

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR DO SUL CATARINENSE: PERCEPÇÕES SOBRE O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

### *FAMILY PRODUCTION UNITS' MANAGEMENT STRATEGIES IN SOUTHERN SANTA CATARINA: INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENTAL PERCEPTIONS*

**Autor (es):** Luis Augusto Araújo; Alexandre Luís Giehl; Antônio Marcos Feliciano; Rogério Goulart Junior.

**Filiação:** Epagri/Cepa - Florianópolis/SC

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

#### Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão no Agronegócio

#### **Resumo**

O futuro das unidades de produção não é dado, mas construído, sendo fundamentais nisso as práticas de gestão adotadas. Nesse contexto, como entender a ampla variedade de atividades que compõem a prática da gestão e a criação de estratégias, bem como a percepção dos agricultores sobre as mesmas? É necessário ter ciência de que as incertezas sobre o ambiente externo, bem como as fortalezas e fraquezas internas, são elementos presentes na elaboração de estratégias. O objetivo do artigo é analisar as percepções de gestores de unidades de produção familiar do sul de Santa Catarina, a partir de um conjunto de variáveis do ambiente externo e interno que influenciam a criação de estratégias e as práticas de gestão. Ao contrário de outros trabalhos baseados na análise SWOT, a abordagem do presente estudo parte de um conjunto pré-definido de variáveis de reconhecida importância na literatura. O estudo orientou-se pelos princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa, de cunho exploratório e descritivo, a partir da aplicação de questionário em unidades de produção familiar do município de Braço do Norte (SC). Os resultados apontaram que dentre as variáveis consideradas do ambiente externo, atribui-se um peso maior às ameaças, que representa 58% do grau de importância total. As dimensões “Mudanças tecnológicas” e “Mudanças no mercado” obtiveram a maior valorização, enquanto “Mudanças na sociedade” obteve a menor, mas ainda assim percebida como importante. As variáveis do ambiente interno são percebidas essencialmente como fortalezas, percepção que representa 86% do grau de importância total. Das dimensões do ambiente interno, a maior média foi atribuída a “Finanças e custos” e a menor à “Gestão da informação”. Conclui-se que nenhuma das variáveis isoladamente captura a essência da gestão no contexto que envolve a unidade de produção, sendo necessário considerá-las no seu conjunto.

**Palavras-chave:** *gestão; estratégia; agricultura familiar; tabaco; Análise SWOT.*

#### **Abstract**

Considering that production units forthcoming situation is not a given fact, it is constructed, then the importance of the adopted management practices for future perspective. In this context, how to understand the wide variety of activities that make up the management practice and creation strategies, as well as their perception by farmers? It is necessary to retain that uncertainty on external environment, along with strengths and weaknesses from the internal one are key elements when elaborating strategies. This paper aims to analyze the

family unit production managers' perceptions, taking into account a set of variables of the external and internal environment that influence the creation of strategies and management practices. Unlike other papers that are based on the SWOT analysis, the approach of this study is based in a predefined set of recognized importance of variables in the literature. The study was guided by the principles of qualitative and quantitative research, with exploratory and descriptive nature. It was applied a questionnaire at production units in the *Braço do Norte (SC)* municipality. Results point a greater weight to threats, among the variables considered in the external environment, which represents 58% of total level of importance. The dimensions "Technological change" and "Changes in the market" have gotten the highest appreciation, as "Changes in society" got smaller, but still perceived as important. In the other hand, the internal environment aspect, their variables are perceived primarily as fortresses, perception is 86% of the total level of importance. Among the internal environment dimensions, the highest average was attributed to "Finance and costs" and the lowest to "Information Management". It was concluded that none of the variables alone captures the essence of management in the context in which the production units are established; being necessary to consider them as a whole.

**Keywords:** *management; strategy; family farming; tobacco; SWOT analysis.*

## 1. Introdução

Como a prática da gestão e da criação de estratégias podem atender aos objetivos de transformar a sociedade catarinense, em especial a porção sul do estado, contribuindo para a sua prosperidade, no seu sentido mais amplo? Este questionamento permeia a necessidade de suplantando o ideário de gestão herdado das contribuições do século 20, dado que a sociedade como um todo tornou-se mais complexa. Em suma, a segunda década do século 21 desafia essa importante tecnologia social, requerendo novas perspectivas para a prática da gestão.

Todos somos gestores em diferentes escalas, do cotidiano de uma unidade de produção agropecuária familiar às decisões da esfera regional, por exemplo. O campo da gestão social é uma área de conhecimento emergente e, nesse sentido, Fischer (2007) afirma que “se a gestão não for essencialmente social, não será gestão e talvez não haja futuro”. Na sequência, questiona: “não será a gestão social a busca do sentido para o futuro da gestão?”.

Em períodos recentes, é possível perceber uma valorização crescente dos processos de gestão, percebidos como essenciais para o adequado desenvolvimento de pessoas, entidades e instituições. Tal situação faz-se presente inclusive no meio rural, tradicionalmente tido como mais refratário à mudanças. Contudo, não obstante esse cenário, comparativamente ainda são pouco estudados os processos que envolvem a gestão de unidades de produção familiar, percepção reforçada por Batalha, Buainain e Souza Filho (2004), dentre outros. E, quando ocorrem, utilizam uma abordagem bastante restrita e compartimentada.

A partir dessa análise, surge a proposta de estudar esse segmento social utilizando um viés de análise mais amplo e buscando compreender primordialmente como se dá a definição das estratégias de gestão. Assim, surge um questionamento inicial: em que consiste a gestão de unidades de produção agropecuária familiar? Mais pontualmente, em relação a esse tema é relevante ainda questionar qual o impacto e a amplitude que as chamadas competências

distintivas do agricultor e de sua família e os fatores chaves de sucesso assumem na vida organizacional de pequenas unidades de produção familiar<sup>1</sup>?

É dentro dessa perspectiva que se introduz uma reflexão sobre a possibilidade de identificarmos as competências distintivas da agricultura familiar, obtidas pela análise do ambiente interno de unidades enquadradas nesse segmento, e os fatores chaves de sucesso, que estão associados às oportunidades advindas do seu ambiente externo. Neste contexto, objetiva-se no presente estudo analisar as percepções de gestores de unidades de produção familiar localizadas no sul de Santa Catarina, a partir de um conjunto de variáveis de seu ambiente externo e interno que influenciam na criação de estratégias e nas práticas de gestão. As principais questões norteadoras do estudo são: (a) quais são as ameaças e as oportunidades das unidades de produção familiar na percepção dos agricultores? (b) quais são as fortalezas e as fraquezas das unidades de produção familiar na percepção dos agricultores? (c) quais as dimensões externas e internas se revelam merecedoras de maior atenção para a definição de estratégias que visem a melhoria socioeconômica dos agricultores e sua família?

Entre as principais contribuições científicas que podem advir do presente estudo, podem-se citar: (1) reconhecer o comportamento dos principais elementos que influenciam a criação de estratégias e a prática da gestão; (2) ampliar a capacidade de apoio à tomada de decisões e de resoluções de problemas numa realidade em constante transformação; (3) servir de material de apoio referencial para futuros estudos; (4) indicar elementos e subsídios para proposição e elaboração de políticas públicas.

Metodologicamente, o trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental, acompanhada da aplicação de um questionário estruturado às famílias rurais do município de Braço do Norte (SC). Foram selecionadas intencionalmente 20 famílias que fazem parte de um projeto de gestão executado pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) em parceria com a empresa Souza Cruz S.A.

## **2. Conceito de estratégia e a gestão**

A estratégia, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), consiste em uma força mediadora entre a organização e seu ambiente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. O autor adiciona que a estratégia é uma palavra que inevitavelmente definimos de uma forma e frequentemente usamos de outra.

Segundo Tigre (2006, p. 476), as estratégias nem sempre são explícitas, podendo ocorrer sem nenhuma formalização. Relacionam-se à percepção das capacitações dinâmicas internas da empresa e também do seu ambiente externo, seja setorial, regional ou internacional. A combinação das oportunidades e dificuldades internas e externas constitui a essência de uma estratégia de sucesso. Para o autor, as estratégias se fundamentam na avaliação das ameaças e oportunidades externas e da capacidade interna da empresa de responder a esses desafios influenciando o ambiente externo.

Ainda segundo Tigre, existem diferentes interpretações e conceitos de estratégia resultantes da relação entre os ambientes externo e interno que apontam para quatro conceitos complementares, resumidos a seguir: (1) a estratégia como essencialmente a relação entre a empresa e o ambiente externo, sendo o setor de atividade onde a empresa se insere a parte mais relevante do ambiente externo; (2) o conceito de estratégia baseado nas novas teorias de organização industrial e teoria dos jogos, que atribui maior importância ao ambiente externo

---

<sup>1</sup> As competências distintivas são reconhecidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que apresentam em sua aplicabilidade grande diversidade. Os fatores chaves de sucesso, por sua vez, são aqueles que definem e facilitam a prosperidade da unidade de produção familiar.

do que ao interno; (3) o conceito de estratégia baseado em recursos específicos disponíveis na empresa, com foco no potencial de receitas possíveis de serem obtidas pelo uso dos recursos específicos e escassos da mesma; e (4) a capacitação dinâmica, com ênfase na criação de novas capacitações, por meio do aprendizado social e coletivo da empresa.

