

Gestão de unidades de produção familiar de Braço do Norte e Imbuia (Santa Catarina): uma percepção dos ambientes externo e interno

Thiago Stacowski dos Santos¹; Marlene Grade²; Luis Augusto Araujo³; Oscar José Rover⁴

¹Estudante de Agronomia na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Centro de Ciências Agrárias, Rod. Ademar Gonzaga. 1346, Bairro Itacorubi, Caixa Postal 476, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: *thiagoskisantos@hotmail.com*

²Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias, Departamento de Zootecnia e Desenvolvimento Rural /UFSC. Rod. Ademar Gonzaga, 1346, Bairro Itacorubi, Caixa Postal 476, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: *melgrade@gmail.com*

³Analista de socioeconomia e desenvolvimento rural do Epagri/Cepa – Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola. Rod. Ademar Gonzaga, 1486, Bairro Itacorubi, Caixa Postal 502, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: *laraujo@epagri.sc.gov.br*

⁴Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias, Departamento de Zootecnia e Desenvolvimento Rural /UFSC. Rod. Ademar Gonzaga, 1346, Bairro Itacorubi, Caixa Postal 476, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: *oscar.rover@ufsc.br*

RESUMO

A agricultura familiar em Santa Catarina representa 183 mil estabelecimentos agropecuários, segundo o último Censo Agropecuário de 2006. Qualquer atividade humana exige eficiência, eficácia e efetividade, no meio rural não é diferente. O objetivo desse trabalho é analisar as percepções dos agricultores sobre a forma como praticam a gestão de suas unidades de produção e compará-las entre si. Esse trabalho utiliza a análise SWOT como instrumento metodológico. As informações utilizadas nas análises foram obtidas por meio do Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (CEPA/Epagri), que coordenou a aplicação questionários em 40 unidades de produção familiar localizadas nos municípios de Braço do Norte e Imbuia (SC). Também foram obtidos dados por meio do software de contabilidade eletrônica Contagri. Os resultados apontam que os gestores percebem as variáveis do ambiente externo como ameaça. Percepção que representa 57% do grau de importância total atribuído. O ambiente interno é percebido essencialmente como fortaleza. Percepção que representa 85% das respostas ponderadas. A partir das análises feitas percebe-se que propor estratégias, produzir inovações e pensar mais em interações dos agentes do meio rural são alguns dos desafios da gestão, no sentido de facilitar a reprodução social de unidades de produção familiar para os próximos anos.

Palavras-chaves: agricultura familiar; gestão; análise SWOT.

Family production units management from Braço do Norte and Imbuia (Santa Catarina): internal external environment perception

ABSTRACT

The family farming from Santa Catarina represents 183 thousand agricultural establishments, according to 2006 agricultural census. Any human activity demands efficiency, efficacy and effectiveness, in the rural environment it is not different. The aim of this study is to analyze farmers' perception about the way they practice their production unit management and compare themselves. The methodological instrument utilized on this study was the SWOT analysis. The data utilized on the analysis were obtained by Agricultural Planning and Socioeconomic Centre (CEPA/Epagri), which coordinated application questionnaires in 40 family production units located in Braço do Norte and Imbuia (SC). Data were also obtained using Contagri, a digital accounting software. As the results, the managers notice the external environment varieties as threat. Perception which represents 57% from the total of importance assigned. The internal environment is noticed essentially as strength. Perception which represents 85% from the considered responses. According to the analysis, it's possible to realize that offering strategies, producing innovation and thinking of interaction between the rural environment agents are some of the management challenges, meaning facilitating social reproduction of family production units for next years.

Keywords: family farming; management; SWOT analysis.

Introdução

No Brasil há cerca de 5,17 milhões de estabelecimentos agropecuários, registrado no último Censo Agropecuário (2006). Na região sul encontram-se 19,44% (1,01 milhão) dos estabelecimentos, os quais contribuem com 28,83% (41,46 bilhões) do valor da produção nacional e ocupam 12,59% (41,52 milhões) da área agrícola nacional. Desse total de estabelecimentos, cerca de 84% enquadram-se na categoria de agricultores familiares, sendo responsáveis por 74,4% da ocupação de pessoal no meio rural (cerca de 12,3 milhões de pessoas) e por 38% do Valor Bruto de Produção Agropecuária, tendo como destaque o milho, a carne suína e de aves, o leite e outros produtos que são importantes para o agronegócio brasileiro.

Nesse panorama apresentado acima, e num cenário aonde cada vez a competitividade vem se tornando mais intensificada, a reprodução da agricultura familiar depende muito da capacidade de gestão dos agricultores.

A gestão constitui-se numa importante área da pesquisa, das organizações públicas de extensão rural, das universidades, das cooperativas e empresas do agronegócio, para promoção do desenvolvimento rural. Mintzberg (2010) explica que a gestão é uma prática, ajuda na realização de objetivos dentro das organizações, os gestores usam todo o conhecimento que puderem para aplicarem uma gestão eficiente. É arte, discernimentos

criativos, é habilidade prática, aprendizagem prática e é ciência, evidências sistemáticas. Na unidade produtiva familiar a categoria gestão e tudo que ela implica aparece como elemento do cotidiano, há pouca sistematização sobre ela, portanto construir elementos que evidenciem aos agricultores como eles se apropriam dela, na busca por evidenciar limites e possibilidades é de importância vital para a melhora significativa da organização e planejamento das Unidades Produtivas (UP).

Batalha (2005) alerta que as tecnologias de gestão deveriam ter o reconhecimento e a relevância sobre como se dão para as pesquisas sobre sistemas produtivos e novos produtos. O autor ainda questiona que as pesquisas feitas nesse âmbito não contemplam as particularidades da agricultura familiar e as formas de como ela colabora com o agronegócio nacional. Mesmo inseridas em uma lógica regional, a agricultura familiar se articula com os paradigmas competitivos globais.

Qualificação do principal problema a ser abordado

Reconhecer a agricultura familiar como um ator social, portador de uma forma de fazer agricultura com identidade e características específicas, posto que nela recursos produtivos, natureza e ser humano, substantivamente diferente da latifundiária dominante no país, vêm contribuir para realizar projetos para esse perfil de produtor rural, tanto em políticas públicas como em programas de desenvolvimento rural. Exemplos deste reconhecimento já se fazem notar no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) que reconhece sua especificidade como política pública e também os diversos assentamentos implantados no país, em virtude da demanda pela terra para pequenos agricultores. Estes são dois fatos que expressam a valorização do meio rural como um lugar de trabalho e de vida, um movimento na contramão ao que se assiste hoje no campo, como um lugar da agricultura extensiva, cada vez mais sem os agricultores (WANDERLEY, 2000). Uma agricultura sem o homem, uma agricultura fria e sem interação, apenas para atender as demandas criadas pelo sistema vigente não garante a reprodução da família no meio rural.

