



**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Programa de Pós-Graduação em Administração**

Marie-Anne Stival Pereira e Leal Lozano

**FERRAMENTAS DE GESTÃO E DE APOIO À TOMADA DE
DECISÃO DAS UNIDADES DE AGRICULTURA FAMILIAR**

**Florianópolis
2011**

**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Programa de Pós-Graduação em Administração**

Marie-Anne Stival Pereira e Leal Lozano

**FERRAMENTAS DE GESTÃO E DE APOIO À TOMADA DE
DECISÃO DAS UNIDADES DE AGRICULTURA FAMILIAR**

Dissertação submetida para obtenção do Grau de Mestre em Administração ao Programa de Pós - Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.
Área de Concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento.
Linha de Pesquisa: Produção e Desenvolvimento

Orientador: Prof. Dr. Nelson Ruben de Mello Balverde

Florianópolis
2011

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

L925f Lozano, Marie-Anne Stival Pereira e Leal

Ferramentas de gestão e de apoio à tomada de decisão das unidades de agricultura familiar [dissertação] / Marie-Anne Stival Pereira e Leal Lozano; orientador, Nelson Ruben de Mello Balverde. - Florianópolis, SC, 2011.

237 p.: il., quadros

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Propriedades familiares. 3. Ferramentas administrativas. 4. Processo decisório. 5. Análise organizacional. 6. Indicadores sociais. I. Balverde, Nelson Ruben de Mello. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 65

Marie-Anne Stival Pereira e Leal Lozano

**FERRAMENTAS DE GESTÃO E DE APOIO À TOMADA DE
DECISÃO DAS UNIDADES DE AGRICULTURA FAMILIAR**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 31 de Março de 2011.

Prof. Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr Nelson Ruben de Mello Balverde.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Ademar Dutra
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esse trabalho à minha família, que mesmo distantes sempre estiveram presentes. Dedico também à meu companheiro de lutas diárias, meu amor e amigo Tarek, que esteve do meu lado e me deu todo o apoio que precisei.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à todos que de alguma maneira contribuíram para a realização desse trabalho.

Ao meu professor orientador, Professor Dr. Nelson Ruben de Mello Balverde, pela descoberta de um universo de pesquisa tão instigante e enriquecedor. Agradeço ainda a paciência e à companhia tão agradável de viagens de campo, assim como sua orientação que me permitiu não só insights criativos, mas também seguir com os pés no chão para finalizar o trabalho.

Agradeço também ao Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann, pela confiança que depositou em mim, mas também por me receber junto ao seu grupo de pesquisa (NIEPC), onde conquistei bons amigos e reflexões em conjunto.

Ao Professor Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, por me fazer acreditar no momento em que tive dúvidas.

Ao Professor Doutor Ademar Dutra, pelas importantes contribuições nas bancas de qualificação e de defesa.

A todos os docentes do CPGA/UFSC, especialmente o professor PHD Benjamin da Cruz Junior, que não só me apresentou a leitura de Guerreiro Ramos, mas que também me mostrou a interdisciplinariedade que o meu trabalho deveria necessariamente abrigar.

Aos professores do CCA, Rick Muller, Ademir Cazella e Valmir Stropassolas, por me apresentarem o universo da agricultura familiar, assim como a professora Maria Ignez Paulilo e os professores Luiz Carlos Mior, que me emprestaram parte do seu tempo para conversamos um pouco mais sobre o assunto.

A secretaria do CPGA/UFSC, especialmente a Marina.

Aos colegas do NIEPC, especialmente os que compartilharam café, discussões, transcrições, traduções e algumas produções acadêmicas em conjunto: Janaína, Darlan, Marilei, Elder, Sérgio, Sandra Jamur, Marcelo, Caroline e Pedro.

À meu pai e minha mãe.

À minha família e meus amigos.

À meu namorado, Tarek.

Ao CAPES, pelo apoio financeiro.

A UFSC pelo apoio institucional.

Aos agricultores familiares que me receberam com tanto carinho e atenção na cozinha e no quintal de suas casas.

A todos professores, doutores e todos aqui entrevistados.

*Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.
Cora Coralina*

Resumo

A agricultura familiar no Brasil apresenta diferentes formas e arranjos estruturais que dificultam a padronização da mesma. Existem poucas ferramentas de gestão utilizadas pelos agricultores familiares e as disponíveis não consideram objetivos inerentes ao funcionamento da lógica familiar. Mecanismos de gestão eficientes devem incorporar os objetivos fundamentais das organizações em que se inserem assim como a realidade estrutural da mesma.

O presente estudo procurou construir uma ferramenta de diagnóstico para o apoio à tomada de decisão adequada às necessidades e particularidades dos agricultores familiares. Apesar de terem semelhanças com a produção industrial, esses estabelecimentos detêm outras especificidades que os impossibilitam de utilizar uma ferramenta apta à toda diversidade que esses estabelecimentos comportam e cabível em absolutamente todas as situações. Procuramos considerar as particularidades inerentes ao universo desses produtores familiares rurais e construir um modelo de análise juntamente com esses tomadores de decisão, considerando seus objetivos e seus valores fundamentais.

A ferramenta aqui desenvolvida procurou facilitar que a unidade de produção agrícola familiar consiga visualizar se aquilo que eles julgam como valor fundamental está sendo alcançado através de suas ações. O que foi realizado foi estabelecer um conjunto de assertivas representativas de áreas estratégicas ou de determinado conjuntos de idéias, capazes de confrontarem diversos aspectos de diferentes categorias de análises com diferentes objetivos das famílias e com fatores críticos de sucesso identificados para o contexto de análise.

Em primeiro lugar, para a identificação das categorias de análise foi utilizada como ponto de partida a proposta de Friedmann (1998) que apresenta um modelo de análise baseado em oito elementos considerados como “bases do poder social”, ou seja, como meios ou “caminhos” disponíveis para acessar a satisfação das necessidades dos integrantes das unidades familiares de produção e consumo.

Por meio de entrevistas a informantes qualificados foi identificado os objetivos considerados como fundamentais nas unidades familiares, objetivos esses que procuram ir de encontro aos valores substantivos presentes nesse tipo de organização, à saber: qualidade de vida, oportunidade para os filhos, segurança econômica e de colocação da produção e sustentabilidade do empreendimento.

A ferramenta em questão procurou verificar o alcance desses objetivos fundamentais dentro das diferentes categorias de análise componentes dessas unidades. Procurando dar estrutura e conteúdo aos objetivos evidenciados pela agricultura familiar, foram identificados 17 fatores de competitividade organizacional (acessibilidade, capital social, conhecimento, comercialização, controle, cultura organizacional, custos, estratégias, flexibilidade, informação, inovação, parcerias, recursos humanos, rentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, técnicas produtivas e tecnologia e equipamentos), variáveis essas capazes de influenciar positiva ou negativamente nos resultados de uma empresa. Os fatores de competitividade foram identificados por meio de revisão de bibliografia, utilizando-se da Análise de Conteúdo.

Para a construção da ferramenta testada no estudo de caso, o primeiro passo consistiu na estruturação dos objetivos de desempenho e posteriormente foram estabelecidos pontos fortes e fracos do sistema produtivo e, a partir desses fatores, foi construído um conjunto de assertivas para cada categoria de análise considerada. Estas assertivas foram apresentadas aos tomadores de decisão para que realizassem uma avaliação numa escala de mensuração de tipo qualitativo, refletindo a situação da unidade produtiva em cada fator.

A partir dos valores assumidos nessas escalas foi determinada a localização da unidade familiar no sistema dos pontos fortes e fracos. Os resultados obtidos a partir dessa mensuração permitiram a elaboração de forma conjunta com os agricultores familiares do diagnóstico da situação da unidade, para assim identificar as ações prioritárias de melhoria do desempenho.

Como resultados da aplicação da ferramenta aqui elaborada no estudo de caso analisado, verificou-se que a unidade apresenta alguns cenários considerados como ótimos e próximos a um cenário ideal, como a questão oportunidade para os filhos, mas também aqueles que relacionam a qualidade de vida com a questão dos recursos financeiros, das organizações sociais e das redes sociais.

A ferramenta conseguiu identificar ainda aspectos que poderiam ser aprimorados para estarem próximos a uma situação ideal, como os que relacionam a qualidade de vida aos conhecimentos e as habilidades utilizadas, ao uso da informação apropriada, ao acesso a fontes de financiamento (vistas como não satisfatórias pelos produtores); assim como os que relacionam a segurança econômica e da colocação da produção com questões relacionadas aos conhecimentos e habilidades, aos recursos financeiros e aos instrumentos de trabalho utilizados. A

questão da sustentabilidade ambiental também poderia ser aprimorada no que se refere aos conhecimentos e habilidades utilizadas.

O ponto considerado como mais problemático na unidade está na questão dos maquinários e equipamentos utilizados, que na unidade são vistos como impróprios e inadequados pelos produtores. De acordo com os resultados encontrados na aplicação do presente instrumento, permitiu-se identificar os aspectos mais fragilizados da unidade, se destacando principalmente a questão dos instrumentos de trabalho (maquinário e ferramentas), mas também a fragilidade da propriedade em outros pontos, como no que se refere aos recursos financeiros e as redes sociais nas quais se inserem. Outro aspecto que apresenta certas fragilidades na propriedade são aqueles mais relacionados à Capacitação Gerencial dos produtores (incluindo aí questões vinculadas aos conhecimentos e habilidades gerencias, as práticas e técnicas mais hábeis à realidade organizacional dessas unidades), à questão das oportunidades dadas aos filhos e à sustentabilidade ambiental no que se refere aos conhecimentos e habilidades, assim como a sustentabilidade ambiental dos instrumentos de trabalho.

Outras fragilidades encontradas aludem à sustentabilidade da unidade no que se refere ao uso de informações apropriadas, aos instrumentos de trabalho, aos recursos financeiros, às organizações sociais e às redes sociais; assim como fazem referência à qualidade de vida dos membros da unidade no que se refere ao uso e aplicação de conhecimentos e habilidades e em relação aos recursos financeiros da propriedade; mencionando ainda questões relacionadas à segurança financeira e de colocação da produção no que se refere ao uso dos conhecimentos e habilidades e ao uso da informação apropriada. Foram encontradas ainda fragilidades no que se refere à qualidade de vida e a questão do uso dos recursos financeiros e às oportunidades para os filhos e as organizações sociais das quais participam.

Palavras – Chave: Agricultura Familiar, Ferramentas de Gestão, Tomada de Decisão, Análise Organizacional, Objetivos Fundamentais.

Abstract

The family farming in Brazil has different shapes and structural arrangements that is difficult to standardize. There are few management tools used by the family farmers and those which are available doesn't consider the inherent objectives of the functioning in the logic familiar. Efficient management mechanisms must incorporate the fundamental goals of the organizations in which they operate as well as the structural reality of it.

The present study sought to build a diagnostic tool for support the decision making suitable to the needs and particularities of the family farmers. Although they have similarities with the industrial production, these establishments holds many other specificities that make it impossible to use a tool suitable to all the diversity that these establishments contain and absolutely appropriate in all circumstances. We seek to consider the inherent particularities in the universe of family farmers and build an analysis model along with these decision makers, considering their objectives and their most fundamental values.

The tool here developed sought to facilitate that the unity of family farming check if what they perceive as a fundamental value is being achieved through their actions. What we did was to establish a set of assertives representing strategic areas or certain sets of ideas, able to confront various aspects of different categories of analysis with different objectives of families and with critical success factors identified for the framework of analysis.

Firstly, to identify the categories of analysis it was used as a starting point the Friedmann's proposal (1998) which presents an analysis model based on eight items considered as "social power basis", that is, as an available way to access the needs satisfaction by the members of family units of production and consumption.

Through interviews with qualified informants were identified the objectives regarded as fundamental in the family units, such objectives seek to meet the substantive values present in this kind of organization, namely: welfare, opportunity for the children, sustainability of the venture and economic security and of placing production.

The tool aimed to investigate the scope of these fundamental objectives within the different analysis categories components of these units. Seeking for provide structure and contents of objectives highlighted by family farms were established 17 (seventeen) organizational competitiveness factors (accessibility, social capital,

knowledge, commercialization, control, organizational culture, costs, strategies, flexibility, information, innovation, partnerships, human resources, economic profitability, environmental sustainability, production techniques, and technology and equipments), variables that positively or negatively influence the results of a company. The competitive factors were identified through review of literature, using Content Analysis.

To build the tool tested in the case study, the first step was to structuring the performance objectives, establishing the strengths and weaknesses of the production system and then, starting from these factors, was constructed a set of assertives for each category of analysis considered. These statements were presented to the decision makers to carry out an evaluation on a measure qualitative scale, reflecting the situation of the productive unit in each factor.

Based on the values assumed in those scales it was determined the location of the familiar unity in the strengths and weaknesses system. The results obtained from this measurement allowed the development of the diagnosis of the unit jointly with the family farmers, for so identify the priority actions to improve their performance.

As the results of application of the developed tool in the case study analyzed, it was found that the unit presents some scenarios considered optimal and close to an ideal scenario, as the issue related to the opportunity for the children but also those relating the quality of life with the question of financial resources, of social organizations and of social networks.

The tool could also identify issues that could still be improved to be close to an ideal situation, as that which relates the quality of life to the knowledge and skills utilized, to the use of appropriate information and to the access of funding sources (seen as not satisfactory by farmers); as well as those that associate the economic security and placement of production issues related to knowledge and skills, to financial resources and to the working tools utilized. The issue of environmental sustainability could also be improved as regards to knowledge and skills.

The point regarded as the most problematic in the unit is the issue of machinery and equipment used, which in the unit are seen as inappropriate and unsuitable for the producers. According to the results of the application of the present instrument, allowed to identify the more fragile aspects of the unit, chiefly distinguished themselves in the issue of working tools (machinery and tools), but also the fragility of the property in other items, as in regard to financial resources and the social

networks in which they operate. Another aspect that has certain weaknesses in the property are those more related to management capability of producers (including there issues related to knowledge and managerial skills, practices and techniques more adept to the organizational reality of these units), the question of the opportunities given to the children and environmental sustainability as regards to knowledge and skills, as well as the environmental sustainability of tools.

Other weaknesses that were found allude to the sustainability of the unit regarding to the use of appropriate information, the working tools, the financial resources, the social organizations and the social networks, as well as make reference to the quality of life of members of the unit in respect to the use and application of knowledge and skills and in relation to the financial resources of property; also mentioning issues related to financial security and placing production in regard to the use of knowledge and skills and the use of appropriate information. Were also found fragilities in relation to the quality of life and the question of the use of financial resources and opportunities for children with the social organizations in which they participate.

Key words: Family Farming, Management Tools, Decision Making, Organizational Analysis, Fundamental Objectives.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Categorias de análise da unidade familiar.	78
Figura 2: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 1.....	80
Figura 3: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 2.....	81
Figura 4: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 3.....	82
Figura 5: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 4.....	83
Figura 6: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 5.....	84
Figura 7: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 6.....	87
Figura 8: Objetivos fundamentais da unidade de agricultura familiar identificados pelos entrevistados 7.....	90
Figura 9: Objetivos fundamentais da agricultura familiar.....	92
Figura 10: Exemplos de fatores relacionados à acessibilidade.....	98
Figura 11: Exemplo de fatores relacionados ao capital social.....	100
Figura 12: Exemplo de fatores relacionados ao conhecimento.	104
Figura 13: Exemplo de fatores relacionados à comercialização.....	106
Figura 14: Exemplos de fatores relacionados ao controle.....	110
Figura 15: Exemplo de fatores relacionados aos aspectos culturais....	112
Figura 16: Exemplos de fatores relacionados aos custos e aos investimentos.....	114
Figura 17: Exemplos de fatores relacionados às estratégias.....	118
Figura 18: Exemplos de fatores relacionados à flexibilidade.....	120
Figura 19: Exemplos de fatores relacionados à informação.....	122
Figura 20: Exemplos de fatores relacionados à inovação.....	123
Figura 21: Exemplos de fatores relacionados às parcerias.....	125
Figura 22: Exemplos de fatores relacionados aos recursos humanos..	127
Figura 23: Exemplos de fatores relacionados à rentabilidade econômica.	130
Figura 24: Exemplos de fatores relacionados à sustentabilidade ambiental.	137
Figura 25: Exemplos de fatores relacionados às técnicas produtivas..	142
Figura 26: Exemplos de fatores relacionados às tecnologias utilizadas.	144
Figura 27: Cenários ótimos identificados na unidade.	178
Figura 28: Pontos fortes da propriedade.....	180

Figura 29: Pontos neutros da propriedade.....	182
Figura 30: Pontos que poderiam ser aprimorados na unidade familiar	190
Figura 31: Ponto fraco da unidade familiar.....	190
Figura 32: Sugestões de melhorias para problemas relacionados aos equipamentos e maquinários.....	191
Figura 33: Sugestões de melhorias para problemas relacionados à capacitação gerencial.	197
Figura 34: Sugestões de melhorias para problemas relacionados à estrutura da propriedade.....	198
Figura 35: Sugestões de melhorias para problemas relacionados à organizações e redes sociais das quais a propriedade é participante...	199

INDÍCE DE QUADROS

Quadro 1: Ferramentas de gestão.	31
Quadro 2: Livros, periódicos, monografias, dissertações, teses e anais utilizados na análise documental.	69
Quadro 3: Fatores de desempenho e os termos a eles relacionados.	72
Quadro 4: Modelo analítico dos temas a serem estudados.	74
Quadro 5: Fatores geradores de competitividade de uma organização agro-familiar.	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEPAGRO – Centro de Estudos e de Promoção da Agricultura em Grupo.

