



“Abordagem sistêmica e sustentabilidade:  
produção agropecuária, consumo e saúde”.

06 a 08 de Julho de 2016

Universidade Católica de Pelotas/UCPel  
Pelotas - RS

## **GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR DO EXTREMO OESTE CATARINENSE: PERCEPÇÕES SOBRE O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO**

### ***FAMILY PRODUCTION UNITS MANAGEMENT IN REMOTE WEST OF SANTA CATARINA: PERCEPTIONS ABOUT THE INDOOR AND OUTDOOR***

**Autores:** Luis Augusto Araújo; Alexandre Luís Giehl; Antônio Marcos Feliciano; Reney Dorow

**Vínculo institucional:** 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); [feliciano@epagri.sc.gov.br](mailto:feliciano@epagri.sc.gov.br); [reney@epagri.sc.gov.br](mailto:reney@epagri.sc.gov.br)

**Grupo de Pesquisa: Segurança alimentar e agricultura familiar**

#### **Resumo**

Como a prática da gestão e da criação de estratégias podem atender aos objetivos de transformar a sociedade do extremo oeste catarinense, contribuindo para a sua prosperidade? O presente artigo analisa as percepções de gestores de unidades de produção agropecuária familiar localizadas no extremo oeste catarinense a partir de um conjunto de variáveis de seu ambiente externo e interno. A pesquisa assume características do tipo quali-quantitativo, exploratório e descritivo, com base em revisão de literatura e por meio da aplicação de questionário aos agricultores. Os resultados apontam que, em relação às variáveis associadas ao ambiente externo, predomina a percepção das mesmas como ameaças. Por outro lado, as variáveis do ambiente interno são percebidas majoritariamente como fortalezas. Todas as dimensões analisadas demonstraram ser relevantes nos processos de gestão, sendo fundamental considerar o contexto em que tais processos ocorrem.

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

#### **Abstract**

*How management and strategies' creation can meet the objectives of transforming society of western Santa Catarina, contributing to its prosperity? This article analyzes the perceptions of family production units managers, who are located in the western area of Santa Catarina. For this purpose, it was considered a set of variables such as the external and internal environment. The research is characterized as a qualitative and quantitative study, and also as an exploratory and descriptive one, based on literature review and by the application of questionnaires to farmers. Results indicate that, in relation to the variables associated with the external environment, they all are perceived by managers as threats. On the other hand, the variables of the internal environment are perceived mostly as fortresses. All dimensions analyzed proved to be relevant in the management process, being essential to consider the context in which these processes occur.*

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

## **1. Introdução**

O que é e como se faz a gestão? Henry Fayol descrevia a gestão como controle. Tom Peters como ação: “não pense, faça”. Michael Porter a descrevia como pensamento, como análise. Outros, como Warris Bennis, a descrevem como liderança, enquanto Herbert Simon como tomada de decisões. Mintzberg (2010, p. 56) afirma que todas as descrições anteriores estão erradas porque todas estão certas: a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas. Experimente eliminar qualquer um dos papéis, o controle, a ação, os pensamentos, a liderança, a decisão e muito mais, que deixará o trabalho de gestão incompleto.

Mintzberg (2011, p. 31) comenta sobre um paradoxo fundamental no comportamento humano: “quanto mais imprevisível o mundo, mais buscamos e contamos com prognóstico e previsões para determinar o que devemos fazer”. O paradoxo aponta para um interesse contínuo dos gestores para prever atividades em um ambiente de negócios de grande incerteza. Neste momento, vivenciamos um processo de crise na economia e de instabilidade política, com reflexos sobre as decisões e a prática da gestão nos negócios agrícolas.

A sustentabilidade competitiva das unidades de produção agropecuária está relacionada com sua capacidade de construir conexões em vários elos da cadeia produtiva na qual estão inseridas, o que implica muitas vezes em modificar a forma da unidade se autogerir. O olhar do gestor deve voltar-se para o ambiente interno e também para o ambiente externo, exigindo que suas decisões tenham de ser pautadas em análises mais amplas. O entendimento de sua prática e de como pensam a respeito das variáveis do ambiente externo à unidade de produção agropecuária é relativamente raro, em especial no que diz respeito à realidade da agricultura familiar. Por tais motivos se faz necessário estudar, compreender e relatar o que pensam os agricultores e suas famílias acerca dos processos que afetam a gestão.

É importante ressaltar que o presente estudo parte do pressuposto de que os agricultores familiares cada vez mais terão o futuro dependente de sua capacidade de gestão.

Neste contexto, objetiva-se analisar as percepções de gestores de unidades de produção agropecuária familiar localizadas no Extremo Oeste catarinense, em especial na microrregião de São Miguel d'Oeste, a partir de um conjunto de variáveis de seu ambiente externo e interno que influenciam na criação de estratégias e nas práticas de gestão.

## **2. Formulação de estratégias e a gestão**

O responsável pela gestão das unidades de produção agropecuária encontra-se entre ela e o seu contexto, o mundo exterior relevante para a sua unidade. Como observou Druker (2012),

“mudança é oportunidade”, sendo que algumas são intensas e profundas, outras são transitórias, mas nem por isso menos importantes, e cada uma delas devem ser exploradas como oportunidade de se realizar algo novo e diferente.

A formulação de estratégias como um processo de concepção pelos gestores das unidades de produção agropecuária familiar, por meio de seus conceitos chave, continuam a formar a base dos estudos e da prática da gestão. Para Mintzberg (2000, p. 44) a interseção de uma avaliação externa das ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta, consideradas em termos de seus fatores-chaves para o sucesso, e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização, que resultam em um conjunto de competências distintas, permitem criar a estratégia. As forças internas permitem explorar as oportunidades externas, ao passo que as fraquezas internas sejam contornadas a fim de evitar as ameaças.

Las Casas (2001, p. 48) e Clemente (2004, p. 39), ao fazerem menção à análise SWOT, lembram que a mesma está inserida no contexto de um dado momento e as suas particularidades, precisando ser revista regularmente. Westwood (1997, p. 95) argumenta que além de considerar o momento e as constantes modificações no cenário, a análise de SWOT exige honestidade do entrevistado apontar os pontos fortes e fracos, e as ameaças e as oportunidades de sua unidade de produção.

Tigre (2006, p. 476) considera que 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.

Nesse sentido, identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos por unidade de produção agropecuária possibilita o conhecimento sobre os fatores que influenciam na tomada de decisão, possibilitando redesenhar as estratégias de gestão utilizadas por seus gestores.

### **3. Metodologia**

O presente artigo orientou-se pelos princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa, a partir de levantamento bibliográfico e aplicação de questionário a agricultores de 20 unidades de produção familiar da região Extremo Oeste catarinense, selecionadas intencionalmente, nos

seguintes municípios: São Miguel d'Oeste, Guaraciaba, Paraíso, Barra Bonita, Bandeirante, Romelândia e Iraceminha.