Segundo Guilhoto et al (2006) a agricultura familiar tem um papel social e econômico incontestável visto os números que representa na economia brasileira. Todavia sua reprodução se torna incerta devido a ineficácia na promoção de seus próprios interesses, surgindo assim a necessidade do poder público criar medidas capazes de alterar

os rumos da produção familiar, para manter a mesma no campo e contribuir para o bem-estar geral da sociedade.

A análise da agricultura familiar, segundo Wanderley (2013) nos leva a assumir três linhas de pensamento. A primeira, é o termo agricultura familiar não obter uma denominação nova, mas que a academia e os pesquisadores possam sempre contextualizar essa categoria, historicamente para não haver interpretações equivocadas quando estiver lidando com esse debate. Em segundo lugar considera-se que o agricultor familiar é passivo em relação aos avanços dos pacotes tecnológicos, mas pelo contrário, ele se posiciona e se adapta a essas forças exógenas que o assolam no campo. Por último a autora aponta, como é diversificada a realidade dos agricultores familiares são diversas as variáveis que compõem seu campo de atuação. É fundamental entender essa diversificação de situações que compõe esta categoria para explicar sua capacidade de resistência e adaptação às transformações da sociedade.

Pensando nisso, propõe-se o desenvolvimento de uma pesquisa que proporcione conhecer a realidade do agricultor familiar e como ele toma suas decisões frente às questões que interferem direta e indiretamente em sua propriedade rural para, a partir disso, subsidiar uma base para a tomada de ações deles e das instituições que lidam com esses atores sociais.

Inserida em uma dinâmica globalizada, a agricultura familiar precisa se reproduzir a partir de sua própria racionalidade e para isso precisa saber como gerir seus recursos. Batalha (2010) diz que essa reprodução social, envolve muitas áreas relevantes, nela a gestão apresenta-se como fundamental. Por exemplo a diversificação da produção da unidade de produção familiar depende de os agricultores estarem buscando ao máximo os benefícios gerados a partir de seus recursos, com a adoção de tecnologias de produção e gestão. Proporcionando uma qualidade de vida adequada, que possibilite sua permanência e sua sucessão.

Dada a relevância do tema, este trabalho, tem como objetivo analisar as percepções dos agricultores dos municípios de Braço do Norte e de Imbuia no estado de SC sobre a forma como praticam a gestão de suas unidades de produção e compará-las entre si, sob a influência das variáveis dos ambientes externo e interno na elaboração de suas estratégias.

Procedimentos metodológicos

Este trabalho faz parte da pesquisa “Gestão de unidades de produção agropecuária familiar do sul do Brasil: proposição de ações a partir da percepção dos agricultores”,

desenvolvida pelo Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (CEPA/Epagri), localizado no bairro Itacorubi, Florianópolis/SC, onde o autor realizou o estágio curricular supervisionado no semestre corrente a este trabalho, e demais instituições públicas e privadas.

A pesquisa engloba 240 unidades de produção familiar (UPF) de doze municípios do sul do Brasil: Pien, Irati, São Jorge do Oeste e Laranjeiras (PR); Canoinhas, Imbuia, São Miguel do Oeste e Braço do Norte (SC); Canguçu, Gramado Xavier, Santa Cruz do Sul e Torupi (RS), mas o artigo irá tratar apenas de Braço do Norte/SC (BN) e Imbuia/SC (IMB), pois foram os dois municípios acompanhados pelo autor durante o estágio.

O trabalho tem como referência os princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa, a partir de levantamento bibliográfico e de aplicação de questionário a agricultores de 20 UPF do município de BN e 20 UPF do município de IMB. São dados primários disponibilizados pelo Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (CEPA/Epagri).

O município de BN está localizado na região do sul de Santa Catarina, sua colonização se deve aos imigrantes alemães e italianos e, a emancipação ocorreu em 22 de outubro de 1955. Mais recentemente foi criado o Município de IMB, pela lei Estadual nº839 de 23 de agosto de 1962 sua instalação oficial deu-se em 10 de setembro de 1962 que está localizado na Microrregião de Ituporanga, que fica na Mesorregião do Alto Vale do Itajaí em Santa Catarina (VIEIRA, 2006; VARGAS, 2008; LAURINDO, 2014).

Sobre o questionário, o mesmo estava estruturado com base na matriz SWOT dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats. Kotler (2000) comenta que a análise SWOT, consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que existem em determinado ambiente. Westwood (1997) adiciona que a aplicação da análise SWOT visa compreender as possibilidades e fragilidades, além de identificar as ameaças e oportunidades, na intenção de explorar as potencialidades, superar as fragilidades, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças nas organizações analisadas.

O método contemplou três tópicos principais: (1) caracterização e identificação das UPF, inicialmente foram realizadas questionamentos sobre informações da família como nome, idade grau de instrução, atividade exercida, manuseio de internet, participação em alguma entidade/organização; (2) 21 perguntas sobre as variáveis relacionadas ao ambiente externo da unidade; (3) 46 perguntas sobre as variáveis relacionadas ao ambiente interno.

Cada variável era classificada pelos entrevistados como ameaça ou oportunidade (no caso do ambiente externo) e fortaleza ou fraqueza (ambiente interno). Depois, solicitava-se manifestação dos mesmos em relação ao grau de importância da variável, levando em consideração seu impacto nas práticas de gestão na sua unidade: (1) Sem importância; (2) Pouco importante; (3) Importante; (4) Muito importante.

Todas as variáveis analisadas neste estudo foram agrupadas em dimensões. No ambiente externo foram utilizadas cinco dimensões: (1) Mudanças na sociedade; (Mudanças governamentais); (3) Mudanças econômicas; (4) Mudanças tecnológicas; e (5) Mudanças nos mercados. Já no que tange ao ambiente interno, utilizou-se seis dimensões: (1) Marketing e Comercialização; (2) Gestão da informação; (3) Gestão de pessoas; (4) Finanças e custos; (5) Gestão ambiental; e (6) Gestão da produção.

Para fins de análise, as respostas de cada variável foram ponderadas multiplicando-se as mesmas por valores de 0 a 3, de acordo com o grau de importância: Sem importância (x0); Pouco importante (x1); Importante (x2); Muito importante (x3). As tabelas utilizadas neste artigo indicam o grau de importância total de cada variável e a composição desse grau (ameaça e oportunidade ou fraqueza e fortaleza). Considerando-se o total de questionários analisados e a ponderação realizada, o máximo a ser obtido em cada variável são 60 pontos.

É importante ressaltar que não se desconhece a multiplicidade de fatores envolvidos no processo de gestão de qualquer empreendimento e, em especial, de propriedades rurais. Contudo, tendo em vista as limitações metodológicas, optou-se por focar a análise nas variáveis relacionadas ao ambiente externo e interno das unidades de produção. Isso não significa que não se atribua importância aos quesitos relacionados diretamente aos gestores, conforme já comentado anteriormente.

Resultados e discussões

Inicia-se esta seção com a caracterização socioeconômica das unidades de produção agropecuária que compõem a amostragem analisada neste trabalho segundo o software Contagri. Na sequência apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, realizado pelos técnicos da empresa privada que faz parte da pesquisa, relatando-se as percepções dos agricultores sobre variáveis do ambiente externo e interno que afetam a gestão das unidades.