EAD – Educação à Distância.

EPAGRI – Empresa de Pesquisa e Extensão Rural de Santa Catarina.

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário.

NIEPC – Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos.

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

Rede Ecovida – Rede Ecovida de Agricultura Orgânica.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

UAB – Universidade Aberta do Brasil.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina.

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	29
1.1.	Objetivos	33
1.1.1.	Objetivos Específicos	33
1.2.	Justificativa.....	34
2.	Revisão de Literatura.....	37
2.1.	Análise Organizacional e Objetivos Organizacionais	37
2.1.1.	Objetivos Fundamentais e o Apoio à Tomada de Decisão.....	41
2.2.	Complexidade da Gestão.....	45
2.3.	Agricultura Familiar	48
2.3.1.	Desenvolvimento Territorial Sustentável	51
2.3.2.	Os Atores Sociais e os Processos de Articulação	53
2.3.3.	Obstáculos a Serem Superados pelas Ferramentas de Gestão Voltadas para Agricultura Familiar	55
2.3.4.	A Racionalidade Substantiva das Boas Práticas de Gerenciamento dos Estabelecimentos de Agricultura Familiar	57
3.	Metodologia.....	61
3.1.	Natureza da Pesquisa.....	64
3.2.	Procedimentos Metodológicos	64
3.2.1.	Pesquisa Bibliográfica	65
3.2.2.	Pesquisa de Campo.....	65
3.2.3.	Estudo de Caso	65
3.2.4.	Entrevistas	66
3.2.5.	Análise do Conteúdo	66
3.3.	Modelo Analítico.....	72
4.	Bases do Empoderamento Social: Categorias de Análise da Agricultura Familiar	75
5.	Objetivos Fundamentais da Agricultura Familiar.....	79
5.1.	Objetivos Fundamentais dos Agricultores Familiares	87
6.	Boas Práticas de Gerenciamento Dos Estabelecimentos Agrícolas Familiares.....	93
7.	Estudo de Caso: Produtores Familiares Agroecológicos de São Bonifácio – Santa Catarina	145
7.1.	Unidade Familiar de Agricultura Agroecológica de São Bonifácio – Santa Catarina.....	146
7.2.	Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão.....	153
7.3.	Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão: Aplicação do Questionário	154
7.3.1.	Conhecimento e Habilidades	156

7.3.2.	Informação Apropriada	159
7.3.3.	Recursos Financeiros.....	164
7.3.4.	Instrumentos de Trabalho.....	167
7.3.5.	Organizações Sociais.....	170
7.3.6.	Redes Sociais	173
8.	Resultados Encontrados	177
9.	Considerações Finais.....	201
10.	Referências.....	145
11.	Apêndices.....	217
11.1.	Apêndice A: Roteiro de Entrevista aplicado aos Pesquisadores, Extensionistas e Dirigentes de Associações vinculadas à Agricultura Familiar	217
11.2.	Apêndice B: Roteiro de Entrevista aplicado aos Agricultores Familiares	218
11.3.	Apêndice C: Questionário Aplicado nas Unidades de Agricultura Familiar	219

1. Introdução

De acordo com o censo de 2006, existem no Brasil mais de 4,5 milhões de estabelecimentos de agricultura familiar, ou 87,95% dos estabelecimentos agropecuários do País. Essas unidades ocupam mais de 106 milhões de hectares (32,3% da área total dos estabelecimentos rurais brasileiros) e respondem por 40% do valor bruto da produção agropecuária total, empregando aproximadamente 12,3 milhões de pessoas, o que representa 78,8% do total da mão-de-obra absorvida por estabelecimentos rurais. Dos estabelecimentos de agricultura familiar no Brasil, 50% das unidades estão alocadas no Nordeste, 19% no Sul, 16% no Sudeste, 10% no Norte e apenas 5% no Centro-Oeste (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2006).

Ainda segundo os dados do MDA (2006), a agricultura familiar no Brasil é responsável por 87% da produção nacional de mandioca, 70% da produção nacional de feijão, 59% da produção nacional de suínos, 58% da produção nacional de leite, 50% da produção nacional de aves, 46% da produção nacional de milho, 38% da produção nacional de café, 34% da produção nacional de arroz, 30% da produção nacional de bovinos, 21% da produção nacional de trigo e por 16% da produção nacional de soja.

A agricultura familiar no Brasil apresenta diferentes formas e arranjos estruturais que dificultam a padronização da mesma. Dessa maneira, os mecanismos de gestão a serem utilizados pelas unidades de agricultura familiar tampouco podem assim o ser. Mecanismos de gestão eficientes devem incorporar os objetivos fundamentais das organizações em que se inserem assim como a realidade estrutural das mesmas.

O que foi proposto aqui é, a partir das idéias advindas da análise organizacional e da tomada de decisão, procurar entender como são tomadas as decisões dentro das unidades de agricultura familiar, ressaltando assim sua lógica imperante e tentar visualizar se os objetivos que fundamentam as decisões tomadas estão sendo alcançados. A partir daí procurou-se tentar visualizar a unidade de agricultura familiar sob diferentes aspectos, considerando ainda alguns fatores preponderantes de melhor desempenho citados pela literatura e como estes se relacionam com os objetivos fundamentais propostos pela própria unidade.

As ferramentas de gestão se propõem a auxiliar os gestores a alcançarem seus objetivos, sejam eles aumentar lucros, reduzir os custos, melhorar a qualidade e os processos, inovar, ou se planejar para

o futuro. No Quadro 1 listamos 25 ferramentas de gestão que Rigby (2009) afirma que empresas do mundo inteiro utilizam.

Ferramentas de Gestão	Tópicos Relacionados
Balanced Scorecard	Medidas de desempenho, gestão por objetivos, pagamento por desempenho, balanço estratégico.
Benchmarking	Melhores práticas, perfil dos competidores.
Re-engenharia	Redução do tempo de ciclo, análise do quadro de pessoal, redesenho de processos.
Inovação Colaborativa	Desenvolvimento de novos produtos, inovação, inovação em livre mercado.
Core Competencies	Qualificações essenciais, fatores chave de sucesso.
Gerenciamento do Relacionamento com Clientes – CRM	Comércio colaborativo, retenção e segmentação de clientes, ferramentas de gestão da fidelidade.
Segmentação de Clientes	Marketing customizado, segmentação de mercado.
Ferramentas de Suporte à Tomada de Decisão	Objetivos organizacionais, processo decisório, governança.
Downsizing	Redução de pessoal, re-engenharia, redimensionamento.
Estratégias de Crescimento	Expansão, inovação de gestão, análise de migração de mercado.
Gestão do Conhecimento	Grupos de trabalho, gerenciamento de capital intelectual, organização voltada para o aprendizado.
Lean 6 Sigma	Produção lean, 6 sigma, controle por processos estatísticos, gerenciamento total da qualidade.
Gerenciamento da Fidelidade	Pesquisa com clientes e funcionários, retenção e fidelização de clientes, gerenciamento do relacionamento com clientes.
Fusão e Aquisições	Times de integração em fusões, alianças estratégicas.
Visão e Missão	Valores da corporação, transformação cultural, planejamento estratégico.
Comunidades On Line	Blogs, redes sociais, chats, comunidades virtuais; interação com funcionários, clientes e parceiros.
Terceirização (Outsourcing)	Comércio colaborativo, core competencies, off shoring, alianças estratégicas, análise da cadeia de valor.
Modelos de Otimização de Preços	Gerenciamento baseado na demanda, precificação, crescimento de receita.
Planejamento de Cenários e	Gerenciamento de crises, recuperação em desastres, análise das opções reais, modelos de simulação.

Contingências	
Centro de Serviços Compartilhados	Joint ventures, off shoring, terceirização, melhoria do desempenho, parcerias estratégicas.
Alianças Estratégicas	Parcerias, relações gerenciadas por valor, joint ventures, organizações virtuais.
Planejamento Estratégico	Core competencies, missão e visão, planejamento de cenários e contingências, processo estratégico.
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	Supply chain management, corporação sem fronteiras, comércio colaborativo, análise da cadeia de valor.
Gerenciamento da Qualidade Total	Melhoramento contínuo, prêmios de qualidade, certificados de qualidade, lean 6 sigma.
Inovação a Partir da Opinião do Cliente	Visita à clientes, etnografia, grupos de discussão, entrevistas pessoais, análise de usuário.

Quadro 1: Ferramentas de gestão.

Fonte: Adaptado de Rigby (2009).

Rigby, Bridelli e Alves (2003) afirmam que as ferramentas de gestão são utilizadas tanto por uma questão de redução de custos, mas também por razões vinculadas à questões de crescimento do negócio. Para muitos gestores, as ferramentas de gestão são vistas apenas como suporte para atingir os objetivos estratégicos. Segundo os autores, as ferramentas de gestão podem ser mais efetivas quando fazem parte de algo maior, de um projeto da organização e, ainda, que nenhuma ferramenta serve para solucionar todos os problemas da organização.

Rigby (2009) classifica as ferramentas de gestão em quatro categorias distintas: (a) Ferramentas incipientes: ferramentas pouco utilizadas e com baixo nível de satisfação; (b) Ferramentas brutas: ferramentas bastante utilizadas mas com baixo nível de satisfação; (c) Ferramentas especializadas: ferramentas pouco utilizadas mas alto nível de satisfação; e, (d) Ferramentas de impacto: ferramentas altamente utilizadas e com alto nível de satisfação.

Segundo o autor, as ferramentas incipientes podem seguir quatro caminhos possíveis: (1) continuarão ter um péssimo desempenho e serão descartadas, (2) serão aprimoradas e poderão se tornar mais eficientes (porém mais voltadas para um nicho específico – “ferramentas especializadas”) (3) serão mais utilizadas pelas reais necessidades que surgirão, porém continuarão não eficientes ou (4) serão adaptadas e se tornarão mais eficientes e mais utilizadas (RIGBY, 2009).

Para Drucker (2004), os empreendimentos são estruturados para criar riquezas e não para simplesmente ficar controlando custos. Para o autor, as ferramentas que permitiram apoiar o diagnóstico

organizacional devem deter quatro conjuntos de ferramentas de diagnóstico: informação fundamental, informação sobre a produtividade, informações sobre as competências e informação sobre a localização dos recursos escassos.

Des Dearlove (1997, citado por CRAINER, 2002) assegura que “as decisões são a essência da administração” e ainda que sem elas a gestão não existiria, mas que isso não necessariamente significa que as decisões tomadas pelos gestores estarão sempre corretas ou que sejam decisões realmente importantes.

De acordo com Rigby (2009), as ferramentas de suporte à tomada de decisão ajudam empresas a organizarem o seu processo de tomada de decisão e sua posterior execução a partir da distribuição de papéis, responsabilidades e metas claras a todos os envolvidos nos processos decisórios. Para o autor, cada envolvido no processo de tomada de decisão deve seguir um dos cinco papéis no processo de tomadas de decisões: (1) Recomendar: responsável por levantar fatos relevantes, obter informações das partes adequadas e só depois recomendar a decisão ou ação; (2) Concordar: aprovam a decisão formalmente e podem atrasá-la se sentirem que é necessário mais trabalho; (3) Desempenhar: responsáveis por pôr em ação a decisão tomada; (4) ‘Inputar’: combinam fatos e julgamento pessoal para prover input em uma recomendação; 5. Decidir: tomam as decisões e alinham o comprometimento da organização com a ação requerida.

Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003) asseguram que existem muitos fatores que ditam quais são as ferramentas analíticas para o uso em um determinado sistema de apoio à decisão, como o tipo de problema que está sendo analisada, a precisão exigida sobre a solução (pode não ser necessário encontrar a solução ótima) e a complexidade do problema.

Existem poucas ferramentas de gestão e de apoio à decisão utilizadas pelos agricultores familiares e as disponíveis não consideram objetivos inerentes ao funcionamento da lógica familiar e, portanto, são consideradas inadequadas (BUAINAIN e SILVEIRA, 2003; BUAINAIN, ROMEIRO e GUANZIROLI ET AL, 2003, BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005; BUAINAIN, 2005; CARNEIRO e MALUF, 2005; DE MELLO e ERDMANN, 2009).

Crainer (2002) acredita que as teorias de decisão embora atraentes, não conseguem absorver toda a complexidade da realidade, esta, muito mais desorganizada e confusa do que qualquer modelo de análise que tenha como intuito apoiar a decisão. Outra das desvantagens que o autor coloca sobre esses modelos de decisão é que a identificação

das necessidades é muitas vezes mais importante do que a própria tomada de decisão.

A complexidade de relações que a gestão da agricultura familiar pode incorporar mostra o dinamismo da mesma, afinal, a quantidade de variáveis que interferem na continuidade da propriedade, desde problemas vinculados à sucessão, como também à sustentabilidade ambiental, a busca por uma alternativa de renda nos diferentes trabalhos urbanos, dentre outras particularidades, faz desse tipo de empreendimento uma organização que também precisa do caos se reorganizar.

O presente estudo procura identificar e estruturar os objetivos essenciais dos tomadores de decisão das unidades de agricultura familiar e incorporá-los na análise organizacional das mesmas, procurando adequar uma ferramenta de gestão e de apoio à tomada de decisão adaptada à sua realidade e que consiga responder a seguinte questão: *Como construir uma ferramenta de apoio à tomada de decisão adequada às características e particularidades da agricultura familiar?*

1.1. Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é estruturar uma ferramenta de apoio à tomada de decisão que considere a complexidade inerente às unidades de agricultura familiar e que possibilite fornecer subsídios para a tomada de decisão dos mesmos.

A partir das categorias consideradas como partes elementares da estrutura da unidade familiar procura-se aqui relacioná-las com os objetivos fundamentais dos agricultores familiares e com os fatores considerados relevantes para a competitividade das unidades produtivas de agricultura familiar, estruturando assim, uma ferramenta complexa de diagnóstico e de identificação de aperfeiçoamento adequada aos objetivos propostos pelos mesmos.

1.1.1. Objetivos Específicos

- a) Identificar em artigos científicos os fatores de competitividade relevantes à agricultura familiar.
- b) Levantar e estruturar junto a pesquisadores da área, a extensionistas rurais e aos próprios produtores rurais os objetivos fundamentais adequados ao universo da agricultura familiar.
- c) Construir assertivas confrontando as categorias de análise com os fatores relacionados aos objetivos identificados, que possibilitem estabelecer um processo interativo de

identificação de pontos fortes e fracos do desempenho da unidade familiar.

- d) Testar a viabilidade de utilização da ferramenta num estudo de caso com produtores familiares, visando ao diagnóstico e identificação de oportunidades de aperfeiçoamento.

1.2. Justificativa

Segundo dados do MDA (2006), a agricultura familiar é responsável pela segurança alimentar dos brasileiros, produzindo 70% do feijão, 87% da mandioca e 58% do leite consumidos no Brasil. Existem aproximadamente 4.367.902 estabelecimentos de agricultura familiar no país, que representam 84,4% do total dos estabelecimentos agrícolas (5.175.489 estabelecimentos), mas que ocupam apenas 24,3% (ou 80,25 milhões de hectares) da área dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Apesar de ocupar apenas um quarto da área, a agricultura familiar responde por 38% do valor da produção e ocupa cerca de 12,3 milhões de trabalhadores no campo (74,4% do total de ocupados no campo).

