

ISSN 0100-7416  
Outubro/2017

**BOLETIM TÉCNICO Nº 181**

## **Agronegócios familiares do Sul do Brasil**

Percepções do agricultor sobre o seu ambiente

Luis Augusto Araujo  
Alexandre Luís Giehl  
Antônio Marco Feliciano  
Claudimir Rodrigues  
Marlene Grade



**Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina  
Florianópolis  
2017**

Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri)  
Rodovia Admar Gonzaga, 1.347, Itacorubi, Caixa Postal 502  
88034-901 Florianópolis, SC, Brasil  
Fone: (48) 3665-5000, fax: (48) 3665-5010  
Site: www.epagri.sc.gov.br

Editado pelo Departamento Estadual de Marketing e Comunicação (DEMC)

Assessoria técnico-científica: Marcia Janice F. da Cunha Varaschin  
Editoração técnica: Lucia Morais Kinceler  
Revisão textual: Laertes Rebelo  
Arte final: Vilton Jorge de Souza  
Foto de capa: Pessoas discutindo a gestão do agronegócio familiar com apoio de um note book. A foto foi cedida pela Souza Cruz, sem definição de autoria.

Primeira edição: outubro de 2017  
Tiragem: 2000 exemplares  
Impressão: Dioesc

Este trabalho é fruto do convênio entre Epagri e Souza Cruz nº 1306/2016

É permitida a reprodução parcial deste trabalho desde que a fonte seja citada.

#### Ficha catalográfica

ARAUJO, L. A.; GIEHL, A. L.; FELICIANO, A.M.;  
RODRIGUES, C.; GRADE, M. *Agronegócios familiares  
do Sul do Brasil: Percepções do agricultor sobre o  
seu ambiente*. Florianópolis, SC: Epagri, 2017. 60p.  
(Boletim técnico, 181)

*Gestão; estratégia; agricultura; análise SWOT.*

ISSN 0100-7416



## **Autores**

Luis Augusto Araujo  
Engenheiro-agrônomo, M.Sc  
Epagri, Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (Cepa)  
Rodovia Admar Gonzaga, 1.486 - Itacorubi, 88034-001  
Florianópolis, SC  
(48) 3665-5080  
laraujo@epagri.sc.gov.br

Alexandre Luís Giehl  
Engenheiro-agrônomo  
Epagri, Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (Cepa)  
Rodovia Admar Gonzaga, 1.486 - Itacorubi, 88034-001  
Florianópolis, SC  
(48) 3665-5072  
alexandregiehl@epagri.sc.gov.br

Antônio Marco Feliciano  
Sociólogo  
Epagri, Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (Cepa)  
Rodovia Admar Gonzaga, 1.486 - Itacorubi, 88034-001  
Florianópolis, SC  
(48) 3665-5081  
feliciano@epagri.sc.gov.br

Claudimir Rodrigues  
Administrador de empresas, M.Sc  
Gerente de Sustentabilidade e Relacionamento na Produção Agrícola - Souza Cruz  
BR 471 KM 132,4 Distrito Industrial, 96835-642  
Santa Cruz do Sul, RS  
(51) 99637-6199  
claudimir.rodrigues@souzacruz.com.br

Marlene Grade  
Economista, Dr<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/CCA)  
Rodovia Admar Gonzaga, 1346 - Itacorubi, 88034-000  
Florianópolis, SC  
melgrade@gmail.com



# APRESENTAÇÃO

Os 1,01 milhão de estabelecimentos agropecuários localizados no Sul do Brasil constroem o seu futuro a partir da prática de gestão e de suas escolhas estratégicas. No universo desses agronegócios familiares, a incorporação de tecnologia mostra-se determinante para os ganhos de produtividade e para a sua prosperidade. Ao mesmo tempo, a capacidade de gestão do agricultor tem papel crucial na busca das vantagens competitivas e dos ganhos advindos do próprio conhecimento tecnológico.

Nesse entendimento, este Boletim Técnico apresenta as percepções de agricultores responsáveis por agronegócios familiares, localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, sobre um conjunto de variáveis de seu ambiente externo e interno, que influenciam a criação de suas estratégias e as suas práticas de gestão.

Os pontos fortes dos agronegócios familiares permitem explorar as oportunidades externas, demonstrando, ao mesmo tempo, que os pontos fracos precisam ser encurralados para minimizar as ameaças. Tendo em conta essa perspectiva, foi aplicado questionário junto aos agricultores e suas famílias para a obtenção dos dados primários. Os resultados do estudo apontaram para o predomínio da percepção de ameaça para o ambiente externo por parte dos entrevistados. Em contrapartida, as variáveis do ambiente interno foram predominantemente percebidas como pontos fortes.

O estudo traz resultados que reforçam a necessidade de desenvolvimento de políticas públicas que estejam em sintonia com a visão do público beneficiado. Os dados levantados precisam ser considerados na proposição de políticas por parte dos agentes públicos, nas ações de extensão rural, bem como na proposição de novos estudos relacionados ao tema da gestão.

A presente publicação é produto de pesquisa do Epagri/Cepa no âmbito da parceria estabelecida entre a Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca de Santa Catarina, a Epagri, a Souza Cruz, as Federações dos Trabalhadores na Agricultura dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande no Sul.

Diretoria Executiva



## RESUMO

Esta publicação apresenta, de forma objetiva e esclarecedora, informações referentes às percepções de agricultores que fazem a gestão de seus agronegócios familiares sobre um conjunto de variáveis de seus ambientes externo e interno, que influenciam a criação de estratégias e as suas práticas de gestão. Para esse fim, o estudo levou em conta 237 agronegócios familiares localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, em que seus agricultores responderam ao questionário concebido para a pesquisa.

A apresentação das percepções de agricultores sobre as variáveis externas se encontra agrupada em cinco dimensões: mudanças na sociedade; mudanças governamentais; mudanças econômicas; mudanças tecnológicas; e mudanças nos mercados. Além disso, permite ao leitor conhecer e se informar sobre as percepções dos agricultores nas variáveis internas que estão agrupadas em seis dimensões: marketing e comercialização; gestão da informação; gestão de pessoas; finanças e custos; gestão ambiental; e gestão da produção.

Finalmente, esta obra é dedicada a agricultores, técnicos, professores, estudantes de ciências agrárias, estudantes de ciências sociais aplicadas e a todos aqueles interessados em compreender as diferentes dimensões e variáveis que influenciam as escolhas estratégicas e a gestão de agronegócios familiares.





# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	5
<b>RESUMO</b> .....	7
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1 A prática da gestão</b> .....	13
1.1 A identificação de oportunidades.....	14
<b>2 Estratégia no contexto da agricultura</b> .....	15
2.1 A formulação de estratégias: a análise de SWOT .....	16
<b>3 Metodologia</b> .....	17
3.1 Identificações do público e local da pesquisa.....	18
3.2 Instrumento de coleta de dados.....	18
3.3 Critérios de ponderação: o grau de importância.....	21
<b>4 Percepções de agricultores do Sul do Brasil</b> .....	21
4.1 Perfil socioeconômico e dos agronegócios das famílias.....	21
4.2 Percepção dos agricultores sobre o ambiente externo .....	23
4.2.1 Mudanças na sociedade .....	24
4.2.2 Mudanças governamentais .....	25
4.2.3 Mudanças na economia .....	26
4.2.4 Mudanças tecnológicas .....	27
4.2.5 Mudanças no mercado.....	28
4.3 Percepções sobre as variáveis do ambiente interno .....	28
4.3.1 Marketing e comercialização.....	29
4.3.2 Gestão da informação .....	30
4.3.3 Gestão de pessoas.....	31
4.3.4 Gestão de finanças e custos .....	32
4.3.5 Gestão ambiental .....	33
4.3.6 Gestão da produção .....	34

4.4 Síntese das percepções .....	36
<b>5 Percepções de agricultores de Santa Catarina .....</b>	<b>37</b>
5.1 Perfil socioeconômico e dos agronegócios das famílias .....	37
5.2 Percepção dos agricultores sobre o ambiente externo .....	39
5.2.1 Mudanças na sociedade .....	40
5.2.2 Mudanças no governo .....	41
5.2.3 Mudanças na economia .....	42
5.2.4 Mudanças tecnológicas .....	43
5.2.5 Mudanças no mercado .....	44
5.3 Percepções sobre as variáveis do ambiente interno .....	45
5.3.1 Marketing e comercialização .....	46
5.3.2 Gestão da informação .....	47
5.3.3 Gestão de pessoas .....	48
5.3.4 Gestão de finanças e custos .....	50
5.3.5 Gestão ambiental .....	51
5.3.6 Gestão da produção .....	53
5.4 Síntese das percepções .....	55
<b>Considerações finais .....</b>	<b>57</b>
<b>Referências.....</b>	<b>58</b>

# INTRODUÇÃO

O último Censo Agropecuário (IBGE, 2006) registrou 5,17 milhões de estabelecimentos agropecuários no Brasil. Na Região Sul do Brasil estão situados 1,01 milhão dos estabelecimentos agropecuários, os quais contribuem com 28,8% do valor da produção e ocupam 12,5% da área agrícola nacional. Do total desses estabelecimentos, 84% enquadram-se na categoria de agricultores familiares. Num cenário cada vez mais complexo e dinâmico, a capacidade de gestão e as escolhas estratégicas dos agricultores familiares serão fundamentais para a definição do futuro desse segmento.

O conhecimento acumulado pelos agricultores familiares, assim como a absorção de tecnologia externa, depende do ambiente organizacional em que a produção se insere. De acordo com Vieira Filho (2017), a Região Sul do Brasil apresenta uma dinâmica produtiva, com condições mais favoráveis à inovação e à obtenção de melhores indicadores de desenvolvimento econômico, resultado de uma base institucional e tecnológica mais adequada constituída no decorrer do tempo. Por outro lado, a região é também marcada por uma heterogeneidade estrutural da agricultura familiar que precisa ser melhor entendida.

O principal problema dos agricultores familiares reside, especialmente, na compreensão do funcionamento dos mercados, que impõem articulação com as práticas de gestão do processo produtivo, os segmentos pré e pós-porteira e as novas formas de negociação (BATALHA et al., 2005). Nessa lógica, é preciso reconhecer que pouco tem sido feito em termos de pesquisas sobre a prática de gestão e da estratégia em agronegócios familiares que contemplem as suas especificidades para entender sua prática, como avaliam seu ambiente e como escolhem suas estratégias. Conseqüentemente, agregar novos insights nessa área pode representar uma contribuição importante para a literatura investigativa sobre gestão e estratégia em agronegócios familiares, tão carente de desenvolvimento e aprofundamento quando comparada à vasta diversidade de pesquisas desses processos em grandes empresas. (BROUTHERS et al., 1998; ALCANTAR & NGWENYAMA, 2015; MAIA & LIMA, 2016).

É dentro desse entendimento que se introduz uma reflexão sobre a possibilidade de identificarmos os fatores chaves de sucesso, associados às oportunidades advindas do seu ambiente externo, e das competências distintivas, associadas às variáveis de seu ambiente interno. As principais questões norteadoras deste estudo são: (a) quais são as principais ameaças e oportunidades das unidades de produção familiar na percepção dos agricultores? (b) quais são as principais fortalezas e fraquezas das unidades de produção familiar na percepção dos agricultores? (c) que dimensões do ambiente externo e interno se revelam merecedoras de maior atenção para a definição de estratégias que visem à melhoria socioeconômica dos agricultores e sua família?

Nessa perspectiva, objetiva-se na presente publicação apresentar as percepções de gestores de agronegócios familiares sobre um conjunto de variáveis de seu ambiente externo e interno que influenciam a criação de estratégias e as suas práticas de gestão. Parte-se da pressuposição de que se possa contribuir no entendimento de sua gestão

e na busca por estratégias mais sustentáveis, voltadas à sobrevivência do agronegócio familiar e à preservação ambiental.

Inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica que relaciona os conceitos e entendimentos sobre a prática da gestão e estratégia no contexto da agricultura, facilitando a sua compreensão. Na sequência, abordam-se as proposições da pesquisa e a metodologia empregada para a obtenção dos dados referentes às percepções dos agricultores. Posteriormente, apresentam-se as percepções dos agricultores de forma agregada para a Região Sul do Brasil e, depois, para o Estado de Santa Catarina. Por fim, apresentam-se as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

# 1 A prática da gestão

Neste século 21, a gestão ocorre em tempos de mais mudanças do que se poderia pensar e, certamente, sua prática deveria ser realizada com o objetivo de “ajudar a realizar o potencial de outras pessoas para que elas possam ter conhecimento melhor, tomar decisões melhores e agir melhor” (MINTZBERG, 2010). Nesse entendimento, o desafio consiste em interpretar o que os gestores fazem e como percebem o conjunto de variáveis que afetam a sua vida e o seu negócio, mais do que descobrir o que fazem. Vivemos num mundo de organizações e isso significa que todos, indistintamente, somos afetados pela prática da gestão. A fim de que se possa praticá-la melhor, é importante compreendê-la melhor (MINTZBERG, 2010).

Interpretar a prática da gestão de agronegócios familiares é o maior problema; em contrapartida, descobrir o que os gestores fazem nem tanto. A gestão é uma prática aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto, como argumenta Mintzberg (2010).

Drucker (1954) comentou que o maestro é apenas um intérprete, pois tem a sua frente uma partitura, e crava que “o gestor é tanto compositor quanto maestro”. No entanto, ao se observar os gestores na sua prática, constata-se um quadro bem diferente: uma cena mais próxima do caos. Crainer e Dearlove (2014), citam a Wikipédia, “gestão é o ato de unir pessoas para que atinjam as metas e objetivos desejados”. Apesar de ser verdade, eles enfatizam que a gestão é muito mais que isso, dada sua tarefa multifacetada. Consideram uma profissão complexa, pessoal e global onde se mistura estratégia, marketing, inspirar pessoas, fazer planejamento e organizar projetos e compromissos.

O maestro de uma orquestra sinfônica tem sido empregado como analogia para quem faz a prática da gestão, indicando algo bem ordenado e cuidadosamente controlado. Diferentemente, os estudos sobre o que os gestores fazem retratam comportamentos e situações desordenadas, muito influenciadas pelas mudanças intensas do ambiente em que atuam (MINTZBERG et al., 2011). Em pequenas empresas, a tomada de decisão relaciona-se mais a processos caóticos e interativos e menos à formalização, à sistematização e à linearidade, sendo que modelos racionais não se mostram adequados a sua realidade (LIBERMAN-YACONI et al., 2010; VERREYNE et al., 2014; ALCANTAR & NGWENYAMA, 2015; MUELLER & NAFFZIGER, 2015). Nessas empresas, a compreensão das coisas, a capacidade de julgamento, a intuição e as aspirações pessoais dos gestores, ocupam papel central no processo de gestão (LIMA, 2010; IBRAHIM, 2015). Assim sendo, a prática da gestão dos mais de 1,01 milhão de estabelecimentos agropecuários do Sul do Brasil (e dos 5,17 milhões de estabelecimentos agropecuários do País) seria marcada mais pela improvisação e processos interativos e menos pela ordem, pela formalização e pelo controle cuidadoso.

Em períodos recentes, observa-se uma valorização crescente dos processos de gestão como meios essenciais para o adequado desenvolvimento de pessoas, organizações e instituições. Não obstante esse cenário, comparativamente ainda são

pouco estudados os processos que envolvem os estabelecimentos agropecuários familiares, percepção reforçada por Batalha et al. (2005), dentre outros. E, quando ocorrem, utilizam uma abordagem restrita e compartimentada.

Os agronegócios familiares operam num ambiente moldado por influências da economia, da demografia populacional, dos valores da sociedade e dos estilos de vida, da regulação e legislação governamentais, de fatores tecnológicos e de mercado referentes ao setor em que atuam. Parafraseando Thompson Jr. et al. (2008) esse macroambiente envolve fatores suficientemente importantes para influenciar as decisões em termos de seus objetivos e de sua estratégia para o agronegócio familiar.

## **1.1 A identificação de oportunidades**

Na continuidade do século 21 estão ocorrendo mudanças intensas e profundas, outras apenas transitórias, mas nem por isso menos importantes, sendo que cada uma delas deve ser explorada como oportunidade de se realizar algo novo e diferente (DRUCKER, 2012).

Ainda parafraseando Drucker (2012), a primeira responsabilidade social de quem faz a prática da gestão dos agronegócios familiares é lucrar o suficiente para cobrir os custos do futuro. Se isso não for possível, maiores as dificuldades para qualquer ação de responsabilidade social. Ainda segundo o autor, a responsabilidade social mais apropriada aos agronegócios familiares seria transformar os seus problemas sociais em oportunidades e benefícios econômicos, em empregos e em saúde para todos. Para atender necessidades sociais e ampliar oportunidades de negócio, os agronegócios familiares devem tornar pontos fortes individuais em conhecimento produtivo, enquanto reduzem os pontos fracos à irrelevância.

Peter Drucker observou que a compreensão das limitações dos números disponíveis e a forma de usar os mesmos (especialmente nas áreas não quantificáveis fora do seu negócio) são os verdadeiros desafios na formação de quem faz a prática da gestão. Os acontecimentos que só podem ser observados pela percepção humana são muitas vezes mais importantes que a capacidade de quantificar (MACIARIELLO, 2016).