Considera-se a estratégia como um conjunto de práticas e objetivos, capazes de orientar o comportamento dos gestores quanto aos produtos, mercados, lucratividade, inovações e outros aspectos presentes no ambiente interno e externo. A identificação e a qualificação dos fatores do ambiente interno e externo tornam-se relevantes para a formulação de estratégias e para a compreensão da prática de gestão das unidades de produção familiar.

O presente artigo apresenta os resultados parciais de um estudo mais amplo que vem sendo desenvolvido pelo Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola da Epagri (Epagri/Cepa), em parceria com outras entidades públicas e privadas. O estudo tem por objetivo avaliar os processos de gestão de agricultores familiares dos estados da região Sul do país, sendo que, neste trabalho, avalia-se os dados referentes a um dos polos pesquisados, localizado no sul de Santa Catarina.

### 3. Metodologia

Este trabalho utiliza como principal fonte de dados primários a aplicação de questionário junto a agricultores familiares selecionados, tendo por base o método SWOT.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam que a análise de SWOT está enquadrada no contexto de formação estratégica da Escola do Design nos anos 60, apresentando a formulação estratégica como um modelo que busca adequação entre capacidades internas e possibilidades externas das organizações. A estratégia será estabelecida como uma unidade entre qualificações e oportunidades das organizações em seu ambiente.

Kotler (2000) comenta que a análise SWOT (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*)<sup>2</sup> consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que existem em determinado ambiente. Westwood (1997) adiciona que a aplicação da análise SWOT visa compreender as potencialidades e fragilidades, além de identificar as ameaças e oportunidades, na intenção de explorar as potencialidades, superar as fragilidades, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças.

O presente artigo refere-se à pesquisa realizada na região sul de Santa Catarina, mais especificamente no município de Braço do Norte. Os participantes deste estudo foram selecionados intencionalmente, tendo sido contemplados os agricultores familiares que já são abrangidos pela parceria existente entre a EPAGRI, a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina (FETAESC) e a empresa Souza Cruz<sup>3</sup>. As unidades pesquisadas têm a produção de tabaco como uma de suas atividades que aparece com diferentes pesos na composição da renda dessas propriedades, como será apresentado adiante.

Após a seleção das 20 unidades de produção familiar a serem pesquisadas, aplicou-se um questionário estruturado junto às mesmas, por meio do qual buscava-se identificar como determinadas questões relacionadas às práticas de gestão eram percebidas pelos agricultores.

O questionário foi estruturado tendo por base o método SWOT, contemplando três tópicos principais: (1) caracterização e identificação do agricultor e dos membros da família; (2) conjunto de variáveis relacionadas ao ambiente externo da unidade de produção; (3)

---

<sup>2</sup> No Brasil, esse método é conhecido também como FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

<sup>3</sup> A parceria em questão objetiva avaliar e qualificar os processos de gestão dos agricultores familiares assistidos, principalmente por meio do uso da ferramenta eletrônica de contabilidade, chamada de Contagri, e do acompanhamento técnico e gerencial das unidades de produção.

conjunto de variáveis relacionadas ao ambiente interno da unidade de produção. Para cada variável, solicitou-se aos respondentes que classificassem a mesma como ameaça ou oportunidades (no caso do ambiente externo) e fortalezas ou fraquezas (ambiente interno). Após tal classificação, solicitava-se a manifestação do respondente em relação ao grau de importância da variável, levando em consideração as práticas de gestão desenvolvidas em sua unidade. Para tanto, era apresentada uma escala com 4 níveis: (1) Sem importância; (2) Pouco importante; (3) Importante; (4) Muito importante.

As variáveis foram agrupadas em dimensões, de acordo com a similaridade dos temas de que tratavam. No ambiente externo, utilizou-se as seguintes dimensões: (a) Mudanças na sociedade; (b) Mudanças governamentais; (c) Mudanças econômicas; (d) Mudanças tecnológicas; (e) Mudanças nos mercados. Já as variáveis relativas ao ambiente interno foram organizadas em 6 dimensões: (a) Marketing e comercialização; (b) Gestão da informação; (c) Gestão de pessoas; (d) Finanças e custos; (e) Gestão ambiental; (f) Gestão da produção.

Para fins de análise e elaboração de gráficos, as respostas obtidas para cada variável foram ponderadas multiplicando-se as mesmas por valores de 0 a 3, de acordo com o grau de importância atribuído pelos agricultores: Sem importância (x0); Pouco importante (x1); Importante (x2); Muito importante (x3). Assim, os gráficos apresentados neste artigo indicam o grau de importância total de cada variável e a composição desse grau (ameaça e oportunidade, no caso do ambiente externo, ou fraqueza e fortaleza, no ambiente interno). Considerando-se o total de questionários analisados e a ponderação realizada, a pontuação máxima a ser obtida em cada variável é 60 pontos, a qual poderia ser atingida se todos os respondentes atribuíssem a importância máxima à variável (“Muito importante”).

A aplicação dos questionários foi realizada pelos técnicos das instituições parceiras, em especial a Souza Cruz e a Epagri. Os técnicos das referidas empresas receberam capacitação prévia para aplicar o questionário, de forma a garantir a qualidade do processo de coleta de dados. Ressalta-se que houve a orientação de que toda a família fosse convidada para participar do preenchimento do questionário.

Além dos dados obtidos por meio dos questionários, a presente pesquisa utiliza informações de fontes complementares, em especial aquelas obtidas do acompanhamento contábil com o Contagri, utilizadas para traçar o perfil das unidades acompanhadas e para qualificar as informações a serem coletadas por meio de questionários.

É importante ressaltar que não se desconhece a existência de outras variáveis relevantes que poderiam ser incorporadas na presente pesquisa, como por exemplo, na dimensão mudanças tecnológicas que teve apenas duas variáveis. Isto, certamente, poderá ser ampliado e se fazer presente em futuros estudos. Embora a abordagem empregada possa ser considerada simplificada e com limitações em sua aplicação, a classificação e valoração de variáveis que afetam direta ou indiretamente as estratégias de gestão utilizadas em unidades de produção família, a partir de quem faz a prática da gestão, certamente pode contribuir com o aprimoramento da compreensão sobre esse processo.

#### **4. Resultados e discussão**

Neste tópico, inicialmente traça-se o perfil das unidades de produção agropecuária participantes da pesquisa e, na sequência, apresenta-se as percepções dos gestores das unidades sobre as variáveis relativas ao ambiente externo e interno.

#### 4.1. Caracterização das unidades de produção familiar analisadas

As unidades de produção agropecuária de Braço do Norte participantes desta pesquisa, embora contenham aspectos comuns entre si, como a predominância do trabalho familiar e a presença do tabaco em todas elas, apresentam também algumas diferenças em termos de estrutura produtiva, composição da renda e lucratividade, dentre outros fatores.

Para que se tenha uma noção do universo ao qual se refere esta pesquisa, apresenta-se abaixo a Tabela 1, gerada a partir de dados do Contagri, que contém alguns indicadores relevantes para os fins aqui pretendidos. Foram calculados indicadores para a totalidade das unidades analisadas (média), bem como para o grupo de 20% de unidades com maior lucro econômico e 20% com menor lucro no ano agrícola 2014/2015.

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

	20 % mais		Média		20 % menos	
<b>Dimensão da exploração</b>						
Superfície Agrícola Útil - SAU (ha)	16,32		13,01		9,57	
Área Total (ha)	24,85		19,25		14,47	
Área Adicional Total (ha)	0,60		1,10		1,00	
Área Total com Pastagens (ha)	6,12		6,39		2,43	
<b>Unidades animal (efetivo médio/UTH)</b>						
Bovinos (UA)	4,67		5,23		1,27	
<b>Trabalho</b>						
UTH Familiar	2,50		2,68		2,75	
UTH Assalariada	0,26		0,21		0,14	
UTH Total	2,76		2,88		2,89	
<b>Capital/UTH</b>						
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total	97.238,00	100%	77.668,00	100%	50.422,00	100%
Terra	33.525,00	34%	25.425,00	33%	18.599,00	37%
Máquinas e equipamentos	27.926,00	29%	21.319,00	27%	13.085,00	26%
Giro	14.371,00	15%	11.228,00	14%	8.939,00	18%
Construções	12.106,00	12%	9.904,00	13%	7.793,00	15%
Animais	9.310,00	10%	9.792,00	13%	2.007,00	4%

Obs.: as “20% mais” corresponde à média de 20% das unidades com maior lucro do ano agrícola 2014/15; a “Média” corresponde à média das unidades participantes do estudo; e as “20% menos” corresponde à média das 20% com menor lucro do ano agrícola 2014/2015. Fonte: Elaboração dos autores com base no Contagri.