Apesar da importância econômica e social da agricultura familiar, muito pouco tem sido desenvolvido em termos de técnicas de gestão que consigam absorver sua complexidade e as suas particularidades, assim como técnicas que possibilitem dar sustentabilidade e viabilidade a esse tipo de produção. Ferramentas de gestão e de apoio à tomada de decisão são consideradas importantes para esse tipo de organização, pois permitem uma maior aproximação dos reais processos e relações que acontecem e lhes dá instrumentos que permitem uma maior reflexividade sobre os rumos a serem tomados.

As ferramentas de gestão e de apoio à tomada de decisão disponível em termos gerais são inadequadas para agricultura familiar pelo fato de não considerarem as especificidades relativas às essas unidades. O que se pretende aqui é estabelecer uma ferramenta baseada na teoria da complexidade que contrasta diferentes componentes das categorias de análise com fatores de desempenho mais próximos dos objetivos com que os agricultores familiares (vistos aqui como tomadores de decisão) elaboram suas estratégias para com isso tentar estabelecer com os mesmos diagnósticos e projetos de melhoria a serem aplicados em sua propriedade.

Para tanto, foram identificados quais são os objetivos vistos como fundamentais por esses agricultores, assim como quais fatores podem ser preponderantes para o sucesso dessas organizações a partir do prisma

proposto por Friedmann (1998) das bases do poder social, utilizadas aqui como as categorias de análise desse tipo de organização.

2. Revisão de Literatura

Tentando aprofundar sobre a lógica das unidades de agricultura familiar, inicia-se a discussão com uma reflexão acerca da análise organizacional e dos objetivos organizacionais, para em seguida procurar refletirmos também acerca da tomada de decisão, seus mecanismos inerentes e como a identificação dos objetivos fundamentais facilita a elucidação de eventuais distúrbios, problemas e possíveis projetos de melhoria das organizações.

A partir daí tentou-se elucidar a complexidade da gestão e a incorporação das incertezas dentro da compreensão das lógicas organizacionais. Em seguida, será realizada algumas reflexões acerca do universo da agricultura familiar e da lógica inerente a essas unidades, abordando dentro dessa compreensão algumas reflexões acerca do desenvolvimento territorial sustentável e do papel dos atores locais, apresentando ainda alguns obstáculos encontrados no seu gerenciamento e a racionalidade substantiva de algumas boas práticas de gestão vinculadas à mesma.

2.1. Análise Organizacional e Objetivos Organizacionais

Os princípios que baseiam a organização do trabalho, a estrutura de relações hierárquicas e o estilo de gestão que ainda hoje influenciam as organizações atuais são advindos da Revolução Industrial. O desenvolvimento industrial ocorrido nos finais do século XIX trouxe a necessidade de aprimoramento e sofisticação aos princípios organizacionais tradicionais, o que acabou desenvolvendo a teoria clássica da administração.

Apesar de a teoria clássica ter-se desenvolvido separadamente nos Estados Unidos da América com Frederick Taylor, na França com Henry Fayol e na Alemanha com Max Weber, as distintas abordagens preconizam complementaridades entres si, tais como a compreensão da organização como uma entidade racional destinada a alcançar determinados objetivos utilizando para isso estruturas formalizadas e diferenciadas, e nas quais os seus membros têm como principal objetivo o máximo de retorno financeiro utilizando o mínimo de trabalho (TACHIZAWA, CRUZ JUNIOR e ROCHA, 2006).

O trabalho de Taylor se concentra na análise do trabalho e pressupunha que era possível estabelecer por meio do estudo científico da organização e do trabalho e também da aplicação de regras fundamentadas nesses estudos (os princípios da administração

científica¹) a melhor maneira de se executar um trabalho. Assim como Taylor, Fayol procura desenvolver regras científicas aplicáveis a qualquer organização, os chamados princípios universais da organização²; porém, diferentemente de Taylor, voltou sua atenção para a análise da organização em seu todo e não por tarefa como sugeria a Administração Científica. Max Weber procurou integrar o estudo das organizações no desenvolvimento histórico-social, analisando as organizações em seu contexto social e nos princípios que apoiavam o seu funcionamento.

Uma das visões crítica à Teoria Clássica surge com Simon (1965) que questiona os princípios da gestão clássica, chamados por ele como provérbios da administração. Segundo o autor, esses princípios seriam inconsistentes, contraditórios e não aplicáveis a muitas situações.

A análise organizacional procura trazer algum conhecimento a respeito do comportamento das organizações com o intuito de melhor geri-las. Seguindo essa lógica, Simon³ (citado por ALBUQUERQUE e ESCRIVÃO FILHO, 2005) procura entender o comportamento da organização, estudando a maneira como as pessoas decidem e como a administração pode influenciar nesse processo de tomada de decisão. Como Taylor e Fayol, Simon acredita na condução racional e científica das organizações.

Para Simon, a tomada de decisão nada mais é do que o processo no qual uma dada alternativa é selecionada e realizada em determinado momento. A alternativa selecionada não permite nunca o alcance pleno ou perfeito dos objetivos, mas é apenas a melhor solução sob tais circunstâncias. O ambiente inevitavelmente limita as alternativas

¹ Os princípios de Scientific Management são brevemente descritos a seguir: (a) princípio do planejamento, que parte do pressuposto de que os gestores devem criar e desenvolver métodos científicos por meio do estudo aprofundado do trabalho; (b) princípio da preparação: após o estudo sistemático do trabalho, os gestores deverão selecionar cientificamente os funcionários de acordo com suas aptidões; (c) princípio do controle: os funcionários devem ser constantemente controlados e seu trabalho executado de acordo com requisitos previamente definidos; e (d) princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho (TAYLOR, 2008).

² Os princípios universais da organização de Fayol são os seguintes: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação aos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, criatividade e união do pessoal (FAYOL, 1994).

³ Foi Herbert A. Simon o primeiro a caracterizar os processos administrativos como processos decisórios (ALBUQUERQUE e ESCRIVÃO FILHO, 2005)

disponíveis e, portanto, define um máximo de graus de alcance ao objetivo que é possível (SIMON, 1965).⁴

Aprofundando seus estudos sobre os processos de tomada de decisão, Simon (1965) determina os três passos inerentes à mesma: (1) a listagem de todas as estratégias alternativas, (2) a determinação de todas as conseqüências decorrentes de cada uma dessas estratégias, (3) a análise comparativa desse conjunto de conseqüências possíveis.

Para Simon (1965) é impossível o indivíduo conhecer todas as alternativas de que dispõe e as suas conseqüências, não sendo possível que o gestor tenha acesso a todas as opções possíveis, dada a impossibilidade material de se obter TODAS informações, considerando o tempo e o custo inerentes. “O administrador contenta-se em adquirir um número limitado de informações, ‘um nível satisfatório’, que possibilite a identificação dos problemas e algumas soluções alternativas (ALBUQUERQUE e ESCRIVÃO FILHO, 2005)”.

Tal qual Simon, Barnard caracteriza a organização como um sistema social cooperativo, onde as pessoas interagem de forma coordenada na busca de objetivos comuns (WREN, citado por ALBUQUERQUE e ESCRIVÃO FILHO, 2005). Barnard “vê todo e qualquer arranjo organizacional como um sistema cooperativo, um sistema complexo de papéis interdependentes (CRUZ JUNIOR, 2004: 369)”, e, a partir dessa percepção, se aprofunda na análise do papel e das funções da liderança e da tomada de decisões.

O trabalho de Barnard⁵ é em grande medida, continuação do estudo do Fayol sobre as funções da organização. Barnard se preocupa não só com a o estudo da organização, mas também com aspectos substantivos da organização, tais como a cooperação, as funções dos gestores e dos processos utilizados pelos mesmos nas organizações formais (CRUZ JUNIOR, 2004).

A teoria organizacional de Barnard lida com o ambiente social maior no qual as organizações se inserem e operam, com a definição de organização, com a inserção dos indivíduos no ambiente organizacional e com as organizações informais (MOUZELIS, 1967, citado por CRUZ JUNIOR, 2004). Segundo Cruz Junior (2004), Barnard se destaca como o primeiro autor a enfatizar a natureza holística das organizações e

⁴*The alternative that is finally selected never permits a complete or perfect achievement of objectives, but is merely the Best solution that is available under the circumstances. The environmental situation inevitably limits the alternatives that are available, and hence sets a maximum to the level of attainment of purpose that is possible (SIMON, 1965:6).*

⁵ As Funções do Executivo (1938); Organização e Gerência (1948).

também um dos primeiros a enfatizar o processo decisório com um componente importante dos arranjos organizacionais.

Já a abordagem proposta por Perrow (1976) procura ressaltar a estrutura, os objetivos e o ambiente organizacional, pois como afirma o autor “trabalhar a estrutura, analisar os objetivos e compreender o ambiente são os meios mais práticos e eficientes de lidar com problemas organizacionais (PERROW, 1976: 15)”.

A perspectiva sócio-estrutural adotada por Perrow procura demonstrar os processos internos das organizações, permitindo assim a maneira mais eficiente de se analisar as diferenças entre as mesmas. Avesso à proposta de March e Simon⁶ de considerar todas as organizações similares, Perrow parte do princípio de que as organizações não são iguais umas às outras e que, portanto é preciso tratar as diferenças que aparecem entre as mesmas ao estar analisando-as, refletindo ainda sobre quais métodos e conceitos podem ser úteis para essa diferenciação. Para compreender essas diferenças é importante descobrir como a organização organiza suas atividades e seus recursos, quão interdependente é o seu sistema e quão cuidadosamente ela deve ser controlada (PERROW, 1976: 58).

As estruturas se diferem umas das outras, de uma organização para outra, por isso, nem sempre o que funciona para uma organização funciona para outra. Partindo do pressuposto de que organizações totalmente flexíveis e democráticas não são possíveis, Perrow (1976) demonstra que umas organizações são mais burocráticas que outras e que entender essas diferenças internas, estruturais e funcionais é parte inicial do processo de compreensão organizacional.

Além de buscar compreender as estruturas internas e o funcionamento organizacional, Perrow (1976) considera também o ambiente das organizações e a natureza dos objetivos a serem alcançados. Para o autor, “o ambiente constitui sempre uma ameaça e um recurso. Às vezes é claramente um dos dois, e outras vezes o que poderia ter constituído uma ameaça, transforma-se em um recurso, a um certo preço naturalmente (PERROW, 1976: 141)”. Para Perrow, os ambientes organizacionais, culturais e regionais influenciam não só os trabalhadores da mesma, mas também nos negócios que estas realizam.

Os objetivos da organização ganham destaque na análise organizacional de Perrow (1976), pois, os mesmos são os norteadores dos fins para os quais as organizações foram criadas. Para se

⁶ MARCH, J; SIMON, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

compreender as organizações, deve-se, portanto, analisar quais são os objetivos almejados por estas.

Perrow considera ainda que os objetivos organizacionais sejam múltiplos, mas também conflitantes, e que podem ser atingidos todos de uma vez ou de modo seqüencial. Procurando compreendê-los, Perrow (1976) distingue cinco categorias de objetivos organizacionais: (1) Objetivos da sociedade: objetivos que procuram atender necessidades da sociedade em geral; (2) Objetivos de produção: objetivos relacionados ao tipo de produção definidos em termos do consumidor; (3) Objetivos de sistemas: objetivos relacionados com a maneira que a organização funciona; (4) Objetivos de produtos: objetivos que buscam atender as características desejadas dos bens e serviços; (5) Objetivos derivados: usos que a organização faz do poder originado do atendimento aos outros objetivos, gerando um poder considerável a estas e podem ser utilizadas “de modo consistente para influenciar seus próprios membros e o ambiente (PERROW, 1976: 167)”. O próprio Perrow considera essa categorização não muito evidente e procura enfatizar a dificuldade de se classificar e generalizar objetivos organizacionais.

A seguir será discutido sobre os valores organizacionais traduzidos como objetivos fundamentais das organizações e que servem de alicerce para a construção de uma ferramenta de gestão e de apoio à tomada de decisão mais próxima à realidade organizacional em questão.

2.1.1. Objetivos Fundamentais e o Apoio à Tomada de Decisão

O apoio à decisão é definido por Roy (1994) como a atividade científica de se obter elementos capazes de auxiliar a decisão, dando aos atores as melhores condições possíveis de dar coerência entre o desenvolvimento do processo de decisão e o sistema de valores em que operam. Para o autor, o apoio a decisão poderia facilitar o desenvolvimento de uma rede de conceitos, modelos, procedimentos e resultados capazes de formar um conjunto de conhecimentos apropriados para guiar a tomada de decisão considerando ainda seus objetivos e valores.

Stacey (1991) ressalta a importância da relação entre a maior a utilidade de um determinado modelo e o êxito das escolhas e ações desse gestor. Os modelos são construídos a partir da seleção e simplificação de uma determinada informação que será processada para se fazer uma escolha que por sua vez resultará em uma ação. Dessa maneira, a construção dos modelos são determinadas pelos modelos

adquiridos em situações anteriores àquela, ao que foi aprendido no passado, aos modelos previamente constituídos (STACEY, 1991).

Para Stacey (1991), estes modelos derivados de modelos previamente construídos se “constituem como o universo de referência dentro do qual abordamos qualquer problema ou oportunidade. O que procuramos, como explicamos e, conseqüentemente, o que fazemos, tudo depende desse universo de referência (STACEY, 1991: 27)”. O autor determina ainda que o modo como são selecionados os acontecimentos e como são construídas as explicações dependem do universo de referência de cada gestor e determinar as escolhas estratégicas e as ações a serem realizadas.

Roy (1994) propõe que durante a tomada de decisão os objetivos devem estar claramente definidos, assim como a comunicação entre todos os envolvidos deve ser fluida e bem compreendida, e ainda, que dentro da decisão, aspectos da realidade também devem ser considerados, pois dão sentido, valor e ordem aos fatos.

O objetivo do apoio à decisão não é descobrir ou se aproximar da melhor decisão possível, mas desenvolver um conjunto de condições e sentidos nos quais irão se fundamentar as decisões considerando-se o que é mais adequado, procurando desenvolver uma rede de conceitos, modelos, procedimentos e resultados formando um corpo coerente e estruturado de conhecimentos (ROY, 1996).

Refletindo sobre as limitações da real aplicabilidade do apoio à tomada de decisão, Roy (1996) enfatiza a importância de se atentar para fronteira dúbia do que é ou não realizável, assim como a possibilidade de não existir uma única pessoa realmente apta para se tomar uma decisão, e sim um conjunto de pessoas que tomam essas decisões em conjunto. As preferências destes grupos decisórios nem sempre estão bem definidas, havendo sobre elas incertezas, ou ainda, conflitos e contradições. Estas limitações nada mais são do que fundamentos sobre os quais a ciência da decisão deve se basear, procurando assim os verdadeiros objetivos que são considerados na tomada de decisão e o conhecimento da melhor decisão dentro de um dado contexto através do uso de modelos representados como simplificações da realidade.

Keeney (1998) faz uma severa crítica às formas de tomada de decisão que procuram se postular como algo capaz de resolver problemas da decisão e como um mecanismo apto para analisar alternativas e se escolher a melhor entre elas de maneira meramente quantitativa, não considerando assim a potencial identificação de oportunidades de decisão, ou ainda, não considerando a possibilidade de se criar alternativas ou de analisar características qualitativas das

mesmas. Nessa concepção, o tomador de decisão foca inicialmente nas alternativas até que um conjunto adequado de alternativas ou uma alternativa aceitável é encontrada, e só então começa a se concentrar sobre os objetivos ou critérios para avaliar as mesmas.

Keeney (1998) acredita que esse foco é uma maneira limitada de se pensar sobre situações que precisam de decisões imediatas. As alternativas são significantes apenas porque são meios de se alcançar valores; dessa maneira, o foco deve se concentrar então nos valores, afinal, estes é que são fundamentais à lógica organizacional, e somente posteriormente focar nas alternativas para alcançá-los, sintetizando aquilo que o autor denomina "pensamento focado no valor".