Os gestores dos estabelecimentos agropecuários têm ideias de negócios que variam de pessoa para pessoa e dependem de muitos fatores como, por exemplo, a formação educacional, os interesses e os desejos pessoais, o acesso e o processamento de informações externas. A capacidade de as pessoas perceberem e terem ideias de negócios caracteriza o que se chama de análise estratégica (MINTZBERG, 2004).

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


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

Figura 1. Análise estratégica e identificação de oportunidades

Fonte: Nakagawa (2011).

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

As contribuições do significado e de como se criam as estratégias advêm de distintas correntes de pensamentos e fontes. Algumas delas são apresentadas em seguida.

## 2 Estratégia no contexto da agricultura

As estratégias podem significar o caminho escolhido e representar o que deve ser feito para que os agronegócios familiares sobrevivam ou, ainda, tenham um crescimento agressivo. Essa definição nos remete a alguns questionamentos (que vão além dos propósitos desta publicação): Como as estratégias realmente se formam nos agronegócios familiares? Como a variedade de pequenas ações e decisões tomadas por várias pessoas são responsáveis por mudanças de direção no agronegócio familiar? Como optar por uma estratégia que promove e sustenta vantagem competitiva?

Basta um cérebro integrador para elaborar uma estratégia, com sua experiência, sua habilidade e sua própria inteligência. Por sinal, mais inteligência pode significar estratégias menos eficientes. Peters e Waterman (1982) lembram que ao se colocar numa garrafa, com a base virada para a janela, uma dúzia de abelhas e moscas, observa-se que as abelhas irão ali persistir até sua morte e as moscas, em pouco tempo, terão saído pelo gargalo do lado oposto à base. A própria inteligência das abelhas determina o seu “fracasso”, ao raciocinar que a saída para toda prisão esteja onde a luz brilha mais intensamente. Ao passo que as moscas, sem pensar na lógica, vão de um lado da garrafa para outro, até que descobrem a liberdade ao sair pela abertura. Para os nossos agronegócios familiares, será que temos abelhas demais (que realizam análise formal de oportunidades) e poucas moscas (que são altamente dependentes do acaso) na formulação da estratégia e nas escolhas estratégicas? Ou será o contrário, poucas abelhas e muitas moscas?

Pereira et al. (2010) comparam o conceito de estratégia à evolução do jazz, em que o músico, a partir de sua partitura, busca se entregar às nuances de seu ritmo. Esse

ritmo permitiu “a criatividade aplicada à partitura, o pensamento à ação, que evoluiu e se tornou moderno sem perder suas características”. Nesse sentido, a estratégia poderia ser entendida como um processo que não para, adicionando uma coisa à outra, onde o fim estabelecido pode ser alcançado, ou ainda, outros fins podem emergir. Assim como tocar jazz, tratar de estratégia é considerar um amplo leque de alternativas para se atingir um fim específico, ou mantendo a flexibilidade para se atingir outros fins.

Mintzberg et al. (2011), em metáfora referente ao trabalho de uma oleira, admitem que os gestores são os artífices e a estratégia sua argila. Como a oleira, os gestores situam-se entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. E caso sejam artífices de verdade, levam para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. Palavras como experiência, dedicação, envolvimento com a argila, toque pessoal, senso de harmonia, senso de integração e domínio dos detalhes estão presentes no trabalho do artesão. Da mesma forma, os gestores que formulam estratégias se envolvem, são sensíveis, conhecem sua organização e seu setor de atuação pelo toque e não somente lendo relatórios ou análises setoriais.

Parafraseando Balestrin e Verschoore (2016), as transformações econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas exercem fortes influências sobre os agronegócios familiares e sugerem a necessidade de mudança contínua. Porter (1986) sustentou que uma estratégia deveria surgir a partir da análise sistemática do ambiente de determinado setor, ideia que se alinha à observação dos autores parafraseados anteriormente. Ferreira et al. (2010) apontam que os estudos sobre estratégia evoluíram de uma fase inicial, onde a ênfase recaiu sobre os aspectos externos às organizações, para mais recentemente incidir sobre os recursos e aspectos internos.

## **2.1 A formulação de estratégias: a análise de SWOT**

A formulação de estratégias como um processo de concepção pelos gestores continua a formar a base de estudos na área da estratégia. Ferreira et al. (2010) lembram Kenneth Andrews como responsável pelo desenvolvimento de uma das ferramentas mais utilizadas na formulação de estratégias: análise SWOT. Análise SWOT é conhecida como uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente) e para verificar a posição estratégica da empresa no seu ambiente. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, que representam Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Ainda sobre a escola da concepção que se utiliza da análise SWOT, Mintzberg (1998, apud Kich e Pereira, 2011) afirma que “a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente e que a formulação da estratégia é uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva”.

Mintzberg et al. (2010) observam que a avaliação externa de ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta, consideradas em termos de seus fatores chaves, e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização,



em termos de competências distintivas, permitem criar a estratégia. A estratégia 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. As forças internas permitem explorar as oportunidades externas, ao passo que as fraquezas internas devem ser contornadas a fim de evitar as ameaças.

Ferreira et al. (2010) ressaltam que a Visão Baseada em Recursos (VBR) coloca ênfase na importância dos recursos estratégicos para a firma. Para Wernerfelt (1984), esses recursos são qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma, ou ainda, os ativos (tangíveis ou não) ligados de forma semipermanente à firma. Ressalta-se que esta teoria (VBR) tem se destacado como importante corrente teórica na área de estratégia e uma promissora análise para propriedades rurais principalmente quando vinculada aos recursos internos.

No mesmo sentido, Valentin (2001), em seu artigo *SWOT analysis from a resource-based view*, observa que insights estratégicos mais penetrantes podem ser obtidos seguindo as diretrizes de análise SWOT derivadas da teoria de gestão estratégica contemporânea, especialmente a Visão Baseada em Recursos da empresa. Nesse seguimento, a análise SWOT permitiria equilibrar, não indo de um lado e depois para outro, mas garantindo que as fortalezas e fraquezas internas sejam consideradas junto com as oportunidades e as ameaças externas (MINTZBERG, 2010).

O agricultor gestor do agronegócio familiar pode ser visto como um soldado a pé na linha de fogo, o mais próximo da ação e, supostamente, quem tem mais influência na elaboração e na escolha da estratégia. Ainda assim, deve-se considerar que qualquer membro da família e do grupo de famílias daquela comunidade, com capacidade de síntese, poderá influenciar a concepção e a opção por determinada estratégia.

Segue-se em frente, agora desenhando como identificar as percepções dos gestores sobre as mudanças relacionadas às variáveis externas e sobre as variáveis internas.

### **3 Metodologia**

O estudo realizado adotou como referência os princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa, de cunho exploratório e descritivo, a partir de levantamento bibliográfico e aplicação de questionário a agricultores de 237 agronegócios familiares, selecionados intencionalmente. Os referidos estabelecimentos são contemplados no âmbito da parceria estabelecida entre a Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca de Santa Catarina, a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), a empresa Souza Cruz, as Federações dos Trabalhadores na Agricultura dos estados de Santa Catarina, do Paraná e do Rio Grande no Sul. Essa parceria tem por objetivo qualificar os processos de gestão dos agricultores assistidos, por meio do uso de ferramenta eletrônica de contabilidade desenvolvida pela Epagri (denominada Contagri) e do acompanhamento técnico e gerencial dos agronegócios familiares.

### 3.1 Identificações do público e local da pesquisa

Os agronegócios familiares pesquisados estão localizados nos três estados da Região Sul do Brasil e distribuídos em 12 núcleos, conforme representado na Figura 2.

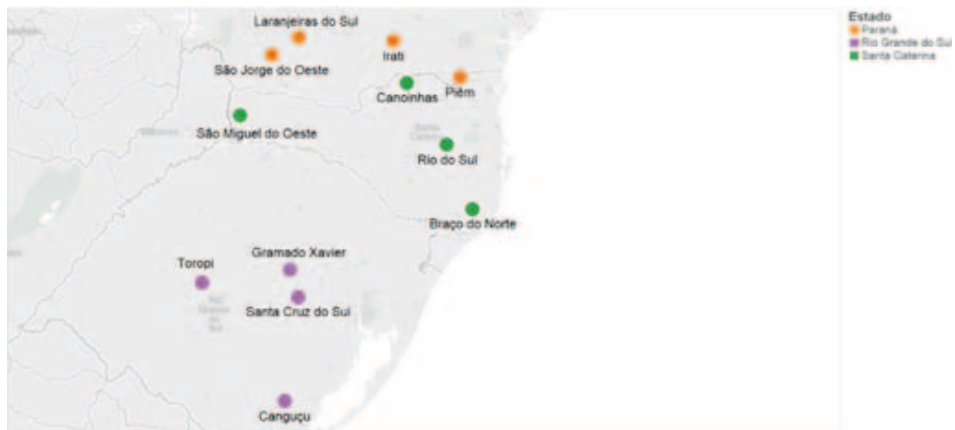


Figura 2. Localização dos municípios abrangidos pela pesquisa  
Fonte: Villazon-Montalván et. al. (2017).

Cada estado possui 4 núcleos, sendo aplicados em torno de 20 questionários por núcleo, que tem como referência os seguintes municípios: São Miguel do Oeste, Braço do Norte, Canoinhas e Rio do Sul, em Santa Catarina; Canguçu, Toropi, Santa Cruz do Sul e Gramado Xavier, no Rio Grande do Sul; Irati, Laranjeiras do Sul, São Jorge do Oeste e Piên, no Paraná. A etapa de campo da pesquisa ocorreu no período de fevereiro a abril de 2016. O questionário foi estruturado em três tópicos: (1) caracterização do perfil socioeconômico; (2) variáveis relacionadas ao ambiente externo; (3) variáveis relacionadas ao ambiente interno.

### 3.2 Instrumento de coleta de dados

Não obstante a multiplicidade de fatores envolvidos no processo de gestão de estabelecimentos agropecuários, a partir de questões amplamente apontadas como determinantes pela bibliografia que trata do tema, identificou-se um conjunto de variáveis relacionadas ao ambiente externo e interno, as quais compuseram o questionário. Todas as variáveis analisadas neste estudo foram agrupadas em dimensões.

A lista de variáveis externas foi composta por cinco dimensões: (A) mudanças na sociedade; (B) mudanças governamentais; (C) mudanças econômicas; (D) mudanças tecnológicas; e (E) mudanças nos mercados.

Tabela 1. Dimensões e variáveis do ambiente externo contempladas para verificar oportunidades e ameaças percebidas pelos agricultores.

<b>(A) Mudanças na sociedade</b>	
1) Mudanças nos padrões de consumo	3) Crescimento da urbanização
2) Crescimento e envelhecimento da população	
<b>(B) Mudanças governamentais</b>	
1) Responsabilidade nas contas públicas	4) Alterações nas políticas e programas governamentais
2) Alterações na legislação tributária	5) Alterações na legislação trabalhista
3) Alterações na legislação ambiental	6) Alterações na legislação previdenciária
<b>(C) Mudanças econômicas</b>	
1) Crescimento econômico mundial	4) Taxas de juros
2) Crise econômica atual	5) Taxas de câmbio
3) Taxa de desemprego	6) Crescimento da demanda mundial de alimentos
<b>(D) Mudanças tecnológicas</b>	
1) Surgimento e difusão de novas tecnologias de produção	2) Surgimento de inovações nas tecnologias de informação
<b>(E) Mudanças nos mercados e fornecedores</b>	
1) Variações de preços dos produtos agrícolas	3) Surgimento de novas possibilidades de comercialização
2) Variações de preços dos insumos agrícolas	4) Entrada de novas unidades de produção no seu ramo

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A lista de variáveis internas, por sua vez, é composta por seis dimensões: (A) marketing e comercialização; (B) gestão da informação; (C) gestão de pessoas; (D) finanças e custos; (E) gestão ambiental; e (F) gestão da produção.

Tabela 2. Dimensões e variáveis do ambiente interno contempladas para verificar fortalezas e fraquezas percebidas pelos agricultores.

<b>(A) Marketing e comercialização</b>	
1) Preços obtidos pelo(s) produto(s)	4) Diversidade de produtos da unidade
2) Volume de produção	5) Forma(s) de venda(s) do(s) produto(s)
3) Qualidade do(s) produto(s)	

<b>(B) Gestão da informação</b>	
1) Distribuição de tempo do responsável principal	3) Uso da internet para a gestão
2) Uso do computador para a gestão	4) Acesso a informações por meio de técnicos de ATER
<b>(C) Gestão de pessoas</b>	
1) Envolvimento da família na execução das atividades	5) Capacitação sobre técnicas de produção
2) Gestão participativa da unidade de produção	6) Disponibilidade de mão de obra familiar e contratada
3) Desenvolvimento educacional da família	7) Perspectiva de sucessão da propriedade
4) Capacitação para a gestão	8) Participação em entidades e organizações
<b>(D) Finanças e custos</b>	
1) Uso do fluxo de caixa	5) Conhecimento do retorno/lucro global da unidade
2) Uso de sistema de contabilidade eletrônica	6) Conhecimento dos custos de produção
3) Prática de planejamento financeiro	7) Conhecimento da margem bruta por atividade
4) Uso de crédito rural e outras políticas de fomento da AF	8) Conhecimento da remuneração do trabalho
<b>(E) Gestão ambiental</b>	
1) Adequação à legislação ambiental	5) Separação, destinação e coleta de lixo
2) Armazenamento e destinação de resíduos perigosos	6) Proteção e conservação do solo
3) Uso e manipulação de agrotóxicos	7) Participação em atividades de educação ambiental
4) Consumo de energia	8) Destino dos dejetos animais
<b>(F) Gestão da produção</b>	
1) Condições do solo (fertilidade, declividade, pedregosidade)	8) Grau de utilização da propriedade
2) Quantidade e qualidade da água disponível	9) Utilização de tecnologias de produção
3) Condições climáticas na propriedade	10) Planejamento da produção
4) Disponibilidade de benfeitorias e construções	11) Situação das vias de acesso
5) Disponibilidade de máquinas e equipamentos	12) Disponibilidade de energia elétrica
6) Características dos animais de trabalho e produção	13) Disponibilidade de meios de comunicação
7) Tamanho da propriedade e da área explorável	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

### **3.3 Critérios de ponderação: o grau de importância**

Inicialmente, cada variável foi classificada pelos entrevistados como ameaça ou oportunidade (no caso do ambiente externo) e fraqueza ou fortaleza (ambiente interno). Depois, solicitava-se a manifestação em relação ao grau de importância da variável nas suas práticas de gestão: (a) Sem importância; (b) Pouco importante; (c) Importante; (d) Muito importante.

As respostas à cada variável foram ponderadas multiplicando-as 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 nesta publicação indicam o grau de importância total de cada variável e sua composição (ameaça e oportunidade ou fraqueza e fortaleza).

Nos próximos capítulos, quando da apresentação dos resultados de percepção dos agricultores do Sul do Brasil, dado o total de questionários e os critérios estabelecidos de ponderação, o grau de importância máximo que poderia ser obtido em cada variável foi 711 pontos (237 agronegócios familiares que responderam o questionário multiplicado por 3). Por outro lado, na apresentação dos resultados de percepção dos agricultores de Santa Catarina, o máximo a ser obtido em cada variável foi 237 pontos (79 agronegócios familiares multiplicado por 3).

## **4 Percepções de agricultores do Sul do Brasil**

Neste capítulo, inicialmente traçam-se o perfil dos agronegócios e o perfil socioeconômico dos membros das famílias participantes da pesquisa do Sul do Brasil. Em seguida, apresentam-se os resultados referentes às percepções dos agricultores sobre as variáveis do ambiente externo e do ambiente interno. Por fim, elabora-se uma síntese sobre as percepções dos agricultores daquelas variáveis do ambiente que mais se destacaram.

### **4.1 Perfil socioeconômico e dos agronegócios das famílias**

Os agronegócios familiares participantes da pesquisa nos 12 núcleos do Sul do Brasil, além das diferenças relacionadas a sua localização geográfica, apresentam diferenças em termos da disponibilidade média de seus recursos, entre os quais se destacam (que foram obtidos a partir do acompanhamento contábil com o programa Contagri, ano agrícola 2015/16): (1) Em relação à dimensão da exploração, as unidades pesquisadas possuíam área total de 20 ha (com pequenas diferenças de média entre os estados); (2) No tocante às variáveis relacionadas à dimensão de trabalho, utilizaram em média 2,60 unidades de trabalho homem (Uth<sup>1</sup>); e, (3) Com relação à dimensão de

<sup>1</sup>Uma unidade de trabalho homem (Uth) corresponde a um adulto que trabalha 8 horas por dia, durante 300 dias por ano. Equivale ao aporte de trabalho de uma pessoa adulta em tempo integral, no estabelecimento agropecuário, durante um ano (Araujo, 2009, p.61).

capital da exploração agropecuária, possuíram um valor médio de R\$150.000,00/Uth.