Foram contemplados agricultores familiares já anteriormente abrangidos pela parceria existente entre a Empresa da Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI), a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina (FETAESC) e a Empresa Souza Cruz S.A. A parceria objetiva qualificar os processos de gestão dos agricultores assistidos, principalmente por meio da ferramenta eletrônica de contabilidade Contagri (desenvolvida pela EPAGRI), e do acompanhamento gerencial das propriedades. Todas as unidades pesquisadas têm em comum a presença do tabaco, tendo essa cultura diferentes pesos na composição da renda, conforme apresentado adiante.

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. Cada variável foi classificada como ameaça ou oportunidade (no caso do ambiente externo) e fortaleza ou fraqueza (ambiente interno). Na sequência, solicitava-se a manifestação 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.

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 desse grau (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 60 pontos.

#### **4. Resultados e discussão**

Nesta seção, inicialmente traça-se o perfil das unidades de produção agropecuária em termos de sua condição técnica e socioeconômica. Em seguida, apresentam-se as percepções

dos gestores das unidades de produção agropecuária sobre o seu ambiente externo e interno, identificando as dimensões externas e internas que se revelam merecedoras de maior atenção.

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

As unidades de produção agropecuária analisadas neste artigo, não obstante a predominância do trabalho familiar e presença do tabaco em todas, apresentam alguma diferenças relevantes, conforme apresentado na Tabela 1. A partir dos dados obtidos no sistema Contagri, foram calculados indicadores para a totalidade das unidades analisadas (Média), bem como para o grupo de 20% de unidades com maior lucro econômico (20% mais) e 20% com menor lucro (20% menos) no ano agrícola de 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)	18,63		17,26		19,55	
Área Total (ha)	24,37		22,72		24,93	
Área Adicional Total (ha)	8,40		8,73		10,97	
<b>Unidades animal (efetivo médio/UTH)</b>						
UA Total	14,92		7,86		8,52	
Bovinos	8,71		6,21		7,54	
Suínos	5,97		1,31		0,5	
Aves	0,24		0,3		0,47	
Ovinos	0,00		0,03		0,00	
<b>Trabalho (Unidade de Trabalho Homem – UTH)</b>						
UTH Familiar	3,00		2,78		2,33	
UTH Assalariada	0,04		0,09		0,35	
UTH Total	3,04		2,87		2,69	
<b>Capital/UTH</b>						
	<b>R\$</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
Total	206.747,00	100%	180.183,00	100%	258.103,00	100%
Terra	118.814,00	57%	129.968,00	72%	207.773,00	81%
Construções	32.598,00	16%	10.145,00	6%	5.918,00	2%
Giro	24.716,00	12%	13.123,00	7%	12.957,00	5%
Máquinas e equipamentos	18.341,00	9%	17.842,00	10%	19.799,00	8%
Animais	12.279,00	6%	9.105,00	5%	11.655,00	5%

Como é possível verificar, em relação à dimensão de exploração, as unidades com maior desempenho possuem um pouco menos área em relação às unidades de produção cujo desempenho mostra-se abaixo da média. No tocante à dimensão trabalho, as unidades com melhores resultados econômicos apresentam índices superiores ao grupo cujos resultados não são satisfatórios, demonstrando maior disponibilidade de força de trabalho.

Com relação ao capital, o grupo com desempenho acima da média conta com um capital da exploração superior à média geral, mas inferior ao grupo menos bem sucedido. Entre os aspectos analisados, a terra figura como o principal elemento contributivo na composição do capital total das unidades, com cerca de 72%.

Já em relação à composição da renda bruta total, apresentada na Tabela 2, no grupo das unidades de produção que mais obtiveram lucro, 64% da renda total é originada das atividades com produção vegetal. Por outro lado, para o grupo das unidades cujos resultados econômicos menos favoráveis, as atividades com produtos de origem vegetal participam significativamente mais, ocupando 96 % da renda bruta da unidade.

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

	20% mais		Média		20% menos	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
<b>Renda Bruta Total*</b>	<b>87.648,00</b>	<b>100%</b>	<b>46.360,00</b>	<b>100%</b>	<b>35.878,00</b>	<b>100%</b>
Renda Bruta Total dos Vegetais	10.280,00	12%	18.231,00	39%	19.218,00	54%
Tabaco de galpão	7.914,00	9%	10.192,00	22%	12.030,00	34%
Milho	2.354,00	3%	5.663,00	12%	1.596,00	4%
Soja	0,00	0%	2.009,00	4%	4.036,00	11%
Bovinos	28.417,00	32%	15.103,00	33%	12.674,00	35%
Suínos	47.546,00	54%	8.911,00	19%	687,00	2%
Outras	1.405,00	2%	4.115,00	9%	3.299,00	9%

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

A partir desses números, podemos destacar três constatações principais: 1) a atividade bovina (pecuária de leite) é a primeira em importância na média de todas as unidades de produção pesquisadas, contribuindo com 33% da renda bruta total; 2) a contribuição do tabaco de galpão na renda total do universo de unidades de produção pesquisadas é de 22%, sendo que no grupo menos bem-sucedido contribui com 34% da renda total; 3) no grupo mais bem-sucedido a principal atividade é a suinocultura, com 54% da renda bruta total.

#### 4.2. Percepções sobre o ambiente externo

Para aproveitar as possibilidades e para que as unidades de produção tenham desempenhos melhores do ponto de vista socioeconômico, é fundamental que seus gestores tenham consciência das incertezas do mundo exterior, da percepção das ameaças e oportunidades e, como veremos mais adiante, das fortalezas e fraquezas do ambiente interno.

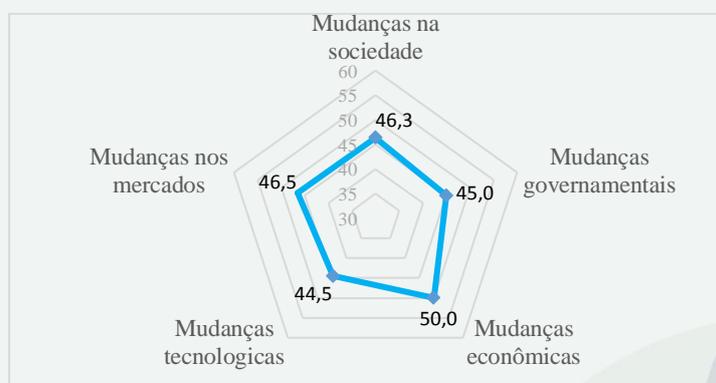


Figura 1 – Grau de importância médio, numa escala ponderada de 0 a 60, das dimensões do ambiente externo.

A partir da análise dos dados, é possível afirmar que os gestores percebem as variáveis do ambiente externo preponderantemente como ameaças, percepção que ocupa 54,2% do grau de importância total atribuído. Entre as dimensões que agrupam as variáveis do ambiente externo, as “Mudanças econômicas” obtiveram a maior média em termos de grau de importância conferida pelos respondentes (independente da classificação como negativa ou positiva). As demais dimensões tiveram pontuações médias muito próximas. Contudo, dentre elas, a que obteve a menor média foi “Mudanças tecnológicas”.