Em relação à dimensão da exploração agrícola, percebe-se que as unidades com maior desempenho possuem maior área em relação às unidades de produção cujo desempenho mostra-se abaixo da média. Inversamente, no tocante à dimensão trabalho, as unidades de produção com melhores resultados econômicos apresentam índices inferiores ao grupo cujos resultados não são satisfatórios.

Para a dimensão capital, percebe-se que o grupo de unidades de produção com desempenho acima da média conta com um capital da exploração quase duas vezes superior ao grupo menos bem sucedido. Entre os aspectos analisados, a terra figura como o principal elemento contributivo na composição do capital total das unidades pesquisadas (cerca de 33%). Em segundo lugar, aparecem as máquinas e equipamentos (com 27% do capital total).

A tabela 2, por sua vez, apresenta informações sobre a composição da renda bruta total das propriedades analisadas.

Tabela 2 – Composição da renda bruta total das unidades de produção agropecuárias por estrato.

	20% mais		Média		20% menos	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
<b>Renda Bruta Total*</b>	<b>67.131,00</b>	<b>100%</b>	<b>47.262,00</b>	<b>100%</b>	<b>30.431,00</b>	<b>100%</b>
Renda Bruta Total dos Vegetais	43.219,00	64%	30.814,00	65%	29.157,00	96%
Tabaco estufa	41.559,00	62%	28.999,00	61%	28.328,00	93%
Lenha	956,00	1%	890,00	2%	151,00	0%
Bovinos	9.732,00	14%	12.269,00	26%	1.126,00	4%
Outras	14.884,00	23%	5.104,00	11%	106,00	3%

\* Valor nominal em reais do ano agrícola 2014/15. Fonte: Elaboração dos autores com base no Contagri.

Na análise dos resultados apresentados na tabela, podem-se destacar duas constatações principais: a) o tabaco de estufa representa 61% na renda total do universo de unidades de produção pesquisadas, sendo que no grupo menos bem-sucedido o tabaco estufa contribui com 93% da renda total; b) a atividade bovina é a segunda em importância para o total das unidades de produção pesquisadas, contribuindo com 26% da renda bruta total, na média.

#### 4.2. Percepções sobre o ambiente externo

O futuro das unidades de produção agropecuárias não é dado, mas construído. É fundamental ter consciência das incertezas e das percepções dos gestores das unidades sobre o ambiente externo para que, tendo em conta as forças e fraquezas internas, possam traçar estratégias exitosas.



Figura 1 – Grau de importância médio, numa escala ponderada de 0 a 60, conferido pelos respondentes para cada dimensão do ambiente externo.

Entre as dimensões que agrupam as variáveis do ambiente externo, as “Mudanças tecnológicas” e as “Mudanças no mercado” obtiveram a maior média em termos de grau de importância conferida pelos respondentes (independente da avaliação ser positiva ou negativa). No sentido contrário, a dimensão “Mudanças na sociedade” obteve o menor grau de importância conferido pelos agricultores, mas ainda assim percebida como uma dimensão importante.

Em relação à classificação das percepções, os participantes desta pesquisa percebem as variáveis relacionadas ao ambiente externo majoritariamente como um risco à gestão (e ao próprio desenvolvimento) das unidades de produção. Cerca de 58% das respostas ponderadas atribuídas a essas variáveis classificam-nas como ameaça, contra 42% que as percebem como oportunidades. Na sequência serão apresentadas e debatidas informações mais detalhadas relativas à cada dimensão e suas variáveis.

#### 4.2.1. Mudanças na sociedade

A variável que trata da influência das mudanças nos padrões de consumo na sociedade sobre a gestão das unidades obteve a maior valorização no âmbito desta dimensão. Além disso, quase 82% das respostas ponderadas a percebem como uma oportunidade.

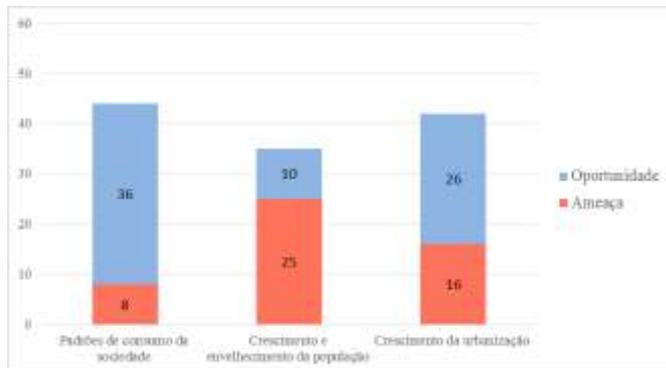


Figura 2 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na sociedade.

Em outra direção, a tendência de envelhecimento da população e o aumento populacional em taxas decrescentes foi majoritariamente percebido como uma ameaça e, entre as variáveis desta dimensão, a menos valorizada. Uma taxa de natalidade decrescente e o aumento da expectativa de vida explicam a tendência pelo envelhecimento, com reflexos sobre os negócios rurais.

Segundo o Censo de 2010, a população urbana catarinense é cinco vezes maior que a rural. O grau de urbanização alcançou 84% em 2010 e a população rural do estado diminuiu 137 mil habitantes entre os anos de 2000 e 2010. Não obstante esse cenário, para os respondentes o crescimento da urbanização aparece em segundo lugar em termos de importância. Chama a atenção o fato dessa variável ser percebida como uma oportunidade para cerca de 62% das respostas ponderadas.

#### 4.2.2. Mudanças no governo

A “Legislação previdenciária” obteve o maior grau de importância entre as variáveis relacionadas às mudanças no governo, seguida pela “Legislação tributária”. Foi unânime a percepção de que a legislação previdenciária constitui-se numa ameaça, enquanto na legislação tributária essa percepção atinge 96% do grau de importância atribuído à variável.

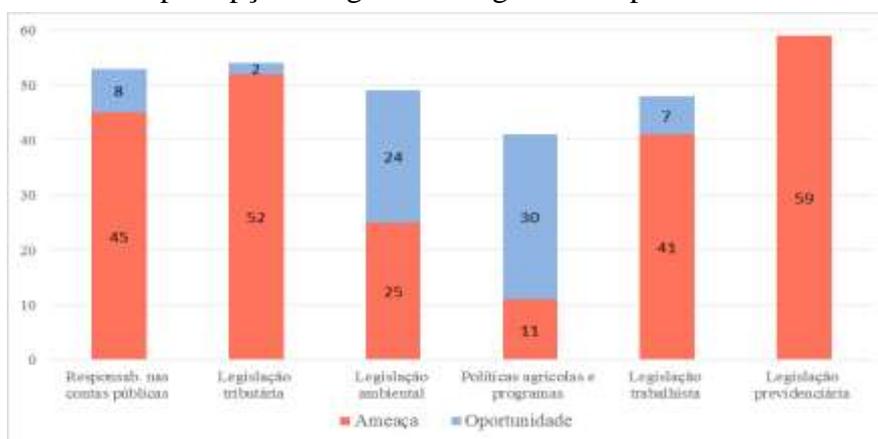


Figura 3 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças no governo.

A exemplo das duas variáveis anteriores, a “Responsabilidade nas contas públicas” e as “Alterações na legislação trabalhista” são vistas também majoritariamente como ameaças, com tal percepção ocupando cerca de 85% do grau de importância total atribuído à ambas.

A “Legislação ambiental” apresenta clara indefinição, dado que 51% do grau de importância relaciona-se à percepção de ameaça e 49% de oportunidade. Esse resultado não deixa de causar certa surpresa, tendo em vista ser muito comum que no meio rural predomine uma percepção negativa da legislação ambiental, em decorrência de restrições de uso e conflitos históricos associados à mesma.

Quanto às alterações nas políticas agrícolas e programas governamentais, os gestores percebem essa variável mais como oportunidade (73% do grau de importância total). Interessante notar também que esta variável recebeu a mais baixa valoração entre todas que compõe a dimensão mudanças governamentais, com 41 pontos (cerca de 68% do máximo).

#### 4.2.3. Mudanças na economia

O “Crescimento econômico mundial” e o crescimento da “Demanda mundial de alimentos” são percebidos por 100% dos respondentes como oportunidades, conforme demonstra a Figura 4. Em relação à segunda variável, é interessante notar que o tabaco, uma cultura não alimentar, é a principal fonte de renda dos agricultores amostrados.