Em relação ao sistema de produção, o tabaco (estufa e galpão) foi o principal produto a compor a renda bruta total dos estabelecimentos pesquisados (75% da renda dos estabelecimentos do Rio Grande do Sul). A bovinocultura apareceu como segunda atividade em importância (contribuindo com 13% da renda bruta total nos estados de Santa Catarina e Paraná). Em seguida, surgiu a cultura da soja que no estado do Paraná alcançou 22% da composição de renda dos estabelecimentos pesquisados.

O número total de membros das famílias participantes da pesquisa foi 875, dos quais 471 são do sexo masculino (53,8% do total), 398 do sexo feminino (45,5%) e 6 não responderam (0,7%). Em referência à estrutura etária do conjunto de membros das famílias dos estabelecimentos agropecuários, ocorreu o predomínio de pessoas adultas entre 26 e 60 anos (56,2% do total), conforme consta da Figura 3. A faixa etária mais jovem, com até 25 anos, contemplou 36,8% do total, enquanto as pessoas com mais de 60 anos representaram 6,2 % do total. Para os próximos anos, esta última faixa etária deverá receber a mais intensa ampliação (crescimento em termos relativos).

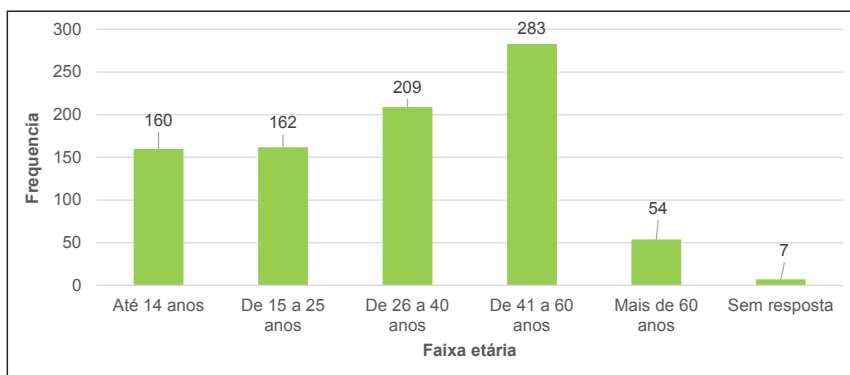


Figura 3. Faixa etária dos membros das famílias participantes da pesquisa da Região Sul do Brasil  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Os perfis em termos de grau de instrução do total de membros das famílias dos estabelecimentos agropecuários podem ser observados na Figura 4. A categoria “ensino fundamental incompleto” observou a maior presença, com 53,8% do total de membros das famílias, e a categoria de “ensino médio completo” apareceu em segundo lugar, com 18,8%, seguida da categoria “ensino fundamental completo” (1o ao 9o ano) com 11,3%. Apenas 13 pessoas, 1,5% do total, admitem possuir ensino superior completo.

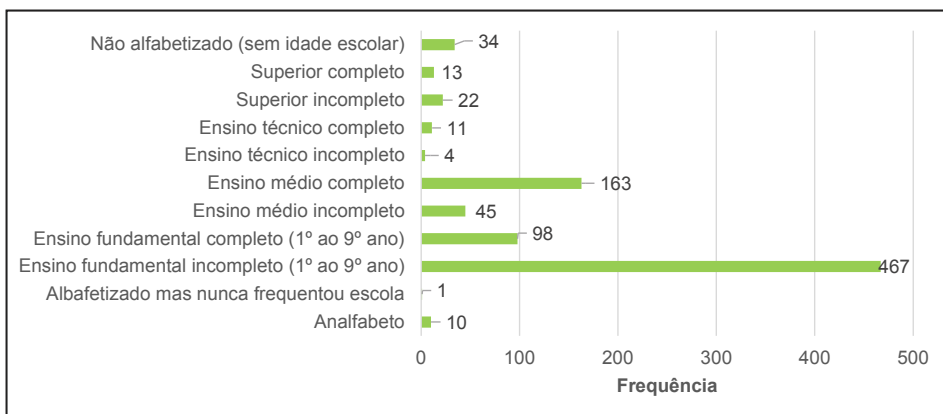


Figura 4. Nível de escolaridade dos membros das famílias participantes da pesquisa na Região Sul do Brasil

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Em relação ao tipo de atividade exercida, 58,2% do total de membros das famílias admitem dedicação exclusiva às atividades agropecuárias, 11,6% dedicação parcial e 3,5% dedicação exclusiva às atividades não agropecuárias. Além disso, 17,2% eram estudantes, 3,8% aposentados e 5,8% enquadraram-se em outras situações.

Em relação à disponibilidade de computador, 94,1% dos estabelecimentos agropecuários possuíram um ou mais computadores na sua unidade. Entre os entrevistados, 21,5% admitiram possuir dois ou mais computadores no seu estabelecimento. Do total de membros das famílias (875), 47,6% admitiram utilizar a internet.

## 4.2 Percepção dos agricultores sobre o ambiente externo

A Figura 5 apresenta o grau de importância total atribuído pelos gestores às 5 dimensões que compõem o ambiente externo e a sua percepção em termos de ameaças ou oportunidades.

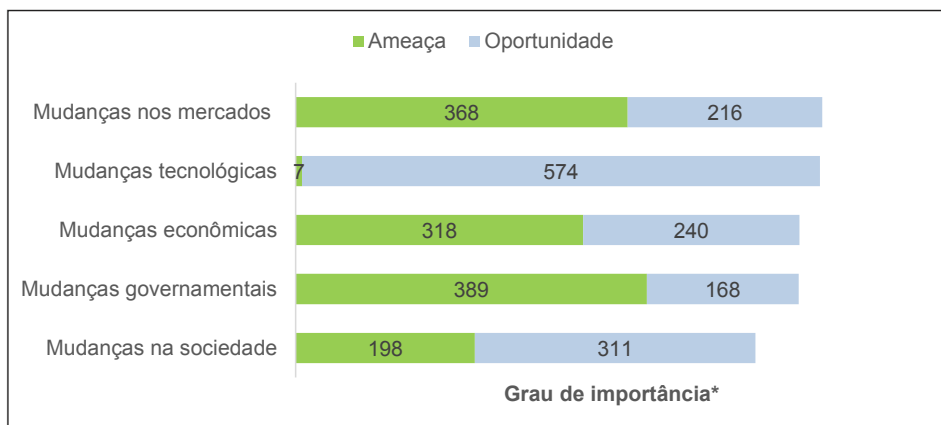


Figura 5. Percepção e grau de importância das dimensões do ambiente externo, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

\*Grau de importância - O gráfico foi elaborado a partir da somatória das pontuações das variáveis que compõem cada dimensão. Cada variável foi respondida por 237 agricultores, às foi atribuído peso de 0 a 3, podendo se obter pontuação máxima de 711.

Diferentemente de outros trabalhos baseados no método SWOT, a abordagem aqui utilizada partiu de um conjunto predefinido de variáveis e coube aos gestores avaliá-las. As dimensões que obtiveram a maior pontuação média foram “Mudanças nos mercados” e “Mudanças tecnológicas”, esta última percebida quase que exclusivamente como oportunidade. Numa posição intermediária de grau de importância aparecem as “Mudanças econômicas” e “Mudanças governamentais” (esta última percebida por 69,8% das respostas ponderadas como ameaça). A dimensão “Mudanças na sociedade” obteve a menor pontuação.

De forma geral, todas as dimensões foram consideradas importantes, recebendo pontuações elevadas. Observou-se também que 54% das respostas ponderadas percebem o ambiente externo como ameaça.

#### 4.2.1 Mudanças na sociedade

A variável “Crescimento da urbanização” foi a mais valorizada no âmbito da dimensão “Mudanças na sociedade”, sendo que 76,3% do grau de importância total apontou-a como uma oportunidade, provavelmente porque os agricultores vislumbram nesse fenômeno a ampliação da demanda de produtos da agricultura. A influência das mudanças nos padrões de consumo na sociedade sobre a gestão obteve valorização intermediária no âmbito desta dimensão, sendo fortemente percebida como oportunidade (86,9% do grau de importância).



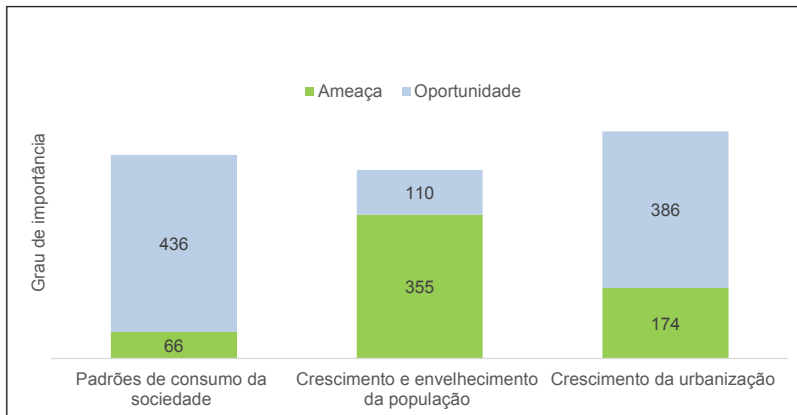


Figura 6. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na sociedade, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Em outro rumo, 93,2% das respostas ponderadas da variável “Crescimento e envelhecimento da população” (que obteve a menor valorização entre as variáveis dessa dimensão) apontam-na como ameaça.

#### 4.2.2 Mudanças governamentais

De forma geral, 69,8% do grau de importância total atribuído à dimensão mudanças governamentais percebem-na como ameaça. Entre as variáveis dessa dimensão com maior peso e fortemente percebidas como ameaças, estão as alterações na legislação previdenciária, trabalhista, tributária e a responsabilidade nas contas públicas. O que fazer para minimizar essas ameaças? Por certo, é questão que merece aprofundamento, uma vez que as ações regulatórias do governo e de suas políticas influenciam as práticas e as estratégias estabelecidas pelos gestores. Frisa-se que por ocasião da aplicação do questionário já havia o temor de que mudanças na legislação previdenciária pudessem prejudicar os atuais direitos dos agricultores, debate que ganhou maior destaque recentemente.

Diferentemente das variáveis anteriores, as alterações na legislação ambiental, nas políticas agrícolas e em programas governamentais são percebidas majoritariamente como oportunidades. Os resultados relacionados à legislação ambiental podem causar surpresa, tendo em vista ser esperado no meio rural predominar uma percepção negativa em relação a essa variável, em decorrência de restrições de uso e conflitos históricos associados aos recursos naturais.

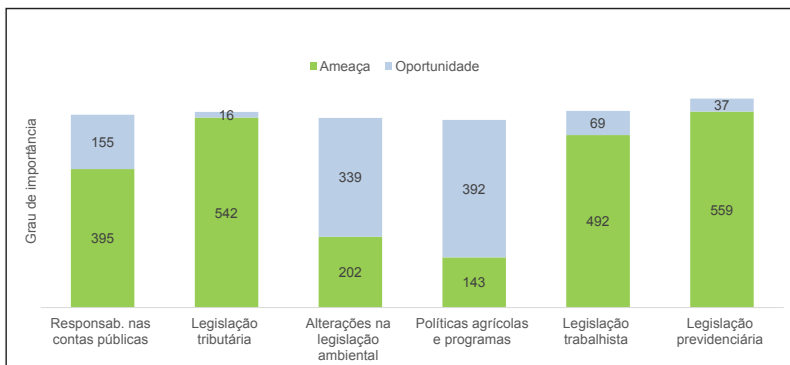


Figura 7. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças governamentais, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

#### 4.2.3 Mudanças na economia

Em linhas gerais, 57,1% do grau de importância total foi atribuído à dimensão “Mudanças na economia” como ameaça. Entre as duas variáveis dessa dimensão com maior peso e fortemente percebidas como ameaça, estão “Taxas de juros” e “Crise econômica”. Em relação à taxa de juros, 94% do grau de importância foi percebido como ameaça. Deve-se registrar que, no momento da aplicação do questionário, a taxa Selic era de 14,25% a.a., o que certamente contribuiu com tal percepção.

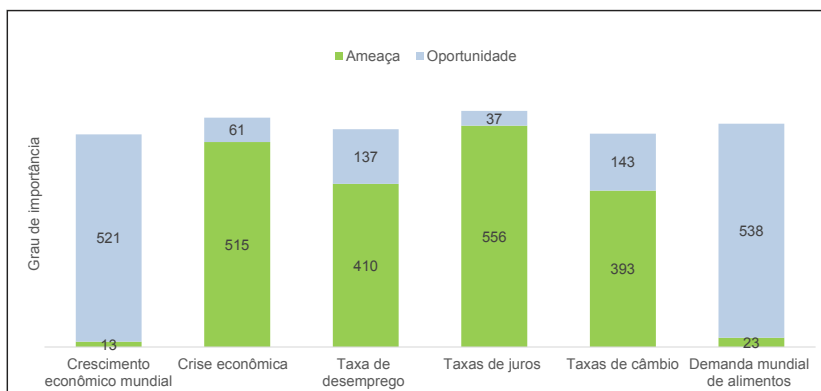


Figura 8. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na economia atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Deve-se ressaltar que 15,3% do grau de importância total apontou a taxa de desemprego como oportunidade, sendo esse resultado provavelmente explicado

pela necessidade de contratação de trabalho temporário (que, com o aumento do desemprego, tende a ter seu valor reduzido). Em relação à variável “Taxa de câmbio”, 73,3% do grau de importância total atribuído à mesma revelou-se como ameaça. O cenário econômico do País no momento da aplicação do questionário ajuda a explicar tais resultados e nos remete à pergunta: o que fazer do ponto de vista da gestão?

Em outra direção, 97,6% e 95,9% do grau de importância atribuído às variáveis “Crescimento econômico mundial” e “Demanda mundial de alimentos”, respectivamente, foi reconhecido como oportunidade. Mesmo que predomine entre os agricultores entrevistados o cultivo do tabaco, produto com finalidades não alimentares, ainda assim a “Demanda mundial de alimentos” ficou entre as três variáveis desta dimensão que mais foi valorizada.

#### 4.2.4 Mudanças tecnológicas

Contrariamente às dimensões anteriormente analisadas, “Mudanças tecnológicas” foi percebida pela quase totalidade dos respondentes como oportunidade.

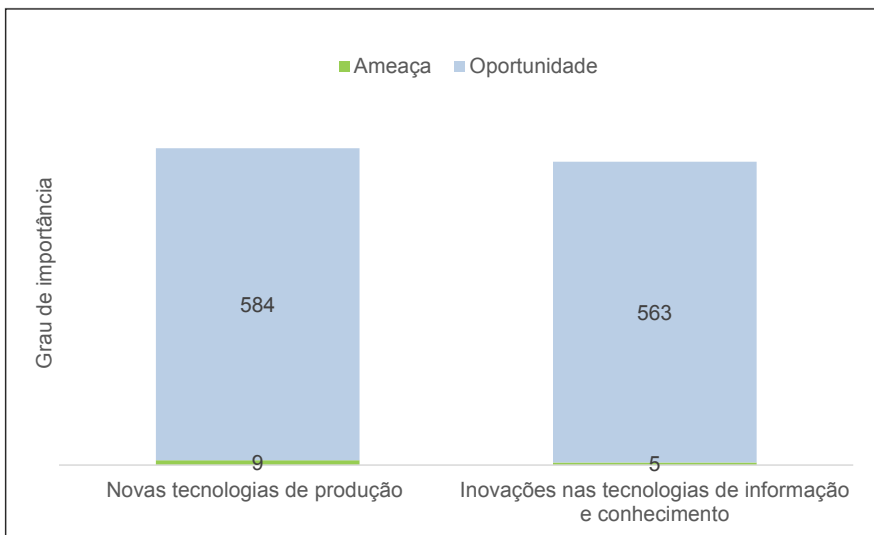


Figura 9. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças tecnológicas, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Conforme é possível verificar na Figura 9, 98,5% e 99,1% do grau de importância total percebe as variáveis “Novas tecnologias de produção” e “Inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento”, respectivamente, como oportunidades.

## 4.2.5 Mudanças no mercado

Entre as dimensões do ambiente externo, “Mudanças no mercado” foi a mais valorizada pelos respondentes, tendo 63% do seu grau de importância enquadrado como ameaça.

O sistema de preços é o principal sinalizador para a tomada de decisões, numa economia de mercado como a brasileira. Assim, 96,5% e 66,7% das respostas ponderadas atribuíram a percepção de ameaça às variáveis “Preços dos insumos agrícolas” e “Preços dos produtos agrícolas”, respectivamente.

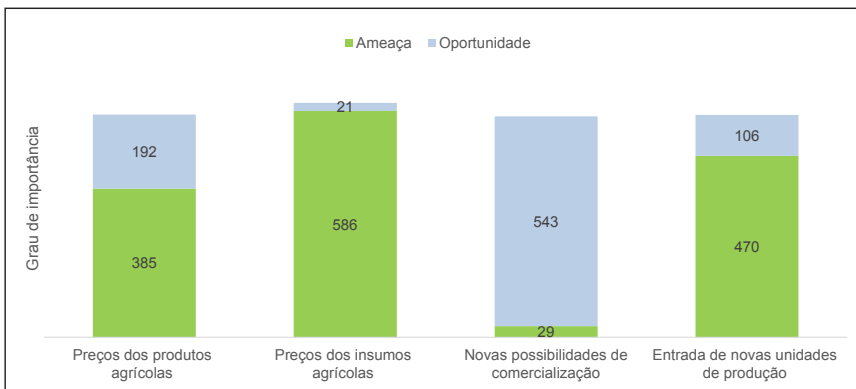


Figura 10. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças nos mercados, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Ainda na mesma direção, 81,6% do grau de importância da variável “Entrada de novas unidades de produção” (no seu ramo de atuação) atribuem a ela a percepção de ameaça. Essa percepção manifestada pelos agricultores parece sugerir o predomínio da competição em relação à cooperação, provavelmente por estarem operando num mercado bastante competitivo para as principais atividades de seu sistema de produção. Em outra direção, 94,9% do grau de importância total da variável “Novas possibilidades de comercialização” foi atribuído à sua percepção como oportunidade.