Valores é justamente tudo aquilo que realmente é importante, e sendo assim, devem dirigir as decisões a serem realizadas. Para Keeney (1998), valores são noções mais fundamentais que as alternativas na tomada de decisão, e ainda, que as alternativas nada mais são do que o meio de se alcançar estes valores mais fundamentais. Ou seja, deve-se concentrar naquilo que realmente é importante, articulando e compreendendo os valores para selecionar decisões significativas que possibilite criar melhores alternativas do que as já identificadas, e para avaliar mais cuidadosamente as mesmas.

Não se trata de decidir entre as alternativas possíveis, e sim de realmente alcançar o que se pretende, ainda que tenha que criar mecanismos que o aproximem de tal. O pensamento focado no valor de Keeney (1998) se preocupa em alcançar aquilo que se considera como um valor fundamental, utilizando os interesses para guiar o pensamento estratégico. Estes valores seriam princípios utilizados para avaliações das conseqüências atuais e potenciais da ação e da não ação, das alternativas propostas e das decisões.

Keeney (1998) considera ainda que a diversidade de alternativas que as pessoas identificam em uma dada situação de decisão é usualmente limitada. As primeiras alternativas lembradas são justamente as mais óbvias, já utilizadas anteriormente em situações similares e estão prontamente disponíveis; permanecendo escondidas as alternativas realmente criativas ou diferentes.

É importante ressaltar que esse universo de referência acaba por transmitir valores a serem partilhados por todos os envolvidos. O atual universo de referência organizacional postula a existência de leis previsíveis que governam o mundo empresarial, leis estas que prescrevem a perspectiva de que o sucesso empresarial é oriundo de uma visão clara do futuro que a empresa pretende almejar, as futuras mudanças que irão ocorrer, a motivação de todos envolvidos na crença

indiscutível nessa visão do futuro a longo prazo. Esse modo de pensar sobre a organização nada mais é do que reflexo da tradição científica, centrada em um mundo objetivo, onde o tempo e o espaço são fixos, que pode ser facilmente mensurado e regido por leis e princípios fixos e imutáveis (STACEY, 1991: 27).

Dessa maneira, Keeney (1998) propõe que o pensamento focado no valor deva guiar as situações decisórias, incitando assim a procura por novas alternativas como um exercício criativo e produtivo, compreendendo assim que durante a implementação de qualquer alternativa são utilizados seus recursos valoráveis, e que antes de serem utilizados, deve-se compreender quais valores quer atingir, quais conseqüências de tal ato, e criar alternativas que permitam alcançá-los.

Para identificar quais valores são relevantes para tomada de decisão é preciso refletir sobre quais objetivos são importantes. O princípio geral em se refletir sobre os valores é descobrir qual a lógica de cada um desses objetivos e como eles se inter-relacionam.

O princípio geral em se refletir sobre os valores é descobrir qual a lógica de cada um desses objetivos e como eles se inter-relacionam. Valores considerados relevantes para uma dada situação indicam qual tipo de informação é considerado importante. Uma vez especificado os valores que devem ser considerados, deve-se coletar informações sobre as alternativas que ajudem julgar as mesmas em termos de alcance desses valores (KEENEY, 1998).

Uma decisão é estruturada pelas alternativas e pelos valores considerados na tomada de decisão e o contexto de decisão e seus objetivos fundamentais determinam a estrutura da decisão. Os objetivos fundamentais explicitam valores que realmente importam em um determinado contexto e definem o tipo de conseqüências preocupantes.

Cada contexto delimita uma quantidade de alternativas a ser considerada, se relacionando com os objetivos fundamentais a serem alcançados (KEENEY, 1998). Os valores dos tomadores de decisão são explicitados por seus objetivos. Para o autor um objetivo é uma declaração de algo que se quer alcançar e é caracterizado por três aspectos: o contexto de decisão, o objeto e a direção de preferência.

Entender quais são os objetivos fundamentais de uma organização é essencial para uma tomada de decisão precisa, assim como procurar compreender a complexidade inerente aos mecanismos de gestão e de tomada de decisão inerentes. Será apresentado a seguir a abordagem da complexidade organizacional, procurando compreender como a incorporação da ordem e da desordem podem aprimorar a análise organizacional como um todo.

2.2. Complexidade da Gestão

Morin (1986) acredita que ao se estar produzindo bens e serviços, uma organização está ao mesmo tempo se auto-produzindo, se auto-mantendo, se auto-reparando e até, quando necessário, e, quando as coisas não vão bem, se auto-desenvolvendo enquanto desenvolve sua produção. Isso significa que a organização produz todos os elementos necessários à sua sobrevivência e à sua própria organização.

Segundo Agostinho (2003), para serem complexos, os sistemas devem ter em si autonomia, cooperação, agregação e auto-organização, o que, acabam por se relacionar da seguinte forma:

Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente – externo e interno (AGOSTINHO, 2003).

A autonomia pode ser compreendida como a capacidade do indivíduo em orientar suas ações utilizando seu próprio julgamento. A autonomia permite um aumento da diversidade. Desta forma, novas soluções são inventadas, aperfeiçoadas e reproduzidas, aumentando a variedade das soluções possíveis.

O aprendizado é outra vantagem associada à autonomia dos sistemas complexos, pois os sistemas aprendem, tem essa capacidade de se auto-observar e se auto-ajustar para atingir os objetivos propostos. Aprendendo, os indivíduos podem então reduzir seus erros. Agostinho (2003a) assegura que os indivíduos autônomos tendem a rever suas ações em função das dos demais, comparando seus julgamentos a respeito de uma dada situação com os seus pares e assim corrigir suas decisões.

Para Agostinho (2003a) é a cooperação entre indivíduos que permite o fluxo de conhecimentos capaz de contribuir para o desempenho da organização. Dessa maneira, para que ela ocorra é necessário que os indivíduos possam interagir de forma continuada, se

reconheçam mutuamente e que tenham relações suficientemente simétricas de forma a garantir a existência de reciprocidade.

O princípio de agregação determina que os limites de um agregado (seja uma equipe, um setor, uma unidade de produção agrícola) define a ação autônoma. Ou seja, dentro das possibilidades de seus agregados, os indivíduos têm autonomia para se auto-organizarem, definindo assim mutuamente suas funções e possibilitando que atraiam, selecionem e desliguem de seus pares (AGOSTINHO, 2003).

Na condição de organismo vivo, a empresa se auto-organiza e se auto-reproduz. Uma empresa se auto-organiza no seu mercado. O mercado é visto como um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório, sem absoluta certeza sobre as hipóteses e possibilidades de venda de seus produtos e serviços, mesmo que existam possibilidades e probabilidades de que isso aconteça. O mercado é uma mistura de ordem e desordem (MORIN, 1986).

Agostinho (2003: 114) vê a auto-organização como a garantia que os resultados das ações sejam reportados aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-los e de ajustarem os seus comportamentos. Serva (1992) acredita que a auto-organização é o conceito central da complexidade, e ainda que

O aumento da complexidade conduz à passagem de um nível de organização à outro mais elevado, com novas propriedades emergentes, uma maior aptidão para assumir novas formas e uma maior propensão para novas disposições relacionais. (SERVA, 1992: 29)

Se a ordem se trata de repetição, constância e invariância, desordem é tudo que está fora dessa aparente regularidade, ou ainda, é a própria irregularidade, são os desvios, os acasos, é a imprevisibilidade. As organizações precisam tanto de ordem quanto de desordem, sem ordem não haveria nenhum elemento de estabilidade para que nela se baseasse uma organização e sem a desordem não haveria inovação, criação, evolução (MORIN, 1986).

Segundo Morin (1986), qualquer fenômeno físico, organizacional e vivo tende a degradar-se e a degenerar. A decadência e a desintegração são vistas pelo autor como fenômenos normais, afinal, todas as coisas se modificassem com o tempo. A única forma de enfrentar a degeneração é a regeneração constante, a habilidade da organização em se regenerar e reorganizar-se enquanto enfrenta os processos de desintegração.

A desordem deve ser considerada em sua totalidade. É evidente que certas desordens têm um caráter destruidor, a necessária importância da desordem é a contrapartida vital do caráter arbitrário e autoritário da ordem. Dito de outra forma, “a causa dos excessos de desordem não é outra senão o excesso de ordem (MORIN, 1986)”.

Morin (1986) vê esse modelo ideal de funcionalidade e racionalidade como um modelo abstrato, e ainda, rígido e prejudicial, pois como o autor coloca, tudo aquilo que é programado tende a dificultar as estratégias. Uma estratégia, ao contrário, é qualquer coisa que se determina levando-se em conta uma situação aleatória, elementos diversos, até mesmo adversários, e que seria conduzida a se modificar em função das informações que chegam ao longo do caminho, requerendo assim uma grande flexibilidade. Dessa maneira, o autor aponta que para que uma estratégia possa ser aplicada por uma organização, necessita então que a organização não seja construída para obedecer a uma programação, mas que possa conter elementos diversos e aleatórios capazes de contribuir para a elaboração e o desenvolvimento da estratégia.

Stacey ressalta a dificuldade em se estabelecer “fórmulas para organizar e gerir um sistema empresarial complexo (...), de modo que possa enfrentar altos níveis de incerteza na produção de fluxos contínuos de inovações bem sucedidas (STACEY, 1991: 22)”. Essa dificuldade é explicitada pela frequência com que são produzidos resultados não esperados e ainda, decisões não pretendidas que são tomadas por gestores altamente qualificados que reagem de maneira inovadora em circunstâncias turbulentas.

A aceitação de que ordem e desordem são inerentes ao sistema, e, portanto, devem ser consideradas em todas as ações da organização podem aperfeiçoar a análise organizacional. É preciso então incorporar a complexidade e a incerteza dentro das estratégias da organização, pois a desordem é a resposta necessária ao caráter rígido, esquemático, abstrato e simplificador da ordem (MORIN, 1986).

Os sistemas sobrevivem e evoluem porque aceitam suas interações para com o meio ambiente onde estão inseridos. A unidade familiar que se fecha em si se entrega ao isolamento, ao exílio, à degeneração. As unidades de agricultura familiar são complexas, estabelecem conexões diversas, interagem com seu meio, estão entregues a incertezas inerentes às atividades agrícolas de modo geral.

As unidades de agricultura familiar convivem com a incerteza e com algumas certezas fundamentais em acontecimentos anteriores, certezas essas também embutidas de incertezas, assim como os

mercados naturalmente também o são. Por apresentarem uma grande diversidade de situações possíveis, os estabelecimentos de agricultura familiar apresentam também um elevado grau de complexidade, tanto no que se refere às características dos processos produtivos quanto às formas de organização e gerenciamento (DE MELLO e ERDMANN, 2009).

Apresenta-se aqui algumas dessas noções, procurando assim demonstrar a complexidade inerente à lógica dessas unidades que não buscam apenas o lucro econômico, considerando ainda objetivos mais substantivos como determinantes de sua competitividade organizacional frente ao mercado.

2.3. Agricultura Familiar

Várias correntes convergem na discussão do que é a agricultura familiar e como podemos conceituar uma propriedade como tal. Antes de qualquer coisa, deve-se considerar que a agricultura familiar nasce não só como meio de assegurar a sobrevivência das famílias inseridas nessas unidades agrícolas de produção, como também para garantir ocupações funcionais dentro dessas unidades.

Segundo Abramovay (1997: 2), durante muito tempo o conceito de agricultura familiar no Brasil estava relacionado à modos de agricultura de pequena produção, de baixa renda, assim como à agricultura de subsistência; características estas que não permitem determinar a agricultura familiar, pois “dizer (...) que estas são as características essenciais da agricultura familiar é desconhecer os traços mais importantes do desenvolvimento agrícola tanto no Brasil como em países capitalistas avançados nos últimos anos”.

Para Lamarche (1997: 15), a agricultura familiar corresponde a “uma unidade de produção agrícola onde propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família”. Essa interdependência dos três fatores família - propriedade - trabalho é que irá condicionar tal unidade como agricultura familiar.

Friedmann (1998: 32) define a unidade familiar como um grupo residencial de pessoas que “vivem sob o mesmo teto e se alimentam do mesmo pote”. O autor ressalta ainda que a unidade familiar produz coletivamente sua vida e seu sustento, se constituindo como unidades essencialmente produtivas e pró-ativas.

Do Carmo (1998) faz referência às três principais funções inerentes à agricultura familiar para compreender sua lógica de reprodução:

As três principais funções apostas à exploração familiar, produção, consumo e acumulação do patrimônio, atribui-lhe uma lógica de produção/reprodução em que cada geração procura assegurar um nível de vida estável para o conjunto da família e a reprodução dos meios de produção. O funcionamento de uma exploração familiar passa necessariamente pela família enquanto elemento básico de gestão financeira – destinação dos recursos monetários auferidos – e do trabalho total disponível inteiramente na unidade do conjunto familiar (DO CARMO, 1998:228).

Para Paulilo (1990, citado por ROHENKOHL, 2007), o produtor familiar do sul do Brasil não objetiva apenas o lucro, mas sim uma renda mensal segura. Ele raciocina em termos de uma renda anual positiva, derivada das várias atividades agrícolas e não-agrícolas que exerce dentro e fora da propriedade.

Mesmo o rendimento não sendo alto, o que o produtor procura é a segurança desse rendimento, como coloca Paulilo (1990: 124): “para o agricultor, o que importa é a existência de um saldo positivo no final do ano agrícola, seja em dinheiro, seja em benfeitoria”. Neste tipo de unidades a lógica familiar é predominante: o lucro está intimamente ligado à continuidade da família, a terra pertence à família, sua reprodução funciona na lógica do funcionamento familiar.

O trabalho dos membros da família também é condicionado por essa lógica, enquanto dependentes da renda dessa terra. Assim também a família é dependente desse trabalho e dessa terra: existe uma interdependência que não apenas os une, mas os condiciona como exploradores familiares de uma terra, de sua terra.

De acordo com Roesler e Brandenburg (2010), a compreensão que os agricultores familiares têm sobre lucro e prejuízo, distinguem dos conceitos e técnicas formais que tratam o lucro e prejuízo como os resultados (positivos ou negativos) finais de um processo ou ciclo de produção (SANTOS; MARION e SEGATTI, 1996, citados por ROESLER e BRADENBURG, 2010). Para o agricultor familiar, o lucro estaria vinculado à garantia de alimentação e saúde da família; garantidas a alimentação e a saúde de forma satisfatória significa dizer que o produtor familiar está tendo lucro na sua unidade produtiva.

Além de garantia de alimentação e saúde na família, o lucro é concebido pelo agricultor familiar como fartura na produção e dinheiro no bolso (ROESLER e BRADENBURG, 2010). Estas respostas

referentes ao lucro demonstram uma concepção substantiva de mundo, diferente da sugerida pelo modelo capitalista em que se impera a racionalidade instrumental no sentido de organizar os recursos para a maximização e monetarização dos resultados.

Guanziroli (1997) acredita que a agricultura familiar pode ser definida a partir de três características centrais: a) a gestão da unidade produtiva e dos investimentos nela realizados é feita por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento; b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família; c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre da terra) pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou de aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva.

Já Buainain Et Al (2005) reduz e simplifica a idéia do que pode ser tratado como uma unidade de produção agro-familiar ao considerar como agricultores familiares aqueles produtores que dentro de suas unidades produtivas são os responsáveis pela direção dos trabalhos e, também, que constam com uma mão-de-obra familiar superior à contratada.

Ainda que condicionada por esses três fatores mencionados (terra – trabalho - família), a agricultura familiar imbrica uma grande variedade de situações. Stropassolas (2006) reafirma essa diversidade ao demonstrar que enquanto em certos lugares a agricultura familiar é o que traz o desenvolvimento da agricultura e de sua integração na economia de mercado, em alguns lugares, é mantida e reconhecida como a única forma de garantir a integração social de seus membros, e ainda, em outros lugares, é excluída de toda forma de desenvolvimento, sendo desacreditada e a custo tolerada.

A agricultura familiar brasileira é diversificada, incluindo tanto as famílias que vivem e exploram os minifúndios em condições de extrema pobreza, como produtores inseridos no agronegócio com renda superiores àquelas que definem a linha da pobreza (BUANAIN ET AL, 2005).