#### 4.2.1. Mudanças na sociedade

Para os respondentes, o “Crescimento da urbanização” aparece em primeiro lugar no âmbito desta dimensão, sendo avaliada como uma oportunidade por 67% das respostas ponderadas. Segundo EPAGRI/CEPA (2015, p. 137), do ano 2000 até 2010, a população rural de São Miguel do Oeste (município de referência dessa microrregião) reduziu 17,7%. Por outro lado, no mesmo período a população urbana do município teve um acréscimo de 23,8%.

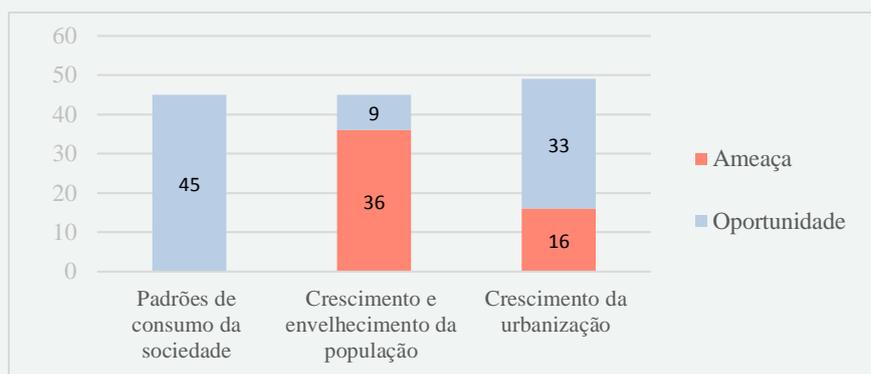


Figura 2 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na sociedade.

As mudanças nos padrões de consumo na sociedade e o crescimento e envelhecimento da população, por sua vez, obtiveram pontuação um pouco inferior, mas ainda assim significativa. Contudo, a tendência de envelhecimento da população e o aumento populacional em taxas decrescentes foi majoritariamente percebida como sendo uma ameaça, enquanto a mudança nos padrões de consumo foi considerada unanimemente uma oportunidade.

Feliciano et al (2015, p.17), identificam que a população residente no meio rural catarinense acima de 45 anos compreende pouco mais que 60% da população rural total. Já a média de idade dos proprietários das unidades de produção desta pesquisa é de 44,85 anos.

Considerando as perspectivas de transição demográficas, as questões que se apresentam para o médio e longo prazo são: como substituir o processo produtivo baseado na quantidade de mão de obra pelo investimento em capital humano? Como melhorar a produtividade dessas unidades de produção, seja pela inovação ou qualificação do trabalho?

#### 4.2.2. Mudanças no governo

A “Legislação previdenciária” foi a variável que obteve o maior grau de importância nesta dimensão, seguida por “Legislação trabalhista” e “Políticas agrícolas e programas”. Quase a totalidade dos respondentes (cerca de 95%), percebem as legislações previdenciária e trabalhista como sendo ameaças. Esse cenário está provavelmente relacionado aos problemas enfrentados pelos agricultores para contratação (no caso da legislação trabalhista) e mudanças propostas para a legislação previdenciária, que podem afetar os agricultores.

Em outra direção, 72% das respostas ponderadas referentes às políticas agrícolas e programas governamentais consideram tal variável uma oportunidade.

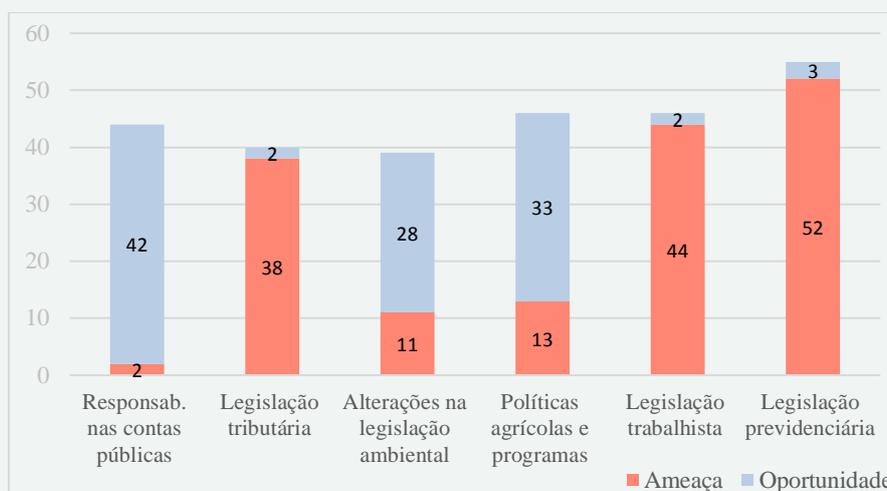


Figura 3 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças no governo.

Ainda no âmbito desta dimensão, a “Responsabilidade nas contas públicas” e as “Alterações na legislação ambiental” são vistas majoritariamente como oportunidades, ocupando 95% e 72%, respectivamente, do grau de importância total atribuído às mesmas. Chama a atenção essa percepção positiva em relação à legislação ambiental, tema que tradicionalmente está associado a conflitos no meio rural. Isso pode indicar que as mudanças recentes na legislação ambiental são percebidas de forma positiva pelos agricultores.

Já a “Legislação tributária” apresenta clara definição, uma vez que 95% das respostas ponderadas percebem-na como ameaça. Interessante notar também que exatamente esta última variável recebeu a segunda mais baixa valoração entre todas que compõe esta dimensão, perdendo apenas para a legislação ambiental.

#### 4.2.3. Mudanças na economia

As mudanças na economia brasileira e mundial são objeto de muita discussão, hoje e sempre. Druker (2012, p. 3) sentencia: “...a economia do mundo não está mudando. Ela já

*mudou*, tanto em seus fundamentos quanto em sua estrutura, e provavelmente isso é irreversível”. Vale registrar que algumas mudanças são cíclicas, mas outras permanentes.

Em relação à “Demanda mundial de alimentos”, essa variável é bastante valorizada e vista por 100% dos respondentes como uma oportunidade. Da mesma forma, o crescimento econômico mundial é unanimemente percebido como oportunidade.