## 4.3 Percepções sobre as variáveis do ambiente interno

As dimensões que compõem o ambiente interno são mais próximas da realidade dos agricultores que, por esse motivo, de forma geral acreditam ter maior controle sobre elas e os efeitos de sua influência sobre a gestão dos estabelecimentos agropecuários.

O padrão comportamental dos produtores rurais, sobretudo por serem no controle das dimensões do ambiente interno, se refletiu claramente nos resultados aqui apresentados, nos quais a maioria absoluta das variáveis abordadas foi considerada como fortaleza, portanto, contributiva à gestão das unidades de produção. Os resultados oferecem indícios de preocupações que os agricultores têm com alguns assuntos

pontuais, mas que precisam ser mais bem compreendidos pelos agricultores e seus familiares para contribuir de forma mais efetiva com a gestão dos seus agronegócios.

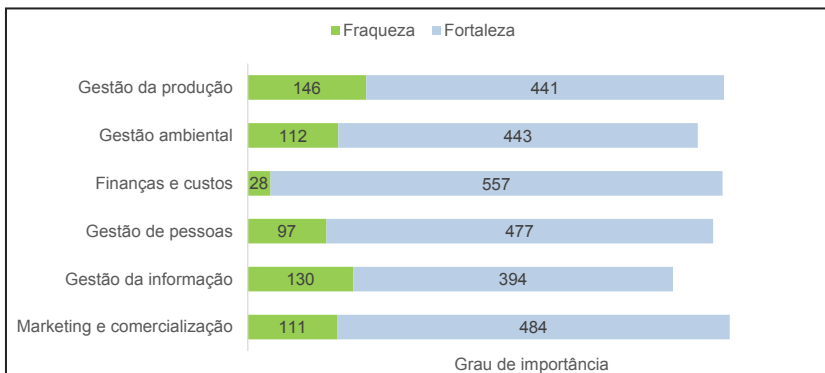


Figura 11. Percepção e média do grau de importância das dimensões do ambiente interno, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

#### 4.3.1 Marketing e comercialização

Os resultados da pesquisa na Região Sul do Brasil apontam uma percepção amplamente otimista dos agricultores sobre as variáveis analisadas, posto que 81,4% do grau de importância dessa dimensão atribuído ao marketing e à comercialização a percepção de fortaleza para a gestão dos seus negócios.

Todas as variáveis analisadas foram consideradas majoritariamente como fortalezas e apresentaram pontuações elevadas, sobretudo as variáveis “Forma(s) de venda do(s) produto(s)” (92,3% do grau de importância percebido como fortaleza), “Qualidade do(s) produto(s)” (85,6%) e “Diversidade de produtos” (85,2%).

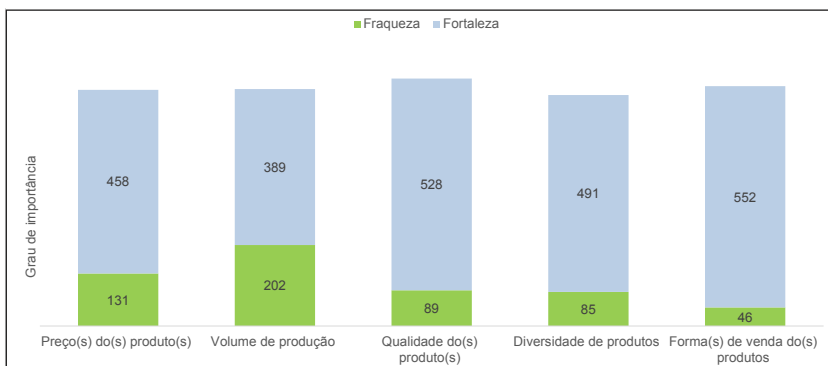


Figura 12. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas ao marketing e à comercialização, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Apesar de serem amplamente consideradas como fortalezas, duas variáveis apresentaram expressiva pontuação como fraqueza. São elas: “Preço(s) do(s) produto(s)”, com 22,2% e “Volume de produção”, apontado como potencial fraqueza para 34,2% do grau de importância atribuído. As fragilidades provavelmente têm origem no fato de que, primeiro, não é o agricultor que precifica seu produto, pois esse é definido pelo mercado, e, segundo, sobretudo no extrato da agricultura familiar, as propriedades são pequenas, por isso o volume de produção é baixo.

### 4.3.2 Gestão da informação

A informação é um importante ativo para o agricultor se diferenciar no mercado, potencializando a gestão do seu negócio, sendo que 75,1% do grau de importância atribuído identifica essa dimensão como uma fortaleza de seus agronegócios familiares.

Em relação às variáveis dessa dimensão, os agricultores dos três estados do Sul do Brasil perceberam destacadamente como pontos fortes as variáveis “Prática de gestão equilibrada” e “Informações e conhecimentos por meio de técnicos”. De acordo com Mintzberg et al. (2010), para assegurar e encorajar as ações a serem desenvolvidas na unidade de produção familiar, existem três maneiras: a primeira é o fazer, é o lidar com a ação propriamente dita; a segunda é estimular 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 resultados revelaram que os técnicos representam uma importante fonte de informações.

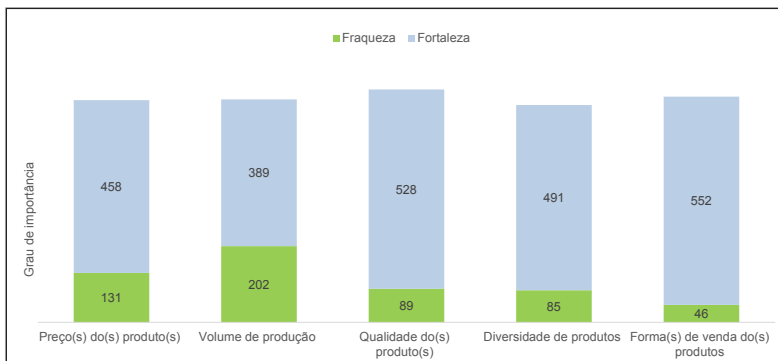


Figura 13. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão da informação, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Em relação às variáveis “Uso do computador para a gestão” e “Acesso e uso da internet para a gestão”, respectivamente foram percebidas como fraqueza em 53,2% e 41,6% do grau de importância atribuído pelos agricultores. Essa percepção

possivelmente possui como uma de suas origens as limitações de ordem infraestrutural que enfrentam, pois muitas são comunidades rurais que não possuem acesso à internet. O acesso disponível, por conexão via satélite, possui um preço de manutenção distante da realidade financeira da maioria dos agricultores.

### 4.3.3 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas nas unidades de produção agropecuária consiste em um grande desafio, percebido a partir das respostas às variáveis abordadas. A dimensão gestão de pessoas representa uma fortaleza à gestão dos negócios para 83% das respostas ponderadas.

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. O “Envolvimento da família” e a “Gestão participativa”, seguidas por “Desenvolvimento educacional”, “Capacitação para a gestão” e “Capacitação técnica”, assumiram posição de destaque no escopo dessa dimensão. A priori, a valorização positiva das duas primeiras variáveis indica compartilhamento e debate das decisões no âmbito familiar.

No âmbito da abordagem sobre os resultados, por outro lado, ficou evidente um dos maiores problemas que a agricultura brasileira vem enfrentando, qual seja, a sucessão nos negócios das famílias do campo. Nesse sentido, os participantes apontaram as variáveis “Disponibilidade de força de trabalho” (40%) e “Perspectiva de sucessão” (37,8%) como fraquezas à gestão dos seus empreendimentos. O fato é que o clássico negócio rural não desperta interesse nas novas gerações, que seriam potenciais agricultores. Dessa forma, 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.

Por fim, a variável “Participação em entidades” foi a que recebeu a menor pontuação nesta dimensão, o que indica uma valorização relativamente baixa dos processos de organização. Além disso, 27,1% do grau de importância atribuído a essa variável se revelou como fraqueza. Convém destacar que é preciso organização dos agricultores para que eles vejam seus interesses materializados em ações.

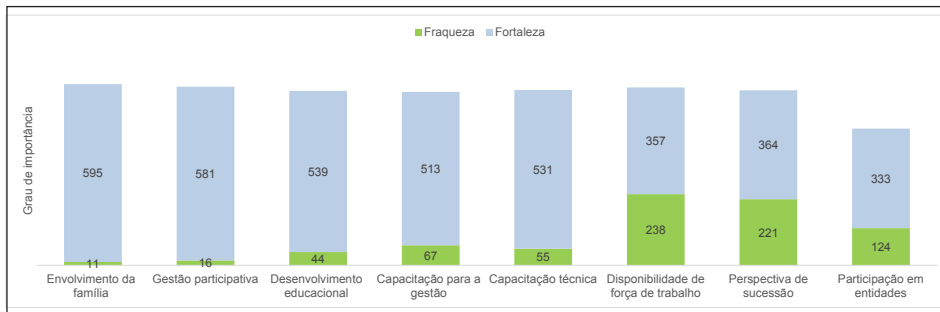


Figura 14. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão de pessoas, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil  
 Fonte: Pesquisa de campo (2016).

#### 4.3.4 Gestão de finanças e custos

De maneira geral, a dimensão finanças e custos apresentou o maior grau de importância entre todas as dimensões desta pesquisa. A utilização 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 importantes e predominantemente avaliadas como fortalezas.

Nessa dimensão, destaque especial para a variável “Fluxo de caixa”, percebida por muitos agricultores como um fator influenciador para a gestão das unidades de produção. Contudo, 15% do grau de importância apontaram essa variável como fraqueza, demonstrando a necessidade de se desenvolver mecanismos para dar conta dessa carência.

As variáveis relacionadas ao conhecimento do lucro global, dos custos de produção, da margem bruta por atividade e da remuneração do trabalho foram bastante valorizadas, recebendo pontuações próximas a 85% do máximo possível. Nesse caso, o que se buscava avaliar não eram os indicadores em si, mas a importância de conhecimento dos mesmos por parte do agricultor para seu processo de gestão, o que ficou bastante evidente. Contudo, chama a atenção que a variável “Contabilidade eletrônica”, que se constitui na forma de os agricultores terem acesso aos indicadores supracitados, teve uma valorização um pouco menor, embora também significativa. Isso talvez esteja associado ao fato do Contagri ser operacionalizado basicamente pelos técnicos que prestam assessoria aos agricultores. O “Planejamento financeiro” também registrou valorização significativa e um percentual baixo de percepção negativa (5,3%).

Por fim, verifica-se que a variável “Recursos de crédito rural” apresentou a menor pontuação desta dimensão. Ao fazer-se a decomposição desses valores por região de abrangência do estudo, verificou-se que as menores pontuações ocorreram nos polos onde o tabaco predomina. Isso ocorre porque essa cultura não é passível de financiamento



via Pronaf (programa de crédito acessado pela maioria dos participantes desta pesquisa), sendo, portanto, uma questão menos significativa para esses agricultores. Ainda assim, o peso total atribuído à variável foi significativo, como é possível perceber no gráfico.

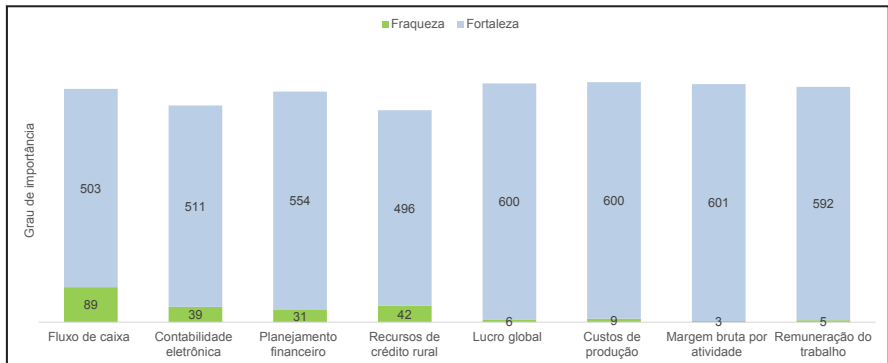


Figura 15. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão de finanças e custos, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

### 4.3.5 Gestão ambiental

O tema meio ambiente e sustentabilidade de negócios é complexo e as posições acerca do mesmo estão longe do consenso. No caso deste estudo, esta dimensão apresentou a segunda mais baixa pontuação média (78% da pontuação máxima), à frente apenas de “Gestão da informação”. Contudo, em relação a isso, há que se ressaltar que duas variáveis contribuíram fortemente para esse resultado: “Educação ambiental” e “Dejetos dos animais”.

Em relação aos dejetos, chama-se a atenção para o fato de que na maioria das propriedades a atividade pecuária tem pouca relevância. A única região em que a produção animal tem peso significativo na renda e, portanto, constitui-se em elemento de preocupação dos agricultores é o núcleo de São Miguel do Oeste, em Santa Catarina. A pontuação obtida por essa variável naquela região equivaleu a 85% do máximo possível. Por outro lado, no núcleo de Imbuia (SC), por exemplo, chegou a apenas 25,9%. Já a participação em atividades de educação ambiental se mostrou um tema problemático em praticamente todos os núcleos estudados e, também, predominou uma percepção negativa a respeito dessa variável.

Chamam a atenção a coleta e o destino do lixo como fator influenciador na gestão das unidades de produção. Por um lado, é interessante verificar a valorização desse tema pelos agricultores. Por outro, há uma forte percepção do mesmo como fraqueza, o que indica a necessidade de melhorias. Convém ressaltar que esse serviço depende de uma política pública que, pela distância em relação ao perímetro urbano, não costuma estar presente em comunidades rurais. As variáveis “Destino de resíduos perigosos” e “Uso e manipulação de agrotóxicos” apresentam pontuação elevada, o

que indica a preocupação dos agricultores com a questão dos agrotóxicos. Além disso, a predominância da percepção de fortaleza nas duas variáveis indica que os agricultores avaliam que a forma como vem conduzindo esse tema é adequada e traz retornos positivos à gestão das unidades.

Quanto ao “Consumo de energia”, destaca-se que grande parte das propriedades pesquisadas realizam a secagem do tabaco em estufas, as quais utilizam madeira como fonte de energia. Nesse contexto, o tema ganha peso dentre as preocupações dos agricultores. Pelo que se verificou, a percepção predominante foi de que esse aspecto se constitui numa fortaleza.

Com a variável “Legislação ambiental”, buscava-se compreender a adequação das unidades às normas da área ambiental e a importância desse tema nas tomadas de decisão. Embora essa variável ocupe a antepenúltima posição no âmbito dessa dimensão, ainda assim recebeu pontuação significativa, o que não deixa de ser surpreendente. Isto porque constitui-se num tema delicado no meio rural, em razão de uma (nem sempre verdadeira) dicotomia entre produção agropecuária e conservação dos recursos naturais.

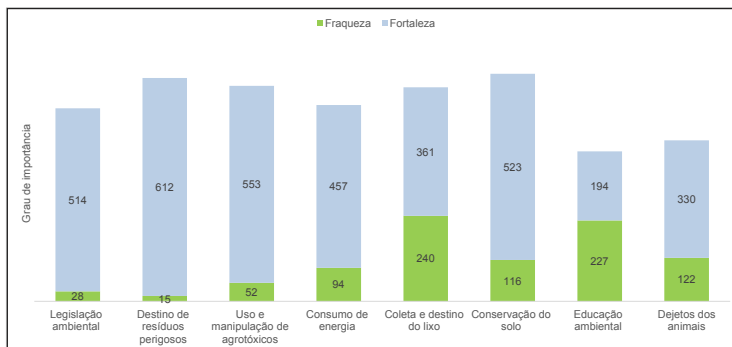


Figura 16. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão ambiental, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

#### 4.3.6 Gestão da produção

Os resultados da dimensão “Gestão da produção” serão avaliados de forma agrupada, de acordo com a proximidade dos temas. O primeiro grupo a ser avaliado é o que trata das condições naturais das unidades de produção: “Condições do solo”, “Quantidade e qualidade da água” e “Condições climáticas”. Todas receberam pontuações elevadas e foram majoritariamente percebidas como fortalezas. Contudo, 29,7% do grau de importância apontam as condições climáticas como fraquezas, o que provavelmente tem relação com a instabilidade e os eventos climáticos adversos ocorridos nos últimos anos. As demais variáveis apresentam índices de percepção negativa (fraqueza) pouco superior a 20%, o que indica a ocorrência de problemas moderados (em grande parte localizados em regiões específicas). É possível concluir que as condições naturais são

valorizadas no processo de gestão das unidades de produção e que, de forma geral, não há limitações severas associadas a elas.

