muita importância.

A variável “Uso e manipulação de agrotóxicos”, embora seja considerada importante, também apresentou percentual relativamente elevado de classificação como fraqueza (22,9%). Tal número indica que parcela dos agricultores avalia que precisa qualificar a forma como utiliza tais produtos. Por outro lado, chama a atenção o fato de que, quando se trata de “Destinação de resíduos perigosos” (dentre os quais se incluem as embalagens e resíduos de agrotóxicos), o índice de percepção negativa cai para 5,9%. A partir disso, depreende-se que o problema principal dos agrotóxicos parece estar relacionado ao processo de aplicação.

A “Conservação do solo” obteve pontuação elevada, mas é considerada fraqueza por 21,6% das respostas ponderadas. Embora não seja um índice tão significativo, ele é maior do que aquele encontrado para a mesma pergunta em outros estudos, realizados em regiões distintas pelos autores. Ainda assim, é preciso ressaltar que mais de $\frac{3}{4}$ dos agricultores percebem como um ponto forte a forma como manejam o solo, o que é um índice bastante positivo. Claro, restaria avaliar mais a fundo o tipo de manejo que realizam, para saber se a percepção condiz com a realidade. Contudo, não é esse o escopo do presente estudo.

Chamam a atenção os resultados obtidos para a variável “Legislação ambiental”. Embora tenha atingido somente 85,2% da pontuação máxima, não se pode desconsiderar que esse índice é bastante significativo. Além disso, 91,3% consideram esse tema uma fortaleza de suas unidades produtivas. É recorrente que a legislação ambiental tenha uma conotação negativa no meio rural, em decorrência de conflitos entre a produção e a conservação ambiental. Tal percepção pode indicar que a maioria das propriedades está adequada à legislação ambiental ou que eventuais conflitos não são percebidos ou valorizados.

Contudo, um dos resultados mais surpreendentes dessa dimensão é a percepção de “Coleta e destino do lixo”, que recebeu a pontuação mais elevada, demonstrando uma grande valorização desse tema. Em geral, os serviços de coleta de lixo atuam somente no meio urbano, o que força os agricultores a adotarem manejos alternativos para o lixo. Nesse contexto, também chama a atenção o fato de 96,3% dos agricultores entrevistados perceberem essa variável uma fortaleza. Há que se buscar compreender o que motivou tal compreensão.

Por fim, “Consumo de energia” apresentou elevado índice de percepção como fortaleza. Vale lembrar que todos os agricultores participantes desta pesquisa produzem tabaco, realizando a secagem desse produto em estufas. Essa etapa demanda grande quantidade de madeira, e seu grau de eficiência pode comprometer a lucratividade da atividade.