Caracterização das unidades de produção agropecuária

Conforme relatado anteriormente, as unidades de produção agropecuária familiar que compõem a amostragem analisada neste trabalho têm em comum principalmente a presença do cultivo do tabaco. Contudo, embora todas sejam unidades de pequeno porte e com perfil familiar, apresentam algumas diferenças relevantes em termos de estrutura, disponibilidade de meios de produção, capital e renda.

A partir dos dados obtidos no Contagri foram calculados indicadores para a totalidade das unidades analisadas (Média), para o grupo de Braço do Norte e de Imbuia para o ano agrícola de 2015/2016.

Tabela 1 – Indicadores de uso dos fatores de produção terra, trabalho e capital das unidades de produção agropecuária por município e a média.

	Braço do Norte		Imbuia		Média	
Dimensão da exploração						
Superfície Agrícola Útil – SAU (ha)	18,69		12,66		15,67	
Área Total (ha)	19,88		13,83		16,86	
Área Adicional Total (ha)	1,58		0,94		1,26	
Unidades animal (efetivo médio/UTH)						
UA Total (Bovinos)	6,08		1,08		3,6	
Trabalho (Unidade de Trabalho Homem – UTH)						
UTH Familiar	2,61		2,5		2,56	
UTH Assalariada	0,19		0,26		0,23	
UTH Total	2,8		2,76		2,78	
Capital/UTH						
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total	83.444	100%	90.475	100%	86.936	100%
Terra	29.167	35%	34.925	39%	32.027	37%
Construções	9.972	12%	11.533	13%	10.747	12%
Giro	10.477	13%	15.251	17%	12848	15%
Máquinas e equipamentos	22.218	27%	26.798	30%	24.493	28%
Animais	11.610	14%	1.944	2%	6.809	8%
Cultura Permanentes	0	0%	23	0%	12	0%

Fonte: Elaboração do autor com base no Contagri.

Na tabela acima observa-se que as propriedades de BN possuem uma área total maior que as unidades de IMB.

Observa-se também que o aspecto do trabalho (Unidades de Trabalho Homem – UTH), os dois municípios se assemelham na UTH Familiar e UTH Assalariada, conseqüentemente uma UTH Total. A UTH Assalariada remete-se ao fato de que na cultura do tabaco estufa, os produtores costumam contratar mão-de-obra externa, temporária, para auxílio na colheita.

No que tange ao capital, o polo de Imbuia possui um capital total/UTH superior ao município de BN. A terra, máquinas e equipamentos, constituem uma importante

participação nos dois polos e, de novo o polo de BN se destacando quando se trata de animais, onde possui uma composição de capital animais/UTH maior que o de IMB, participação em relação ao capital total.

Sobre a renda bruta total, apresentada na tabela 2, constata-se que em todos os polos a renda é predominantemente originária da produção vegetal, 66% em BN e 87% em IMB.

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

	Braço do Norte		Imbuia		Média	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Renda Bruta Total*	52.828,00	100%	54.497,00	100%	53.657,00	100%
Renda Bruta Total dos Vegetais	35.084,00	66%	47.440,00	87%	41.221,00	77%
Tabaco estufa	32.787,00	62%	31.521,00	58%	32.158,00	60%
Milho silagem bovino	1.364,00	3%	0,00	0%	686,00	1%
Bovinos	14.144,00	27%	1.317,00	2%	7.773,00	14%
Batata salsa	0,00	0%	4.197,00	8%	2.085,00	4%
Cebola	0,00	0%	7.738,00	14%	3.843,00	7%
Outras fontes vegetais	933,00	2%	3.983,00	6%	2.449,00	5%
Outras fontes não vegetais	3.601,00	7%	5.740,00	10%	4.664,00	8%

*Valor nominal em reais do ano agrícola 2015/16. Fonte: Elaboração do autor com base no Contagri.

Na tabela 2 pode-se destacar que em BN a produção de milho silagem se justifica pelo fato de que possui uma alta concentração de bovinos, bovinos leiteiros nesse caso, ao contrário de IMB.

Em IMB também observamos que há outras culturas, um polo mais diversificado, com destaque para a produção de cebola e batata salsa, essa última que vêm ganhando destaque dos produtores nos últimos anos, segundo relato da atividade do grupo focal com os gestores.

Observando a tabela 1, fica evidente que a cultura do tabaco tem um destaque acima das outras culturas, mas vale observar que IMB possui uma área 30% menor que BN, porém com uma renda bruta total maior, ficando de ponte para estudos posteriores, analisar essa variável, será que a diversificação contribuiu com o aumento da renda bruta total? Mesmo que seja uma diferença não significativa estatisticamente, mas será que se tratando de uma agricultura familiar, um pouco há mais já não colaboraria com a reprodução da família no meio rural?

Destaca-se também o fato de que a força de trabalho disponível é praticamente a mesma, e a área da IMB é um pouco menor, mas possui uma renda maior, outro fator que nos leva a pensar e aprofundar essa questão em trabalhos futuros.

Percepção sobre o Ambiente Externo

Avalia-se o ambiente externo como sendo um conjunto de fatores que não depende apenas do gestor. Tudo aquilo que está externo ao controle da entidade ou organização que está sendo analisada. Tem por objetivo identificar as oportunidades e ameaças que se colocam diante das unidades produtivas em um determinado momento.

As variáveis, foram previamente definidas como descrito na metodologia, ficando a cargo dos gestores atribuírem-lhe o grau de importância e classifica-la como oportunidade ou ameaça. São elas: “Mudanças na sociedade”, “Mudanças governamentais”, “Mudanças econômicas”, “Mudanças tecnológicas” e “Mudanças nos mercados e fornecedores”.

Na figura 1 são apresentados os respectivos valores de relevância às cinco dimensões que compõem o ambiente externo, sob a perspectiva dos gestores. Nela não consta a classificação como ameaça ou oportunidade, será discutida cada uma posteriormente.