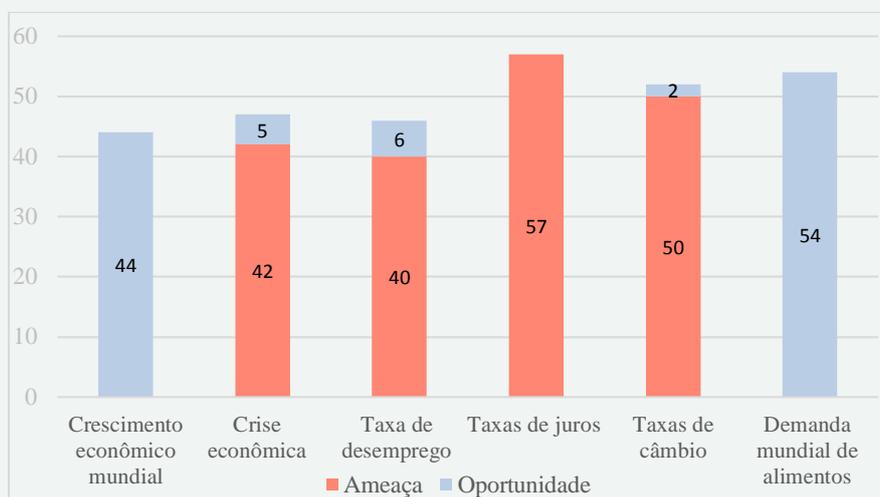


Figura 4 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na economia.

Em sentido contrário, “Taxa de juros” é percebida unanimemente como ameaça, sendo também a variável que recebeu a maior pontuação. Vale registrar que no momento da aplicação do questionário, a taxa Selic era de 14,25% a.a., uma das mais altas do mundo. Já a “Crise econômica”, as “Taxas de câmbio” e a “Taxa de desemprego” são variáveis cuja percepção de ameaça é majoritária entre os entrevistados, como demonstra o gráfico anterior.

Entre as variáveis que compõe este quadro sombrio, a taxa de desemprego foi percebida como oportunidade em 13% das respostas ponderadas. A explicação para este fato pode estar relacionada à necessidade de contratação de trabalho temporário. Com o aumento do desemprego, a diária do trabalhador, a ser paga pelo agricultor, tende a ser reduzida.

#### 4.2.4. Mudanças tecnológicas

O surgimento e difusão de “novas tecnologias de produção” e “inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento” são percebidos por 95% e 93% dos respondentes, respectivamente, como sendo oportunidades. Além disso, os respondentes conferiram aproximadamente o mesmo grau de importância a ambas.

Convém confrontar a percepção positiva das mudanças tecnológicas do ambiente externo com algumas variáveis do ambiente interno. Na gestão da produção, a disponibilidade de meios de comunicação foi apontada como fortaleza por quase 70% dos respondentes. Além

disso, a utilização de tecnologias de produção em suas principais atividades agropecuárias foi percebida como fortaleza por cerca de 2/3 dos respondentes, como veremos mais adiante.

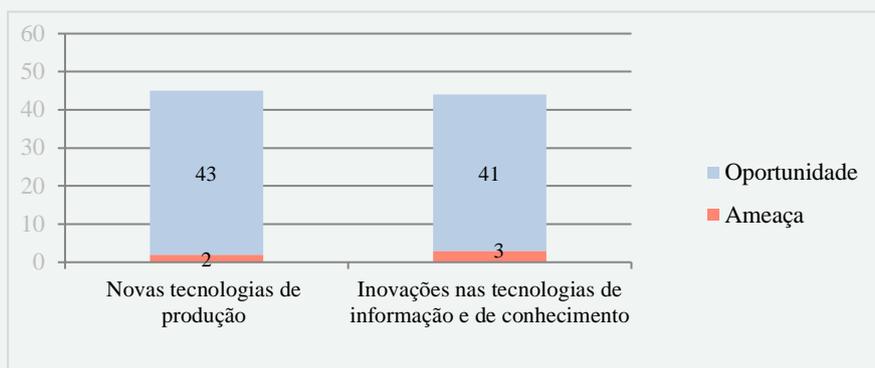


Figura 5 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças tecnológicas.

#### 4.2.5. Mudanças no mercado

O surgimento de novas possibilidades de comercialização foi a variável mais valorizada desta dimensão, sendo percebida por 94% dos respondentes como uma oportunidade para o seu negócio. Enquadram-se aqui a possibilidade de venda para os mercados institucionais e o surgimento de novos nichos de mercado.

Numa economia de mercado, o principal sinalizador para a tomada de decisões é o seu sistema de preço. Com relação a essa variável, os respondentes julgam as variações de preços dos insumos agrícolas como muito importantes e de forma unânime às percebem como uma ameaça. Em terceiro lugar, aparecem as variações dos preços dos produtos agrícolas, variável que atingiu 45 pontos, 84 % dos quais a consideram uma ameaça.

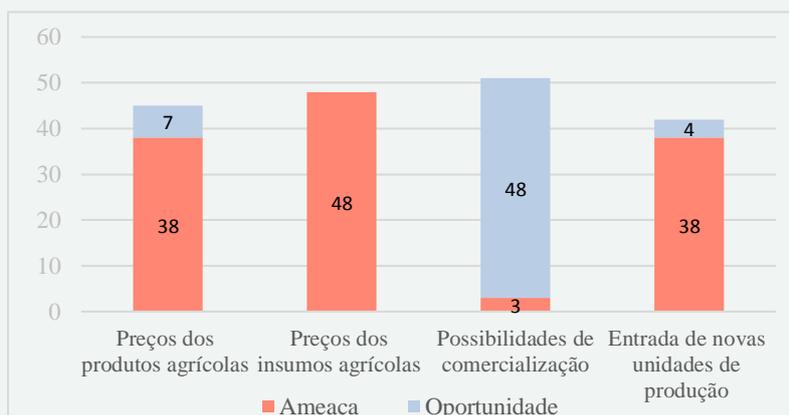


Figura 6 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças no mercado.

A variável considerada menos importante nesta dimensão foi “Entrada de novas unidades de produção” no ramo de atuação predominante na propriedade, percebida ainda como uma ameaça por 90% das respostas ponderadas.

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

Diferentemente do ambiente externo, as variáveis do ambiente interno são percebidas essencialmente como fortalezas, percepção que representa 86% das respostas ponderadas.



Figura 7 – Grau de importância médio, numa escala ponderada de 0 a 60, para cada uma das dimensões do ambiente interno.

Das dimensões do ambiente interno, “Finanças e custos” obteve a maior média ponderada, com 53,5 pontos. Por último, mas ainda assim percebida como importante, encontra-se a dimensão “Gestão da informação”.

#### 4.3.1. Marketing e comercialização

No âmbito desta dimensão, a variável que recebeu a melhor pontuação média foi “Volume de produção”, o que demonstra a preocupação dos agricultores entrevistados com a escala de produção. Essa variável é percebida como um ponto forte das unidades por cerca de 68% das respostas ponderadas.