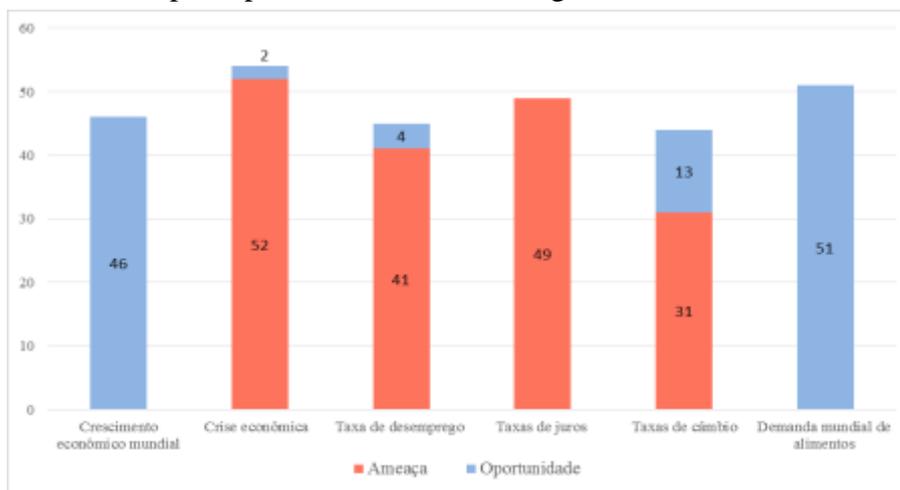


Figura 4 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na economia.

Por outro lado, a “Crise econômica”, a “Taxa de desemprego”, as “Taxas de câmbio” e as “Taxas de juros” são fortemente percebidas como ameaça. No caso das taxas de juro, o posicionamento é unânime.

Entre as variáveis que compõe este quadro sombrio, a taxa de câmbio foi percebida como oportunidade em cerca de 30% do grau de importância total atribuído à variável. A explicação para este fato pode estar relacionada à principal atividade das unidades pesquisadas em Braço do Norte, o tabaco. No momento da entrevista, o câmbio desvalorizado favorece o segmento tabaqueiro, marcadamente exportador.

#### 4.2.4. Mudanças tecnológicas

O surgimento e difusão de novas tecnologias de produção e de inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento são percebidos por 100% dos respondentes como sendo oportunidades. Na média, atribuiu-se às mudanças tecnológicas o segundo maior grau de importância comparativamente às demais dimensões pesquisadas.

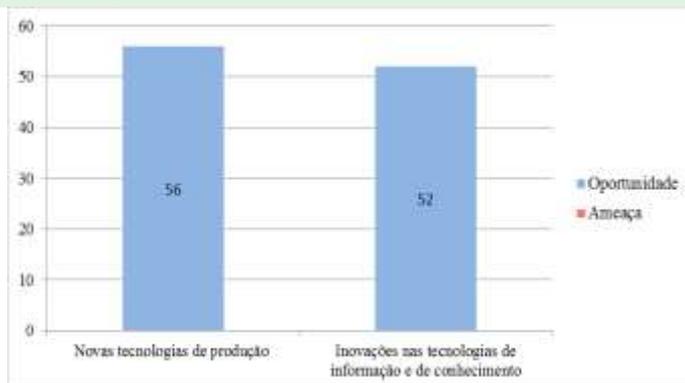


Figura 5 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças tecnológicas.

Convém confrontar a percepção positiva das mudanças tecnológicas do ambiente externo com algumas variáveis do ambiente interno. Como veremos a seguir, todas as variáveis componentes da dimensão “Gestão da informação” são majoritariamente percebidas como fortalezas pelos respondentes. Na gestão da produção, a disponibilidade de meios de comunicação foi apontada como fortaleza por quase 100% dos respondentes. Além disso, a utilização de tecnologias de produção em suas principais atividades agropecuárias foi percebida como fortaleza em 90% do grau de importância total atribuído a esta variável.

No contexto da percepção positiva relacionada às mudanças tecnológicas, a questão que se coloca é: como desenvolver pesquisas e sistemas de inovação que garantam às unidades de produção agropecuária um fluxo contínuo de inovações para o mercado?

#### 4.2.5. Mudanças no mercado

Numa economia de mercado, o principal sinalizador para a tomada de decisões é o seu sistema de preços. No caso desta pesquisa, de forma unânime os respondentes julgaram as variações de “Preços dos produtos agrícolas” como uma ameaça muito importante. Em segundo lugar, aparecem os “Preços dos insumos agrícolas” com 94% do grau de importância conferido a esta variável também percebido como uma ameaça. O fato dos agricultores serem tomadores de preço de ambos os lados (insumos e produtos agrícolas) certamente tem relação com a percepção negativa que os mesmos têm com relação aos preços.

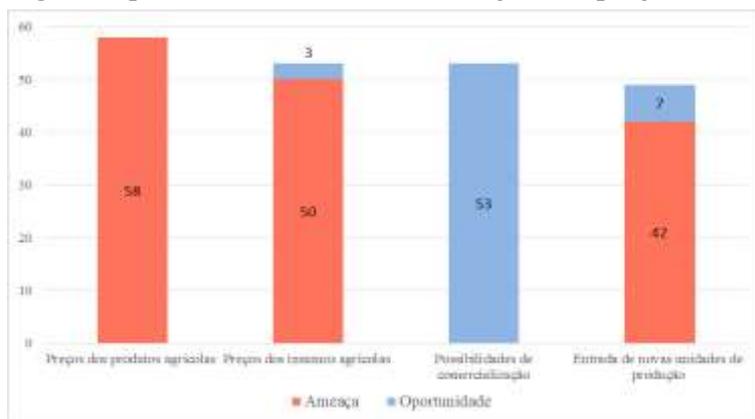


Figura 6 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças no mercado.

No mesmo sentido, os respondentes percebem a entrada de novas unidades de produção no seu ramo de atuação majoritariamente como ameaça (apenas 15% da pontuação confere o caráter de oportunidade a essa variável). Nesse caso, aparentemente prevaleceu o receio de aumento na competição, o que pode ter como origem o fato do tabaco (principal cultura dos agricultores amostrados) ter tido restrições de mercado no período mais recente.

Há que se ressaltar que, para algumas atividades e situações, a entrada de novos produtores pode ser percebida de forma positiva, por viabilizar ganhos de escala, por exemplo.

O surgimento de novas possibilidades de comercialização, por sua vez, é percebido por 100% dos respondentes como sendo uma oportunidade. Enquadram-se aqui a possibilidade de venda para os mercados institucionais, principalmente o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e a alimentação escolar (PNAE), bem como o surgimento de novos nichos de mercado, a exemplo dos orgânicos e dos produtos certificados.

### 4.3. Percepções sobre as variáveis do ambiente interno

As variáveis do ambiente interno são percebidas pelos gestores das unidades de produção participantes desta pesquisa majoritariamente como fortalezas, percepção que representa 86% do grau de importância total. Isto significa que, ao contrário da percepção mais negativa em relação às variáveis do ambiente externo, os respondentes apresentam uma percepção predominantemente positiva em relação ao ambiente interno.

O grau de importância médio, numa escala ponderada de 0 a 60, conferido pelos respondentes para cada uma das dimensões do ambiente interno é mostrada na figura abaixo.

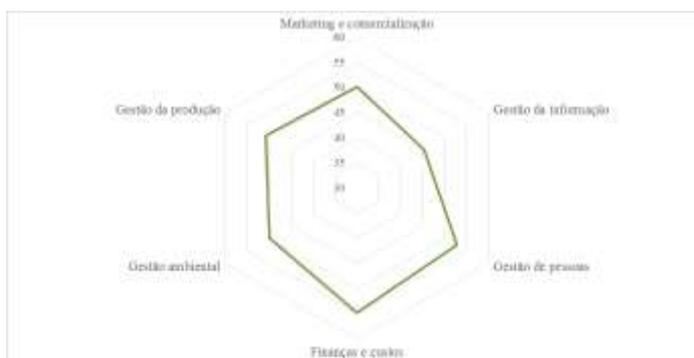


Figura 7 – Grau de importância médio, numa escala ponderada de 0 a 60, conferido pelos respondentes para cada dimensão do ambiente interno.

Das dimensões do ambiente interno, “Finanças e custos” obteve a maior média ponderada, com 54,9 pontos. A menor média foi atribuída à “Gestão da informação”, com 45,8 pontos. Apesar disso, todas as dimensões analisadas apresentaram-se como sendo de grande importância nos processos de gestão e construção de estratégias para as unidades de produção analisadas.

Ressalta-se que a percepção fortemente positiva identificada para as dimensões do ambiente interno, bem como a percepção majoritariamente negativa para o ambiente externo, não supreeendem. Além disso, há que se levar em consideração os fatores conjunturais atualmente desfavoráveis relacionados ao contexto econômico e político. Na sequência serão apresentados os dados relativos à cada dimensão do ambiente interno e as variáveis que a compõem.