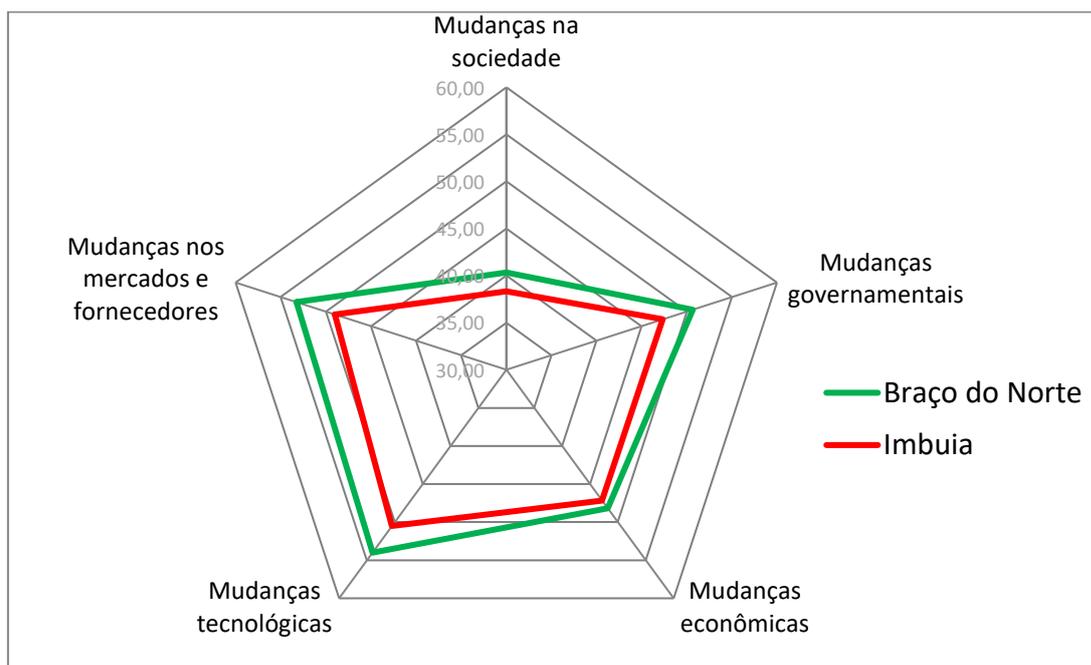


Figura 1. Grau de importância médio, numa escala ponderada de 0 a 60, das dimensões do ambiente externo.

Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

A partir da figura anterior e das respostas ponderadas, é possível perceber que os gestores, tanto de IMB quanto de BN, classificam as variáveis do ambiente externo como ameaça, percepção que representa 57% do grau de importância total atribuído. Para os dois polos, as dimensões que obtiveram maior grau de importância foram “Mudanças nos

mercados e fornecedores” e “Mudanças tecnológicas”. A dimensão “Mudanças na sociedade” obteve o menor grau de importância.

Mudanças na sociedade

Na tabela abaixo, temos as variáveis analisadas nesta dimensão. A variável “Mudanças nos padrões de consumo” constitui a variável de maior grau de importância para os gestores de BN, que difere em relação aos de IMB, que para eles, a variável “Crescimento da urbanização” representa maior importância, mas em ambos os polos, a variável “Crescimento e envelhecimento da população” possui o menor grau de importância.

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

	Braço do Norte			Imbuia		
	A*	O**	G***	A	O	G
Mudanças nos padrões de consumo	8	36	44	8	33	41
Crescimento e envelhecimento da população	25	10	35	19	10	29
Crescimento da urbanização	16	26	42	1	44	45

*A: Ameaça; **O: Oportunidade; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

Exceto a variável “Crescimento e envelhecimento da população”, que apresentou predomínio nos dois polos como uma ameaça, as outras para os agricultores aparecem como uma oportunidade, evidenciando o fato dos agricultores estarem preocupados com a sucessão familiar, com o futuro da unidade produtiva. É possível argumentar que esse panorama se deva ao fato da taxa de natalidade apresentar-se decrescente. Mesmo não sendo possível afirmar a existência de uma correlação, uma vez que a pergunta fazia referência ao envelhecimento da população como um todo, é interessante observar que a média de idade dos proprietários das unidades de produção deste trabalho é de 45,5 anos.

Mudanças no governo

Nesta dimensão, todas as variáveis obtiveram grau de importância considerável. Isso leva-nos a pensar que os gestores do meio rural possuem percepção de que essa dimensão os afeta bastante. Além do mais, tanto no polo de BN quanto no polo de IMB, se caracteriza como uma dimensão de ameaça, 77% e 72% respectivamente, das respostas ponderadas em relação ao grau de importância.

As alterações na legislação previdenciária foi a variável da dimensão “Mudanças no governo” que se mostrou com maior valorização por parte dos gestores dos dois polos e teve percepção de 100% dos entrevistados de que se caracteriza como uma ameaça. Assim como também a variável “Legislação tributária”, que de forma majoritariamente vista como ameaça por parte dos dois polos.

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

	Braço do Norte			Imbuia		
	A*	O**	G***	A	O	G
Responsab. nas contas públicas	45	8	53	42	5	47
Legislação tributária	52	2	54	48	0	48
Legislação ambiental	25	24	49	4	42	46
Políticas agrícolas e programas	11	30	41	18	29	47
Legislação trabalhista	41	7	48	42	3	45
Legislação previdenciária	59	0	59	51	0	51

*A: Ameaça; **O: Oportunidade; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

A “Responsabilidade das contas públicas” é vista com unanimidade como ameaça pelos dois polos, embora o objetivo inicial fosse avaliar a percepção dos agricultores sobre a responsabilidade nas contas dos governos, é provável que a atual crise econômica e política, muitas vezes associada a um descontrole nos gastos públicos, tenham influenciado nas respostas.

Em relação a legislação trabalhista, os dois polos encaram esse fator como uma ameaça, média de 89,35%. Isso fica visível quando, tanto no grupo focal realizado em IMB quanto no de BN, esse assunto deixa os agricultores bastante incomodados, pois há um certo receio de falar nesse assunto, relatos de casos onde o vizinho já se envolveu com multa, situações que prejudicam o negócio da família. Deve-se observar que eles possuem o conhecimento que em alguns lugares não há um mínimo de conforto para o trabalhador temporário, que é visto muitas vezes como um trabalho escravo, mas é de se pensar como lidar com estes limitadores, buscando criar condições adequadas para os trabalhadores temporários e também viabilizar a unidade de produção, evitando a sobrecarga de trabalho.

Vale ressaltar que a variável “Políticas agrícolas e programas” foi uma variável vista pelos gestores como oportunidades, 73,2% em BN e 61,7% em IMB. A variável “Legislação ambiental” traz uma divergência entre os polos. Para IMB, ela é vista como

oportunidade, 91,3%, já para BN, esse aspecto divide a opinião desse grupo, sendo de 51% ameaça e 49% oportunidade.

Mudanças na economia

Nessa dimensão, “Crescimento econômico mundial” e o “Crescimento da demanda mundial de alimentos” são percebidos por 100% dos respondentes como oportunidade, conforme demonstra-se na tabela 5. É interessante destacar que a demanda de alimentos tenha sido uma das variáveis mais valorizada por ambos os polos, pois entre eles predomina o cultivo do tabaco e ao se observar esse ponto, deve-se repensar, porque eles plantam essa cultura, que não é alimentícia, mas se preocupam. Eles veem como uma oportunidade porque apesar de serem produtores de fumo são também produtores de alimentos. Como o Estado e as demais instituições estão vendo essa cadeia produtiva?

Observando os números da tabela abaixo, vê que tirando as variáveis citadas acima, todas as outras são vistas como ameaça. Sendo a “Crise econômica”, a variável que nos dois polos ficou entre as mais valorizadas, sendo em BN a mais valorizada com 90,0% do todo dessa dimensão.