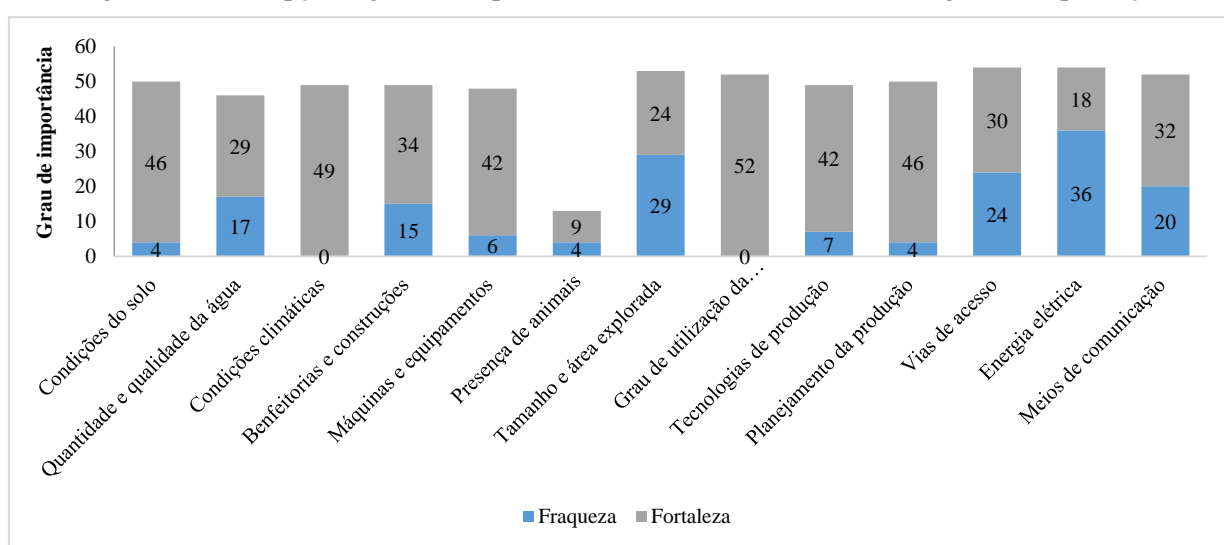
4.3.6 Gestão da produção

Conforme é possível perceber na Figura 14, apresentada adiante, a maioria das variáveis relacionadas a esta dimensão obteve pontuação elevada, o que demonstra a importância das mesmas nos processos decisórios dos agricultores entrevistados.

Com o objetivo de facilitar a análise, as variáveis desta dimensão serão agrupadas em quatro grupos, de acordo com as similaridades que possuem entre si. Num primeiro grupo estão as variáveis relacionadas às condições naturais das unidades de produção: “Condições do solo”, “Quantidade e qualidade da água” e “Condições climáticas”. Todas receberam pontuações elevadas, com pequeno destaque para as condições do solo, com 50 pontos, 92% dos quais

classificando essa característica como fortaleza. De forma semelhante, as condições climáticas receberam pontuação elevada e foram classificadas unanimemente como fortaleza. Já em relação à água, percebe-se que pouco mais de 1/3 das respostas ponderadas (37%) enquadram essa variável como uma fraqueza, o que indica que, possivelmente, há problemas no fornecimento de água de parte das propriedades, seja em termos de quantidade ou qualidade. De forma geral, é possível concluir que as condições naturais são bastante valorizadas no processo de gestão das unidades de produção e que, *a priori*, a água constitui-se no principal fator limitante, dentre as condições naturais.

Figura 14 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas a gestão da produção



Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Um outro grupo agrega as variáveis que dizem respeito às estruturas produtivas disponíveis nas unidades: “Benfeitorias e construções”, “Máquinas e equipamentos”, “Presença de animais” e “Tamanho e área explorada”. Todas essas variáveis receberam pontuação elevada, com exceção daquela que diz respeito aos animais, que atingiu apenas 24,1% da pontuação máxima. Isso se explica pela baixa participação dos animais na renda das propriedades pesquisadas, conforme foi demonstrado na Tabela 2. Em relação às benfeitorias e construções, não obstante a pontuação elevada, percebe-se que 30,6% das respostas ponderadas indicam essa variável como fraqueza, o que demonstra a existência de problemas nas estruturas produtivas de parte das propriedades. No caso das máquinas e equipamentos, embora também sejam indicadas fragilidades, o índice é bem menor, atingindo somente 12,5% das respostas ponderadas as que caracterizam esse item como fraqueza. Contudo, a variável que chama a atenção é “Tamanho e área explorada”, que atingiu pontuação próxima do máximo, mas é percebida como ponto fraco por mais da metade das respostas ponderadas (54,7%). Tal cenário indica que há limitações significativas de acesso à terra, o que certamente influencia os

processos de gestão dessas unidades. É importante destacar que a percepção leva em consideração não apenas fatores objetivos (efetiva disponibilidade de área), mas também os anseios, expectativas, condições de trabalho e referências da trajetória de vida dos agricultores.