#### 4.3.1. Marketing e comercialização

A qualidade do seu produto e a forma de venda (direta ao consumidor, entrega para intermediários, feiras, supermercados, PAA, integração, entre outras) são avaliadas como muito importantes e predominantemente percebidas como fortalezas na estratégia de gestão das unidades de produção familiar, como apresentado na Figura 8.

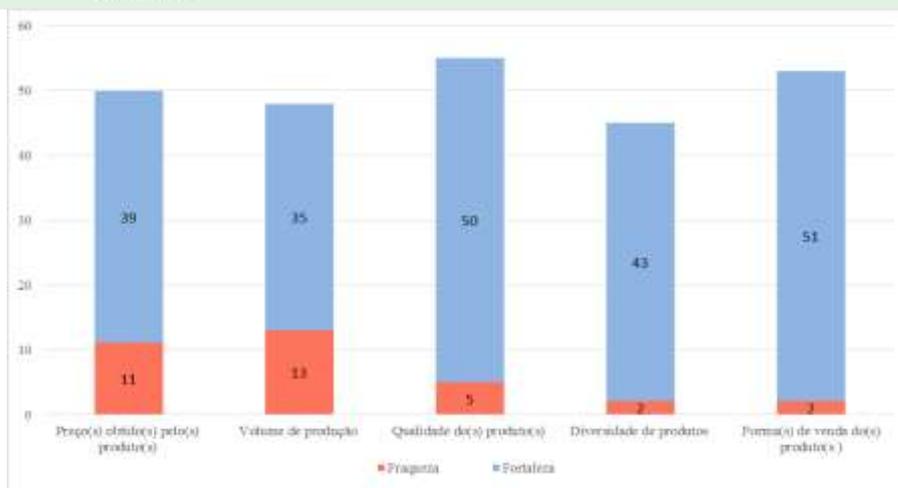


Figura 8 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas ao marketing e comercialização.

No tocante à dimensão marketing e comercialização, os resultados indicam que os gestores das unidades de produção valorizam todas como importantes e muito importantes na gestão do seu negócio. Ainda sob um olhar macro, a partir dos resultados podemos afirmar que essas variáveis são percebidas como pontos fortes na gestão do negócio.

Destacam-se nesse bloco as variáveis “Preço(s) obtido(s) pelo(s) produto(s)” e “Volume de produção”, que apresentaram as maiores percepções negativas da dimensão, com 22% e 27%, respectivamente. Cabe frisar que, por não disporem de grandes áreas agricultáveis, o volume de produção dessas unidades não é elevado, se comparado aos volumes de produção de unidades mais extensas territorialmente. Nesse sentido, percebe-se que o equilíbrio na gestão é mantido pela variável qualidade dos produtos, sendo esse aspecto relevante na precificação da produção. Apesar do percentual negativo citado anteriormente, de forma geral, os gestores das unidades de produção percebem os preços dos seus produtos como sendo razoáveis em relação aos praticados na região. O mesmo raciocínio pode ser usado para a variável volume de produção.

Em relação às demais variáveis, chama a atenção o fato da “Qualidade do(s) produto(s)” apresentar a maior pontuação e ser majoritariamente considerada uma fortaleza, demonstrando que há uma percepção bastante positiva em relação à qualidade do que se produz. Também há uma grande valorização e percepção positiva em relação à variável “Forma(s) de venda do(s) produto(s)”, sinalizando, ao menos aparentemente, uma adequação aos mecanismos de venda em vigência, inclusive a integração no caso do tabaco.

A “Diversidade de produtos”, por sua vez, recebeu a menor pontuação dessa dimensão. Por outro lado, a percepção foi preponderantemente positiva, com mais de 96% considerando-na uma fortaleza. É relevante mencionar que além do tabaco, que é a cultura responsável pela maior parcela da renda (61%), os agricultores participantes desta pesquisa desenvolvem também a pecuária de leite e outras culturas vegetais em volume menor.

#### 4.3.2. Gestão da informação

No atual momento, informação é indispensável à gestão de qualquer negócio em qualquer ramo de atividade, incluindo a economia doméstica. A falta de informações pode conduzir o gestor à equívocos na tomada de decisão. Em relação às variáveis da dimensão “Gestão da informação”, de forma geral foram percebidas como pontos fortes para a gestão das unidades de produção. No tocante à importância das variáveis, exceção ao uso do computador para a gestão, as demais são percebidas como importantes e muito importantes.

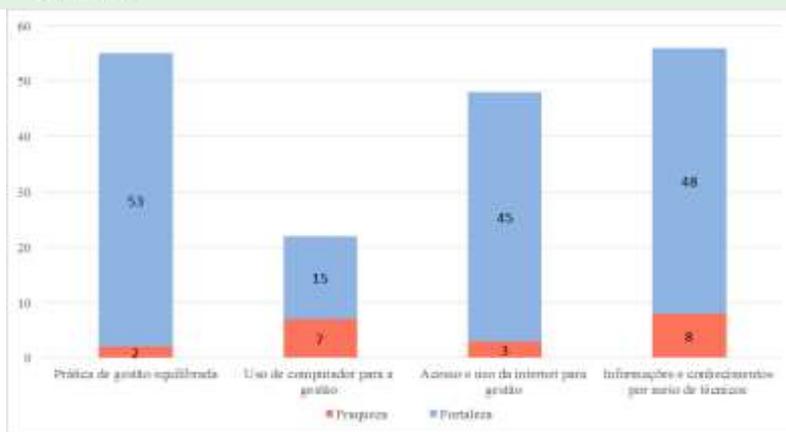


Figura 9 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão da informação.

Além da baixa pontuação (demonstrando que pouca importância é atribuída), o uso que faz atualmente do computador para gestão da unidade de produção é percebido como fraqueza em 32% das respostas ponderadas. Essa percepção pode ser identificada como um fato isolado, indicando, por exemplo, que nas unidades de produção não há uso de aplicações para a gestão da propriedade. O computador, por exemplo, poderia ser utilizado como forma de armazenar dados contábeis e financeiros, cadastros de clientes e fornecedores, entre outras informações que podem fazer parte de sistemas de gestão e contabilidade agropecuária.

Já o uso da internet para gestão da unidade de produção é percebida majoritariamente como fortaleza, ocupando uma posição intermediária entre importante e muito importante. Atualmente, o acesso à internet não se dá apenas por meio de computador, podendo ser feito por meio de vários dispositivos. Outrossim, o uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão de propriedades agropecuárias consiste em um fenômeno relativamente novo, principalmente em se tratando da agricultura familiar.

O acesso a informações e conhecimentos por meio de técnicos de empresas e entidades de extensão rural obteve o maior grau de importância entre as variáveis desta dimensão, sendo que 86% do grau conferido a esta variável foi percebido como fortaleza. Tal resultado demonstra a importância dos serviços de assistência técnica e extensão rural, sejam disponibilizados pelo Poder Público, entidades não governamentais, empresas ou cooperativas, para a gestão de unidades de produção, em especial aquelas enquadradas no âmbito da agricultura familiar. Não que a importância dos serviços de ATER seja uma novidade para gestores públicos e estudiosos do tema, mas é interessante perceber que essa valorização também se dá dentre os próprios agricultores.

O propósito do responsável pela unidade de produção é assegurar e encorajar as ações a serem desenvolvidas na unidade de produção familiar. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 61), para isto ocorrer, existem três maneiras: a primeira é o fazer, é o lidar com a ação propriamente dita; a segunda é estimulando as pessoas da família e trabalhadores contratados a agir, para execução das tarefas de cada um; a terceira é o lidar com as informações (acesso, interpretação e compartilhamento). O tempo investido para lidar com essas três maneiras deveria estar equilibrado, de forma a garantir resultados mais eficientes e efetivos. Os respondentes julgam a “Prática de gestão equilibrada” como variável muito importante, sendo que 96% do grau de importância conferido a esta variável foi percebido como uma fortaleza. Na essência essa variável significa que o gestor procura constantemente aprimorar suas práticas de gestão, usando seu tempo para buscar informações nas diferentes fontes e não somente trabalhar na lida da propriedade. Os resultados desse tipo de

investimento no tempo, tende a gerar gestores mais bem informados, portanto, com maior capacidade de assertividade na tomada de decisão do negócio.

#### 4.3.3. Gestão de pessoas

Cada vez mais ganha importância na gestão o que acontece além daquilo realizado pelas pessoas designadas como o responsável pelo empreendimento. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 155), parte do trabalho do gestor passa ser realizado por outras pessoas e com sua participação. Não à toa, essa dimensão obteve a segunda maior pontuação média do ambiente interno.