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

	Braço do Norte			Imbuia		
	A*	O**	G***	A	O	G
Crescimento econômico mundial	0	46	46	0	46	46
Crise econômica	52	2	54	39	11	50
Taxa de desemprego	41	4	45	38	3	41
Taxas de juros	49	0	49	44	6	50
Taxas de câmbio	31	13	44	41	5	46
Demanda mundial de alimentos	0	51	51	0	50	50

*A: Ameaça; **O: Oportunidade; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

É importante destacar que, assim como a dimensão anterior, “Mudanças na economia” também foi percebida como ameaça nos dois polos, pela maioria das respostas ponderadas, média de 58,6%.

Mudança tecnológicas

Diferente das dimensões anteriormente analisadas, “Mudanças tecnológicas” foi percebida unanimemente como oportunidade. Também foi atribuído a esta dimensão o

maior peso dentre todas do ambiente externo em ambos os polos, com uma média de 52,25%.

Tabela 6 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças na tecnologia.

	Braço do Norte			Imbuia		
	A*	O**	G***	A	O	G
Novas tecnologias de produção	0	56	56	2	48	50
Inovações nas tecnologias de informação e de conhecimento	0	52	52	0	51	51

*A: Ameaça; **O: Oportunidade; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

Como é observado na tabela 6, os agricultores se mostram interessados em modernizar suas condições de trabalho, mas vale destacar como são implantadas essas “modernidades”, visto que devam atender o interesse do produtor. Quem fornece essas novas tecnologias de produção e inovações nas tecnologias de informação e conhecimento? As condições para que os agricultores consigam alcançar essas tecnologias são bem planejadas e atendem as suas reais demandas? São pontos a serem observados.

Mudanças no mercado

Nesta dimensão, as percepções dos dois polos são similares, como pode-se observar na tabela 7, diferem um pouco no grau de importância atribuído para cada variável, mas para a maioria dos respondentes essa dimensão se caracteriza como uma ameaça. Mesmo sendo considerada uma dimensão que ameaça a tomada de decisão dos gestores rurais, o surgimento de novas possibilidades de comercialização é percebido por 100% dos respondentes como sendo uma oportunidade.

Tabela 7 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas às mudanças nos mercados e fornecedores.

	Braço do Norte			Imbuia		
	A*	O**	G***	A	O	G
Preços dos produtos agrícolas	58	0	58	48	0	48
Preços dos insumos agrícolas	50	3	53	52	0	52
Possibilidades de comercialização	0	53	53	0	52	52
Entrada de novas unidades de produção	42	7	49	37	7	44

*A: Ameaça; **O: Oportunidade; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

Numa economia de mercado, o principal sinalizador para a tomada de decisões é o seu sistema de preços. No caso da pesquisa, de forma quase unânime os respondentes julgam as variáveis de “Preço dos insumos agrícolas” como uma ameaça muito importante. Por outro lado, os “Preços dos produtos agrícolas” são apontados como uma ameaça de grande significância. Isso se explica pelo fato dos agricultores não serem tomadores de preço, não têm poder de mercado para fixar preços, estando a mercê da sua dinâmica.

Percepção sobre o Ambiente Interno

Para o gestor construir estratégias que mantenham ou potencializam as fortalezas e minimizem ou anulam as fraquezas, utiliza-se o método SWOT e, na análise do ambiente interno tem por perspectiva a identificação de pontos fortes e fracos das unidades estudadas, bem como o dimensionamento da importância dos mesmos.

A figura 2 apresenta a pontuação média atribuída a cada uma das dimensões: “Marketing e comercialização”, “Gestão da informação”, “Gestão de pessoas”, “Finanças e custos”, “Gestão ambiental”, “Gestão da produção”, que compõem o ambiente interno analisado nesta pesquisa, para os dois polos pesquisados.

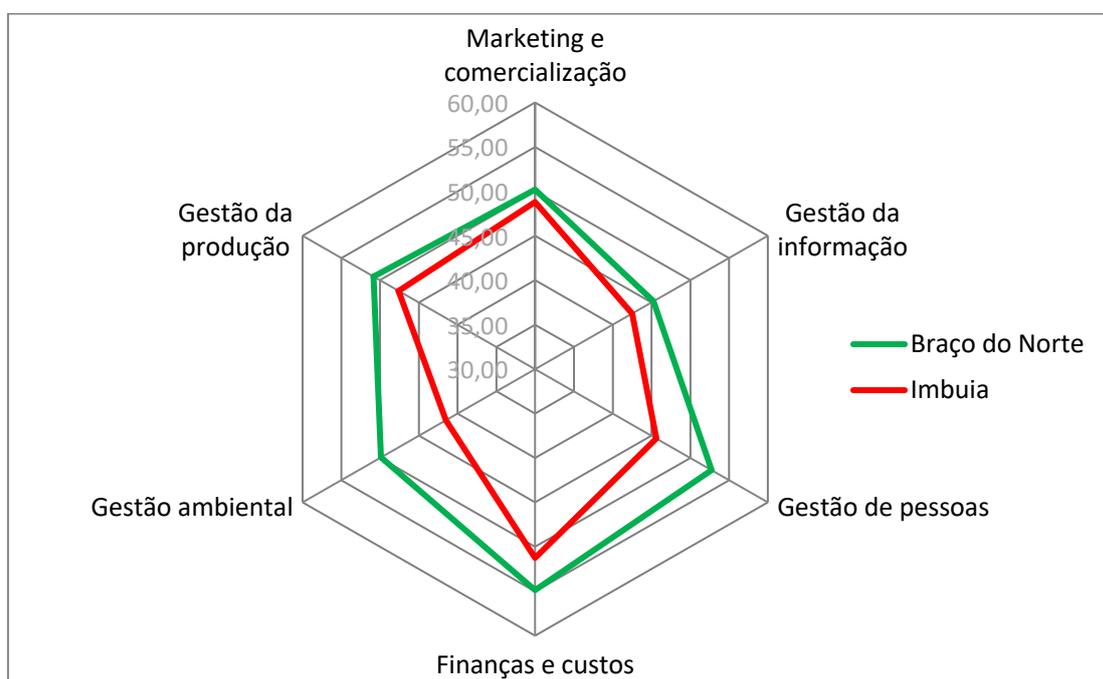


Figura 2. Grau de importância médio, numa escala ponderada de 0 a 60, das dimensões do ambiente interno.

Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

O ambiente interno é percebido, em ambos os polos, essencialmente como fortaleza, percepção que representa 85% das respostas ponderadas. A dimensão que

recebeu maior pontuação média, a partir das respostas ponderadas, foi “Finanças e custos” como fortaleza, resultado que vale para os dois polos. A dimensão “Gestão da informação” foi a que teve menor pontuação no polo de BN, mas no polo de IMB, essa dimensão também ficou com um dos menores graus de importância. Em IMB a menor mesmo foi a “Gestão ambiental”. Todas as dimensões receberam pontuações consideradas elevadas, o que indica que as mesmas são importantes nos processos decisórios dos gestores. Na sequência cada dimensão será discutida de forma mais detalhada.