Um segundo grupo trata das variáveis relacionadas às estruturas produtivas das propriedades: “Benfeitorias e construções”, “Máquinas e equipamentos”, “Presença de animais” e “Tamanho e área explorada”. Entre essas variáveis, a única que apresentou pontuação relativamente baixa (56,7% da pontuação máxima possível) foi a “Presença de animais”. Conforme já relatado anteriormente, isso se deve à pequena presença de animais na maioria das unidades participantes da pesquisa. As demais variáveis obtiveram pontuações muito semelhantes (cerca de 83% da pontuação máxima). A variável “Tamanho e área explorada” é a que teve a maior percepção negativa, sendo considerada como ponto fraco por 39,8% do grau de importância. Isso indica limitações de disponibilidade de terra, o que invariavelmente influencia os processos de gestão dessas unidades. Chama-se a atenção para o fato de que as percepções levam em conta não apenas fatores objetivos (efetiva disponibilidade de área), mas também os anseios, expectativas, condições de trabalho e referências da trajetória de vida dos agricultores. A disponibilidade de benfeitorias e construções e de máquinas e equipamentos, por sua vez, também apresentaram percentuais razoáveis das respostas ponderadas classificando-as como fraquezas: 22,6% para ambas. Tais resultados demonstram que as estruturas produtivas de parte das propriedades apresentam problemas, o que pode resultar em dificuldades para a gestão.

O terceiro grupo reúne as variáveis relacionadas à forma de utilização da unidade de produção: “Grau de utilização da propriedade”, “Tecnologias de produção” e “Planejamento da produção”. Todas obtiveram pontuações elevadas, o que demonstra a valorização desses fatores. Em todos os casos predomina a percepção de fortaleza, não obstante o fato de 24,3% do grau de importância relacionada à utilização de tecnologias de produção se revelou como fraqueza. Isso demonstra que, apesar da importância dessa variável, um percentual dos gestores avalia que a situação atual não é desejável.

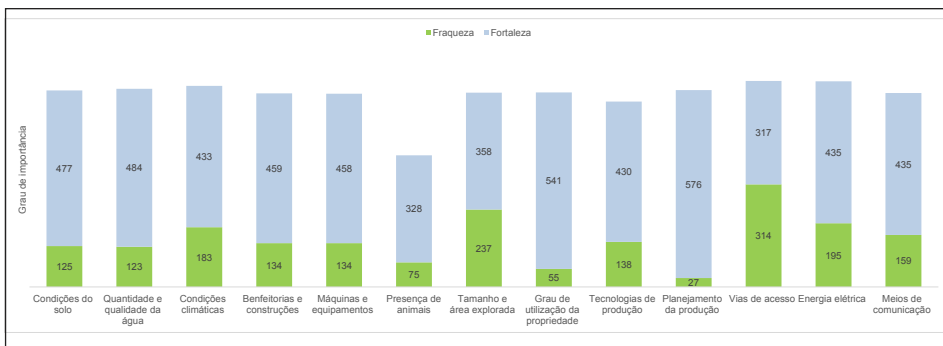


Figura 17. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão da produção, atribuídas pelos agricultores da Região Sul do Brasil  
 Fonte: Pesquisa de campo (2016).

O quarto grupo relaciona-se às infraestruturas de apoio a produção agropecuária: “Vias de acesso”, “Energia elétrica” e “Meios de comunicação”. As três variáveis receberam pontuações elevadas, o que demonstra sua relevância para os agricultores. Chama atenção a presença marcante de percepções negativas nesse conjunto. O caso mais emblemático é das vias de acesso, variável percebida como fraqueza por 49,8% das respostas ponderadas, o que infelizmente não chega a ser uma surpresa. Da mesma forma, não é surpreendente que 26,8% das respostas ponderadas apontem como ponto fraco os meios de comunicação, tendo em vista que grande parte das áreas rurais ainda têm acesso limitado a eles. Contudo, o que chama a atenção é o elevado percentual negativo da variável “Energia elétrica” (apontada como fraqueza por 30,9% das respostas ponderadas), questão que já se imaginava resolvida.

#### **4.4 Síntese das percepções**

Em relação às variáveis associadas ao ambiente externo, 54% do grau de importância total apontam-nas como ameaças, sendo razoável afirmar que os gestores dos agronegócios familiares abrangidos por esta pesquisa atribuem a essas variáveis uma percepção mais negativa. Além disso, todas as dimensões formuladas foram consideradas importantes, obtendo pontuações elevadas. Obviamente isso não é um fato surpreendente, sendo inclusive compreensível que os fatores externos sobre os quais, em geral, os agricultores têm menos conhecimento e controle sejam vistos como riscos em potencial ao desenvolvimento dos seus agronegócios familiares. Sem a pretensão de detalhar o conjunto de variáveis, apontamos algumas delas percebidas mais intensamente como ameaças (todas acima de 80% do grau de importância atribuído): “Entrada de novas unidades de produção” (81,6%); “Alterações na legislação trabalhista” (87,7%); “Crise econômica” (89,4%); “Taxa de juros” (93,8%); “Alterações na legislação previdenciária” (93,8%); “Preços dos insumos” (96,5%); e “Alterações na legislação tributária” (97,1%). Os resultados apresentados certamente têm relação com o momento em que a pesquisa foi realizada, marcado pelo predomínio de incertezas econômicas e políticas, o que pode ter contribuído para acentuar uma percepção mais negativa do ambiente externo.

Já em relação ao ambiente interno, 81,6% do grau de importância total identificam as variáveis associadas a ele como fortalezas. Mais uma vez, tais valores são esperados, uma vez que os fatores conhecidos e com mais controle direto do agricultor favorecem um olhar mais otimista. Há que se destacar também o fato de que não ser incomum, dentre os gestores dos mais diversos ramos, a tendência de sobrevalorizar os pontos fortes e subvalorizar os pontos fracos de seus empreendimentos. Na mesma linha, sem a pretensão de detalhar o conjunto de variáveis, apontamos algumas delas percebidas mais intensamente como fraquezas (todas acima de 30% do grau de importância atribuído): “Energia elétrica” (31,0%); “Volume de produção” (34,2%); “Perspectiva de sucessão da propriedade” (37,8%); “Tamanho da propriedade e área explorada” (39,8%); “Disponibilidade de força de trabalho” (40,0%); “Separação, destinação e coleta de lixo” (39,9%); “Uso da internet para a gestão” (41,6%); “Vias de acesso” (49,8%); “Uso

do computador para a gestão” (53,2%); “Educação ambiental” (53,9%). Os resultados demonstram a importância de se analisar cada uma das variáveis, dentro de cada dimensão e independente do ambiente (se externo ou interno).

## 5 Percepções de agricultores de Santa Catarina

Neste capítulo, inicialmente delinea-se o perfil dos membros das famílias e das características principais dos agronegócios familiares que responderam o questionário em Santa Catarina. Em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo referentes às percepções desses agricultores sobre as variáveis do ambiente externo e do ambiente interno.

### 5.1 Perfil socioeconômico e dos agronegócios das famílias

Os agronegócios familiares participantes da pesquisa estão localizados em distintos contextos regionais (núcleos de São Miguel do Oeste, Canoinhas, Imbuia e Braço do Norte), apresentando também diferenças em termos de dimensões da exploração agrícola, disponibilidade de força de trabalho e da composição e valor do capital total.

Na tentativa de delinear as características dos agronegócios familiares, destacam-se três constatações principais que foram obtidas a partir do acompanhamento contábil com o programa Contagri, ano agrícola 2015/16: (a) em relação à dimensão de exploração, a área média explorada é 19,64ha; (b) no tocante às variáveis relacionadas à dimensão trabalho, a disponibilidade de unidade de trabalho homem (Uth) familiar é 2,71; e (c) com relação à dimensão capital, a disponibilidade de capital total (terra, máquinas e equipamentos, giro, construções, animais e culturas permanentes) por unidade de trabalho homem (capital total/Uth) é R\$157.319,00.

Mais especificamente, três observações se sobressaem sobre os produtos com maior peso na composição da renda dos agronegócios familiares pesquisados: (a) O tabaco estufa compõe 53% na renda total do universo de unidades de produção pesquisadas. Em seguida, aparece a bovinocultura que contribuiu com 13% da renda bruta total. Essa atividade tem um peso maior junto ao grupo de unidades de produção economicamente menos bem-sucedidas; (b) A soja e o tabaco galpão contribuíram, respectivamente, com 6% e 5% da renda bruta total. Além disso, o tabaco de galpão é explorado por parte dos agronegócios familiares que, por coincidência, obtiveram lucro econômico mais modesto em relação às demais; (c) A cebola aparece com 3% de participação média para o total dos agronegócios familiares pesquisados em Santa Catarina. A produção de cebola ocorre na Região do Alto Vale do Itajaí, contribuindo com valor econômico significativo para o grupo que explora essa cultura. Por fim, o milho contribuiu com 4% na renda total de unidades de produção pesquisadas.

Vale registrar ainda que o recebimento de Proagro (Seguro) alcançou 3% da renda bruta total das unidades e o dobro dessa participação, 6%, para as unidades mais bem-sucedidas. A participação do Proagro decorreu das condições climáticas adversas durante a safra 2015/16, com chuva excessiva e granizo.

O número total de membros das famílias participantes da pesquisa foi 297, dos quais 159 são do sexo masculino e 138 do sexo feminino. As estruturas etárias dos membros das famílias dos estabelecimentos agropecuários constam da Figura 18, com o predomínio de pessoas entre 26 a 60 anos (56,1% do total). A faixa etária mais jovem, até 25 anos, contempla 38,2% do total de pessoas, enquanto as pessoas com mais de 60 anos aparecem apenas em 5,7% do total. Para os próximos anos, esta última faixa etária deverá receber a mais intensa ampliação (crescimento em termos relativos).

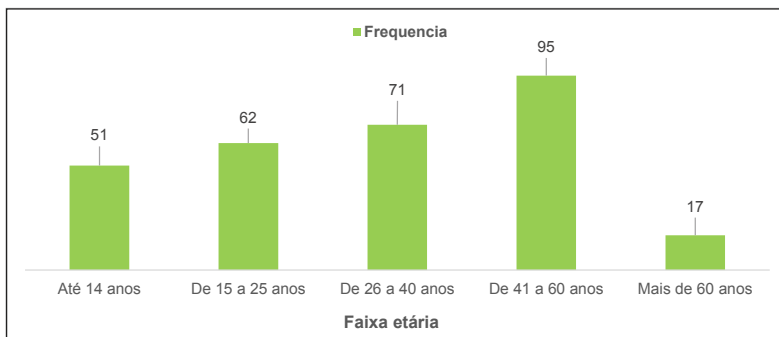


Figura 18. Faixa etária dos membros das famílias participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Em relação ao tipo de atividade exercida, 63,6% admitem dedicação exclusiva a atividades agropecuárias, 4,7% têm dedicação parcial a atividades agropecuárias e 5,1% têm dedicação exclusiva a atividades não agropecuárias. Além disso, 15,5% são estudantes, 4% aposentados e 7,1% enquadram-se em outras situações.

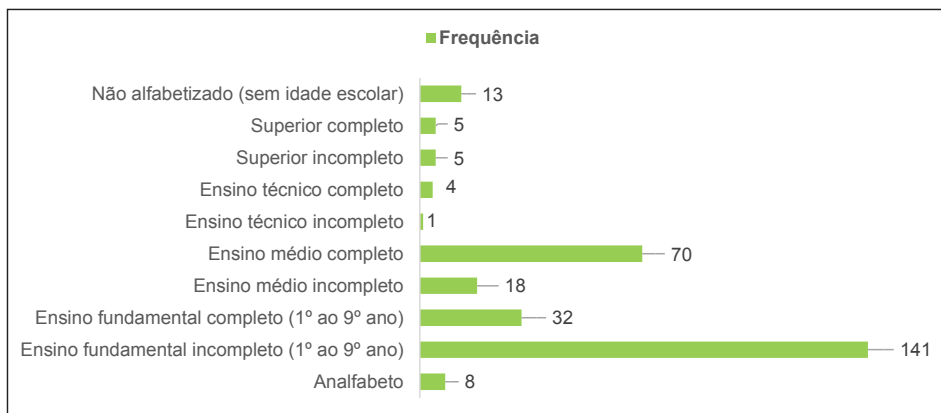


Figura 19. Nível de escolaridade dos membros das famílias participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

O grau de instrução dos membros das famílias dos estabelecimentos agropecuários participantes da pesquisa pode ser observado na Figura 19. A categoria “ensino fundamental incompleto” tem a maior presença, com 47,5% do total de membros das famílias, e a categoria “ensino médio completo” aparece em 2o lugar, com 23,6% do total.

Do total de membros das famílias (297), 50% admitem utilizar a internet. Em relação à disponibilidade de computador, 92,4% dos estabelecimentos agropecuários informam possuir um ou mais computadores na sua unidade, sendo que 22,8% admitem possuir dois ou mais computadores. Em seguida, apresentam-se as percepções dos agricultores sobre variáveis do ambiente externo que afetam a gestão das unidades.

## 5.2 Percepção dos agricultores sobre o ambiente externo

A análise do ambiente externo tem por objetivo identificar as oportunidades e ameaças que se colocam diante dos agronegócios familiares num determinado momento. O ambiente externo é caracterizado como sendo o conjunto de questões de força maior, externas à organização, e que está fora do seu controle. A Figura 20 apresenta o peso atribuído pelos gestores às cinco dimensões que compõem o ambiente externo.

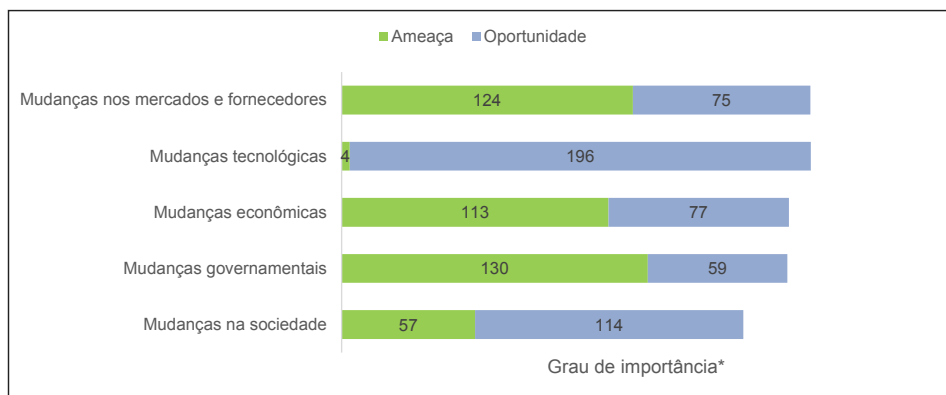


Figura 20. Percepção e grau de importância atribuído às dimensões do ambiente externo pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

\*Grau de importância: Os agricultores classificaram cada variável como ameaça ou oportunidade e, na sequência, atribuíram o grau de importância. Este gráfico foi elaborado a partir da média das pontuações das variáveis que compõem cada dimensão. Tendo em vista que cada variável foi respondida por 79 agricultores e que às mesmas poderia ser atribuído peso de 0 a 3, a pontuação máxima possível de ser obtida é 237.

Diferentemente de outros trabalhos baseados no método SWOT, a abordagem aqui utilizada partiu de um conjunto pré-definido de variáveis e coube aos gestores avaliá-las enquanto ameaça ou oportunidade e seu grau de importância. As dimensões que obtiveram a maior pontuação média foram “Mudanças nos mercados e fornecedores”

e “Mudanças tecnológicas”, esta última percebido quase que exclusivamente como oportunidade. Numa posição intermediária de grau de importância aparecem as “Mudanças econômicas” e as “Mudanças governamentais”, sendo esta última percebida em 69% como ameaça. A dimensão “Mudanças na sociedade” obteve a menor pontuação.

De forma geral, os gestores percebem as variáveis do ambiente externo preponderantemente como ameaças, percepção que representa 53,5% do grau de importância total atribuído. Além disso, os resultados evidenciam que os gestores consideram importantes todas as dimensões formuladas, uma vez que todas obtiveram pontuações médias elevadas.

### 5.2.1 Mudanças na sociedade

No âmbito da dimensão “Mudanças na sociedade”, a variável “Crescimento da urbanização” foi a mais valorizada, sendo percebida como uma oportunidade para 82% das respostas ponderadas. Craice e Pezzo (2015) observam que a população urbana catarinense supera em cinco vezes a população rural, havendo o predomínio de pessoas vivendo no urbano em todas as mesorregiões do Estado. No mesmo sentido, Mattei (2015) aponta que ao longo das últimas décadas foram observados dois movimentos em Santa Catarina: “por um lado, constatou-se um processo de esvaziamento de áreas rurais em diversas regiões e, por outro, verificou-se a concentração da população nas áreas litorâneas do Estado”.

Contudo, mesmo que o processo de urbanização possa representar um risco ao conjunto da agricultura familiar (em função do enfraquecimento desse segmento), para os agricultores entrevistados se configura como oportunidade, provavelmente por vislumbrarem nesse fenômeno a ampliação da demanda de produtos da agricultura. A influência das mudanças nos padrões de consumo na sociedade sobre a gestão das unidades obteve valorização intermediária no âmbito desta dimensão, sendo fortemente percebida como oportunidade (90% das respostas ponderadas).