O envolvimento da família na execução das atividades e na tomada de decisões em processos de gestão participativa são percebidos pelos respondentes, predominantemente, como fortalezas muito importantes, como é possível perceber na Figura 10 (variáveis “Envolvimento da família” e “Gestão participativa”). Autores como Hamel (2007) e Marcial (2015) sugerem uma falta de engajamento crônica entre os colaboradores na atualidade, o que contrasta fortemente com as percepções dos respondentes. Entender isso requer conhecermos o que se passa em seus pensamentos em torno de suas motivações e a coloquemos no contexto moderno das unidades de produção familiares.

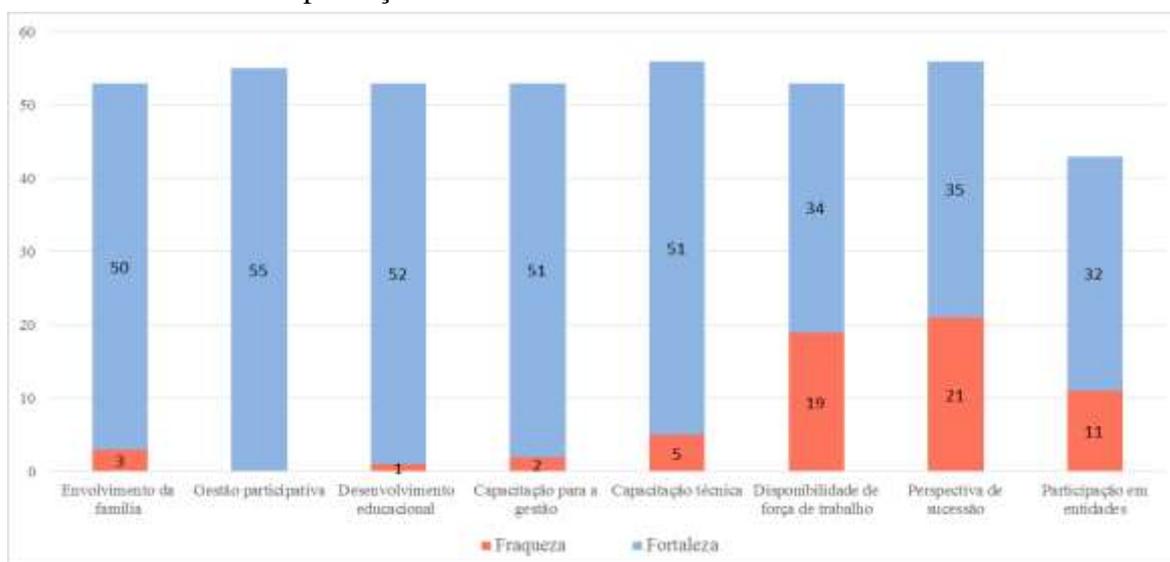


Figura 10 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão de pessoas.

Na mesma direção, o desenvolvimento educacional das pessoas da família, a capacitação para a gestão e a capacitação sobre técnicas de produção foram também avaliadas predominantemente como fortalezas muito importantes. A percepção sobre essas variáveis denota bem as mudanças que estão ocorrendo no meio rural, em que pese a redução na centralidade na tomada de decisão nas unidades de produção. Por outro lado, a necessidade de manterem-se competitivos conduz à estratégia de inserção no sistema educacional. Cabe destacar que 68% do grupo respondente possui nível médio completo, enquanto que 20% possui nível superior. Os investimentos em educação formal fazem parte de estratégias como a sucessão na propriedade, a necessidade por competitividade e a própria ideia de oferecer aos mais jovens outras possibilidades de ocupação que a educação possibilita.

As três últimas variáveis apontadas na Figura 10 apresentam alguns contrastes, em relação às anteriores. A “Disponibilidade de força de trabalho” frente à demanda de trabalho na unidade de produção e a “Perspectiva de sucessão” na propriedade, apesar de ambas serem percebidas como muito importantes, têm em torno de 36 e 38%, respectivamente, do grau de importância classificado como fraqueza. Tais resultados demonstram uma preocupação muito

grande com essas variáveis que, de resto, se faz presente em todo o segmento da agricultura familiar e, nos últimos anos, tem merecido especial atenção da academia e do Estado, o que originou diversos estudos e políticas públicas específicas, especialmente aquelas direcionadas aos jovens rurais. Contudo, apesar do percentual de percepção negativa observado, poderia-se dizer, sem grande risco de errar, que a situação do grupo amostrado é mais favorável que a média da agricultura familiar como um todo.

Por último, a participação em entidades e organizações (associações, cooperativas, sindicatos, outras) foi avaliada como importante, mas apresenta a pontuação mais baixa dentre as variáveis desta dimensão, além de ter 28% do seu peso classificado como fraqueza. Isso indica uma pouca valorização das organizações formais. As motivações para tal comportamento demandam um estudo mais aprofundado.

Assim, dado as preocupações relacionadas às perspectivas de sucessão e a disponibilidade de trabalho, a questão que se coloca é: como lidar com as expectativas, as percepções e o comportamento da nova geração que entra para a força de trabalho nas unidades de produção? As motivações para a continuidade dos negócios na agricultura familiar podem ser diversas, inclusive subjetivas e de foro íntimo, mas, certamente estão relacionadas à participação dos atores familiares na tomada de decisão das unidades de produção, à capacidade de participação em grupos organizados e à valorização do trabalho individual, dentre outros fatores.

#### 4.3.4. Finanças e custos

“Finanças e custos” apresentou o maior grau médio de importância dentre todas as dimensões desta pesquisa. O uso de algum tipo de controle de entradas e saídas de recursos, fluxo de caixa, o uso de sistema de contabilidade eletrônica e a prática de planejamento financeiro para gestão da unidade de produção foram percebidas como práticas muito importante e predominantemente avaliadas como fortalezas.

A variável “Fluxo de caixa”, por meio da qual buscou-se avaliar a percepção sobre o uso desse mecanismo na gestão das unidades de produção familiar, obteve a maior pontuação no âmbito dessa dimensão. Além disso, quase 95% das respostas ponderadas indicam essa variável como uma fortaleza. O uso de ferramentas de contabilidade eletrônica, por sua vez, atingiu 50 pontos, havendo unanimidade em reconhecer essa variável como uma fortaleza. É importante destacar que todos as unidades participantes desta pesquisa fazem uso do *software* Contagri para sua gestão e planejamento. O resultado obtido reforça a importância e valorização desse instrumento.

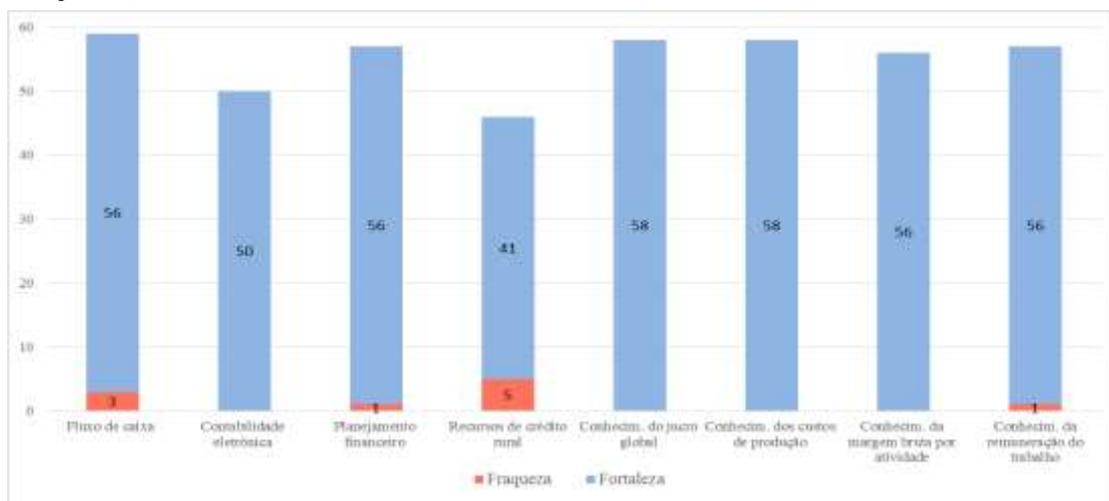


Figura 11 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à finanças e custos.

Seguindo nessa linha, a prática de planejamento financeiro para a unidade de produção foi considerada muito importante pela grande maioria, atingindo 57 pontos (98,2% dos quais enquadrados no campo das fortalezas). Esse é um resultado de certa forma surpreendente, levando em consideração que a prática de planejamento e gestão das finanças não são hábitos culturais muito arraigados na nossa sociedade.