Marketing e comercialização

Nessa dimensão, observa-se que o comportamento dos gestores da unidade de produção é bem semelhante, sendo considerado uma dimensão de fortaleza para BN e para IMB, com 86,9% e 82% respectivamente.

Tabela 8 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas à marketing e comercialização.

	Braço do Norte			Imbuia		
	FRA*	FOR**	G***	FRA	FOR	G
Preço(s) obtido(s) pelo(s) produto(s)	11	39	50	12	36	48
Volume de produção	13	35	48	11	35	46
Qualidade do(s) produto(s)	5	50	55	2	48	50
Diversidade de produtos	2	43	45	8	40	48
Forma(s) de venda do(s) produto(s)	2	51	53	11	41	52

*FRA: Fraqueza; **FOR: Fortaleza; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

Mesmo sendo variáveis de característica positiva, todas apresentam algum grau de percepção das mesmas como fraqueza no que tange à gestão das unidades de produção, com destaque para aquelas relacionadas ao volume de produção, diversidade de produtos, e preço pelos produtos, em ambos os polos.

As unidades de produção participantes da pesquisa são características da agricultura familiar, perfil predominantemente em Santa Catarina. Feliciano et al (2015, p. 14) destaca que, com base nos dados do Censo Agropecuário de 2006, dos 193.663 estabelecimentos agropecuários no Estado de Santa Catarina, 171.111 (ou 88,3%) possuíam menos de 50 hectares de área. Contribuindo para o fato de que as propriedades são determinadas por um limite natural ao volume de produção, a restrição de área acaba influenciando a variável preço do produto, justamente pelo volume limitado de oferta, comprometendo o poder de negociação.

É interessante observar que a variável “Diversidade de produtos” é apontada com um elevado grau de importância e caracterizada como uma fortaleza. Visto que os produtores pesquisados possuem uma predominância no cultivo do tabaco, há de se pensar que os agricultores se mostrem favoráveis à diversidade, percebendo sua importância, determinante para a manutenção de uma certa autonomia, qualidade do produto e forma de venda são fatores que levam a diversificação além de gerir melhor o sistema de preço, não dependendo de um único produto, de um único padrão de preço. Isto lhe possibilita ter alternativas, se houver quedas de preços em um produto, outros poderão compensá-la.

Gestão da informação

A busca por informações é algo bastante presente nos dias atuais, cabe ao gestor de cada unidade de produção e seus familiares buscar informações visando ampliar a capacidade competitiva dos seus negócios, dessa forma, além das atividades rotineiras, os gestores das unidades de produção familiar necessitam reservar tempo para buscar informações sobre os seus negócios.

No que tange aos resultados apresentados na tabela 9 abaixo, os respondentes percebem essa dimensão como uma fortaleza, tanto para BN quanto para IMB, tendo em média 88,5% das respostas ponderadas.

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

	Braço do Norte			Imbuia		
	FRA*	FOR**	G***	FRA	FOR	G
Prática de gestão equilibrada	2	53	55	11	37	48
Uso de computador para a gestão	7	15	22	9	9	18
Acesso e uso da internet para gestão	3	45	48	0	51	51
Informações e conhecimentos por meio de técnicos	8	48	56	0	53	53

*FRA: Fraqueza; **FOR: Fortaleza; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

É interessante observar que, para os entrevistados, “Acesso e uso da internet para a gestão” possui um alto grau de importância, já para “Uso de computador para gestão” não é tão valorizado. Isso implica em afirmar que, por enquanto, a gestão da informação não é feita necessariamente pelos gestores, mas sim pelos técnicos, isso corrobora o fato da variável “Informações e conhecimentos por meio de técnicos” ser bastante valorizada, não permitindo um processo de autonomia dos agricultores, deixando-os dependentes de terceiros que nem sempre são os melhores orientadores, porque podem estar vinculados a

produtos e empresas e mais interessados nelas do que no agricultor. A pesquisa, a extensão e o ensino devem continuar realizando trabalhos para melhorar as condições de autonomia dos agricultores, mas que eles sejam parte do processo decisório de sua UP, e não apenas receptores. Assinala-se neste item que a construção de espaços orientadores e capacitores para os agricultores pode ser significativo para a sua autonomia.

Gestão de pessoas

As condições físicas, químicas, biológicas da propriedade, os móveis e imóveis, e demais elementos, são importantes para a gestão organizacional, mas não mais importante do que as pessoas. Para uma gestão saudável é necessário que as pessoas, os agentes que fazem com que a gestão aconteça na prática sejam valorizadas e respeitadas.

A tabela 10 apresenta os resultados da dimensão “Gestão de pessoas” nas unidades de produção agropecuárias familiares pesquisados.

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

	Braço do Norte			Imbuia		
	FRA*	FOR**	G***	FRA	FOR	G
Envolvimento da família	3	50	53	0	50	50
Gestão participativa	0	55	55	0	47	47
Desenvolvimento educacional	1	52	53	7	41	48
Capacitação para a gestão	2	51	53	5	41	46
Capacitação técnica	5	51	56	12	34	46
Disponibilidade de força de trabalho	19	34	53	4	47	51
Perspectiva de sucessão	21	35	56	7	35	42
Participação em entidades	11	32	43	9	26	35

*FRA: Fraqueza; **FOR: Fortaleza; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

Dentre as variáveis que compõem essa dimensão, apenas “Gestão participativa” é percebida como tendo importância alta e sendo considerada de forma unânime por parte dos gestores como fortaleza. Em IMB, também é 100% considerada como fortaleza o “Envolvimento da família”. Isso demonstra, que se há uma percepção de gestão compartilhada, seja com a mãe ou com os filhos. Que corrobora o fato da agricultura familiar ser uma atividade produtiva que envolve todos os seus membros, os agricultores reconhecem que as questões partilhadas mantem esta unidade. Sem ela fragilizam-se.

Podemos destacar também as variáveis “Desenvolvimento educacional” e “Capacitação para a gestão” que além de muito importantes, apresentam baixos níveis de percepção negativa conforme pode ser observado na tabela anterior.

A única variável que se mostrou com importância média, foi a “Participação em entidades”, mas sem descaracterizá-la como uma fortaleza na percepção dos agricultores.

Importante destacar que as variáveis “Perspectiva de sucessão” e “Disponibilidade de força de trabalho” no polo de BN foram as variáveis que mesmo sendo consideradas como fortalezas, obteve os maiores percentuais de percepção de fraqueza, com 37,5% e 35,8% respectivamente, o que chama a atenção para que esses percentuais não aumentem.

Finanças e custos

Das dimensões do ambiente interno, “Finanças e custos” apresentou a maior pontuação média ponderada nos dois polos, 54,88% para BN e 51,25% para IMB, e caracterizada como fortaleza. De forma unânime as variáveis “Contabilidade eletrônica”, “Conhecimento do lucro global” e “Conhecimento da margem bruta por atividade” foram classificadas como fortalezas.