No terceiro grupo de variáveis enquadram-se aquelas relacionadas à forma de utilização da unidade de produção: “Grau de utilização da propriedade”, “Tecnologias de produção” e “Planejamento da produção”. Todas elas obtiveram pontuações elevadas, acima de 90% do máximo possível, o que demonstra a grande valorização desses fatores. Além disso, predomina uma percepção positiva em relação a esses aspectos, com destaque para o grau de utilização da propriedade, que foi unanimemente considerado uma fortaleza. A elevada pontuação atribuída a essa variável condiz com a percepção em relação ao tamanho da propriedade, analisada anteriormente. Isso significa que há uma avaliação predominante de que as áreas são insuficientes para o que se deseja, mas dentro das possibilidades são intensamente utilizadas nas atividades produtivas. A valorização do uso de tecnologias de produção e do planejamento das atividades remete à importância do papel da assistência técnica e extensão, apesar desses aspectos já serem majoritariamente considerados fortalezas.

O quarto conjunto de variáveis relaciona-se às infraestruturas de apoio à produção agropecuária, e é composto por: “Vias de acesso”, “Energia elétrica” e “Meios de comunicação”. As três variáveis foram bastante valorizadas, com destaque para as duas primeiras, que atingiram 100% da pontuação possível. Contudo, diferentemente das demais variáveis dessa dimensão, nesse conjunto há uma presença muito marcante de percepções negativas. A situação das vias de acesso, por exemplo, é percebida como fraqueza por 44,4% das respostas ponderadas. Isso demonstra que as estradas do município devem se constituir num problema relativamente sério. Há que se fazer uma ressalva para o fato de que, em estudos semelhantes realizados em outras regiões do estado pelos autores, essa variável obteve índices ainda mais negativos. A disponibilidade de meios de comunicação registrou valor um pouco menor de enquadramento como fraqueza (38,5%), mas ainda assim expressivo. Contudo, o que chama mais a atenção é o fato de 2/3 das respostas ponderadas (66,7%) terem indicado que a “Energia elétrica” é uma fraqueza das unidades de produção.

Apesar dos avanços ocorridos nos últimos anos nesse campo, inclusive com a criação de um programa nacional de eletrificação (Programa Luz para Todos), algumas atividades agropecuárias, como produção de leite, aves, suínos e tabaco, são exigentes em energia de qualidade, sendo que este programa não tinha como escopo esse segmento. Como visto, os agricultores desse grupo são todos produtores de tabaco e, portanto, demandantes de frequência e qualidade de energia elétrica, fatores decisivos para o seu sucesso na atividade.

5 Considerações finais

A gestão é uma prática aprendida com a experiência e enraizada no contexto, sendo determinante para garantir a sustentabilidade das unidades de produção agropecuária, uma importância que cresce a cada dia, com o aumento da complexidade dos mercados em que está inserido esse segmento. As decisões do gestor terão maior probabilidade de sucesso, quanto maior for sua aderência às novas realidades da economia e, principalmente, quanto maior for sua capacidade de interpretar as variáveis que podem influenciar os resultados de suas ações. Por essa razão, ganha relevância compreender os processos de tomada de decisão e os fatores associados aos mesmos.

Apesar de alguns avanços em períodos mais recentes, não seria equivocado afirmar que a gestão é uma área de conhecimento emergente, que vem observando valorização crescente, inclusive no setor agropecuário. Contudo, comparativamente com outros segmentos, os processos que envolvem a gestão de unidades de produção familiar ainda recebem pouca atenção. Quando ocorrem estudos dessa temática, tendo por foco a agricultura familiar, a abordagem utilizada costuma ser restrita e compartimentada (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

No entanto, os processos decisórios na agricultura familiar são complexos e abrangem diversas dimensões, para além do caráter meramente econômico. A tomada de decisão, ação essencial da gestão, é permeada por questões pragmáticas, mas também pela cultura e pelos valores que o gestor (seja um indivíduo, uma família ou um grupo) carrega. A decisão do agricultor é complexa e nela estão presentes componentes de tradição, aprendizado, infraestrutura, psicológicos, sociais e econômicos (DALCIN; OLIVEIRA; TROIAN, 2010).