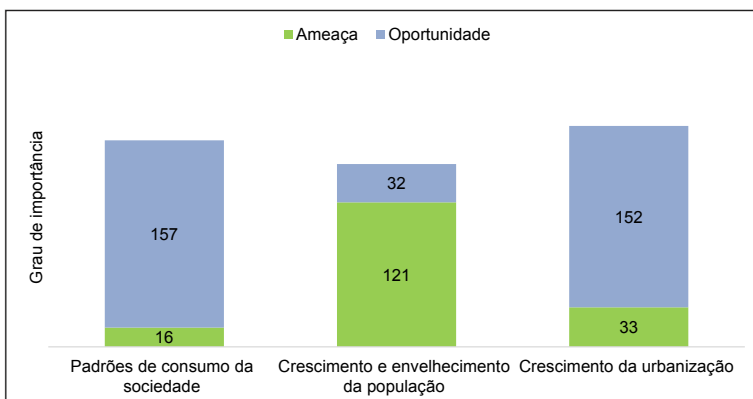


Figura 21. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na sociedade, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Elaboração dos autores (2016).



Em outra perspectiva, a tendência de envelhecimento da população e o aumento populacional em taxas decrescentes foram majoritariamente percebidos como ameaça, em 93,2% das respostas ponderadas, e obtiveram a menor valorização, embora ainda significativa. No âmbito desta dimensão, cabe perguntar (para obter a resposta em futuros trabalhos): considerando a percepção positiva sobre a tendência ao crescimento da urbanização e as mudanças nos padrões de consumo, como os gestores devem aproveitar as oportunidades deste movimento? Como devem defender-se da tendência de envelhecimento da população e do aumento populacional em taxas decrescentes?

## 5.2.2 Mudanças no governo

De forma geral, a dimensão mudanças no governo revelou percepção majoritariamente negativa, sendo considerada uma ameaça em mais de 2/3 das respostas ponderadas. Entre as variáveis dessa dimensão com maior peso, e fortemente percebidas como ameaças, estão as alterações na legislação previdenciária e tributária. Ressalta-se que por ocasião da aplicação do questionário já havia o temor de que mudanças na legislação previdenciária pudessem prejudicar os atuais direitos dos agricultores, debate que ganhou maior destaque recentemente.

Em seguida, a “responsabilidade nas contas públicas” aparece também majoritariamente como ameaça, certamente influenciada pela crise econômica e política no momento da entrevista. Ainda no mesmo sentido, a “legislação trabalhista” é vista como ameaça. A propósito, o desconhecimento e os receios em relação a esse tema podem ajudar a explicar o fato de 47% dos agricultores entrevistados não contratarem força de trabalho assalariada.

Agora, em outra direção, as alterações na legislação ambiental e nas políticas agrícolas e programas governamentais são percebidos majoritariamente como oportunidades e com uma valoração relativamente menor quando comparados às demais variáveis dessa dimensão. Os resultados relacionados à legislação ambiental podem causar surpresa, sobretudo quando se espera predominar no meio rural uma percepção negativa em relação a essa variável, em decorrência de restrições de uso e conflitos históricos associados a ela.

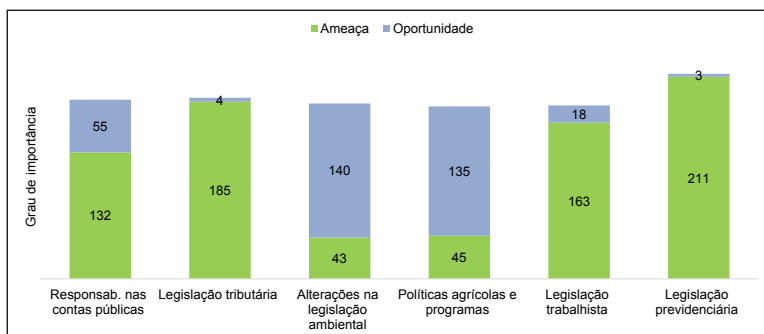


Figura 22. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças governamentais, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

As ações regulatórias do governo e de suas políticas induzem mudanças nas práticas e estratégias estabelecidas pelos agricultores. Considerando as mudanças na legislação previdenciária, trabalhista e tributária (com possível redução de investimento governamental para a agricultura), o que fazer para minimizar essas ameaças? Por certo, é uma questão que merece aprofundamento.

### 5.2.3 Mudanças na economia

O “Crescimento econômico mundial” e o “Crescimento da demanda mundial de alimentos” foram percebidos por 100% dos respondentes como oportunidades. Interessante notar que a variável demanda mundial de alimentos recebeu a maior valorização entre as variáveis desta dimensão, em que pese dentre os agricultores entrevistados predominar o cultivo do tabaco, produto com finalidades não alimentares.

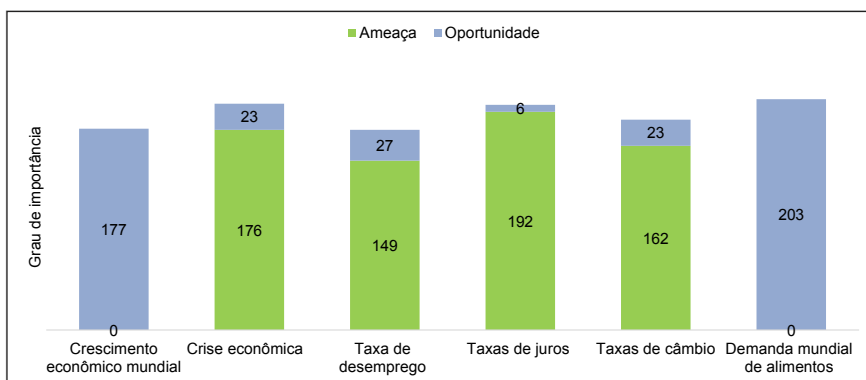


Figura 23. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na economia, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Por outro lado, todas as demais variáveis são percebidas majoritariamente como ameaças, sendo a “Crise econômica” e a “Taxa de juros”, respectivamente, as mais valorizadas. A taxa de desemprego foi percebida como oportunidade em 15,3% das respostas ponderadas, provavelmente explicada pela necessidade de contratação de trabalho temporário (que, com o aumento do desemprego, tende a ter seu valor reduzido). A variável “Taxa de juros” foi percebida quase unanimemente como ameaça atingindo 97% de avaliação negativa, devendo-se registrar que, no momento da aplicação do questionário, a Taxa Selic era de 14,25% a.a., uma das mais altas do mundo, o que certamente contribuiu com tal percepção. Por fim, a variável “Taxa de câmbio” foi percebida como ameaça, alcançando 87% de avaliação negativa. O câmbio desvalorizado no momento da entrevista tem relação com tal percepção, dado que o tabaco é um produto predominantemente destinado à exportação e parte dos insumos utilizados na sua produção advém do exterior. Em linhas gerais, a dimensão “Mudanças na economia”

foi percebida como ameaça pela maioria das respostas ponderadas (59,7%). O atual cenário econômico do País ajuda a explicar tal resultado e nos remete para a seguinte pergunta: o que fazer do ponto de vista da gestão?

### 5.2.4 Mudanças tecnológicas

Contrariamente às dimensões anteriormente analisadas, “Mudanças tecnológicas” foi percebida pela quase totalidade dos respondentes como oportunidade e recebeu o maior grau médio de importância entre as dimensões do ambiente externo. Salienta-se que às inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento foi atribuído uma valoração similar àquela destinada às novas tecnologias de produção. Adiciona-se, ainda, que o surgimento e difusão de novas tecnologias de produção e o surgimento de inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento foram percebidos por 98,2% dos respondentes como oportunidades.

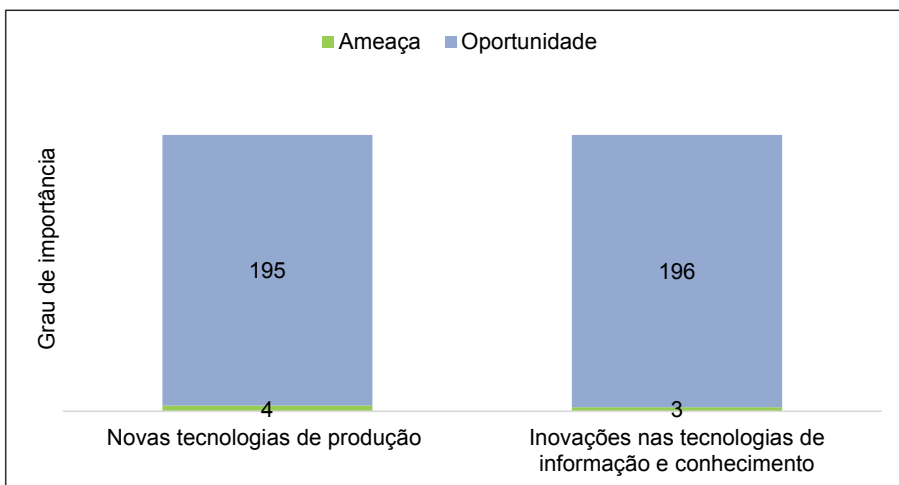


Figura 24. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças tecnológicas, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

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

## 5.2.5 Mudanças no mercado

Numa economia de mercado, o sistema de preços é o principal sinalizador para a tomada de decisões. Os respondentes julgam as variações de “Preços dos insumos agrícolas” como uma ameaça muito importante, de forma quase unânime.

Os “Preços dos produtos agrícolas” foram apontados também como uma ameaça, mas 24% das respostas ponderadas avaliaram essa variável como oportunidade. Os seguintes pontos ajudam a explicar esse percentual de avaliação positiva: (1) a presença do tabaco nas unidades, uma vez que essa cultura é comumente tida como de alta densidade econômica, não obstante outras características que possam ser associadas a ela; (2) na comercialização da safra 2015/16, o preço médio pago ao produtor aumentou 37% no tabaco Virgínia e 48% no tabaco Burley, em relação à safra anterior (Epagri, 2016); e, (3) os diferentes contextos regionais parecem colaborar na explicação dos resultados (cultura, etnia, orientação do sistema produtivo, condições socioeconômicas e climáticas) dado que 93% do grau de importância desta variável foi percebido como oportunidade. Em contrapartida, 100% do grau de importância conferido a esta variável foi percebido como ameaça nos municípios de Braço do Norte e Imbuia; e 84% do grau de importância conferido a esta variável também foi percebido como ameaça no município de São Miguel do Oeste.

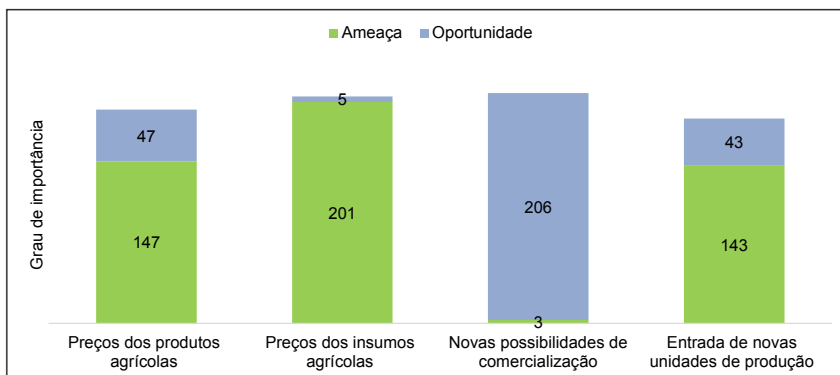


Figura 25. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças nos mercados, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Ainda seguindo no mesmo rumo, os respondentes perceberam a entrada de novas unidades de produção no seu ramo de atuação majoritariamente como ameaça, sendo que apenas 23% da pontuação confere o caráter de oportunidade a essa variável. Essa percepção manifestada pelos agricultores não surpreende por estarem operando num mercado bastante competitivo para as principais atividades de seu sistema de produção e sugerem o predomínio da competição em relação à cooperação.

Em sentido oposto, o surgimento de “Novas possibilidades de comercialização” foi apontado em 98,6% das respostas ponderadas como oportunidade, além de ter sido

a variável mais valorizada desta dimensão. Para Wilkinson (2014), as oportunidades de inserção econômica se multiplicam por conta da demanda de produtos diferenciados (os produtos orgânicos e os produtos certificados), enquanto que para outros agricultores, as cadeias tradicionais mantêm-se ainda como sendo a melhor opção. No caso dos agricultores aqui analisados, como já detalhado anteriormente, no que diz respeito a contribuição na renda bruta, predominam as cadeias tradicionais do tabaco, da bovinocultura de leite e da cebola.

Finalmente, a combinação e as sutilezas das forças de mercado que operam no setor agropecuário sempre é peculiar ao contexto regional. Para diagnosticar as pressões competitivas a que estão submetidos os estabelecimentos agropecuários em estudo, adicionam-se duas indagações (para trabalhos futuros): quais pressões estão associadas a novos entrantes nesse segmento? Quais pressões estão associadas ao poder de negociação dos fornecedores e dos compradores?

### 5.3 Percepções sobre as variáveis do ambiente interno

Conforme já mencionado anteriormente, as dimensões que compõem o ambiente interno são mais próximas da realidade dos agricultores, razão pela qual os participantes geralmente acreditam ter um controle mais efetivo sobre elas. A sobrevalorização da proximidade dos agricultores com esses temas está na base da predominância da percepção de fortaleza em todas as dimensões do ambiente interno, como fica evidenciado na Figura 26.

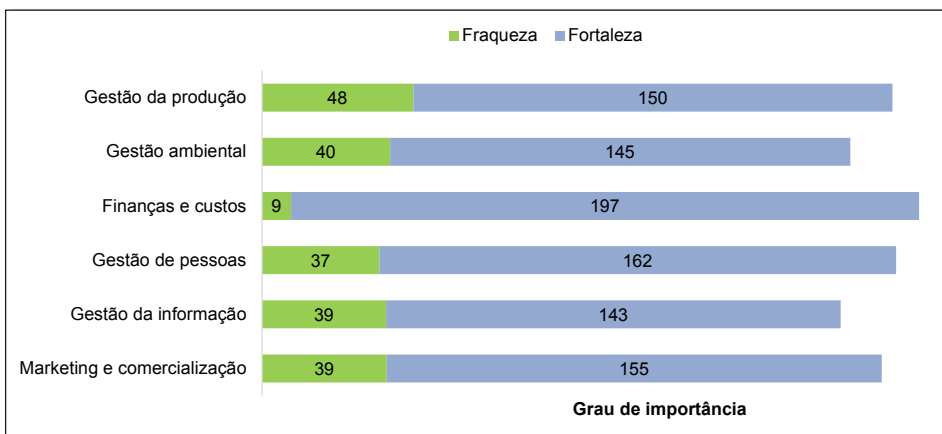


Figura 26. Percepção e grau de importância das dimensões do ambiente interno, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Esse padrão comportamental ajuda a explicar o fato de que 81,5% das respostas ponderadas relativas ao ambiente interno atribuem a percepção de fortalezas às dimensões a ele associadas. Os resultados apontam algumas preocupações com assuntos pontuais em aspectos que devem ser melhor compreendidos para que figurem como ações de políticas públicas ou mesmo das entidades que representam esses agricultores. Essas ações podem ter origem no melhoramento infraestrutural do negócio, até, e sobretudo, nas ações destinadas à capacitação dos agricultores em assuntos relacionados a sua prática de gestão.

### 5.3.1 Marketing e comercialização

De forma geral, os resultados apontaram uma percepção otimista dos agricultores sobre os aspectos analisados, amplamente percebidos como fortalezas para a gestão dos seus negócios (79,9% das respostas ponderadas). Acesso a informações sobre comercialização tendem a gerar maior confiança dos agricultores no seu processo de tomada de decisão.

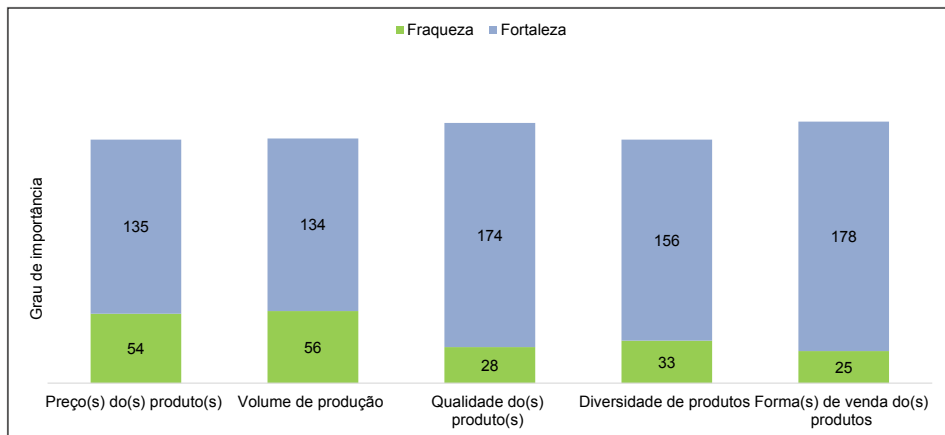


Figura 27. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas ao marketing e comercialização, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Todas as variáveis desta dimensão apresentaram pontuações elevadas, acima de 80% do total de pontos possíveis, com destaque para “Forma(s) de venda do(s) produto(s)” e “Qualidade do(s) produto(s)”, que atingiram 86,8% e 86,3% respectivamente, além de apresentarem os menores índices de percepção negativa, como é possível observar na Figura 27. Isso indica que os agricultores participantes desta pesquisa avaliam que a qualidade dos produtos que produzem e a forma como os comercializam são fatores distintivos importantes e contribuem para o desenvolvimento das propriedades. É importante ressaltar que não se busca aqui apontar um ou outro mecanismo de

comercialização mais adequado, mas identificar como os agricultores percebem a importância dos processos que adotam (independentemente de quais sejam) na gestão de suas unidades de produção.