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

	Braço do Norte			Imbuia		
	FRA*	FOR**	G***	FRA	FOR	G
Fluxo de caixa	3	56	59	17	36	53
Contabilidade eletrônica	0	50	50	0	50	50
Planejamento financeiro	1	56	57	5	45	50
Recursos de crédito rural	5	41	46	3	51	54
Conhecim. do lucro global	0	58	58	0	51	51
Conhecim. dos custos de produção	0	58	58	2	50	52
Conhecim. da margem bruta por atividade	0	56	56	0	52	52
Conhecim. da remuneração do trabalho	1	56	57	0	48	48

*FRA: Fraqueza; **FOR: Fortaleza; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

Como é possível perceber na tabela 11 acima, nenhuma das variáveis apresentou grande destaque em relação às demais ou foi responsável isoladamente pela baixa pontuação, assim como nenhuma delas mostrou uma percepção de fraqueza que fosse relevante.

Todas as variáveis desta dimensão as respostas foram de pontos fortes das unidades de produção, ou seja, há a percepção de que o conhecimento desses indicadores econômicos é importante e eles vêm contribuindo positivamente para a gestão das unidades. Reforçando que possuir um software de gestão que fornece elementos para análise pode ser bastante significativo e útil para os agricultores tomarem as suas decisões e construírem estratégias.

O uso de sistemas de contabilidade eletrônica e o planejamento financeiro também se mostraram importantes. Cabe destacar que todas as unidades participantes desta pesquisa fazem uso do software CONTAGRI para sua gestão, desenvolvido pela Epagri, bem como realizam planejamento anual das atividades. O resultado obtido reforça a importância e valorização desse instrumento.

Gestão ambiental

Esta dimensão é a menos valorizada por parte dos respondentes de IMB, com 41,5% das respostas ponderadas. No entanto suas variáveis se assemelham, menos no caso das variáveis de “Educação ambiental” e “Dejetos dos animais”.

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

	Braço do Norte			Imbuia		
	FRA*	FOR**	G***	FRA	FOR	G
Legislação ambiental	8	40	48	4	42	46
Destino de resíduos perigosos	5	53	58	3	48	51
Uso e manipulação de agrotóxicos	10	44	54	11	37	48
Consumo de energia	4	46	50	2	49	51
Coleta e destino do lixo	47	12	59	3	49	52
Conservação do solo	8	51	59	11	40	51
Educação ambiental	21	10	31	11	8	19
Dejetos dos animais	4	36	40	13	1	14

*FRA: Fraqueza; **FOR: Fortaleza; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

Chama a atenção o fato de que as variáveis menos valorizadas, no caso de IMB, também foram consideradas fraquezas, com 58% para “Educação ambiental” e 93% para “Dejetos dos animais”, essa última chamando bastante atenção, logo, recomenda-se um estudo aprofundado nessa perspectiva, em função do limite de espaço não há como construir aqui.

Deve-se destacar também, mesmo sendo uma dimensão com perspectiva de fortaleza, em BN, a variável “Coleta e destino do lixo” é percebida como fraqueza, sendo de 80% essa percepção. Mostrando que os agricultores de BN enfrentam problemas relacionados com a coleta e separação do lixo.

Há uma diferença em relação ao grau de importância sobre o dejetos dos animais. Em BN, a pontuação ponderada chega a 66,7% e caracterizada em 90% como uma fortaleza, já em IMB, a valorização não é tão elevada, ficando com 26% das respostas ponderadas e com uma percepção de 93% como fraqueza. Isso leva-nos a perceber como potencial problema (IMB) é bastante diferente de ter um real problema (BN) e muitas vezes minimiza-lo como tal.

É recorrente que o tema legislação ambiental tenha uma conotação negativa no meio rural, em decorrência de conflitos entre a produção e a conservação ambiental. A priori, tal percepção indicaria que as propriedades estão adequadas à legislação ambiental ou que isso não é visto como um problema.

As variáveis “Destino dos resíduos perigosos”, “Uso e manipulação de agrotóxicos”, “Consumo de energia” e “Conservação do solo” se mostraram com altos índices de valorização, assim como caracterizadas todas como fortalezas, sendo tanto para BN como para IMB.

Gestão da produção

Esta dimensão obteve uma alta valorização na percepção dos gestores, assim com atribuíram-lhe a percepção de fortaleza com média de 79,4% nas respostas ponderadas dos dois polos.

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

	Braço do Norte			Imbuia		
	FRA*	FOR**	G***	FRA	FOR	G
Condições do solo	11	42	53	4	46	50
Quantidade e qualidade da água	11	34	45	17	29	46
Condições climáticas	0	46	46	0	49	49
Benfeitorias e construções	9	47	56	15	34	49
Máquinas e equipamentos	7	41	48	6	42	48
Presença de animais	1	37	38	4	9	13
Tamanho e área explorada	20	30	50	29	24	53
Grau de utilização da propriedade	4	50	54	0	52	52
Tecnologias de produção	5	45	50	7	42	49
Planejamento da produção	2	53	55	4	46	50
Vias de acesso	20	35	55	24	30	54
Energia elétrica	3	55	58	36	18	54
Meios de comunicação	2	51	53	20	32	52

*FRA: Fraqueza; **FOR: Fortaleza; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

As variáveis que compõem esta dimensão podem ser agrupadas em quatro grupos. Num primeiro grupo estão aquelas relacionadas às condições naturais das unidades de produção: “Condições do solo”, “Quantidade e qualidade da água” e “Condições climáticas”. Todas receberam pontuações elevadas, destacando-se as condições climáticas, da qual para ambos os polos, essa variável foi considerada uma fortaleza, 100% das respostas ponderadas. Para a região de IMB, a qualidade da água apresenta uma perspectiva negativa, não chega a ser maior que a positiva. 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 percepção positiva nos dois polos, mas para IMB há uma percepção de 30% negativa, o que demonstra que as benfeitorias, máquinas e equipamentos são fatores importantes, mas se apresentam com algum grau de fragilidade no caso dos agricultores participantes desta pesquisa.

A baixa pontuação da variável relacionada à presença de animais, em IMB (24,1%) explica-se pela pequena participação destes na composição da renda das unidades nessa região, contrária à pontuação de presente em BN (63,3%), onde se explica na tabela 2. A variável que mais chama a atenção é “Tamanho e área explorada”, que é percebida com alto grau de importância nos dois polos, mas como fortaleza apenas em BN, tendo 60% da percepção e, em IMB a percepção é de 54,7% negativa. É importante destacar que a percepção leva em consideração não apenas fatores objetivos (efetiva disponibilidade de área), mas também os anseios e condições de trabalho dos agricultores.

Já o terceiro grupo de variáveis está relacionada 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 e muito semelhantes, predominando ainda uma percepção fortemente positiva em relação a esses aspectos, conforme demonstra a tabela 13. A alta pontuação atribuída ao grau de utilização da propriedade mostra que as propriedades 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 da grande maioria considerar o grau atual de uso de tecnologias uma fortaleza.