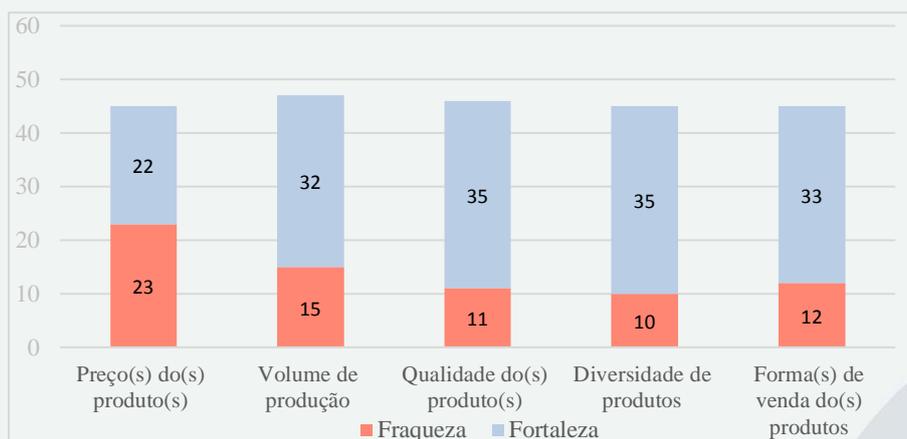


Figura 8 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas ao marketing e comercialização.

Contudo, as demais variáveis também atingiram valores muito semelhantes (entre 45 e 46). A qualidade dos produtos, a diversidade e a forma de venda (direta ao consumidor, entrega para intermediários, feiras, supermercados, Programa de Aquisição de Alimentos - PAA,

integração, entre outras) são percebidas predominantemente como pontos fortes na estratégia de gestão das unidades de produção, como apresentado na Figura 8.

A variável que apresentou uma percepção majoritariamente negativa foi “Preço(s) do(s) produto(s)”, percebida como ponto fraco por 51,1% das respostas ponderadas. É importante que se diga que, com essa variável, buscou-se analisar a percepção do agricultor em relação aos preços recebidos pelos seus produtos quando comparado aos preços pagos a outros agricultores na mesma comunidade ou município.

Conforme visto na caracterização das unidades, o produto de maior na composição da renda média é a bovinocultura. A região oeste de Santa Catarina é reconhecida como uma das mais importantes bacias leiteiras do estado. O leite, por sua vez, é um produto em que a relação entre preço e volume de produção é bastante evidente, o que ajuda a explicar a importância das variáveis que tratam de tais questões.

#### 4.3.2. Gestão da informação

Cabe ao gestor de cada unidade e seus familiares, buscar informações visando ampliar a capacidade competitiva dos seus negócios. No atual momento da sociedade da informação, esse elemento passou a figurar como de fundamental importância para a tomada de decisão e aplicação dos planos estratégicos. Dessa forma, além das atividades rotineiras, a chamada “lida” do campo, precisam reservar tempo para buscar informações para seus negócios.

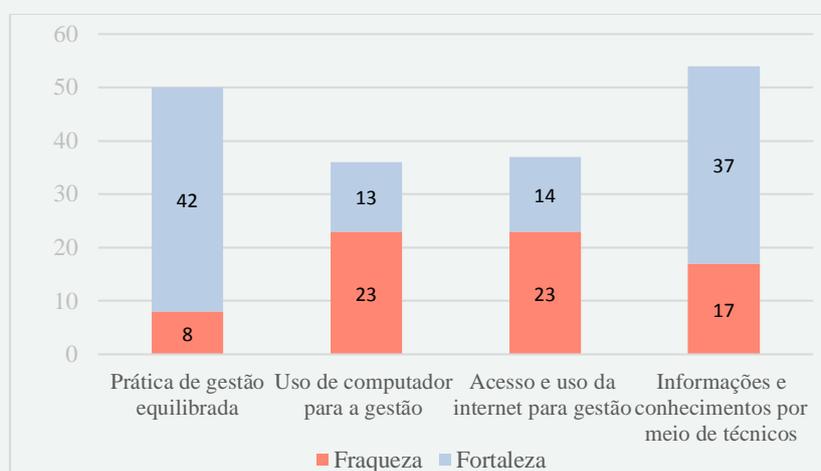


Figura 9 – Percepção e grau de importância das variáveis internas relacionadas à gestão da informação.

Nesse sentido, no que tange os resultados apresentados na figura 9, a variável “Prática de gestão equilibrada” obteve uma pontuação elevada (50 pontos), o que demonstra sua valorização por parte dos agricultores. Grande parte dessa pontuação aponta uma percepção positiva em relação à mesma. Contudo, a variável que obteve a maior pontuação foi “Informações e conhecimentos por meio de técnicos”, demonstrando a importância dos

serviços de assistência técnica e extensão rural, não obstante o fato de quase 1/3 das respostas ponderadas classificarem-na como ponto fraco.

Na outra ponta, encontramos a pouca importância atribuída aos recursos tecnológicos, uso de computador e internet para a gestão. Além disso, os gestores das unidades de produção percebem ambos (uso do computador e internet) como fraquezas na gestão. Destaca-se que o uso desses instrumentos tecnológicos na gestão de propriedades agropecuárias consiste em um fenômeno relativamente novo, apesar de existirem muitos softwares para o setor. De outro lado, o meio rural brasileiro ainda enfrenta o problema da limitação de infraestrutura para acesso à internet.

#### 4.3.3. Gestão de pessoas

O aparato tecnológico, a infraestrutura predial, os móveis e imóveis, enfim, nenhum desses elementos são mais importantes para a gestão organizacional do que as pessoas. O papel destacado das pessoas no ambiente de trabalho decorre do fato de serem elas, na visão de Feliciano (2013), a fonte original da criação do conhecimento, portanto, devem ser percebidas como o mais importante ativo que uma empresa possa ter.

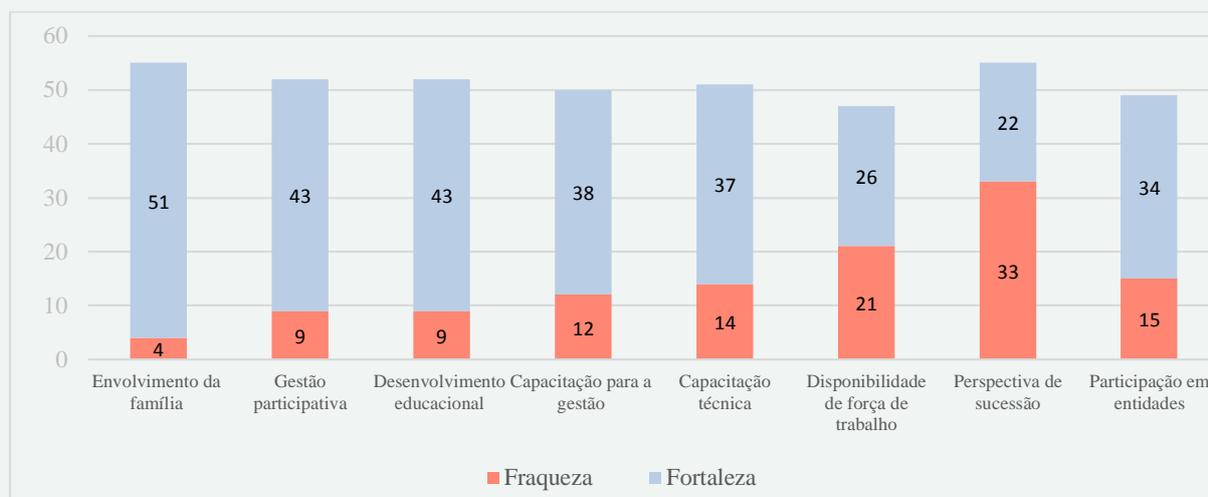


Figura 10 – Percepção e grau de importância das variáveis internas relacionadas à gestão de pessoas.