O uso de recursos de crédito rural e de outras políticas de fomento para a agricultura familiar (como o PRONAF, PAA, Troca-troca de Sementes, programas de distribuição de calcário, programas municipais, etc.) foi avaliado como importante, mas obteve a menor pontuação dessa dimensão. Não é possível na presente etapa do estudo afirmar com convicção as razões para tal, mas há grande possibilidade de que isso esteja relacionado ao fato desses agricultores terem como uma de suas atividades principais o tabaco, cultura para a qual não há financiamento com recursos públicos ou inserção em programas de compras governamentais. Além de apresentar a menor pontuação dessa dimensão, é também nessa variável que ocorre o maior percentual de respostas que apontam-na como fraqueza (10,9%).

O conhecimento do lucro global, dos custos de produção, da margem bruta por atividade e da remuneração do trabalho são percebidos majoritariamente como fortalezas, sendo-lhes conferida uma importância muito grande (todas as quatro variáveis atingiram mais de 55 pontos, chegando a 58). Além disso, com exceção da “Remuneração do trabalho”, todas as demais foram unanimemente classificadas como fortalezas (mesmo no caso da remuneração, 98,2% da pontuação atribuída consiste de fortalezas). Tais resultados demonstram a valorização dada pelos agricultores a esses indicadores, podendo-se pressupor que os mesmos influenciam positivamente na gestão das unidades de produção familiar.

Interessante notar que as quatro variáveis foram mais valorizadas que o uso da contabilidade eletrônica, embora todas sejam predominantemente percebidas como fortalezas. O resultado sugere que, na percepção dos agricultores, conhecer os resultados financeiros/econômicos é mais valorizado do que a(s) ferramenta(s) utilizadas nesse processo.

#### 4.3.5. Gestão ambiental

Dentre as questões relacionadas ao ambiente interno, a dimensão “Gestão ambiental” foi uma das que obteve a menor média ponderada, ficando somente à frente de “Gestão da informação”. Contudo, isso não significa que ela seja pouco valorizada pelos público participante do presente estudo, uma vez que atingiu a pontuação média de 49,88 (ou seja, 83,1% da pontuação possível).

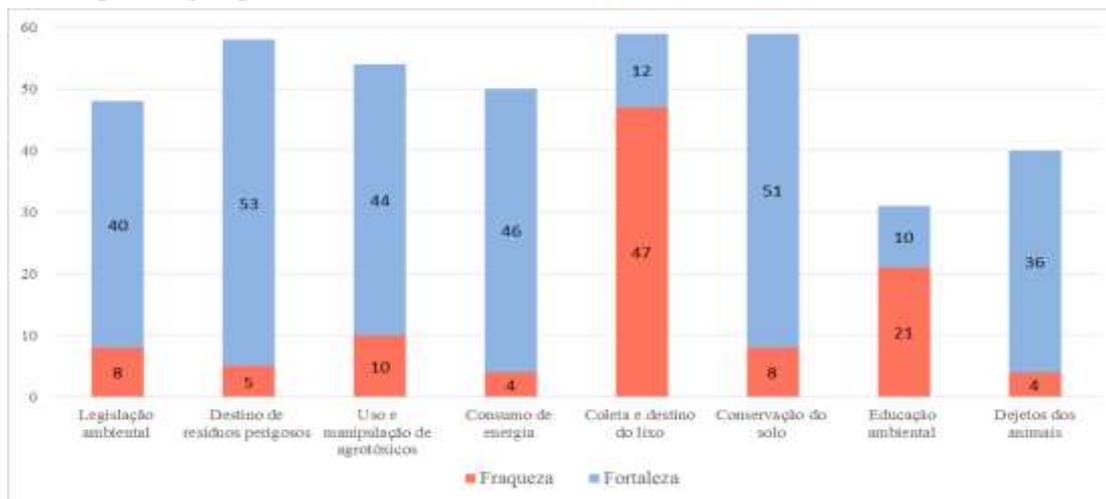


Figura 12 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão ambiental.

As três variáveis que se destacaram pela elevada pontuação ponderada atingida foram “Destino de resíduos perigosos”, com 58 pontos, “Coleta e destino do lixo” e “Conservação do solo”, ambas com 59 pontos. Já “Educação ambiental” obteve a menor pontuação, com apenas 31 pontos, o que ajuda a explicar a menor pontuação desta dimensão em relação à demais. Também destaca-se a variável “Dejetos dos animais”, por meio da qual buscava-se registrar a percepção dos agricultores em relação ao destino dos dejetos. Contudo, nos casos analisados, a importância da produção animal na composição da renda das propriedades é apenas razoável, representando 26% da renda bruta total, em média. Além disso, é comum que se encontre propriedades em que não há animais de trabalho ou produção com finalidade comercial, o que ajuda a explicar a baixa pontuação dessa variável.

De forma geral, todas as variáveis apresentaram uma percepção predominantemente positiva (fortaleza), com exceção de “Educação ambiental” e “Coleta e destino do lixo”. Em relação à coleta de lixo, embora não seja o objetivo central do presente trabalho identificar as motivações de tais posicionamentos, é possível apontar a falta de serviços de coleta no meio rural como o fator que fez com que a maioria dos agricultores (80%) identifiquem isso como uma fraqueza e, mais do que isso, lhe atribuam pontuação muito próxima do máximo. Por outro lado, há que se buscar compreender o que motivou os demais 20% dos agricultores a identificarem essa variável como um ponto forte da unidade e lhe atribuir grau de importância elevado (muito importante).

Chama a atenção também a importância e percepção atribuídas à variável “Conservação do solo”, que teve 51 de seus 59 pontos enquadrados como fortaleza (86,4%). Há inúmeros fatores que podem ajudar a explicar tal resultado, mas é inegável que as diversas campanhas e ações de cunho conservacionista têm uma parcela de contribuição nisso.

É interessante observar também a importância e classificação das variáveis “Destino dos resíduos perigosos” e “Uso e manipulação de agrotóxicos”. Ambas tiveram pontuações elevadas (58 e 54 pontos, respectivamente) e foram majoritariamente classificadas como fortalezas. A se confirmar no cotidiano a percepção que os agricultores têm de suas práticas associadas aos agrotóxicos, é possível afirmar que a maioria acredita que adota atitudes adequadas no uso, armazenamento e destinação de embalagens desses produtos.

Não deixa de ser surpreendente também o resultado observado para a variável “Legislação ambiental”, que atingiu 48 pontos. Esse valor, embora significativo, é menor do que o atingido por outras variáveis que, a priori, imaginava-se que fossem ser menos valorizadas do que a legislação ambiental. Ao levarmos em consideração que a pergunta aplicada aos agricultores foi “A adequação de sua unidade de produção à legislação ambiental (CAR, PRA, APP, etc.) é considerada um ponto forte ou ponto fraco?”, também surpreende que a maioria tenha respondido de forma positiva (83,3% das respostas ponderadas consideram essa variável como uma fortaleza das unidades). É bastante recorrente que o tema legislação ambiental tenha uma conotação negativa no meio rural, em decorrência de conflitos entre a produção agropecuária e a conservação ambiental.

Por fim, em relação ao consumo de energia, é possível observar que esse item também teve uma valorização significativa (50 pontos) e uma percepção iminentemente positiva. Mais uma vez lembra-se que todos os agricultores participantes desta pesquisa tem como uma de suas atividades a produção de tabaco, realizando a secagem desse produto em estufas. Tal etapa do processo produtivo demanda quantidade de madeira e seu grau de eficiência pode viabilizar ou comprometer a lucratividade da atividade. Acredita-se que tal fator deve ter contribuído na atribuição de importância dessa variável. Contudo, faz-se necessário avaliar esse aspecto em etapas posteriores desta pesquisa.

#### 4.3.6. Gestão da produção

Nesta dimensão busca-se avaliar como as condições naturais e de infraestrutura da unidade de produção, bem como algumas práticas produtivas são percebidas e valorizadas pelos agricultores participantes desta pesquisa.

Em relação à disponibilidade de água, ressalta-se que a região onde foi realizado o estudo possui grande disponibilidade de cursos d'água, o que talvez ajude a explicar a percepção positiva. Ainda assim, quase 25% das respostas ponderadas apontam-na como uma fraqueza. O solo, por sua vez, apresenta quase 21% das respostas ponderadas com percepção negativa. Levando-se em consideração que o relevo predominante no município de Braço do Norte é o ondulado, e tal aspecto era incluído na análise das condições do solo, poderia-se esperar valores até maiores para essa categorização. Contudo, a presença marcante da produção de tabaco, atividade ainda pouco mecanizada em relação às demais, pode ajudar a explicar esses números. Chama-se a atenção para a variável “Condições climáticas”, que foi considerada uma fortaleza por 100% dos agricultores, o que indica não haver, até o momento, percepção de restrições climáticas à atividade agrícola na região.