Para Do Carmo (1998: 231), a “coexistência de unidades produtivas, com diferentes dinâmicas internas, inibe uma explicação geral para o funcionamento da produção familiar”. Não existe uma explicação única que consiga nos fazer compreender a lógica de todas as unidades familiares, o que existe são uma infinidade de explorações distintas umas das outras que operam seguindo a dinâmica de sua própria lógica familiar.

Uma das dinâmicas adotadas no mundo rural dos países desenvolvidos apresenta o agricultores em tempo parcial⁷ como um ator social consolidado. A característica fundamental desses atores é que ele deixa de ser somente um agricultor e passa a combinar as atividades agropecuárias com outras atividades não-agrícolas, dentro ou fora de seu estabelecimento, tanto nos ramos tradicionais urbano- industriais, como nas novas atividades que vem se desenvolvendo no meio rural, como lazer, turismo, conservação da natureza, moradia e prestação de serviços pessoais. Essa é a sua característica nova: uma pluriatividade que combina atividades agrícolas e não-agrícolas. (SILVA, 1999).

A idéia de ferramentas de gestão apropriadas e adequadas a esse tipo de unidade produtiva é ainda uma lacuna e ainda tem um grande percalço a percorrer. Muitas das ferramentas que são adotadas e utilizadas são inadequadas e não incorporam elementos particulares às unidades de agricultura familiar tampouco seus objetivos mais elementares.

São apresentadas a seguir três dimensões necessárias para uma compreensão melhor das características da agricultura familiar: a dimensão do desenvolvimento territorial sustentável, o papel dos atores locais e alguns obstáculos a serem superados e equacionados por ferramentas de gestão que se proponha a uma adequação das realidades que a elas são inerentes.

2.3.1. Desenvolvimento Territorial Sustentável

As experiências de desenvolvimento baseadas em propostas de desenvolvimento territorial sustentável são freqüentemente mencionadas como alternativas ao modelo de desenvolvimento dominante, e particularmente como propostas capazes de oferecer caminhos viáveis para o desenvolvimento da agricultura familiar (DO CARMO, 1998; CAPORAL & COSTABEBER, 2002; LEFF, 2001; AZEVEDO, 2009; ABRAMOVAY, 2006). Estas experiências, no entanto, enfrentam na atualidade um conjunto de desafios para garantir a sua viabilidade e consolidação.

O desenvolvimento territorial sustentável pode ser entendido como “uma modalidade de política ambiental (...) simultaneamente preventivo e proativo, focalizando a relação sociedade-natureza de uma perspectiva sistêmica (VIEIRA, 2006: 296)”. O ser humano faz parte do ecossistema, e para tanto se faz necessário metodologias e dinâmicas

⁷ Também chamados de *part-time farmers* (SILVA, 1999).

mais endógenas e participativas, contemplando o mesmo no meio sócio-ambiental no qual está inserido.

O desenvolvimento territorial pressupõe a negociação entre atores atuantes no mesmo território com interesses não necessariamente idênticos, mas que podem encontrar áreas de convergência entre si (BONNAL, CAZELLA e MALUF, 2009).

A noção da complexidade, do tecido vivo de ações e acontecimentos que envereda o enfoque do desenvolvimento territorial sustentável, põe no centro de sua teoria um enfoque sistêmico, aonde “as partes complementam o todo, porém um todo que não se reduz à soma de suas partes (MORIN, 2005: 20)”.

Contemplar a teoria do desenvolvimento territorial sustentável através do paradigma sistêmico-complexo permite vislumbrar sua interdisciplinaridade metodológica, mostrando a necessidade de elaboração de novos mecanismos de gestão. Mecanismos que atentem para a complexidade embutida nos sistemas sócio-ambientais, imersos na incerteza e nas interconexões estabelecidas entre os fenômenos vivos, nas relações estabelecidas entre os elementos constituintes desse sistema.

O desenvolvimento territorial só é sustentável quando se pode estabelecer essa interconexão de saberes, aonde o local e o global se comunicam de maneira contínua, onde o presente e o futuro estão intimamente conectados, e aonde saberes tradicionais dialogam com saberes científicos. Um desenvolvimento local ecologicamente prudente, socialmente equitativo e economicamente eficiente (SACHS, 2007).

Ao considerar a ação dos atores na análise social, o que se propõe é uma redefinição do papel dos mesmos dentro das dinâmicas do desenvolvimento. O ator é concebido então como um agente plural, capaz de refletir sobre seus atos, dotado de diversas racionalidades e agindo dentro de um contexto específico.

Em outras palavras, é necessária a aproximação das ferramentas de gestão das propriedades de agricultura familiar com os interessados na questão, repensando assim as propostas de desenvolvimento territorial sustentável que visem estimular a capacidade da agricultura familiar em se reproduzir e de permanecer competitiva.

O papel dos atores sociais e seus processos de articulação são fundamentais para a plena compreensão do contexto em que as decisões são tomadas, pois, os mesmos são os responsáveis não só pela lógica de suas unidades produtivas, mas também pela sua reprodução, por sua continuidade e pela efetividade dos planos a serem implementados. Aprofunda-se essa discussão a seguir.

2.3.2. Os Atores Sociais e os Processos de Articulação

Como nos alerta Leite et. al. (2007, citado por DELGADO, BONNAL e LEITE, 2007), a participação dos atores envolvidos pode ser concebida como a garantia da eficiência e eficácia dos projetos territoriais de desenvolvimento. Para compreender qual é o papel fundamental que os atores sociais interessados exercem em suas próprias tomadas de decisão é preciso não apenas buscar entender a maneira como os mesmos se inserem em determinada realidade, mas também como adquirem o poder de alterar as relações de forças aonde os seus papéis são desempenhados (ABRAMOVAY, 2006: 62).

Bonnal, Cazella & Maluf (2009) consideram o território como o resultado de ações e de representações passadas, mas também de projetos e de projeções que as sociedades assumem. O território é então modelado tanto pelo passado como pelo futuro.

Já as dinâmicas territoriais⁸ podem ser compreendidas como resultado das interações entre componentes econômicos, sociais, ambientais e espaciais de um território, refletindo-se então como características próprias desses territórios (LEVY & LUSSAUT, 2003, citado por BONNAL, CAZELLA & MALUF, 2009). Ou ainda, como define Piraux (1999, citado por BONNAL, CAZELLA & MALUF, 2009), as dinâmicas territoriais podem ser compreendidas como as evoluções e as traduções num determinado espaço dos projetos dos atores sociais, analisando assim as repercussões econômicas, sociais, políticas e ambientais das ações dos atores e das relações (alianças e conflitos) que se estabelece entre eles.

Abramovay (2006) sintetiza tal reflexão e coloca a idéia de território comumente ligada às ações ali desenvolvidas, onde estes estariam sendo determinados pelos seus mecanismos de interação social. Para o autor, para se compreender dado território é necessário se analisar

⁸ Piraux (1999, citado por BONNAL, CAZELLA & MALUF, 2008: 208) aponta quatro componentes das dinâmicas territoriais, a saber: o componente demográfico e social, o componente econômico, o componente ambiental e o componente espacial. Enquanto o componente demográfico e social estrutura o ser humano como agente fundamental das transformações, determinando assim reações frente às políticas de desenvolvimento local, o componente econômico se refere a transformações da geografia territorial, em particular dos sistemas produtivos. O componente ambiental se refere aos fatores limitantes do desenvolvimento, condicionado não só pela disponibilidade dos recursos renováveis, mas também por sua gestão e por seu nível de degradação. O componente espacial se relaciona ao espaço construído e manejado pelo ser humano, considerando também suas relações sociais e suas relações comerciais.

as instituições ao redor das quais se organiza a interação social localizada:

(...) el estudio empírico de los actores y de sus organizaciones se vuelve absolutamente crucial para comprender situaciones localizadas. Está claro que estos actores provienen de varios sectores económicos y poseen orígenes políticos y culturales diversificados (ABRAMOVAY, 2006: 53).

Abramovay (2006) argumenta ainda que a estrutura das relações locais não são forças condicionantes do desenvolvimento desse dado território; muito mais que isso, o autor diferencia o papel dos atores ao afirmar que os atores não são meros reprodutores das estruturas em que estão inseridos, e sim que estes tem a capacidade de alterar a correlação de forças dentro de um determinado campo, impondo um novo modelo de relacionamento com base em sua cooperação.

É preciso então não apenas compreender a maneira como os atores se inserem em determinada realidade, mas também como adquirem o poder de alterar as relações de forças aonde os seus papéis são desempenhados (ABRAMOVAY, 2006: 62). A participação dos atores envolvidos pode ser concebida como a garantia da eficiência e eficácia dos projetos territoriais de desenvolvimento, portanto procurar determinar quem são os atores envolvidos é de suma importância, afinal, a visibilidade de todos envolvidos nem sempre está bem delineada.

Delgado, Bonnal e Leite contrastam que, juntamente com os atores cuja visibilidade é indiscutível, coexistem outros

que precisam ser identificados, uma vez que podem ser estratégicos em diversas dimensões - apoio financeiro ou material, fornecimento de uma linguagem “adequada”, por meio da qual se exprimem necessidades locais e se produz articulação de redes de apoio que tiram situações de sua particularidade (DELGADO, BONNAL e LEITE, 2007: 28).

Para Pecquer (2006), o território deixa de ser apenas um espaço pré-delimitado pelos projetos e pelas dinâmicas de desenvolvimento regidas pelas autoridades locais para se consagrar como consequência de um processo de articulação, construção e de delimitação efetuado pelos atores que são reagrupados conforme a exigência de resolução de seus problemas produtivos. O autor ressalta que os diferentes grupos de atores podem ter motivos distintos para se reagruparem, tendo em vista

a obtenção de determinado benefício que cada membro será contemplado.

Entender a dinâmica do território em que estão inseridos as unidades produtivas agro-familiares é também compreender um pouco da dinamicidade da propriedade em questão: seus atores e as articulações que estabelecem com outros atores do território são reflexos dessa lógica de funcionamento. Esses atores se reagrupam por diferentes motivos e procurando diferentes benefícios às suas unidades que ali estão vinculadas.

Para se adequarem, as ferramentas de gestão voltadas para agricultura familiar devem procurar compreender e incorporar o papel dos seus atores locais. Será apresentado no capítulo seguinte alguns obstáculos a serem superados e equacionados por ferramentas de gestão que se proponha a uma adequação das realidades que a elas são inerentes.

2.3.3. Obstáculos a Serem Superados pelas Ferramentas de Gestão Voltadas para Agricultura Familiar

A aplicação de técnicas de gestão na agricultura familiar ainda é algo recente, desencadeando dificuldades a serem superadas pelos estabelecimentos agro-familiares, pois sendo estas vistas como fundamentais para a competitividade da agricultura familiar brasileira não devem, portanto ser negligenciadas, como descrevem Batalha, Buainain e Souza Filho:

É preciso reconhecer que muito pouco tem sido feito em termos de desenvolvimento de técnicas de gestão que contemplem as particularidades da agricultura familiar e as formas pelas quais ela pode inserir-se de forma competitiva e sustentada no agronegócio nacional (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005: 2).

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) indicam ainda que a falta de pesquisas sobre o tema, assim como sua baixa capacidade de absorção e de utilização de ferramentas gerenciais adaptadas pelos agricultores familiares é um entrave importante à competitividade deste importante segmento da agropecuária nacional.

Dentre os desafios a serem ultrapassados pelo gerenciamento das unidades de produção agro-familiares brasileiras, Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) evidenciam os seguintes: o desafio da gestão sistêmica e o desafio da gestão das propriedades individuais.

A gestão sistêmica faz referência às relações estabelecidas entre os próprios agricultores familiares, assim como com os outros agentes das cadeias agroindustriais. Segundo os autores, o desafio a ser superado nesse tipo de gestão sistêmica está relacionado com a capacidade de articulação entre seus membros, visto que a mesma possibilita maiores ganhos em conjunto quando bem gerenciada.

Já as dificuldades enfrentadas pela gestão individual das propriedades de agricultura familiar estão atreladas a aspectos como inadequação de ferramentas gerenciais existentes, assim como ao baixo nível de educação formal dos agricultores familiares (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005).

Buainain, Romeiro e Guanziroli (2003) citam mais dois obstáculos a serem superados pela agricultura familiar: a baixa produtividade, que em muitas situações acaba por inviabilizar a agricultura familiar, e as restrições associadas ao tamanho do estabelecimento: “Nestes casos, caberia perguntar que razões levam os produtores a adotar sistemas possivelmente insustentáveis (...). Mesmo não sendo rentável e/ou sustentável socialmente, pode ser sua melhor e, não raramente, única opção (BUAINAIN, ROMEIRO e GUANZIROLI, 2003: 333)”.

Dentre as particularidades que devem ser incorporadas na gestão agroindustrial e da agricultura familiar, Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) apresentam as seguintes: (a) Sazonalidade da produção agropecuária; (b) Variações de qualidade do produto agropecuário: variações climáticas, de técnicas de cultivo e de manejo empregadas, e ainda, padrões tecnológicos dos produtores; (c) Percibilidade dos produtos; (d) Sazonalidade de consumo; (e) Qualidade e segurança dos alimentos: questões de saúde pública relacionadas à aplicação inadequada de defensivos agrícolas, legislação (fiscal, sanitária, ambiental e trabalhista); (f) Sociologia dos alimentos: aspectos culturais, mudanças sociais e culturais que influenciam a produção, aspectos socioeconômicos, políticas públicas que viabilizem a competitividade sustentada (concessão de crédito, canais para o escoamento da produção agrícola familiar - merenda escolar, por exemplo, informações sobre os mercados reais ou potenciais para produtos da agricultura familiar, capacitação gerencial dos agricultores familiares), (g) Tecnologias de informação (TI): instrumento de comunicação e coordenação entre os agentes de um dado sistema agroindustrial tem como dificuldade o fato de poder levar a exclusão de pequenos produtores, gerenciamento de redes de pequenos agricultores familiares assim como das relações

produtor de insumos/produtor agrícola e produtor agrícola/distribuição ou produtor agrícola/agroindústria.

A estes fatores, devem ser somados outros elementos que acrescentam complexidade à agricultura familiar, dentre estes, a interligação entre decisões no nível de produção e de consumo na mesma unidade, assim como a presença, na definição de suas estratégias de sobrevivência, de “elementos simbólicos associados às representações, valores e percepções com relação à terra, aos laços familiares, às práticas de produção e consumo, e à segurança em relação aos mercados de bens e financeiros (LAMARCHE, 1998)”.

Serão apresentados a seguir uma tentativa de caracterização da racionalidade substantiva presente na lógica e na representatividade dessas unidades de produção agro-familiares, demonstrando assim ainda algumas especificidades que merecem ser consideradas no interior da discussão de suas ferramentas de gestão.

2.3.4. A Racionalidade Substantiva das Boas Práticas de Gerenciamento dos Estabelecimentos de Agricultura Familiar

Para Polanyi (1957), a utilização do mercado como um quadro de referência único, modelador e regulador da vida social é, em geral, uma visão insuficiente para explicar os arranjos e dimensões atuais. Para o autor, somente através das análises substantivas das formas de comércio, dos usos do dinheiro e dos elementos do mercado que problemas econômicos e sociais podem ser melhores abordados e eventualmente resolvidos.

A economia, no sentido formal do termo, é visto por Polanyi (1957) como uma maneira desvirtuante de se observar a sociedade, modelando todos os aspectos da vida social, impondo sentidos e valores a todos.

Guerreiro Ramos (1989) também é crítico em relação à visão de mercado como categoria de abrangência total, ordenando e modelando a vida individual e social. Porém para o autor, o mercado é apenas mais um entre outros enclaves dentro de “uma realidade social multicêntrica, onde há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos da vida pessoal e uma variedade de padrões inter-relacionais (RAMOS, 1989: 141)”.

Ramos (1989) contrasta o modelo unidimensional predominante com uma nova proposta de modelo multidimensional, modelo esse composto por uma série de enclaves, os quais o mercado é apenas um deles. Segundo o autor, no paradigma unidimensional o ser humano é

absorvido pelo mercado, tendo assim seus desejos e sua natureza definidos pelo mesmo, seus membros são vistos como meros detentores de empregos, sem identidade qualquer, aceitando as normas através de sistemas ameaçadores, transformando-se assim em partes de uma sociedade operacionalizada e superorganizada.