Assim, a partir das informações apresentadas no presente artigo, é possível afirmar que os gestores das unidades de produção contemplados por este estudo conferem às variáveis relacionadas ao ambiente externo uma percepção mais negativa (54,5% das respostas ponderadas enquadram-nas como ameaças), embora diversas variáveis tenham uma conotação essencialmente positiva (o que faz com que 45,5% da pontuação seja atribuída às oportunidades). Esse resultado não causa nenhuma surpresa, haja visto que os fatores desconhecidos e/ou externos ao sistema (neste caso as unidades produtivas) costumam ser vistos como potenciais fontes de risco, em razão da ausência ou baixo grau de controle sobre os mesmos. Por outro lado, a ampla maioria das respostas classifica os fatores relacionados ao ambiente interno como fortalezas (83,2% das respostas ponderadas). Tais valores também são esperados, uma vez que aos fatores conhecidos e, teoricamente, controláveis, é atribuída uma maior confiança. Além disso, as fortalezas tendem a ser sobrevalorizadas e, portanto, em geral

são mais estreitas do que o percebido, e as fraquezas comumente são subdimensionadas, sendo muitas vezes mais amplas do que uma análise superficial é capaz de perceber.

É importante destacar que não se desconhece a existência de outras variáveis relevantes que poderiam ser incorporadas na pesquisa, muitas delas associadas a fatores subjetivos e que não se explicitaram neste artigo. Tais elementos eventualmente poderão se fazer presentes em futuros estudos. Além disso, é importante ressaltar a necessidade de novas análises junto ao grupo ora pesquisado, buscando compreender as motivações das percepções aqui relatadas.

Para finalizar, é possível afirmar que nenhuma das variáveis isoladamente captura a essência da gestão dentro do contexto que envolve a unidade de produção, sendo necessário considerá-las no seu conjunto. Outrossim, há que se considerar que a percepção dos gestores das unidades está associada a fatores conjunturais, não sendo recomendável desconsiderar o contexto em que se dão os processos de gestão para a interpretação dos mesmos. As percepções apresentadas no presente artigo, por exemplo, certamente guardam relação com o momento em que os dados foram coletados, marcado por incertezas no ambiente econômico e político, o que tende a conferir um viés mais negativo aos fatores não controláveis (principalmente externos).

Referências

- ABRAMOVAY, R.; SILVESTRO, M.; CORTINA, N.; BALDISSERA, I. T.; FERRARI, D. L.; TESTA, V. M. Sucessão profissional e transferência hereditária na agricultura familiar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 37°. Rio de Janeiro, 2004. **Anais...**, 2004.
- ARAÚJO, L. A.; GIEHL, A. L.; FELICIANO, A. M. Gestão de unidades de produção familiar no Planalto Norte Catarinense: percepções sobre o ambiente externo e interno. **Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**. v. 2, n.1, p. 1-33, 2016.
- BARRINGER, B.; IRELAND, R. D. **What's stopping you?: shatter the 9 most common myths keeping you from starting your own business**. Upper Saddle River NJ: FT Press, 2008.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: BATALHA, M.O. e SOUZA FILHO, H.M. de (Org). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos. EdUFSCar, 2005.
- BRUMER, A. A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade. In: CARNEIRO, Maria J.; CASTRO, E.G. (Orgs.) **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.
- DALCIN, D.; OLIVEIRA, S. V.; TROIAN, A. Gestão rural e a tomada de decisão: estudo de caso no setor olerícola. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48°. Campo Grande/MS, 2004. **Anais...**, 2004.
- DRUCKER, P. F. **As fronteiras da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário de 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2016.
- MARCIARIELLO, J. A. **Um ano com Peter Drucker**. São Paulo: Cia das Letras, 2016.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman,

- 2004.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NAKAGAWA, M. **Plano de negócio**: teoria geral. Baurueri: Manole, 2011.
- SLOAN, P. **Strategy as synthesis**. Ph. D dissertation, HEC Montreal, 1996.
- SPAVANELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. 2008. 236 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.
- WILKINSON, J. Prefácio. In: ESTEVAM, D. de O.; MIOR, L. C. (Orgs.). **Inovações na agricultura familiar**: as cooperativas descentralizadas em Santa Catarina. Florianópolis: Insular, 2014, p. 9-11.