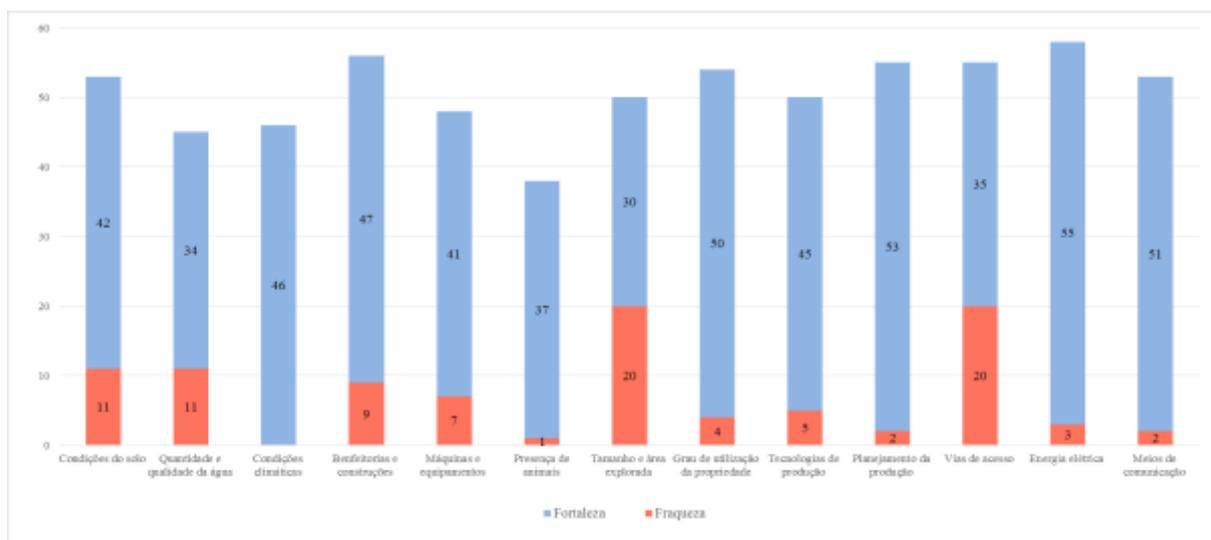


Figura 13 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão da produção.

No que diz respeito às infraestruturas produtivas disponíveis nas unidades, “Benfeitorias e construções” e “Máquinas e equipamentos”, é atribuído a esses aspectos um grau de importância elevado, em especial para as benfeitorias. A disponibilidade de máquinas e equipamentos atingiu uma pontuação um pouco menor, mas ainda assim significativa. Em ambos os casos há uma percepção majoritariamente positiva (superior a 84%), demonstrando que não se constituem numa limitação significativa para a gestão da maioria das unidades.

A presença de animais foi a variável que obteve a menor pontuação (38), sendo considerada de importância média. Tal situação condiz com o fato de que somente ¼ da renda das unidades provenha de atividades relacionadas à produção animal, conforme já apontado anteriormente. Por outro lado, essa variável se destaca também pelo elevado índice de percepções positivas (97,4%).

O tamanho e o grau de utilização da propriedade, por sua vez, têm relevância semelhante para os agricultores entrevistados, sendo de elevada importância. Contudo, há uma grande distinção entre ambas no que diz respeito à classificação como fraqueza ou fortaleza. Percebe-se que 40% das respostas ponderadas relativas à variável “Tamanho e área

explorada” classificam-na como uma fraqueza. No caso do grau de utilização, quase 93% das respostas identificam-no como fortaleza. Como foi apresentado anteriormente, a área total média das propriedades analisadas neste estudo é de 19,25 ha (com superfície agrícola útil de 13,01 ha). Tal cenário indica que há uma boa utilização das áreas adequadas à agricultura e que para parcela significativa dos entrevistados, há demanda por novas áreas.

A utilização de tecnologias de produção é considerado um fator de grande importância para o conjunto dos agricultores entrevistados, obtendo 50 pontos. Além disso, 90% das respostas ponderadas identificam esta variável como fortaleza. Levando-se em consideração que 95% dos entrevistados relataram receber assistência técnica com regularidade, principalmente da empresa que adquire a produção de tabaco, é de se esperar que a adoção de tecnologias consideradas “de ponta” para as atividades agrícolas desenvolvidas pelos mesmos (em especial o tabaco) seja bastante comum, o que explicaria essa pontuação.

A variável “Planejamento da produção” é também classificada como muito importante. A pontuação obtida localiza-se em ampla maioria no campo das fortalezas (96,4%). É importante destacar que todos os produtores avaliados pelo presente estudo recebem apoio de técnico vinculado à empresa fumageira com a qual possuem contrato de integração que, dentre outras coisas, propõem e assessoram o planejamento anual das atividades agropecuárias, com o suporte das informações fornecidas pelo software Contagri. Com base na avaliação apresentada por essa variável, é possível perceber que há uma grande valorização e percepção favorável em relação a esse processo.

Por fim, há um conjunto de variáveis relacionadas à infraestruturas de apoio à produção agropecuária. As variáveis “Vias de acesso”, “Energia elétrica” e “Meios de comunicação” foram bastante valorizadas pelos entrevistados. No caso da energia elétrica e meios de comunicação, buscava-se avaliar a percepção dos agricultores em relação à disponibilidade e qualidade das mesmas. Ambas apresentam avaliação positiva, com cerca de 95% da pontuação situando-se no campo das fortalezas. Já no caso das vias de acesso, cerca de 36% das respostas ponderadas indicaram essa variável como um ponto fraco, demonstrando a existência de problemas associados às estradas rurais do município, ao menos para uma parcela superior a 1/3 dos respondentes.

## 5. Considerações finais

A possibilidade de cruzar fatores internos e externos para indicar subsídios à formulação de estratégias e a proposição de políticas públicas é especialmente interessante, na medida em que se amplia o universo de respondentes dentro de uma região. Esses cruzamentos e combinações levantam elementos para criar uma estratégia que enfrente os problemas e aponte ações, contribuindo para a prosperidade das unidades de produção familiar.

Nas circunstâncias atuais, os gestores atribuem um peso maior às ameaças entre aquelas variáveis consideradas do ambiente externo. As variáveis percebidas como majoritariamente oportunidades foram: o crescimento econômico mundial; o crescimento da demanda mundial de alimentos; o surgimento e difusão de novas tecnologias de produção; o surgimento de inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento; e, o surgimento de novas possibilidades de comercialização. No mesmo sentido, mas de forma menos marcante, aparecem as mudanças nos padrões de consumo na sociedade e as alterações nas políticas agrícolas e programas governamentais.

Por outro lado, as variáveis do ambiente interno são percebidas pelos gestores essencialmente como fortalezas. Nesse caso, apenas as variáveis separação, destinação adequada ou coleta do lixo e a participação em atividades de educação ambiental foram

apontadas como sendo majoritariamente fraquezas. Ainda como fraquezas, mas não mais de forma majoritária, cabe destacar as seguintes variáveis: tamanho da propriedade e da área que pode ser explorada; situação das vias de acesso; disponibilidade de mão de obra familiar e contratada frente à demanda e; perspectiva de sucessão na unidade de produção.

Com base na análise dos dados do presente artigo, a pergunta essencial é: os gestores podem realmente estar seguros das fortalezas e fraquezas da unidade de produção? O que queremos enfatizar é que as fortalezas, muitas vezes, tendem a ser sobrevalorizadas e, portanto, são mais estreitas do que o percebido. Por outro lado, as fraquezas comumente são subdimensionadas, sendo mais amplas do que se apresentam numa análise superficial.

Na tentativa de encontrar ordem na variedade que enxergamos, evidencia-se que: (1) não podemos desconsiderar nenhuma das variáveis das onze dimensões utilizadas para compor a percepção sobre o ambiente externo e interno, dado que em maior ou menor grau elas parecem ter influência sobre a prática da gestão e a criação de estratégias; (2) nenhuma das variáveis por si só captura a essência da gestão dentro do contexto que envolve a unidade de produção, sendo necessário considerá-las no seu conjunto.

## 6. Bibliografia citada

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social-experiências setoriais no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 43, p. 57-70, 2007.

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar. In: **XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, 2004, Cuiabá – MT.

FELICIANO, A. M.; SANTOS, A. A. dos; MARCONDES, T.; TORESAN, L.; ALVES, J. R.; DOROW, R.; PADRÃO, G. A.; GOULART JUNIOR, R.; *Números da Agropecuária Catarinense*. EPAGRI: Florianópolis, 2015.

FISCHER, Tânia. O futuro da gestão. *HSM Management*, v. 10, n. 64, 2007.

HAMEL, Gary. **O futuro da Administração**. Editora: Elsevier, 2007.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. Futura, 2000.

MARCIAL, Elaine C. Organizadora. *Megatendências mundiais 2030: o que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo?: contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil*. 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2ª Edição. Editora: Bookman, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Gulf Professional Publishing, 2005.

TIGRE, Paulo. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Elsevier Brasil, 2006.

WESTWOOD, John. *O Plano de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.