No paradigma multidimensional de Ramos, o esforço dos indivíduos está relacionado às próprias necessidades de atualização, necessidades sentidas por eles próprios e não determinadas pelos mercados, dialogando abertamente com a proposta da economia substantiva de Polanyi (1957) ao enfatizar que o paradigma econômico é insuficiente para analisar os fenômenos sociais.

A agricultura familiar não pode ser avaliada simplesmente no âmbito unidimensional do mercado, os agricultores familiares não são meros detentores de emprego desprovidos de qualquer identidade, muito mais que isso, esses agricultores se inserem numa lógica muito mais substantiva de organização, e adotam estratégias de sobrevivência e de inserção considerando não apenas o lucro, mas também a própria continuidade da família, da propriedade e da terra como subsistência.

Refletindo sobre as tendências unidimensionais das análises da agricultura familiar, Carneiro e Maluf (2005) demonstram que as mesmas têm enfatizado as relações entre produtores rurais e o mercado aonde procuram se inserir, assim como nas suas condições de responder às estas demandas. Dessa maneira, essas análises acabam por preconizar a capacidade competitiva da unidade de produção, traduzida em taxas de rentabilidade e de produtividade. As autoras demonstram ainda o caráter excludente dessa análise, concluindo ainda que a mesma acabe por selecionar um pequeno número de agricultores que se encaixam nessa lógica economicista tão criticada por Polanyi (1957) e Ramos (1989).

O viés reducionista dessa análise centrada na unidade de produção acaba por transformar o agricultor num mero *homo economicus*⁹, cujas atitudes seriam movidas exclusivamente pelas necessidades do processo produtivo, omitindo assim seu caráter substantivo que poderia fazer compreender seus valores, suas motivações e suas políticas sociais vigentes.

⁹ A Teoria da Administração Científica iniciada por Frederick W. Taylor (1856 – 1915) fundamenta-se na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade, propõe incentivos salariais e prêmios pressupondo que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais de onde surge o termo “*homo economicus*” (MOTTA, 1995; TRAGTEMBERG, 1974; CHIAVENATO, 1987; citados por MATOS e PIRES, 2006).

Ao estar refletindo o agricultor como "um profissional como outro qualquer", significa também o estar correlacionando como um trabalhador urbano, negando assim, ou não considerando os componentes culturais dos estilos de vida dos agricultores familiares que normalmente se integram a práticas econômicas diversificadas (CARNEIRO e MALUF, 2005).

A análise multidimensional da agricultura familiar deve escolher como unidade de observação (e de intervenção) a família como unidade social (aquela que administra a reprodução social de seus membros em situações materiais e culturais distintas), considerando assim os aspectos culturais e o caráter simbólico embutidos nas práticas sociais no interior do grupo familiar.

A continuidade da família se consolida como a lógica da existência dessas unidades. Carneiro e Maluf (2005) vão adiante em sua reflexão ao perceber a grande diversidade de situações presentes na agricultura familiar, demonstrando ainda que as mesmas possam apresentar situações de sucesso como de não sucesso econômico e níveis diferenciados de bem estar social e cultural.

As autoras enfatizam ainda o fato do sucesso econômico não significar necessariamente o bem estar social e cultural, citando como exemplo o caso de um sucesso econômico, medido em termos de incremento de produtividade e renda, acompanhado de uma intensificação da exploração da força de trabalho ou da destituição de laços de solidariedade e da desestruturação familiar. Todas essas formas poderiam ser categorizadas como "verdadeiros agricultores", não por terem alcançado "sucesso econômico" ou de serem "profissionais", mas por terem garantido sua reprodução social - econômica e cultural - através da produção agrícola (CARNEIRO e MALUF, 2005).

A continuidade da família, sua reprodução social, econômica e cultural refletida na continuidade da produção agrícola são alguns dos valores considerados como fundamentais na racionalidade e na lógica de seu funcionamento. Se as ferramentas de gestão utilizadas preconizam aspectos meramente econômicos, desconsideram assim as especificidades substantivas que inserem sentido a essas organizações familiares agrícolas. Seus objetivos fundamentais nem sempre são considerados, demonstrando assim a fragilidade dessas ferramentas como mecanismos de tomada de decisão para os agricultores familiares.

Procura-se aqui incorporar essa lógica substantiva das unidades familiares, assim como suas outras particularidades ao estruturar uma ferramenta de gestão e tomada de decisão adaptada ao mesmo. No

capítulo seguinte, demonstraremos a metodologia aplicada para o desenvolvimento dessa ferramenta.

3. Metodologia

Os objetivos do presente trabalho foram atingidos por meio da aplicação de uma ferramenta para o diagnóstico e identificação de ações de aperfeiçoamento construída com base no reconhecimento do caráter complexo das unidades familiares, e por meio de um processo interativo, que procurou incorporar os valores, percepções e preferências dos decisores.

A ferramenta de gestão aqui proposta procurou realizar um diagnóstico da propriedade de agricultura familiar ao estar verificando se os objetivos considerados como fundamentais pelos produtores estão sendo alcançados.

Conforme a metodologia desenvolvida pelo NIEPC – Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), procura-se estabelecer um conjunto de assertivas representativas de áreas estratégicas ou de determinado conjuntos de idéias, capazes de confrontarem diversos aspectos de diferentes categorias de análises com diferentes objetivos das famílias e com fatores críticos de sucesso identificados para o contexto de análise.

As assertivas são expressões de ligações de idéias, confrontações que visam despertar algum ponto latente, sejam problemas ou oportunidades, dentro da unidade a ser explorada (SANCHEZ, 2009). Para se validar determinada assertiva, considera-se a sua importância e utilidade no aumento do desempenho ou da competitividade através do incremento das relações complexas.

Pode-se dizer então que a utilização dessas assertivas nasce da necessidade de se identificar os fatores de competitividade presentes nos estabelecimentos de agricultura familiar, desenvolvendo assim uma ferramenta apta para identificar ações de melhoria e que possibilitou a construção de projetos adaptados aos valores das unidades familiares. Os fatores de competitividade foram utilizados com o intuito de direcionar o desenvolvimento das assertivas, o agrupamento e a análise das subseqüentes respostas.

As ferramentas de gestão disponíveis à essas unidades atualmente são inadequadas pois não consideram as particularidades e as especificidades da agricultura familiar fazendo com que os produtores não se identifiquem na mesma e apresentem uma certa resistência em sua utilização por não compreenderem os termos e conceitos utilizados, conceitos esses que parecem mais voltados àqueles que detêm certo conhecimento acadêmico e/ou gerencial.

A ferramenta aqui desenvolvida procurou facilitar que a unidade de produção agrícola familiar consiga visualizar se aquilo que eles julgam como valor fundamental está sendo alcançado através de suas ações.

Os tomadores de decisão devem ter a percepção de que eles são parte do processo de controle para a aplicação da ferramenta ser bem sucedida e, portanto, devem estar familiarizados com as características do procedimento metodológico. Dada a heterogeneidade de situações que caracteriza a agricultura familiar foi necessário redefinir os elementos considerados como categorias de análise para a aplicação da ferramenta em diferentes contextos.

A carência de instrumentos que considerem as características específicas das unidades agroecológicas familiares dificulta a identificação das categorias de análise e dos objetivos fundamentais que constituem a base da metodologia proposta. Procedeu-se, então, à consulta, por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas, de uma amostra de tipo intencional de informantes qualificados com experiência em trabalhos de pesquisa, extensão e gestão de unidades de tipo associativo (pesquisadores, técnicos extensionistas e produtores familiares), diretamente vinculados com agricultores familiares do Estado de Santa Catarina.

Em primeiro lugar, para a identificação das categorias de análise foi utilizada como ponto de partida nas entrevistas a proposta de Friedmann (1998) que apresenta um modelo de análise baseado em oito elementos considerados como “bases do poder social”, ou seja, como meios ou “caminhos” disponíveis para acessar a satisfação das necessidades dos integrantes das unidades familiares de produção e consumo.

Os principais elementos dessa proposta são: (1) Espaço vital: espaço disponível para a realização de atividades produtivas, comerciais ou não, rurais e não rurais, bem como atividades da esfera doméstica por parte do núcleo familiar; (2) Tempo excedente: tempo disponível para a economia doméstica, a mais do que o necessário para satisfazer as necessidades básicas de subsistência da família; (3) Conhecimentos e habilidades: nível educacional, treinamento técnico e habilidades específicas dos integrantes do grupo familiar necessárias para o desempenho das atividades produtivas; (4) Informação apropriada: informações razoavelmente precisas com relação a técnicas de produção, disponibilidade de serviços públicos, oportunidades de trabalho, mudanças nas configurações políticas, cujo acesso contínuo resulta imprescindível para a aplicação concreta dos conhecimentos e

habilidades ao desenvolvimento da unidade familiar; (5) Recursos financeiros: fontes de renda monetária do grupo familiar, bem como o acesso a fontes formais e informais de financiamento; (6) Instrumentos de trabalho: ferramentas utilizadas na produção, o acesso à terra e à água, utilizadas tanto nas atividades produtivas (formais e informais) como domésticas dos integrantes da família; (7) Organizações sociais: organizações formais e informais nas quais os membros da família têm participação (clubes esportivos, igrejas, associações de vizinhos, sindicatos, círculos de crédito), fundamentais na conexão da unidade familiar com o ambiente externo, e constituem meios de convivência e fontes de informações relevantes para a unidade familiar; e, (8) Redes sociais: essenciais para ações nas quais se desenvolvam relações de reciprocidade de tipo horizontal com parentes, amigos e vizinhos, que ampliam o espaço de manobra das unidades familiares (FRIEDMANN, 1998: 67).

A proposta de Friedmann resgata a complexidade e a multicausalidade dos resultados das unidades familiares, se embasando na análise das condições necessárias ao desenvolvimento num contexto de sustentabilidade social, econômica e ambiental, em contraposição às abordagens tradicionais que privilegiam os aspectos exclusivamente econômico-financeiros (DE MELLO e ERDMANN, 2009).

Considerando a teoria da complexidade, as categorias de análise foram avaliadas tanto de forma individual quanto de maneira sistêmica, ponderando assim as conexões que ocorrem entre as mesmas. Tendo determinado as categorias a serem analisadas, a metodologia desenvolvida pelo NIEPC conduz à construção de uma ferramenta de diagnósticos e de formulação de projetos de melhoria nos sistemas produtivos considerando as inter-relações já estabelecidas no sistema.

Um segundo objetivo das entrevistas a informantes qualificados foi a identificação dos objetivos considerados como fundamentais nas unidades familiares, objetivos esses que procuram ir de encontro aos valores substantivos presentes nesse tipo de organização.

A ferramenta em questão procurou verificar o alcance desses objetivos fundamentais dentro das diferentes categorias de análise componentes dessas unidades. Procurando dar estrutura e conteúdo aos objetivos evidenciados pela agricultura familiar, foram estabelecidos os fatores de competitividade organizacional.

Um fator é uma referência do desempenho dentro das categorias de análise da produção, e ainda, é uma variável capaz de influenciar positiva ou negativamente nos resultados de uma empresa. Os fatores fundamentam as assertivas e se constituem como elementos referenciais

capazes de receber melhorias, sobre os quais ou em relação aos quais se devem agir. Os fatores de competitividade foram identificados por meio de revisão de bibliografia, utilizando-se da Análise de Conteúdo.

Para a construção da ferramenta testada no estudo de caso, o primeiro passo consistiu na estruturação dos objetivos de desempenho, num processo interativo com os decisores, utilizando a abordagem de estruturação de valores proposta por Keeney (1998) apresentadas na **SEÇÃO 2.1.1.** (“Objetivos Fundamentais e o Apoio à Tomada de Decisão”).

Utilizando tal metodologia foram estabelecidos pontos fortes e fracos do sistema produtivo, identificando assim os fatores de competitividade, ou aspectos de grande importância dentro da gestão de produção vistos como capazes de influenciar positiva ou negativamente nos resultados da propriedade. A partir desses fatores foi construído um conjunto de assertivas para cada categoria de análise considerada.

Estas assertivas foram apresentadas aos tomadores de decisão para que realizassem uma avaliação numa escala de mensuração de tipo qualitativo, refletindo a situação da unidade produtiva em cada fator. A partir dos valores assumidos nessas escalas foi determinada a localização no sistema dos pontos fortes e fracos.

Os resultados obtidos a partir dessa mensuração permitiram a elaboração de forma conjunta com os agricultores familiares do diagnóstico da situação da unidade, para assim identificar as ações prioritárias de melhoria do desempenho.

A etapa final do processo consistiu em um estudo de caso que possibilitou testar a capacidade operacional da ferramenta. A estratégia sugerida consegue atender aspectos negligenciados pelas abordagens tradicionais do tema, gerando ainda a possibilidade de impactar positivamente na viabilidade econômica e nas condições de vida de um segmento significativo da população rural.

3.1. Natureza da Pesquisa

O presente trabalho pode ser considerado como pesquisa aplicada, na medida em que procura gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida a problemas específicos, envolvendo assim verdades e interesses locais (SILVA e MENEZES, 2005).

3.2. Procedimentos Metodológicos

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da presente pesquisa:

3.2.1. Pesquisa Bibliográfica

Foi realizado um estudo sistemático desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, bases de dados e periódicos onde foram pesquisados livros, teses, monografias, artigos e dissertações correlacionados ao tema da pesquisa. Para realização da pesquisa bibliográfica as seguintes palavras-chave relacionadas à Gestão da Agricultura Familiar foram identificadas:

- a) Agricultura Familiar;
- b) Gestão;
- c) Competitividade;
- d) Produtividade;
- e) Desenvolvimento;
- f) Desenvolvimento Sustentável;
- g) Eficiência;
- h) Desempenho.

3.2.2. Pesquisa de Campo

O presente estudo pode ser compreendido como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2005: 47). Através da pesquisa foram obtidos dados que serviram de alicerce para fundamentar empiricamente o estudo, possibilitando ainda a análise dos resultados obtidos. A ferramenta de gestão construída depende fortemente da interação pesquisador – produtor rural, ou ainda, da interação do pesquisador com estudiosos e técnicos extensionistas do meio.

Brinberg e McGrath (1985) atentam para a impossibilidade da visualização total e completa de alguma coisa ao considerarem a não possibilidade de se alcançar simultaneamente a realidade, a precisão e a padronização na análise de qualquer fenômeno. Para os autores, ao tentar alcançar o máximo de um dos três objetivos colocados (realismo, precisão e padronização), o alcance dos outros dois é imediatamente reduzido. A estratégia metodológica aqui adotada privilegiou a consideração das particularidades e das especificidades da agricultura familiar e, apesar de realista e relativamente precisa, não pode ser imediatamente padronizada pelas próprias particularidades que cada unidade apresenta.

3.2.3. Estudo de Caso

Foi observada uma unidade produtiva *in loco*, procurando vislumbrar as categorias de análise e suas interações com diferentes

objetivos considerados como fundamentais e fatores de competitividade.

O estudo de caso foi realizado com agricultores vinculados à Rede Ecovida de Agricultura Orgânica e ao Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo, sediados no município de São Bonifácio (SC) e feirantes na cidade de Florianópolis (SC).

3.2.4. Entrevistas

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, a partir do discurso livre dos entrevistados, recolhendo informações e mantendo o fluxo de informações das variáveis a serem estudadas. O roteiro das entrevistas¹⁰ procurou ir de encontro à busca dos valores fundamentais e da identificação dos fatores de competitividade.

Numa primeira etapa foram entrevistados técnicos extensionistas e pesquisadores vinculados ao estudo do universo dos agricultores familiares no estado de Santa Catarina, para que numa sucessiva segunda etapa fossem realizadas entrevistas a produtores vinculados às associações de agricultores e selecionados a partir das entrevistas da primeira etapa, numa amostra de tipo intencional.

3.2.5. Análise do Conteúdo

Levando em consideração um dos objetivos do presente trabalho, a estratégia metodológica foi baseada na Análise por Categoria, forma mais utilizada da Análise de Conteúdo, utilizada na revisão bibliográfica procurando identificar os fatores de competitividade.

A Análise de Conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de dados que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos, indicadores quantitativos ou qualitativos das propriedades semânticas ou sintáticas do material sob estudo (BARDIN, 2004; RICHARDSON ET AL, 1999).