As outras três variáveis obtiveram pontuações semelhantes, com a ressalva de que “Preço(s) do(s) produto(s)” e “Volume de produção” apresentaram percentuais significativos de percepção como fraqueza (28,6% e 29,5%, respectivamente), semelhante ao que se observou no conjunto da Região Sul. Tais números indicam que essas variáveis são percebidas como pontos frágeis por parcela dos agricultores. No caso do volume de produção, a limitação de área das propriedades certamente é a principal responsável por esses índices. Quanto aos preços dos produtos, é importante ressaltar que se buscou averiguar a percepção do agricultor acerca dos preços recebidos pelos seus produtos em relação aos patamares mais comuns em sua comunidade ou município, o que justifica a análise desse fator no âmbito do ambiente interno.

No que diz respeito à diversidade, há uma percepção majoritariamente positiva quanto ao mix de culturas presentes nas propriedades por ocasião da pesquisa. Mais uma vez é importante destacar que o que está em análise não é a adequação desse mix em si, mas a percepção que os agricultores têm em relação ao conjunto de cultivos que desenvolvem nas unidades de produção (independentemente de quão diversos ele seja).

### **5.3.2 Gestão da informação**

A informação sempre figurou como importante elemento para a gestão de negócios em qualquer ramo de atividade econômica, incluindo a economia doméstica. No atual momento, em que há excesso de informações disponíveis, a falta de informações qualificadas e segurança quanto a sua fonte, pode conduzir o gestor à equívocos na tomada de decisão.

No caso do estudo realizado em Santa Catarina, a maioria das variáveis dessa dimensão foram percebidas preponderantemente como pontos fortes para a gestão das unidades de produção (78,5% do somatório da pontuação obtida pelas 4 variáveis foi classificada como fortaleza). A exceção é a variável “Uso do computador para a gestão” que, além de obter uma pontuação baixa (apenas 53% da pontuação máxima possível, demonstrando pouca valorização da mesma por parte dos agricultores), foi percebida como potencial fator de vulnerabilidade por parcela significativa dos respondentes (46,8% das respostas ponderadas afirma que esse fator é uma fraqueza das unidades produtivas).

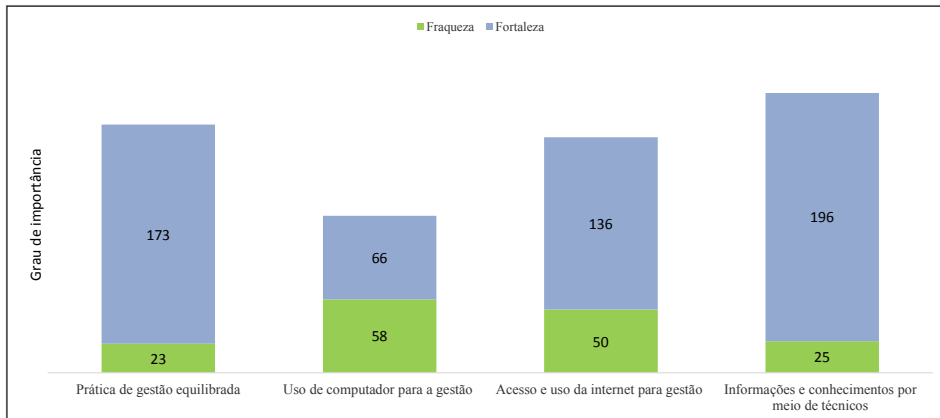


Figura 28. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão da informação, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina  
Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Também merece atenção a dimensão “Acesso e uso da internet para a gestão”, cuja percepção como fraqueza atingiu 26,9%. Convém destacar que o computador, apesar de seu potencial de armazenamento e processamento de informações, sem conexão de internet, torna-se um instrumento pouco atrativo, mesmo que haja inúmeras aplicações para gestão que podem ser utilizadas off-line.

Além desse aspecto, atualmente o fluxo de informações é bem mais dinâmico do que em períodos recentes, permitindo aos agricultores ter diversas fontes de informações. Ainda assim, os técnicos representam uma importante fonte de informações, conforme evidencia a pontuação atribuída a essa variável. Ou seja, apesar do grande conjunto de possibilidades de acesso à informação por parte dos agricultores, a assistência técnica e a extensão rural continuam tendo um importante papel a cumprir no desenvolvimento rural.

Outro aspecto importante diz respeito à prática da gestão equilibrada, acerca da qual predomina uma percepção positiva. Conforme já citado anteriormente, no tópico 5.3.2, o propósito do responsável pela unidade de produção é assegurar e encorajar as ações a serem desenvolvidas na mesma. Nessa perspectiva, Mintzberg et al. (2010) apontam três maneiras como isso é concretizado: fazer, lidando com a ação propriamente dita; estimular as pessoas da família e trabalhadores contratados a agir; lidar com o acesso, a interpretação e o compartilhamento das informações. Os autores destacam a necessidade de equilíbrio na distribuição do tempo disponível entre essas três formas.

### 5.3.3 Gestão de pessoas

Cada vez mais ganha importância na gestão o que acontece além daquilo realizado pelas pessoas designadas como responsáveis pelo empreendimento. Para Mintzberg et al. (2010), parte do trabalho do gestor passa a ser realizada por outras pessoas e com



sua participação. Não à toa, essa dimensão obteve a segunda maior pontuação média do ambiente interno. Como é possível perceber na Figura 29, das 8 variáveis que compõem essa dimensão, 7 tiveram pontuação elevada.

É possível verificar que duas variáveis se destacaram pela forte percepção positiva associada a elas: “Envolvimento da família” e “Gestão participativa”, que indicam compartilhamento e debate dos processos de tomada de decisão no âmbito familiar. É bastante provável que esse resultado guarde relação com o perfil do público participante deste estudo, em sua grande maioria constituído por agricultores familiares. Conforme diversos autores têm relatado, essa categoria social adota estratégias distintas de empreendimentos econômicos que não tenham tal característica, especialmente pelo fato de haver uma interseção entre as dimensões econômica-produtiva e familiar. Assim, não é apenas o negócio que está em jogo, mas a sobrevivência da própria família. Em razão disso, as decisões são revestidas de maior responsabilidade, o que contribui para a “opção” pela maior socialização de deliberações.

Há um segundo conjunto de variáveis que também possui grande importância para os agricultores (expressa pela elevada pontuação atribuída por eles), mas que se diferencia das duas primeiras por apresentar uma taxa de percepção como fraqueza um pouco superior. Trata-se das variáveis “Desenvolvimento educacional”, “Capacitação para a gestão” e “Capacitação técnica”, que foram apontadas como fraquezas por 12,3%, 12,9% e 15,4% das respostas ponderadas, respectivamente. Não obstante esses índices, a percepção dessas variáveis como fortalezas ainda é amplamente majoritária, o que demonstra a valorização da qualificação da força de trabalho.

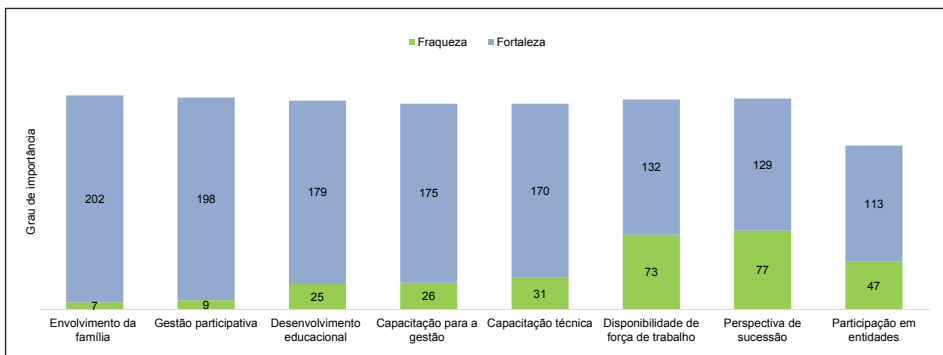


Figura 29. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão de pessoas, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina. Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Um terceiro grupo que também se destaca é constituído pelas variáveis “Disponibilidade de força de trabalho” e “Perspectiva de sucessão”. Além de terem em comum o fato de serem afetadas pela composição do grupo familiar, ambas apresentaram um percentual de percepção negativa (fraqueza) que supera 1/3 do total de respostas ponderadas (35,6% para a “Disponibilidade de força de trabalho” e 37,4% para a “Perspectiva de sucessão”). As variações negativas no tamanho das famílias que têm sido verificadas no País nas últimas décadas (tanto no meio urbano quanto no rural, mas mais significativas neste último), têm como efeito, entre outras coisas, a redução da força de trabalho disponível nas propriedades rurais. Embora se verifique um crescimento constante na mecanização das atividades agropecuárias, a maioria ainda exige um aporte significativo de força de trabalho humana, principalmente em etapas específicas do ciclo produtivo (como é o caso da colheita).

A face mais recente do processo de êxodo rural, que se dá basicamente pela migração de jovens do meio rural para o urbano, é responsável pelo percentual de respostas que atribuem à variável “Perspectiva de sucessão” uma conotação de fraqueza. Contudo, tendo em vista o impacto e a relevância desse problema no âmbito da agricultura familiar, era de se esperar índices ainda mais negativos nesse quesito. A condição socioeconômica diferenciada dessas famílias (em relação à média da agricultura familiar), bem como a valorização de questões como a gestão participativa, ajudam a explicar o fato de que a maioria das respostas ponderadas indica essa variável como uma fortaleza. Outrossim, há que se chamar a atenção para o fato de que a aplicação do questionário era realizada com a presença de todos os membros da família disponíveis naquele momento, prevalecendo sempre a resposta de consenso entre os familiares. Mas há que se reconhecer que, neste caso, a resposta pode muitas vezes traduzir mais o anseio dos pais do que dos próprios jovens.

Um último grupo de análise é constituído pela variável “Participação em entidades”, que recebeu a menor pontuação da dimensão “Gestão de pessoas”. Por meio dessa questão, buscava-se identificar qual a valorização que os agricultores davam para a participação em entidades e grupos organizados, principalmente no que diz respeito à influência desse aspecto nos processos de gestão. Além da pontuação relativamente baixa, 29,4% das respostas ponderadas apontam essa variável como uma fraqueza das unidades de produção. Essas percepções ajudam a explicar a baixa participação dos agricultores entrevistados em entidades representativas. De acordo com o levantamento realizado no momento da aplicação do questionário, somente pouco mais de 1/3 das famílias entrevistadas participavam de alguma associação ou cooperativa. No caso dos sindicatos, o índice ficava um pouco superior a 50%.

#### **5.3.4 Gestão de finanças e custos**

A dimensão gestão de finanças e custos apresentou o maior grau de importância entre todas as dimensões desta pesquisa, seguindo a mesma tendência observada quando se consideram os dados agregados para o Sul do Brasil. No mesmo sentido, 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 dos agronegócios familiares foram percebidas como práticas muito importantes e predominantemente avaliadas como fortalezas.

A variável que teve um percentual mais significativo de percepção negativa foi “Fluxo de caixa”, considerada fraqueza por 21,9% das respostas ponderadas. Conforme já mencionado anteriormente no capítulo que trata dos dados agregados da Região Sul (página 29 ), esse número demonstra a necessidade de se desenvolver alguma ferramenta para dar conta dessa carência.

O conhecimento do lucro global, dos custos de produção, da margem bruta por atividade e da remuneração do trabalho foram valorizados pelos agricultores pesquisados, recebendo pontuações próximas a 90% do máximo possível. Além disso, registra-se a percepção, quase unânime, de fortaleza para essas variáveis. A explicação para essa percepção positiva relaciona-se ao uso de ferramenta de contabilidade eletrônica pelos entrevistados (Contagri), com a assessoria dos técnicos, permitindo o acesso e o conhecimento desses indicadores.

A variável “Recursos de crédito rural” apresentou a menor pontuação desta dimensão, mesmo que ainda significativa. A exemplo do comentado anteriormente na página 29 , os menores índices foram encontrados nos polos onde o tabaco apresenta maior predominância. Isso pode revelar que esses recursos são relativamente menos significativos para os agricultores dessas regiões, tendo em vista que o tabaco não é financiável com recursos do Pronaf.

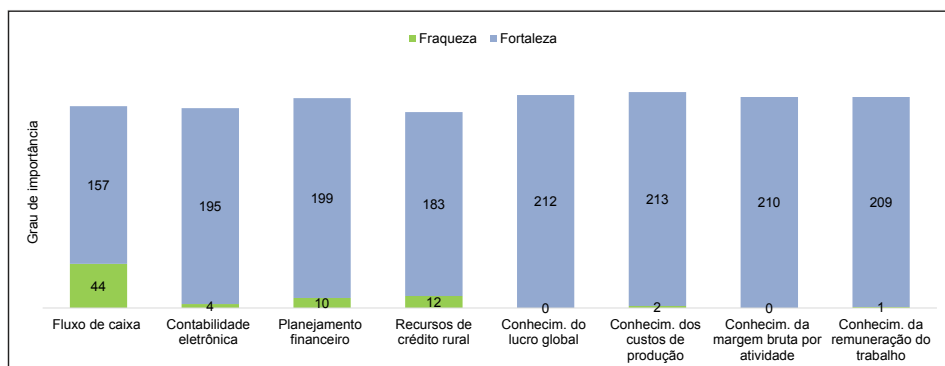


Figura 30. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão de finanças e recursos, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

### 5.3.5 Gestão ambiental

A dimensão “Gestão ambiental” apresentou a segunda pior pontuação média do presente estudo, com 79% do máximo possível, à frente apenas de “Gestão da informação”. Esse resultado deve-se principalmente às pontuações obtidas pelas variáveis “Educação ambiental” e “Dejetos dos animais”, sobre as quais trataremos adiante.

Embora a variável “Legislação ambiental” esteja entre as piores pontuações desta dimensão (ocupa a antepenúltima posição), há que se destacar que a o valor ainda assim é significativo. Mas o que talvez surpreenda mais é a baixa percepção negativa desse tema. Inicialmente imaginava-se uma valorização ainda menor do que a obtida e a predominância de respostas caracterizando-a como fraqueza. Contudo, essa visão responde por somente 6,6% das respostas ponderadas, o que é bastante surpreendente, mas condizente com o que se observou na análise dos dados da Região Sul agregados.

Duas variáveis que apresentaram pontuação e comportamento semelhante foram “Destino dos resíduos perigosos” e “Uso e manipulação de agrotóxicos”, ambas tendo como objetivo compreender como os agricultores lidam com os pesticidas e o impacto disso nos processos de gestão. Além da pontuação elevada, as duas 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.

A variável “Consumo de energia” ganha destaque pelo fato de a maioria das propriedades pesquisadas realizarem a secagem do tabaco em estufas, as quais utilizam madeira como fonte de energia (somente no polo de São Miguel do Oeste predomina a secagem do tabaco em galpões). Assim, a demanda de energia interfere nos custos de produção, afetando também os processos de gestão para a sua efetiva resolução. Apesar da importância, aparentemente essa questão está sendo bem encaminhada pela maioria dos agricultores, visto que a percepção predominante é de fortaleza (86,5%).

Como é possível observar no gráfico da Figura 31, a variável “Coleta e destino do lixo” foi a que a obteve a maior pontuação como fraqueza em termos absolutos (87 pontos). Preliminarmente é possível apontar a falta de serviços de coleta no meio rural como o fator que fez com que número expressivo de agricultores identificassem esse fator como fraqueza e, mais do que isso, lhe atribuíssem pontuação elevada.

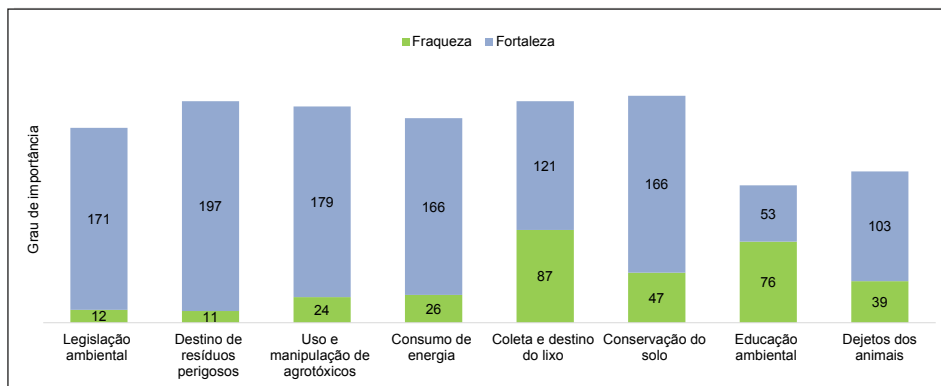


Figura 31. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão ambiental, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina  
Fonte: Elaboração dos autores (2016).