Por fim o conjunto de variáveis relacionadas às infraestruturas de apoio à produção agropecuárias, do qual o gestor tem acesso em sua UPF, é composto por “Vias de acesso”, “Energia elétrica” e “Meios de comunicação”. Todas foram bastante valorizadas pelos entrevistados. Em BN chama a atenção a variável “Vias de acesso”, qual possui 36,4% de percepção negativa, mas fora isso, todos os entrevistados de BN percebem esse último conjunto como fortaleza. Em IMB, a situação é diferente, mesmo só tendo a variável “Energia elétrica” como fraqueza, sendo 66,7%, todas as outras variáveis possuem um alto grau de percepção negativa, 44% para vias de acesso e 38,5% para meios de comunicação. Isso mostra que devesse ter uma atenção e feita alguma medida para proporcionar aos produtores melhores condições, para a produção em sua propriedade, como também para a sua reprodução social.

Quadro resumo

Tabela 14 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas ao ambiente externo

	Braço do Norte			Imbuia		
	A*	O**	G***	A	O	G
Mudanças tecnológicas	0	54	54	1,00	49,50	50,50
Mudanças no mercado	37,50	15,75	53,25	34,25	14,75	49,00
Mudanças na sociedade	16,33	24,00	40,33	9,33	29,00	38,33

*A: Ameaça; **O: Oportunidade; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

Tabela 15 – Percepção e grau de importância das variáveis relacionadas ao ambiente interno

	Braço do Norte			Imbuia		
	FRA*	FOR**	G***	FRA	FOR	G
Finanças e custos	1,25	53,625	54,88	3,375	47,88	51,25
Gestão da informação	5	40,25	45,25	5	37,50	42,5
Gestão ambiental	13,375	36,50	49,88	7,25	34,25	41,50

*FRA: Fraqueza; **FOR: Fortaleza; ***G: Grau de importância. Fonte: Elaboração do autor com base nos resultados dos questionários.

No ambiente externo a dimensão “Mudanças tecnológicas” foi a dimensão que teve maior grau de importância, juntamente com a “Mudanças no mercado”, porém a primeira possuindo uma percepção positiva e a segunda uma percepção negativa. Ainda nesse ambiente, a dimensão “Mudanças na sociedade”, foi e menos valorizada, mas com uma percepção de oportunidade. No ambiente interno, a dimensão “Finanças e custos” obteve maior valorização por parte dos dois polos, e tendo uma percepção de fortaleza. Em BN a dimensão “Gestão da informação” foi a menos valorizada e em IMB foi a dimensão “Gestão ambiental”, ambas com uma percepção de fortaleza.

Considerações finais

O tema gestão vem justamente propor conexões entre os produtores rurais, pois gestor tem que estar atento aos diversos fatores externos e internos e assim na troca de informações/conhecimento com outros gestores quem ganha são eles próprios, além de conseguirem voz ativa nas dimensões externas. Trazer um sentido mais coletivo para que se possa cada vez mais manter os agricultores no meio rural, manter a reprodução de valores e culturas que são presentes neste meio compondo-o com uma atividade de caráter

específico. Por exemplo na Rede Ecovida, onde a certificação é dada por meio de análises participativas, e não por auditorias privadas. Estas associações permitem criar redes que vão permeando à atividade, retirando o agricultor do isolamento, oferecendo a ele saídas alternativas, para além das postas pelo mercado. Ele as constrói e participa delas, gesta-as. O agricultor como criador de tecnologias sociais, que refletem positivamente em suas condições de vida e trabalho.

Partindo-se dos dados apresentados neste artigo, é possível afirmar que os gestores percebem as variáveis consideradas do ambiente externo mais como ameaça, percepção que representa 57% do grau de importância total atribuído, mas com certo equilíbrio em relação à representação das mesmas como oportunidades. Já as variáveis do ambiente interno são percebidas de maneira significativa como fortaleza, Percepção que representa 85% das respostas ponderadas tendo também, variáveis onde a percepção é considerada como fraqueza e outras com uma significativa característica de percepção negativa.

Tais resultados não chegam a ser surpreendentes, uma vez que as fortalezas tendem a ser sobrevalorizadas e, portanto, em geral são mais estreitas do que o percebido, e as fraquezas comumente são subdimensionadas, sendo muitas vezes mais amplas na realidade do que uma análise superficial é capaz de perceber. Além disso, a maior presença de percepções negativas no ambiente externo (ameaças) está associada à menor previsibilidade e possibilidade de controle desse ambiente, principalmente num momento de instabilidade política, econômica e social.

É importante destacar que não se desconhece a existência de outras variáveis relevantes que poderiam ser incorporadas na presente pesquisa, muitas delas associadas a fatores subjetivos e que não se explicitaram neste artigo. Tal análise certamente poderá se fazer presente em futuros estudos.

A partir das análises feitas percebe-se que propor estratégias, produzir inovações e pensar mais em interações dos agentes do meio rural são alguns dos desafios da gestão, no sentido de facilitar a reprodução social de unidades de produção familiar para os próximos anos.

Referências

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

FELICIANO, Antônio Marco; SANTOS, Alex Alves dos; MARCONDES, Tabajara; TORESAN, Luiz; ALVES, João Rogério; DOROW, Reney; PADRÃO, Gláucia Almeida; GOULART JUNIOR, Rogério. *Números da Agropecuária Catarinense*. Epagri: Florianópolis, 2015.

GUILHOTO, J. J. M.; SILVEIRA, F. G.; ICHIHARA, S. M.; AZONNI, C. R. A importância do agronegócio familiar no Brasil. *Ver. Econ. Sociol. Rural*: Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 355-382, 2006.

IBGE. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015.

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

LAURINDO, Keite Weber; DE OLIVEIRA ESTEVAM, Dimas; SALVARO, Giovana Ilka Jacinto. *Descentralização em Santa Catarina: estudo da 36ª secretaria de desenvolvimento regional de Braço do Norte*. *Seminário de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 4, n. 4, 2014.

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Tradução: Francisco Araujo da Costa; revisão técnica: Roberto Fachin.- Porto Alegre: Bookman, cap. 1, pág. 16-29. 2010.

VARGAS, Diego Boelhke; VARGAS, Tatiane A. Viega; THEIS, Ivo Marcos. A evolução recente dos sistemas produtivos regionais de Santa Catarina. *Revista Dynamis*, v. 13, n. 1, p. 92-101, 2008.

VIEIRA, Valci Francisco et al. *Mapeamento do risco da poluição suinícola em águas superficiais como subsídio ao ordenamento territorial: um estudo de caso em Braço do Norte/SC*. 2006.

WANDERLEY, M. N. B. *A valorização da agricultura familiar e a reivindicação da ruralidade no Brasil*. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 2, 2000.

WANDERLEY, M. N. B. *Agricultura familiar e campesinato: rupturas e continuidade*. *Estudos sociedade e agricultura*, v. 1, 2013.