Em uma análise geral, na percepção dos gestores das unidades de produção agropecuária familiar, todas as variáveis apresentadas foram consideradas muito importantes na gestão do negócio. Sob esse olhar, o menor índice diz respeito à variável “Disponibilidade de força de trabalho”, que apesar disso manteve-se próxima das demais.

Isoladamente podemos afirmar que as variáveis “Envolvimento da família”, “Gestão participativa” e “Desenvolvimento educacional”, figuram como muito importantes e ao mesmo tempo são consolidadas como fortalezas na gestão das unidades pesquisadas, com destaque para

a primeira. Como já caracterizado, as unidades de produção são familiares. Portanto, o envolvimento total da família torna-se fundamental no seu desenvolvimento.

A “Capacitação para a gestão”, a “Capacitação técnica” e a “Participação em entidades” fazem parte de um bloco intermediário, pois essas variáveis foram consideradas muito importantes. Entretanto, sua percepção como pontos fracos foi mais significativa que no grupo anterior de variáveis. Esse resultado nos permite afirmar que há necessidade de intervenção maior ou mais focada por parte das instituições governamentais de extensão rural e também das próprias entidades representativas, no que concerne à capacitação para a gestão, fortalecendo e criando novas possibilidades para os negócios dessas unidades.

No terceiro bloco de análise identificamos as variáveis “Disponibilidade de força de trabalho” e “Perspectiva de sucessão” como as mais preocupantes, pois apesar de serem percebidas como muito importantes, têm 44,6% e 60%, respectivamente, de suas pontuações enquadradas como fraquezas. A ligação entre ambas é relativamente evidente, baseada no fato de que os sucessores das propriedades rurais deixam o negócio familiar para tentar oportunidades profissionais nos centros urbanos. Os dados relativos às duas últimas variáveis apresentadas são preocupantes, embora não se constituam em novidade.

Nesse contexto, dadas as preocupações relacionadas à perspectiva de sucessão e disponibilidade de trabalho, a questão que se coloca é: como lidar com as expectativas, as percepções e o comportamento da nova geração que passa a fazer parte da força de trabalho nas unidades de produção? As motivações para a continuidade dos negócios na agricultura familiar podem ser diversas, mas certamente estão relacionadas à participação nas tomadas de decisão das unidades, na capacidade de participação em grupos organizados, na valorização do trabalho individual e na relação que possuem com a lida no campo, entre outros fatores.

#### *4.3.4. Finanças e custos*

A dimensão “Finanças e custos” apresentou a maior média em termos de grau de importância entre todas as dimensões desta pesquisa. O uso de controles de entradas e saídas de recursos, fluxo de caixa, de sistema de contabilidade eletrônica e o planejamento financeiro foram percebidas como relevantes e majoritariamente avaliadas como fortalezas.

As variáveis mais bem avaliadas nesta dimensão foram “Conhecimento do retorno/lucro global”, “Conhecimento dos custos de produção” e “Conhecimento da remuneração do trabalho”, que obtiveram 58 pontos na média ponderada das respostas (96,7% da pontuação máxima) e foram consideradas de forma unânime como fortalezas. Em seguida encontra-se a

variável “Conhecimento da margem bruta por atividade”, à qual foram atribuídos 56 pontos, sendo também considerada unanimemente fortaleza. Tais resultados demonstram a valorização dada pelos agricultores a esses indicadores econômicos e a influência positiva dos mesmos na gestão das unidades de produção.

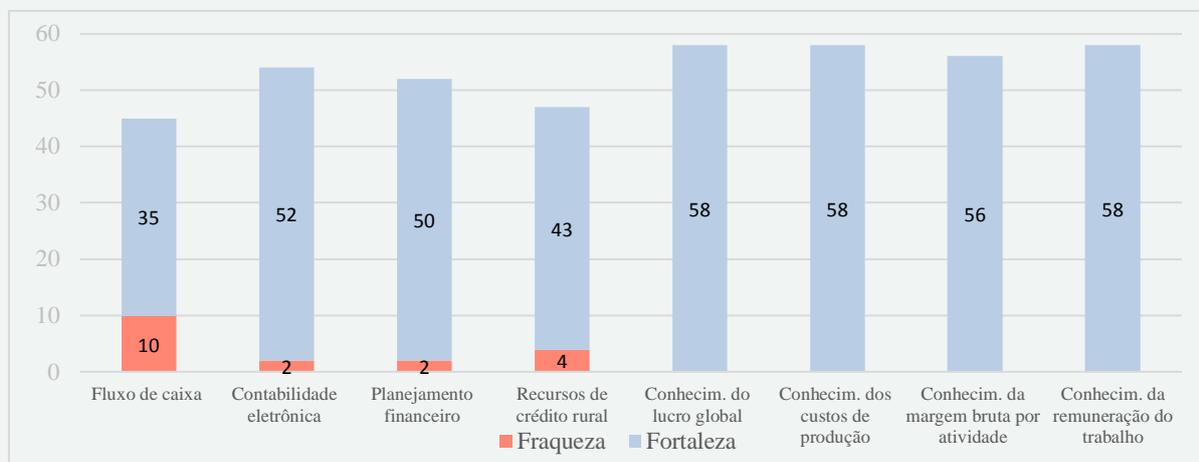


Figura 11 – Percepção e grau de importância das variáveis internas relacionadas à finanças e custos.

A variável “Fluxo de caixa”, por meio da qual bucou-se avaliar a percepção sobre o uso desse mecanismo na gestão das unidades de produção familiar, obteve a menor pontuação, com 45 pontos. Além disso, desse montante, mais de 22% das respostas ponderadas indicam essa variável como uma fraqueza das unidades produtivas. Não obstante a diferença em relação às variáveis tratadas no parágrafo anterior, o uso do fluxo de caixa ainda é percebido como sendo uma variável importante.

O uso de recursos de crédito rural e de outras políticas de fomento para a agricultura familiar, obteve a segunda menor pontuação dessa dimensão, embora ainda possa ser considerado importante. Não é possível na presente etapa do estudo identificar as razões para tal situação, mas é provável que esteja relacionado ao fato desses agricultores terem como uma de suas atividades principais o tabaco, para o qual não há financiamento com recursos públicos ou inserção em programas de compras governamentais. Além disso, 8,5% das respostas ponderadas indicam-na como fraqueza.