A variável “Conservação do solo” foi a que obteve a maior pontuação nesta dimensão, sendo majoritariamente percebida como fortaleza (77,9% das respostas ponderadas). Há diversos fatores que podem ajudar a explicar tal resultado, mas é inegável que as campanhas e ações de cunho conservacionista têm uma parcela de contribuição nisso. Ainda assim, é importante que se dê atenção também aos agricultores que apontaram a conservação do solo como fraqueza, visto que o percentual atinge quase ¼ das respostas ponderadas.

Por fim, as duas variáveis com menor pontuação foram “Educação ambiental” e “Dejetos animais”. Em relação aos dejetos, é necessário considerar que na maioria das propriedades a atividade pecuária tem pouca relevância. A única região em que a produção animal tem peso significativo na renda e, portanto, constitui-se em elemento de preocupação dos agricultores é o polo de São Miguel do Oeste, onde essa variável atingiu 85% da pontuação possível. Já no polo de Imbuia, uma das regiões com a menor participação da produção animal na composição da renda, a variável obteve apenas 25,9% dos pontos.

Quanto à “Educação ambiental”, além de ser uma das variáveis com menor pontuação nesta pesquisa, é percebida como um ponto fraco por 58,9% das respostas ponderadas. Isso indica que a participação em atividades de educação ambiental é percebida como problemática pela maioria dos entrevistados, embora eles não lhes atribuam muita importância.

### **5.3.6 Gestão da produção**

A dimensão “Gestão da produção” terá seus resultados apresentados de forma agrupada, de acordo com a proximidade dos temas, assim como já foi feito no caso dos dados da Região Sul. Num primeiro grupo estão aquelas relacionadas às condições naturais das unidades de produção: “Condições do solo”, “Quantidade e qualidade da água” e “Condições climáticas”. Essas três variáveis receberam pontuações elevadas (acima de 80% da pontuação máxima) e foram majoritariamente percebidas como fortalezas. Destaca-se o percentual de percepção negativa acerca da disponibilidade de água, apontada como fraqueza por 22,5% das respostas ponderadas, possivelmente em função das estiagens verificadas em diversas regiões do estado nos últimos anos. É possível concluir que as condições naturais são valorizadas no processo de gestão das unidades de produção, mas de forma geral não se constituem num fator limitante (ao menos na percepção dos gestores entrevistados).

No segundo grupo pode-se agregar as variáveis que dizem respeito às estruturas produtivas disponíveis nas unidades: “Benfeitorias e construções”, “Máquinas e equipamentos”, “Presença de animais” e “Tamanho e área explorada”. As duas primeiras foram bastante valorizadas, apresentando também índices de percepção negativa não desprezíveis (27,9% e 22,7%, respectivamente), o que demonstra que as benfeitorias, máquinas e equipamentos são fatores importantes, mas apresentam algum grau de fragilidade que pode resultar em dificuldade à gestão, no caso dos agricultores participantes deste estudo. A baixa pontuação da variável relacionada à presença de animais explica-se pela pequena participação destes na composição da renda das

unidades da maioria das regiões em que se realizou o estudo (com exceção de São Miguel do Oeste, onde esse item apresenta relevância expressiva). Contudo, a variável que mais chama a atenção é “Tamanho e área explorada”, que além de ter obtido a maior pontuação desse grupo, é percebida como ponto fraco por 44,8% das respostas ponderadas. Tal cenário indica que há limitação de acesso à terra, situação que também se expressou nos demais estados abrangidos pelo estudo e relatada anteriormente. Há que se destacar que a limitação de área possui relação com diversas outras variáveis aqui analisadas, como é o caso do volume de produção, diversidade de produtos, perspectiva de sucessão, entre outras.

Já o terceiro grupo está relacionado à forma de utilização da unidade de produção: “Grau de utilização da propriedade”, “Tecnologias de produção” e “Planejamento da produção”. Todas elas obtiveram pontuações elevadas, com predomínio de uma percepção fortemente positiva em relação a esses aspectos, conforme demonstra o gráfico. A elevada pontuação atribuída ao grau de utilização da propriedade condiz com a percepção da variável relativa ao tamanho da propriedade, analisada anteriormente. Isso indica a prevalência da percepção de que as áreas são insuficientes para atender às expectativas e anseios, mas dentro das possibilidades são intensamente utilizadas nas atividades produtivas. A valorização do uso de tecnologias de produção também aponta para a importância do papel da Ater, não obstante o fato de que a grande maioria considere o grau atual de uso de tecnologias uma fortaleza.

O quarto conjunto de variáveis está relacionado às infraestruturas de apoio à produção agropecuária e é composto por “Vias de acesso”, “Energia elétrica” e “Meios de comunicação”. Todas foram bastante valorizadas pelos entrevistados, destacando-se também a participação significativa da percepção de fraqueza nessas variáveis. “Vias de acesso”, por exemplo, que obteve a maior pontuação no âmbito desta dimensão, é percebida como fraqueza por 57,8% das respostas ponderadas. Isso demonstra que as estradas das regiões abrangidas pelo estudo devem se constituir num problema bastante sério. Mesmo a variável “Energia elétrica” é apontada como fraqueza por mais de 1/3 das respostas ponderadas (37,3%), o que causou certa estranheza, visto que se imaginava que essa questão estivesse sanada em função de avanços nos últimos anos. O menos problemático parece ser a disponibilidade de meios de comunicação que, ainda assim, foi percebida como ponto fraco por 30,8% das respostas ponderadas. Esses resultados sinalizam uma carência significativa nas condições de infraestrutura dos quatro polos analisados.

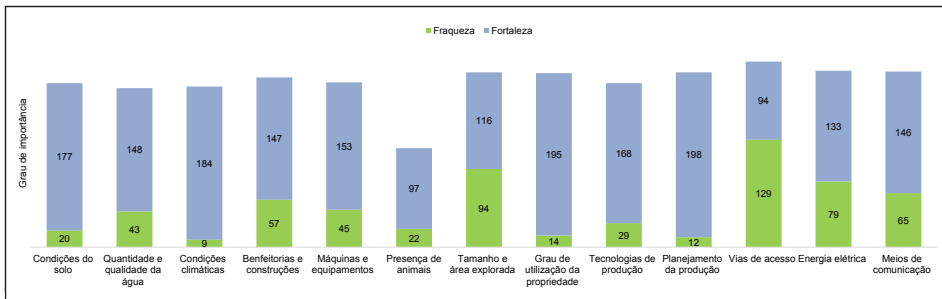


Figura 32. Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à gestão da produção, atribuído pelos agricultores participantes da pesquisa em Santa Catarina  
 Fonte: Elaboração dos autores (2016).

## 5.4 Síntese das percepções

De forma geral, é possível afirmar que os agricultores que fazem a gestão dos agronegócios familiares de Santa Catarina, abrangidos por esta pesquisa, atribuíram às dimensões e às variáveis associadas ao ambiente externo uma percepção preponderantemente negativa. Este argumento é pautado no fato de que 53,5% do grau de importância atribuído pelos agricultores identificarem esses aspectos como ameaças.

Nessa mesma linha, as variáveis percebidas mais intensamente como ameaças foram (todas acima de 80% do grau de importância atribuído): “Taxa de desemprego” (84,7%); “Taxa de câmbio” (87,6%); “Crise econômica” (88,4%); “Alterações na legislação trabalhista” (90,1%); “Taxa de juros” (97,0%); “Preços dos insumos” (97,6%); “Alterações na legislação tributária” (97,9%); e “Alterações na legislação previdenciária” (98,6%);

Já em relação ao ambiente interno, 81,5% do grau de importância atribuído pelos agricultores identificaram as variáveis associadas a ele como fortalezas. Em outra direção, ainda sem a pretensão de detalhar o conjunto de variáveis, aquelas percebidas mais intensamente como fraquezas foram (todas acima de 30% do grau de importância atribuído): “Disponibilidade de meios de comunicação” (30,8%); “Disponibilidade de força de trabalho” (35,6%); “Perspectiva de sucessão da propriedade” (37,4%); “Separação, destinação e coleta de lixo” (41,8%); “Tamanho da propriedade e área explorada” (44,8%); “Uso do computador para a gestão” (46,8%); “Vias de acesso” (57,8%); e, “Educação ambiental” (58,9%).





## Considerações finais

A prosperidade dos agronegócios familiares depende, dentre outros fatores, das práticas de gestão adotadas e de suas escolhas estratégicas. Os processos decisórios na agricultura familiar são complexos e abrangem diversas dimensões. Além do que, as decisões são tomadas a partir de questões pragmáticas, mas também fortemente influenciadas por fatores culturais, sociais, lúdicos, tradição, psicológicos e dentre outros fatores.

Não obstante a obtenção de pontuações e enquadramentos distintos, não foi possível identificar uma única variável (ou um pequeno conjunto delas) à qual, isoladamente, seja possível atribuir um caráter diferencial na gestão dos agronegócios familiares avaliados. É necessário considerá-las no seu conjunto mais amplo para efetivamente compreender os processos. Mesmo aquelas que obtiveram pontuações menores, se mostraram significativas e, portanto, não é possível ignorá-las. Além disso, a princípio, não se identificou diferenças significativas entre o agregado das percepções dos agricultores dos três estados do Sul do Brasil, com os resultados das percepções reveladas pelos agricultores de Santa Catarina, em que pese a presente publicação não se propor a uma análise comparativa entre elas. Embora tenham sido atribuídos pesos distintos a algumas variáveis (inclusive entre diferentes núcleos dentro de um mesmo estado), as tendências foram semelhantes na grande maioria dos casos.

Na interpretação dos resultados revelados por este estudo, é importante considerar que a percepção dos agricultores está sempre associada a fatores conjunturais. Os resultados apresentados certamente têm relação com o momento em que a pesquisa de campo foi realizada, marcado pelo predomínio de incertezas econômicas e políticas, o que certamente contribuiu para acentuar a percepção mais negativa do ambiente externo, especialmente.

Uma contribuição deste estudo é permitir futuras discussões e trazer novas perspectivas sobre os fatores que afetam a prática da gestão dos agronegócios familiares e de suas escolhas estratégicas. A originalidade e a relevância desta publicação estão, por um lado, na consecução de novas evidências empíricas a respeito das relações entre como os agricultores percebem as dimensões e variáveis dos ambientes externo e interno; e, por outro, na identificação de ações potenciais que contribuam para os agricultores desenvolverem e implementarem estratégias geradoras de um desempenho superior, ampliando suas realizações.

Por fim, na intenção de reforçar as contribuições e o cardápio das ações a serem propostas, sugere-se o aprofundamento de estudos que buscam o entendimento de questões, tais como: Qual a associação existente entre as capacidades percebidas e a heterogeneidade da renda de agricultores familiares? Como as estratégias realmente se formam nos agronegócios familiares? Como a variedade de pequenas ações e decisões tomadas por várias pessoas são responsáveis por mudanças de direção no agronegócio familiar? Como optar por uma estratégia que promove e sustenta a prosperidade do agronegócio familiar, no sentido mais amplo da palavra prosperidade?

## Referências

- ALCANTAR, J.; NGWENYAMA, O. **Top management capabilities for SME's market entry decisions**. 2015. Disponível em: <http://iamot2015.com/2015proceedings/documents/P179.pdf> Acesso em: 29 ago. 2017.
- ARAUJO, L. A. **Indicadores técnicos e econômicos para a gestão de propriedades rurais produtoras de fumo em Santa Catarina**. Florianópolis: Epagri, 63p., 2009. (Epagri. Documentos, 233).
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2016. 200p.
- BARRINGER, B.; IRELAND, R. D. **What's stopping you?: shatter the 9 most common myths keeping you from starting your own business**. Upper Saddle River NJ: FT Press, 2008, 212 p.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. de. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar**. In: BATALHA, M.O. e SOUZA FILHO, H.M. de (org). *Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. São Carlos. EdUFSCar, 2005, 19 p.
- BROUTERS K.D.; ANDRIESEN F.; NICOLAES I. Driving blind: Strategic decision making in small companies. **Long Range Planning**, Oxford, v. 31, n.1, p. 130–138, 1998.
- CRAICE, C.; PEZZO, T. A dinâmica demográfica de Santa Catarina no período pós-1991. **Revista NECAT- Núcleo de Estudos de Economia Catarinense**, Florianópolis, v.4, n.7, p.38-54, 2015. Disponível em: <http://stat.intraducoes.incubadora.ufsc.br/index.php/necat/article/view/3625>. Acesso em: 01 jul. 2017.
- CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **Gestão: como envolver e motivar a equipe para o sucesso**. São Paulo: Bookman Editora, 2014. 195p.
- DRUCKER, P. F. **The practice of management: A study of the most important function in America society**. New York, Harper & Brothers, 1954. 404p. Disponível em: <https://www.amazon.com/Practice-Management-Peter-F-Drucker/dp/0060878975>. Acesso em: 01 jul. 2017.
- DRUCKER, P. F. **As fronteiras da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 384p.
- EPAGRI. **Boletim agropecuário**. n. 38, p. 20-21, jul/2016. Disponível em: [http://docweb.epagri.sc.gov.br/website\\_cep/Boletim\\_agropecuario/boletim\\_agropecuario.pdf](http://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cep/Boletim_agropecuario/boletim_agropecuario.pdf) Acesso em: 27 jul. 2016.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F.A.R.; PEREIRA, M. F. **Estratégia em diferentes contextos empresariais**: fundamentos, modelos e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010. 250p.

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

IBRAHIM, A. B. Strategy Types and Small Firms' Performance An Empirical Investigation. **Journal of Small Business Strategy**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 13-22, 2015. Disponível em: <http://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/268>. Acesso em: 2 de jun. 2017.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. v.2. São Paulo: Atlas, 2011.

LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. **Journal of Small Business Management**, [S.L.], v. 48, n.1, p. 70-95, 2010.

LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. **REG - Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.17, n. 2, p. 169-187, 2010.

MACIARIELLO, J. A. **Um ano com Peter Drucker**: 52 semanas de coaching para tornar um líder eficiente. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016. 594p.

MAIA, T. S. T.; LIMA, E. Aprendizagem e decisão estratégica realizadas por equipes de direção em pequenas empresas. **Revista ReGePe**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 59-89, 2016.

MATTEI, L. Dinâmica demográfica em Santa Catarina no século XX. In: **Revista NECAT - Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense**, Florianópolis, v.4, n.7, p.3-8, 2015.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman Editora, 2004. 348p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de Estratégia**: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. 2ª ed. São Paulo: Bookman Editora, 2010. 392p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Management não é o que você pensa**. São Paulo: Bookman Editora, 2011. 152 p.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. São Paulo: Bookman Editora, 2010. 304p.

MUELLER, C.B.; NAFFZIGER, D.W. Strategic planning in small firms: Activity and process realities. **Journal of Small Business Strategy**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 78-85, 2015.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio**: teoria geral. Baurueri, SP: Manole, 2011. 291p.

PEREIRA, M.F.; LISSONI, J.; COSTA, A.M.; MORITZ, G.O. Estratégia e jazz: um novo processo de formulação estratégica. In: FERREIRA, M. P.; SERRA, F.A.R.; PEREIRA, M. F. **Estratégia em diferentes contextos empresariais**: fundamentos, modelos e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010. p.85-104.

PETERS T.J.; WATERMAN R.H. **In search of excellence**. Lessons from America's best-nen. Companies. New York, Row Publ. 1982.

PORTER M.E. **Competition in global industries**. Boston, USA, Harvard Business Press; 1986. 566 p.

THOMPSON J.R.; ARTHUR A.; STRICKLAND II, A. J.; Gamble, J. E. **Administração estratégica**. AMGH Editora, 2008. 668p.

VALENTIN, E.K. "SWOT analysis from a resource-based view." **Journal of Marketing theory and Practice** [S.L.], 9.2, p. 54-69, 2001.

VERREYNNE, M.; MEYER, D.; LIESCH, P. Beyond the Formal – Informal Dichotomy of Small Firm Strategy-Making in Stable and Dynamic Environments. **Journal of Small Business Management**, Birmingham, v. 1, p.420-444, 2014.

VIEIRA FILHO, J.E.R. **Agricultura e indústria no Brasil**: inovação e competitividade. Brasília: Ipea, 2017. 305p.

VILLAZON-MONTALVÁN, R.A.; ARAUJO, L. A.; GIEHL, A.L.; FELICIANO, A.M. Conception of managing practices as key factor to achieve rural development and sustainability in southern Brazil. **European Journal of Sustainable Development**. v. 6, Issue 4, Roma – Italia: di EJS, p.11, 2017.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**. [S.L.], v.5, n.2, p.171-180, 1984.

WILKINSON, J. Prefácio. In: ESTEVAM, D. de O.; MIOR, L.C. (Orgs.). **Inovações na agricultura familiar: as cooperativas descentralizadas em Santa Catarina**. Florianópolis: Insular. p.9-11, 2014.