No caso da presente pesquisa foram aplicadas técnicas de categorização tanto em livros de gestão da produção e gestão da produção agrícola como nos periódicos disponíveis nos principais indexadores das áreas de Administração, Economia e Sociologia Rural do Portal da Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: Scielo, Galé, Wilson, Sage, ScienceDirect, Ebsco e também no indexador Agecon Search (Research in Agricultural and Applied Economics). da área de Administração do Portal da CAPES, quais sejam: Scielo, Galé, Wilson, Sage, ScienceDirect e Ebsco.

¹⁰ Os Roteiros das Entrevistas utilizados estão a disposição nos **APÊNDICES A e B**.

Optou-se pela não hierarquização inicial das publicações (a partir de critérios de qualificação acadêmica, como o utilizado pelo QUALIS-CAPEs), evitando dessa forma a tendenciosidade da amostra, em função de determinadas orientações teóricas ou grupos de dominantes de produção acadêmica (RUSSO, MACEDO-SOARES e VILLAS, 2006). Procurou-se, assim, um critério amplo de mapeamento de pontos de vista, que permitisse resgatar, na literatura especializada, as diversas perspectivas que existem acerca dos fatores determinantes do desempenho organizacional.

A seleção do material empírico na fase de pré-análise consistiu na busca de artigos, nos indexadores supracitados, através das palavras-chave agricultura familiar, gestão, competitividade, produtividade, desenvolvimento, desenvolvimento sustentável, eficiência e desempenho, para o período compreendido entre 2000 e 2010. No processo de busca dos artigos, utilizaram-se essas palavras-chave com auxílio do mecanismo de filtragem, limitando a seleção aos artigos àqueles em que as mesmas se encontrassem em um ou mais dos seguintes campos: título, resumo/abstract e palavras-chave/key words. Desta forma, identificou-se um total de 342 trabalhos científicos.

Numa primeira etapa foram selecionados livros que tratassem da Administração da Produção / Gestão da Produção Agrícola / Agroindustrial. Buscou-se nessa literatura encontrar elementos ou objetivos considerados como influentes na geração de competitividade dentro de estabelecimentos agrícolas familiares. Para isso observou-se nos índices dos livros, títulos que remetiam a temas relacionados à vantagem competitiva e competitividade dessas organizações.

Livros Utilizados
BATALHA, Mario Otavio (org.). (2009). <i>Gestão Agroindustrial</i> . São Paulo: Atlas.
BETTO, Frei; MENESES, Adélia Bezerra; JENSEN, Thomaz (org.). (2002). <i>Utopia Urgente: Escritos em Homenagem à Frei Carlos Josaphat nos seus 80 anos</i> . São Paulo: Casa Amarela / EDUC (PUC).
BITTENCOURT, Gilson; BIANCHINI, Valter. (1996). <i>A Agricultura Familiar na Região Sul do Brasil</i> . DESER - Departamento Sindical de Estudos Rurais. FAO / INCRA.
BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. (2006). <i>Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável: Questões para o Debate</i> . Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.
FERNANDES, R. (1998). <i>Tecnologia: Aquisição, Desenvolvimento, Proteção, Transferência e Comercialização</i> . Rio de Janeiro:

<p>Quadratim.</p> <p>FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO, José Benedito. (2007). <i>Operações e Gestão Estratégica da Produção</i>. São Paulo: Arte e Ciência.</p> <p>PORTER, Michael. (1999). <i>Competição: Estratégias Competitivas</i>. Rio de Janeiro: Campus.</p> <p>RUIZ, Víctor Raúl López; PEÑA, Domingo Nevado. (2006). <i>Gestione y Controle El Valor Integral De Su Empresa – Análisis Integral: Modelos, Informes Financieros y Capital Intelectual para Rediseñar la Estrategia</i>. Espanha: Díaz de Santos.</p> <p>SCHNEIDER, Sergio (org.). (2006). <i>A Diversidade da Agricultura Familiar</i>. Porto Alegre, Editora da UFRGS.</p> <p>SLACK, Nigel; ET AL. (1997). <i>Administração da Produção</i>. São Paulo: Atlas.</p> <p>SLACK, Nigel; ET AL. (2008). <i>Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Prática de Impacto Estratégico</i>. Porto Alegre: Bookman.</p> <p>SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario (org.). (2005). <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i>. EDUFSCAR: São Carlos.</p> <p>STONER, James; FREEMAN, R. Edward. (1999). <i>Administração</i>. Rio de Janeiro: LTC.</p>
Revistas Utilizadas
<p>Agricultura em São Paulo – Agricultural Finance Review - Cadernos do CEAM - Ciências Humanas - Eisforia - Estudos Avançados - Estudos, Sociedade e Agricultura – Interleading & Document Supply – Library Management - Library Review - Mundo Rural e Tempo Presente – Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organizações Rurais & Agroindustriais: Revista de Administração da UFLA - Proposta - Revista Agrotrópica - Revista de Administração de Empresas RAE – Revista de Biologia e Ciências da Terra - Revista de Economia e Agronegócio - Revista de Economia e Sociologia Rural - Revista de La CEPAL – São Paulo em Perspectiva – Sociologias.</p>
Jornais
<p>British Food Journal - International Journal of Sustainability in Higher Education - Journal of European Industrial Training – Journal of Knowledge Management – Journal of Organizational Change Management - The Journal of Future Studies, Strategy Thinking and Policy -</p>
Monografias, Teses e Dissertações Utilizadas
<p>MONTES, Clayton Luiz. (2003). <i>Impacto do PRONAF Sobre a Agricultura Familiar</i>. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. Monografia de Especialização.</p> <p>SANTIN, Laci. (2005). <i>O Papel dos Sistemas Locais de Conhecimento Agroecológico no Desenvolvimento Territorial Sustentável - Estudo de Caso Junto à Agricultores Familiares no Litoral Centro-Sul do Estado de Santa Catarina</i>. Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas. Centro de Ciências Agrárias. Florianópolis:</p>

<p>Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima</i>. Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS/Universidade Federal de Roraima. Dissertação de Mestrado.</p>
Anais Utilizados
<p>XI Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional – ENANPUR, 2005; V Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos - ENABER, 2007; XXXV Encontro Nacional de Economia - ANPEC, 2007 - International Congress of European Association of Agricultural Economists, 2008; XLVIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, 2010; 23° Production and Operation Management Society Conference – POMS 2010.</p>

Quadro 2: Livros, periódicos, monografias, dissertações, teses e anais utilizados na análise documental.

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta observação foi possível selecionar os 14 (catorze) livros descritos no Quadro 2. Posteriormente leram-se os capítulos que tratavam do assunto. Esta leitura procurou extrair palavras ou termos que indicassem a geração de competitividade das organizações. A partir disso, criou-se uma tabela com os resultados encontrados, onde os mesmos foram organizados de acordo com grupos de autores que tinham aspectos em comum como geradores de competitividade.

Num segundo momento foram analisados artigos em revistas acadêmicas e anais largamente reconhecidas no meio acadêmico. Para viabilizar a busca pelos artigos que realmente tratassem do tema de interesse, utilizou-se o critério de busca com base em palavras-chave.

No processo de busca dos artigos, na página respectiva de cada indexador, no campo de pesquisa de artigos, foram digitadas as palavras-chave propostas e, com o auxílio do mecanismo de filtragem, solicitou-se que o indexador mostrasse apenas os artigos que continham os termos de interesse no título, resumo ou palavras-chave, e também que fossem publicados a partir do ano 2000.

Seguindo este caminho, identificaram-se 342 trabalhos científicos, em língua portuguesa e estrangeira, tanto em inglês como em espanhol. De posse dos artigos, seguiu-se com a leitura e identificação de fragmentos do texto onde ficava explícita a menção de algum fator de competitividade ou de melhor eficiência no âmbito das unidades agrícolas familiares.

A princípio foi realizada a leitura do resumo / *abstract* e, caso não houvesse trechos que identificassem o fator de competitividade, procedeu-se com a leitura integral do artigo. Nesta fase do processo, alguns artigos foram descartados pelo fato de não apresentarem de forma clara a ligação entre o fator mencionado e a competitividade organizacional das unidades de agricultura familiar.

Nesta conformidade, após a leitura dos artigos, foram identificados 148 termos (que posteriormente, graças a repetições de alguns termos, foram reduzidos a 110 termos) explorados nos textos como fatores capazes de influenciar no desempenho organizacional.

Com os resultados encontrados foi possível agrupar os fatores de acordo com semelhanças nas mensagens expressas de competitividade, ou seja, de forma a indicar uma mesma lógica de conceito. Por exemplo: se o artigo pesquisado apresenta como fator de competitividade redução de danos ao meio ambiente, a lógica que fundamenta estes princípios é a da Sustentabilidade Ambiental; se visam fatores como educação e ambientes de aprendizagem, sua lógica de competitividade está no Conhecimento.

Como resultados foram configurados 17 (dezessete) grupos de fatores, cada grupo sendo representado pela palavra que se considera como sendo o fator de competitividade. Esses grupos representam os fatores que afetam as categorias de análise que se acredita contemplar um sistema de produção agro-familiar, a saber: Acessibilidade, Capital Social, Conhecimento, Comercialização, Controle, Cultura Organizacional, Equipamentos, Estratégias, Flexibilidade, Informação, Inovação, Investimentos, Parcerias, Recursos Humanos, Rentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Técnicas Produtivas. O Quadro 3 aponta esses resultados.

Fator	Termos Relacionados
Acessibilidade	Acesso a benefícios, acessibilidade às atividades e serviços urbanos, acesso às redes cooperativas, acesso à tecnologia, acesso à mercados, acesso à créditos, acesso às tecnologias e acesso à capacitação.
Capital Social	Capital social, trabalho social.
Conhecimento	Ambientes de aprendizagem, educação, intercâmbio de conhecimentos, investimento em pesquisa, nível educacional, pesquisa multidimensional, programas educacionais, redes de conhecimento, sistemas de informação e de conhecimento agrícola.
Comercialização	Agregar valor aos produtos, canais de distribuição, conquista de mercados, mercado agrícola.

Controle	Análise de desempenho, análise de eficiência, confiança nos produtos, controle efetivo, fatores de desempenho, ferramentas de gestão da qualidade e de planejamento e controle da produção (pcp), maior qualidade do produto, medidas de desempenho, normas, fiscalizações, padrão de qualidade e controle dos processos, rastreabilidade, qualidade e segurança alimentar.
Cultura Organizacional	Ambiente institucional, cultura organizacional, fatores culturais, práticas tradicionais, sociologia dos alimentos.
Custos e Investimentos	Associar recursos, custos de gestão, de supervisão e operacionais, fonte de recursos, retornos suficientes e competitivos, viabilidade econômica, viabilidade técnica e econômica, redução de custos, uso do crédito rural.
Estratégias	Adoção de diferentes estratégias, estratégias de ação, estratégia de auto-consumo, estratégia agroecológica, estratégias locais de desenvolvimento, estratégia e pensamento estratégico, estratégia sustentável, habilidade de adaptação, produção para o auto-consumo, técnicas adequadas de planejamento estratégico.
Flexibilidade	Capacidade de adaptação às novas exigências, flexibilidade de adaptação a diferentes processos de produção, flexibilidade para o mercado, tecnologias de produção flexíveis e adaptáveis, pluriatividade.
Informação	Capacidade de divulgação de informações, comunicação, informação, tecnologia da informação, disponibilidade de informação, sistemas de informação e de conhecimento.
Inovação	Capacidade de inovação, inovação de técnicas, inovação tecnológica, novas tecnologias.
Parcerias	Articulação entre agricultores, integração do capital social, políticas públicas e viabilidade econômica, parcerias, networks.
Recursos Humanos	Aperfeiçoamento de qualificação, atores comprometidos, capacidade de empregar mão-de-obra, diversificação da mão-de-obra, empregabilidade, geração de emprego, geração de empregos e bem-estar, mão-de-obra familiar, profissionalização e especialização do trabalho, redutor de êxodo rural.
Rentabilidade Econômica	Aumento de renda, crédito, diversificação e combinação de rendas, geração de riqueza, melhor distribuição de renda, política de renda garantida, redefinição de prioridades econômicas, renda total por hectare, rendimentos, rendimentos físicos, rentabilidade.
Sustentabilidade	Aproveitamento de insumos, auto-consumo, auto-

Ambiental	consumo e redes sociais, benefícios ambientais e viabilidade sócio-econômica, desenvolvimento sustentável, diretrizes de sustentabilidade da produção agrícola, produção para o auto-consumo, diversidade de cultivos e agricultura voltada para o sustento das famílias, diversificação da produção, eco-desenvolvimento, eco-eficiência, princípios ecos-eficientes, manejo eficiente dos recursos, proteção ambiental, redução do desflorestamento, redução de danos ao meio ambiente, sistemas agro-florestais e redução dos impactos ambientais, sustentabilidade do crescimento econômico, uso dos recursos, viabilidade social.
Técnicas Produtivas	Agricultura orgânica, agroecologia, combinação de produtos de mercado e de subsistência, complexidade dos sistemas produtivos, diversidade e maior produtividade, diversidade produtiva, especialização da unidade produtiva, gestão da produção, integração de atividades, multifuncionalidade, produção de alimentos, produção orgânica, produtividade, serviços técnicos e especializados, técnicas agrícolas modernas.
Tecnologia	Equipamentos apropriados, técnicas sustentáveis, tecnologias, tecnologias ambientais, tecnologias limpas.

Quadro 3: Fatores de desempenho e os termos a eles relacionados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na seguinte etapa, por meio da análise de conteúdo, adotou-se um procedimento de agrupamento das expressões em função da classificação progressiva de seus elementos, atendendo as exigências de exaustividade (inclusão de todos os elementos considerados) e exclusividade (nenhum elemento é classificado em duas categorias), inerentes às técnicas de categorização.

A opção pela identificação dos fatores num processo de tipo recursivo, em lugar de adotar categorias previamente definidas com base em referenciais teóricos, implicou na necessidade de uma etapa final de justificação teórica da relevância e pertinência das categorias construídas. Como resultados foram configurados 17 grupos de fatores de competitividade, representados nas figuras 9 a 25 da **SEÇÃO 6** do presente trabalho.

3.3. Modelo Analítico

São apresentados a seguir os temas desenvolvidos na pesquisa, os objetivos que se procurou discutir e os autores trabalhados.

Temas	Objetivos	Referências
Análise Organizacional e Tomada de Decisão	Apresentar a teoria da análise organizacional e discutir a respeito de seus objetivos organizacionais.	Albuquerque e Escrivão Filho (2005), Cruz Junior (2004), Perrow (1976), Tachizawa, Cruz Junior e Rocha (2006), Simon (1965).
	Abordar o assunto do apoio à tomada de decisão, enfatizando a questão dos valores organizacionais e do pensamento focado no valor. Ressaltar a importância da identificação dos objetivos fundamentais para a organização.	Keeney (1998), Roy (1994), Stacey (1991).
Complexidade da Gestão	Analisar a teoria organizacional vigente sob a perspectiva da teoria da complexidade. Desenvolver a perspectiva da complexidade organizacional.	Agostinho (2003), Agostinho (2003 ^a), Morin (1986); Morin (2005), Serva (1992), Stacey (1991).
Gestão de Unidades de Agricultura Familiar	Conceituar agricultura familiar, demonstrando sua heterogeneidade, suas especificidades e sua lógica familiar.	Abramovay (1997), Buainain Et Al (2005), Do Carmo (1998), Friedmann (1998), Guanziroli (1997), Lamarche (1997), Paulilo (1990), Roesler e Brandenburg (2010), Rohenkohl (2007), Silva (1999), Stropassolas (2006).
	Apresentar noções relativas ao desenvolvimento territorial sustentável, discutindo sobre questões relacionadas ao território, às dinâmicas territoriais e o papel dos atores locais.	Abramovay (2006), Azevedo (2009), Bonnal, Cazella e Maluf (2009), Caporal e Costabeber (2002), Delgado, Bonnal e Leite (2007), Do Carmo (1998), Pecquer (2006), Sachs (2007), Vieira (2006).
	.Apresentar alguns obstáculos, particularidades e	Batalha, Buainain e Souza Filho (2005),

	inadequações das ferramentas de gestão voltadas para a agricultura familiar.	Buainain, Romeiro e Guanziroli (2003), Lamarche (1998).
	Demonstrar a racionalidade substantiva presente na lógica do funcionamento das unidades de agricultura familiar.	Carneiro e Maluf (2005), Polanyi (1957), Ramos (1989).