O uso de ferramentas de contabilidade eletrônica atingiu 54 pontos, sendo essa variável amplamente reconhecida 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. Por fim, a prática de planejamento financeiro para a unidade de produção foi considerada muito importante pela grande maioria, atingindo 52 pontos (96,2% dos quais como fortalezas).

#### 4.3.5. Gestão ambiental

Dentre as questões relacionadas ao ambiente interno, a dimensão “Gestão ambiental” obteve a terceira maior média ponderada, com 49,5 pontos. Contudo, há que se ressaltar que a percepção negativa no âmbito dessa dimensão responde por cerca de 30% dos pontos.

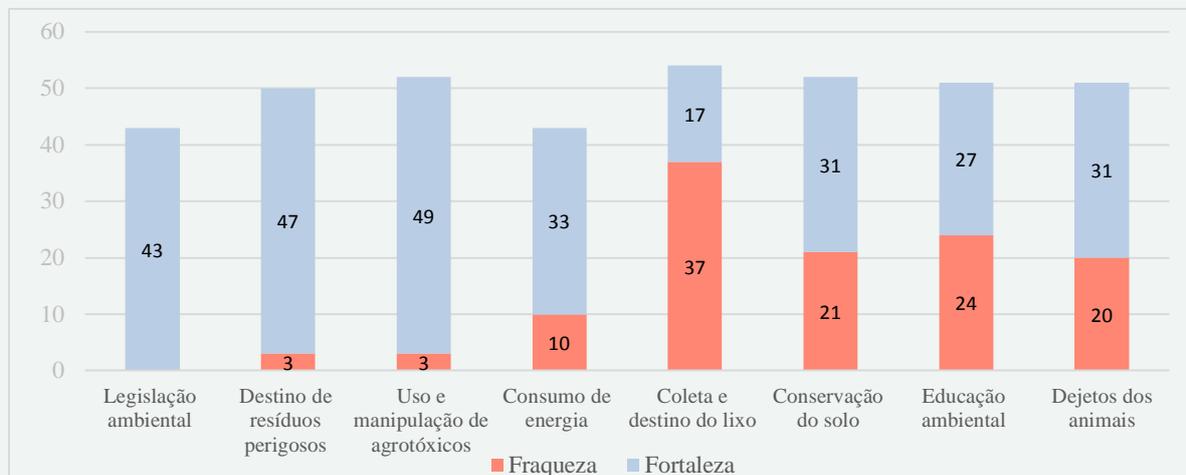


Figura 12 – Percepção e grau de importância das variáveis internas relacionadas à gestão ambiental.

Como é possível observar no gráfico, a variável que obteve a maior pontuação foi “Coleta e destino do lixo”. Foi também a variável com o maior índice de pontos classificados categorizados como fraqueza, com 68,5%. É possível preliminarmente apontar a falta de serviços de coleta no meio rural como o fator que fez com que mais de 2/3 dos agricultores identifique isso como uma fraqueza e, mais do que isso, lhe atribuam pontuação elevada. Por outro lado, há que se buscar compreender o que motivou os demais agricultores a identificarem essa variável como fortaleza da unidade e lhe atribuir alto grau de importância.

Na sequência, observa-se um conjunto de variáveis com uma pontuação que varia de 50 a 52, o que lhes confere grande importância. Dessas, cabe inicialmente mencionar as variáveis “Destino dos resíduos perigosos” e “Uso e manipulação de agrotóxicos”, ambas objetivando compreender como os agricultores lidam com os pesticidas. Além da pontuação elevada, destaca-se que ambas foram majoritariamente classificadas como pontos fortes das unidades. A se confirmar 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.

Já em relação às variáveis “Conservação do solo”, “Educação ambiental” e “Dejetos dos animais”, foram consideradas muito importantes, mas destacaram-se também pela elevada participação da percepção negativa (fraqueza) na composição da pontuação (40,4%, 47,1% e

39,2%, respectivamente). Isso demonstra que, não obstante sua valorização, há o reconhecimento de que as mesmas se constituem em problemas a serem resolvidos no âmbito das propriedades rurais. Há inúmeros fatores que podem ajudar a explicar tal resultado, mas é inegável que as ações e políticas de cunho conservacionista têm uma parcela de contribuição.

Não deixa de ser surpreendente o resultado observado para a variável “Legislação ambiental” (43 pontos). Esse valor, embora significativo, é o menor desta dimensão, juntamente com “Consumo de energia”. É recorrente que o tema legislação ambiental tenha uma conotação negativa no meio rural, em decorrência de conflitos entre a produção e a conservação ambiental. A priori, tal percepção indicaria que as propriedades estão adequadas à legislação ambiental ou, caso contrário, que isso não é visto como um problema.

Por fim, em relação ao consumo de energia, esse item teve uma valorização média, embora a maioria tenha uma percepção positiva. Há que se destacar que em estudos preliminares feitos pelos autores em outras regiões, esta variável é mais valorizada. É provável que tal situação esteja relacionada ao fato de que naquelas regiões a secagem do tabaco é realizada com o uso de estufas, enquanto no extremo-oeste catarinense a secagem é feita em galpões.

#### *4.3.6. Gestão da produção*

Nesta dimensão busca-se avaliar como as condições naturais e de infraestrutura das unidades, bem como as práticas produtivas, são percebidas e valorizadas pelos agricultores. A pontuação média desta dimensão foi de 48,85, com uma percepção negativa de 26,3% das respostas ponderadas.

As variáveis que compõem esta dimensão podem ser agrupadas em quatro grupos. Num primeiro grupo estão aquelas relacionadas às condições naturais das unidades de produção: “Condições do solo”, “Quantidade e qualidade da água” e “Condições climáticas”. Todas receberam pontuações elevadas, destacando-se a quantidade e qualidade da água, com 53 pontos. Contudo, ao analisar a composição desses pontos, percebe-se que 28,3% classificam-na como uma fraqueza, o que pode estar associado aos problemas de estiagem enfrentados pela região oeste de Santa Catarina nos últimos anos. Por outro lado, chama a atenção (e de certa forma contradiz a hipótese anterior) o fato de que somente 2,2% das respostas ponderadas consideram as condições climáticas como um ponto fraco, bem como o fato dessa variável ter recebido uma das menores pontuações desta dimensão. Há que se levar em consideração que além das estiagem, na última década têm sido relatados diversos fenômenos climáticos adversos

naquela região. “Condições do solo”, por sua vez, teve pontuação semelhante à anterior, mas com percepção negativa um pouco superior (10,6%).

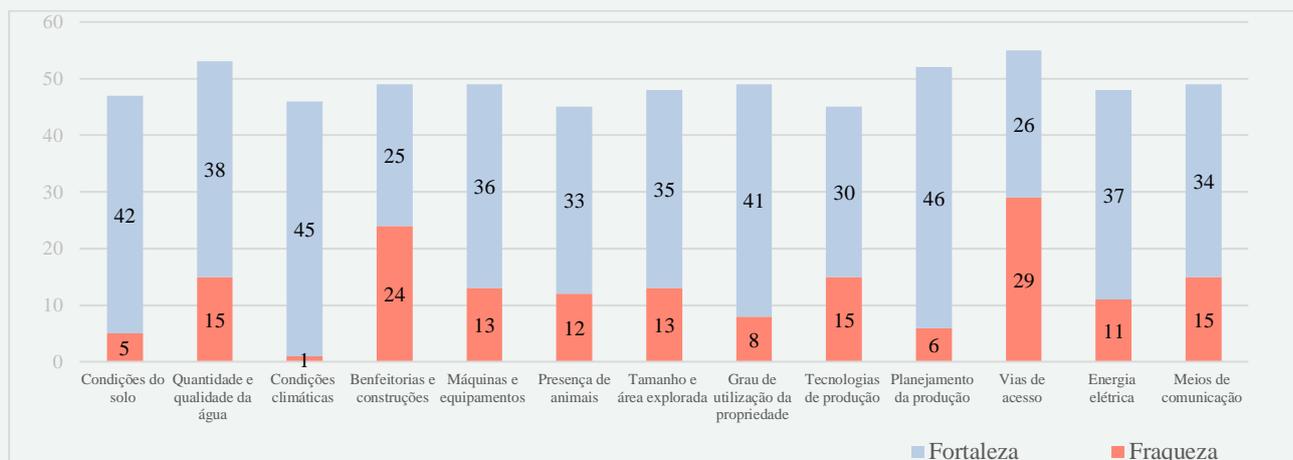


Figura 13 – Percepção e grau de importância das variáveis internas relacionadas à gestão da produção.

O segundo grupo diz respeito às estruturas produtivas disponíveis nas unidades (“Benfeitorias e construções”, “Máquinas e equipamentos”, “Presença de animais” e “Tamanho e área explorada”). Todas essas variáveis apresentaram pontuação muito semelhante, com exceção da presença de animais, que foi um pouco inferior. Chama a atenção nessas variáveis o fato de três delas terem apresentados índices de percepção negativa muito semelhantes (próximo de 27%), o que sinaliza que embora a maioria considere tais estruturas produtivas como sendo adequadas, para mais de ¼ dos agricultores elas se constituem num problema das unidades. Contudo, é o caso das benfeitorias e construções que se destaca, com uma percepção negativa de quase 50%. Ou seja, praticamente metade dos agricultores apontam as deficiências relacionadas a esse aspecto como um ponto fraco das propriedades e, certamente, um elemento que limita o desenvolvimento das mesmas.

O terceiro grupo de variáveis está relacionado à forma de utilização da unidade (“Grau de utilização da propriedade”, “Tecnologias de produção” e “Planejamento da produção”). Dessas, a pontuação mais elevada foi obtida pelo planejamento da produção, que conta também com a maior percepção como fortaleza (88,5%). Situação bastante semelhante é observada no caso da variável grau de utilização. É importante destacar que todos os produtores avaliados recebem apoio de técnico vinculado à empresa fumageira que, dentre outras coisas, assessora o planejamento anual das atividades, com o suporte das informações do software Contagri. Ainda no mesmo grupo, em relação à utilização de tecnologias de produção, percebe-se uma valorização menor que as outras variáveis, embora ainda significativa (45 pontos) e também uma percepção mais negativa (1/3 das respostas ponderadas indicam que esse é uma fraqueza

das unidades de produção). Tal cenário demanda análises futuras mais aprofundadas, principalmente no que diz respeito ao papel da ATER nesse processo.

Por fim, há um conjunto de variáveis relacionadas à infraestruturas de apoio à produção agropecuária e que foram analisadas nesta dimensão. As variáveis “Vias de acesso”, “Energia elétrica” e “Meios de comunicação” foram bastante valorizadas pelos entrevistados, com destaque para as vias de acesso. Além da importância dessa variável, chama a atenção o fato de que ela é percebida como um problema em mais da metade das respostas ponderadas (52,7%). No caso da energia elétrica e meios de comunicação, ambas tiveram valorização semelhante e um pouco inferior às vias de acesso. Mas destaca-se a presença elevada da percepção negativa em ambas (22,9% e 30,6%), em especial no caso da energia elétrica.

## **5. Considerações finais**

O amanhã é uma construção do hoje. O que aguarda esse amanhã para as unidades de produção agropecuária depende do conhecimento e da competência das decisões de hoje. Os agricultores e suas famílias precisam agir e suas ações terão maior probabilidade de sucesso quanto mais aderentes estiverem às novas realidades do ambiente externo e interno.

A partir dos dados apresentados, fica bastante evidente que os gestores percebem as variáveis consideradas do ambiente externo mais como ameaças do que oportunidades. As variáveis do ambiente interno, por sua vez, são percebidas pelos gestores essencialmente como fortalezas. Não se pode dizer que tais resultados sejam surpreendentes, dado que: (a) as fortalezas tendem a ser sobrevalorizadas e, portanto, em geral são mais estreitas do que o percebido; e (b) as fraquezas comumente são subdimensionadas, sendo muitas vezes mais amplas do que se apresentam numa análise superficial.

O que sobressai dessa análise é 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. Mesmo aquelas que obtiveram pontuações menores, se mostraram com grau de importância elevado, não sendo possível desconsiderá-las para a compreensão da prática da gestão. Além disso, há que se considerar que a percepção dos gestores das unidades pode estar associada a fatores conjunturais, sendo fundamental considerar o contexto em que se dão os processos de gestão na sua interpretação.

A classificação e valoração de variáveis que afetam direta ou indiretamente as estratégias de gestão utilizadas em unidades de produção familiar, a partir de quem faz a prática da gestão, certamente tem a contribuir com o aprimoramento da compreensão desse processo.

Outrossim, é importante ressaltar a necessidade de novas análises junto ao grupo ora pesquisado, buscando compreender as motivações das percepções aqui relatadas.

Enxergar e entender as implicações de longo prazo e os impactos das decisões e ações imediatas, a partir da percepção sobre o conjunto de variáveis apresentadas neste artigo, são fundamentais para definição do que aguarda esse amanhã às unidades de produção agropecuárias do extremo oeste catarinense.

## 6. Bibliografia consultada

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As fronteiras da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CATARINA, SANTA. Síntese anual da agricultura de Santa Catarina 2014-2015. Florianópolis: EPAGRI/CEPA, 1976 - Anual.

CLEMENTE, Armando. **Planejamento do Negócio**: como transformar ideias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

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.

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

FELICIANO, Antonio M. Extensão Rural: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2013. 363p.

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

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

LAS CASAS, A. **Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

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

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Management não é o que você pensa**. Bookman Editora, 2011.

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.