Quadro 4: Modelo analítico dos temas a serem estudados.

Fonte: Elaborado pela autora.

São mostrados a seguir os resultados encontrados na construção da ferramenta, explicitando como foram construídas em cada etapa (suas categorias de análise, seus objetivos, os fatores de desempenho e suas assertivas), para em seguida ser aplicada num estudo de caso e apresentar então os resultados encontrados.

4. Bases do Empoderamento Social: Categorias de Análise da Agricultura Familiar

Por apresentarem uma grande diversidade de situações possíveis, os estabelecimentos de agricultura familiar apresentam também um elevado grau de complexidade, tanto no que se refere às características dos processos produtivos quanto às formas de organização e gerenciamento (DE MELLO e ERDMANN, 2009).

Esta complexidade deriva tanto de seu atrelamento com o setor convencional de produção agropecuária, como também de sua dependência de ciclos naturais, fatores climáticos e diferentes qualidades dos recursos naturais disponíveis, que a diferenciam da situação das unidades vinculadas aos setores industrial e de serviços.

Como foi discutido anteriormente, um aspecto decisivo na viabilidade das explorações familiares é o que se refere às formas de gerenciamento destas unidades. A crescente interdependência imposta pelas mudanças no ambiente em que se desenvolve boa parte do setor determina necessidades crescentes de processar informações e tomar decisões estratégicas e táticas, para as quais nem os produtores familiares nem os técnicos vinculados ao setor parecem estar adequadamente preparados.

No que tange aos processos de gerenciamento, diversas pesquisas têm registrado a fragilidade e inadequação dos sistemas de gestão predominantes no setor agropecuário em geral, e particularmente no caso da agricultura familiar. O que se propõe aqui é o desenvolvimento de uma ferramenta que possibilite a avaliação de desempenho das unidades da agricultura familiar, e que permita, através de um processo estruturado, o diagnóstico e a identificação de ações de melhoria dos resultados almejados por seus atores.

Para considerar aspectos determinantes de um bom desempenho das unidades de agricultura familiar, procurou-se demonstrar noções concernentes ao desenvolvimento econômico, social e ambiental dessas unidades, assim como o papel preponderante de seus atores locais para o alcance do mesmo. Apresenta-se aqui algumas dessas noções, procurando assim demonstrar a complexidade inerente à lógica dessas unidades que não buscam apenas o lucro econômico, considerando ainda objetivos mais substantivos como determinantes de sua competitividade organizacional frente ao mercado (POLANYI, 1957; RAMOS, 1989).

Segundo Friedmann (1998) durante a busca pelos objetivos de vida e de sua manutenção, a unidade familiar é induzida por três tipos de poder: o social, o político e o psicológico. O poder social estaria

preocupado com o acesso a certas “bases” da produção familiar, tais como informação, conhecimentos e habilidades, participação em organizações sociais e recursos financeiros. Quando a unidade familiar incrementa o seu acesso a qualquer uma dessas bases sua habilidade de estabelecer e alcançar objetivos também aumenta. Um incremento no poder social também pode ser entendido como melhoria da qualidade de vida das unidades familiares (FRIEDMANN, 1998).

Já o poder político estaria preocupado com o acesso individual dos membros da unidade familiar aos processos pelos quais as decisões (principalmente as que irão afetar seu futuro) são tomadas, não sendo caracterizadas apenas pelo acesso ao voto, mais ainda, pelo poder de voz e da ação coletiva enquanto que o poder psicológico se relaciona ao senso individual de potência, ou seja, quando presente, o poder psicológico se demonstra pelo comportamento auto-confiante dos indivíduos (FRIEDMANN, 1998).

O empoderamento psicológico é visto por Friedmann (1998) como resultado de uma ação bem sucedida nos domínios social e político. O autor fala ainda que as ferramentas desenvolvidas para a unidade familiar devem procurar empoderar seus membros nos três tipos de poder mencionados: o poder social, político e psicológico.

Friedmann (1998) destaca oito bases do poder social como os principais meios possíveis para uma economia familiar garantir a manutenção do seu bem-estar:

1. Espaço Vital: base territorial da economia familiar, espaço disponível para realização de atividades produtivas, sejam comerciais ou não, rurais e não rurais, bem como atividades da esfera domésticas por parte do núcleo familiar, é o poder social mais valorizado dos oito.
2. Tempo Excedente: tempo disponível para a economia doméstica a mais do necessário para satisfazer as necessidades básicas de subsistência da família. Sem o acesso ao tempo excedente, as opções familiares são severamente constrangidas; é a segunda base mais valorizada do poder social.
3. Conhecimentos e Habilidades: se refere ao nível educacional, ao treinamento técnico e habilidades específicas dos integrantes do grupo familiar, necessárias para o desempenho da atividade produtiva.
4. Informação Apropriada: informações razoavelmente precisas com relação a melhores técnicas de produção familiar, melhorias das práticas sanitárias, práticas padrão de saúde, disponibilidade de serviços públicos, oportunidades de trabalho,

mudanças nas configurações políticas, cujo acesso contínuo resulta imprescindível para a aplicação concreta dos conhecimentos e habilidades ao desenvolvimento da unidade familiar.

5. Organizações Sociais: se refere tanto às organizações formais como informais nas quais os membros da família tem participação, incluindo igrejas, clubes esportivos, associação dos vizinhos, círculos de crédito, grupos de discussão e associações e sindicatos agrícolas. São fundamentais na conexão da unidade com o ambiente externo e constituem meios de convivência e fontes de informações relevantes para a unidade familiar.
6. Redes Sociais: essenciais para ações nas quais se desenvolvam relações de reciprocidade de tipo horizontal com parentes, amigos e vizinhos, que ampliam o espaço de manobra das unidades familiares. Estas redes estariam apenas em parte determinadas pelo fato de pertencer a organizações sociais.
7. Instrumentos de Trabalho: ferramentas utilizadas na produção, força física, acesso à água e à terra produtiva, utilizadas tanto nas atividades produtivas (formais e informais) como na esfera doméstica, como bicicletas, máquinas de costura, baldes, fogão, utensílios domésticos, entre outros.
8. Recursos Financeiros: fontes de renda monetária do grupo familiar, bem como o acesso a fontes formais e informais de financiamento (FRIEDMANN, 1998: 67).

Para Friedmann (1998), o acesso às bases do poder social pode ser entendido como a medida em que os membros da família organizam e utilizam seus recursos para o seu desenvolvimento, e considera que os mesmos podem ampliar esse acesso aos diferentes recursos de diferentes maneiras.

Considerando as oito bases do poder social para alavancar desenvolvimento às famílias, o modelo proposto por Friedmann (1998) procura demonstrar em que grau de desenvolvimento a família se encontra. De modo geral, o crescente acesso a qualquer uma das bases sociais propostas demonstra uma melhoria da qualidade de vida dos membros da família e se constitui como uma genuína medida de desenvolvimento.

O modelo de Friedmann (1998) também permite que cada membro da unidade familiar tome suas próprias decisões a respeito de como utilizar seus recursos para aprimorar o acesso às diferentes bases de poder social.

O espaço vital e o tempo excedente, e as organizações e as redes sociais são considerados como necessidades básicas das famílias, e quando alcançados, as famílias podem determinar diferentes prioridades para si, procurando diferentes objetivos também, concentrando assim seus esforços nas dimensões do poder social remanescentes: conhecimentos, habilidades e informações; instrumentos de trabalho e recursos financeiros (FRIEDMANN, 1998).

Analisar a unidade familiar de produção agrícola considerando as bases do poder social de Friedmann (1998) como categorias de análise procura aproximar a ferramenta de gestão e de tomada de decisão da realidade organizacional destas.

As categorias de análise das propriedades de agricultura familiar não são as mesmas utilizadas na indústria, assim como os objetivos fundamentais e estratégicos das diferentes organizações.

No próximo capítulo, procuramos apresentar alguns objetivos pretendidos pela agricultura familiar, objetivos estes específicos às mesmas e que refletem uma racionalidade substantiva destas unidades de produção e consumo.



Figura 1: Categorias de análise da unidade familiar.

Fonte: Friedmann (1998).

5. Objetivos Fundamentais da Agricultura Familiar

De acordo com Keeney (1998) um objetivo nada mais é do que uma declaração de algo que se pretende alcançar e que caracteriza a razão essencial dos interesses numa dada decisão. Os valores dos tomadores de decisão estão explicitados pelos objetivos fundamentais, objetivos que fundamentam qualquer interesse na decisão a ser considerada.

Segundo este autor, objetivos fundamentais devem possibilitar a criação e avaliação de alternativas, a identificação de oportunidades de decisão e guiar todo processo de tomada de decisão. O alcance dos objetivos é a razão de qualquer tomada de decisão, e para isso, é necessário compreender seus objetivos. O fundamento principal em se identificar e estruturar objetivos é propor uma maior reflexividade para melhores decisões. (KEENEY, 1998; ENSSSLIN ET AL, 2001).

Paulilo (1990) considera que os valores que orientam a ação dos agricultores familiares estão determinados por configurações históricas singulares.

Os fins podem ser compreendidos, mas não adivinhados “*a priori*”. Como eles não derivam de leis sociais ou históricas, e nem são invariantes culturais, só poderemos compreendê-los se penetramos na matriz valorativa que orienta a conduta dos entrevistados, sua postura política e seus movimentos reivindicatórios (PAULILO, 1990: 178).

A continuação são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas a informantes qualificados no transcurso da pesquisa.

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR	
Ecologia.	
Questões de Gênero	Enquanto as mulheres não herdarem é muito difícil mudar certas coisas.
	Agroindústrias de pequeno porte é um jeito da mulher ficar.
	A mãe prepara a mulher para sair.
	Ou ela casa com um cara que tem terra ou ela não tem lugar.
Sucessão Familiar	Falta de sucessores.
	Situação sem mecanismos.
	É uma certa minoridade, como uma criança pequena.
	O que ele pode fazer é ir embora.

	Membro não remunerado da família.
	Não tem estatuto de trabalhador.
	Quem é que vai cuidar deles (dos pais)?
	Gerem a propriedade é pensando na herança.
	Dar alguma coisa aos filhos.
	Como é que ele vai fazer com o filho e com a filha?
	Agricultura orgânica tá segurando mais gente no campo
Mão-de-obra	A mão-de-obra é a que tem.
	Podem contratar, mas fica caro.
	Quando os filhos casam como é que vão manter a mão-de-obra?
	O filho que vai embora, dependendo de como é o pai, ele não quer ficar.
Segurança Econômica	O gado é poupança
	Gado não tá lá para dar lucro.

Figura 2: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 1¹¹.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode observar na Figura 2, o *Entrevistado 1* considera que a ecologia, as questões vinculadas ao gênero, à sucessão familiar, à mão-de-obra e a segurança econômica são valores que deveriam ser considerados nos mecanismos de gestão voltados aos agricultores familiares.

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR	
	Autonomia
	Empoderamento
	Gênero
	Pais e Filhos
	Sucessão Familiar
Ferramentas de Gestão	A administração rural não é uma área que gera motivação pros produtores.
	Ferramentas utilizadas pelos extensionistas.
	Difícilmente os agricultores pegavam isso e incorporavam.
	Extensionistas ou os pesquisadores visitava a propriedade uma vez por mês e com base nisso tomava-se algumas medidas.
	Essas ferramentas realmente acabam sendo mais pros técnicos.
	Não quer dizer que não sejam úteis para os produtores.

¹¹ Pesquisadora do CNPq atuante principalmente nos seguintes temas: agricultura familiar, gênero, campesinato, Santa Catarina e movimentos sociais rurais.

	Adequar à estrutura mental dos agricultores.
	A gente não consegue colocar nos números as emoções, as coisas subjetivas.
Sustentabilidade	Muitos agricultores familiares acabaram não merecendo aquela tese de que conserva e preserva o meio ambiente e entraram na dinâmica da maioria dos outros agricultores mais empresariais.
	Todo o contexto não deixa muita alternativa para esses agricultores a não ser seguir esse caminho.
	Perspectiva ambiental é vista muito mais como um empecilho, uma restrição, do que como uma medida importante de sustentabilidade.
	Custos Ambientais e Sociais.

Figura 3: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 2¹².

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 3 são demonstradas alguns dos objetivos fundamentais inerentes às unidades produtivas de agricultura familiar identificadas pelo *Entrevistado 2*, tais como: autonomia, empoderamento, questões de gênero e de pais e filhos, questões vinculadas à sucessão familiar, questões relacionadas à utilização das ferramentas de gestão e à sustentabilidade ambiental da propriedade.

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR	
	Problemas de relação geracional e de gênero
	Produções intensivas onde a mão-de-obra é de forma intensiva.
	Redes sociais.
	Relações de confiança.
	Reproduzir a unidade familiar de produção.
	Saúde.
Ferramentas de Gestão	Agricultor toma decisões do ponto de vista intuitivo e de estratégias, mas ele não as explicita.
	Ferramenta de gestão que venha ao encontro das necessidades dos agricultores.
	Necessidade de um apoio na área de gestão.
	Deficiência na área de informação para a tomada de decisão dos produtores.
	Valores históricos continuam permeando o processo de tomada de decisão dos agricultores.
Resultado	Gado como objeto de subsistência e de poupança.

¹² Engenheiro agrônomo e pesquisador da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural - EPAGRI.

Econômico	Resultado mínimo.
	Ter mais lucro.
	Rentabilidade mínima que é aquela que mantém o cara lá.
	Se insistir só na renda nós vamos ficar sem jovens.
Sucessão Familiar	Manter o patrimônio.
	Melhorar as condições da moradia.
	Objetivos do pai e do filho.
	Reproduzir a unidade familiar de produção.
	Não tem mais sucessor nas propriedades.
	Relações entre os pais e os filhos.
Sustentabilidade Ambiental	O campo ainda é um espaço de realização do projeto pessoal.
	Agricultor fazia a gestão ambiental dos seus recursos (a água, o solo, a floresta) do seu jeito.

Figura 4: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 3¹³.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se verificar na Figura 4, os seguintes objetivos identificados pelo *Entrevistado 3*, considerados como fundamentais na gestão das unidades produtivas de agricultura familiar e que portanto, também devem ser incorporados, dentre elas os problemas de relação geracional e de gênero, a consideração de que produções intensivas demandam uma mão-de-obra também de forma intensiva, a importância das redes sociais, as relações de confiança, a reprodução da unidade familiar de produção, o resultado econômico, as questões vinculadas à saúde, a utilização das ferramentas de gestão, à sucessão familiar e à sustentabilidade ambiental.

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR	
Comercialização	Criar instrumentos para ser competitivo.
	Desenvolvimento de Produtos.
	Diversificação da Produção.
	Produzir com qualidade, com bom volume para conseguir tirar em média um salário mínimo por trabalhador.
	Calibrar a produção de acordo com a demanda do mercado.
	Sair, ver como que tá a exposição, o que tem de novidade, a concorrência.
	Comunicação visual (site, cartões, flyers, banners).
	Design.

¹³ Engenheiro agrônomo da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EMATER / SC.

	Embalagem. A melhor forma de pulverizar a produção de fruta <i>in natura</i> – é com a venda <i>in natura</i> .
Cooperativas	Entendimento de pertencimento.
	Busca de solução conjunta.
Expansão	Quando o negócio ganha a dinâmica fica fácil de fazer a expansão.
	Não adianta muito tentar ir convencer – é o exemplo do vizinho ao lado.
Produção	O maior desafio.
	Conflitos com os compradores por não ter a capacidade de entrega.
	Uma forma de mobilizar o produtor muito claro é não conseguir vender o que foi produzido.
	Garantir um atendimento sem ruptura ao mercado.
Qualidade de Vida	A idéia não é acumular recursos.
	A idéia é ter uma boa condição de vida.

Figura 5: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 4¹⁴.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 5, o *Entrevistado 4* identifica os seguintes objetivos a serem considerados nas ferramentas de gestão adaptadas aos agricultores familiares: aspectos vinculados à comercialização, às cooperativas, à expansão, à produção e à qualidade de vida dos mesmos.

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR	
	Reprodução dessa categoria social.
	Retirar agricultor do isolamento.
	Sustentabilidade.
Acesso	O filho do agricultor quer vir para cidade, ele quer ter acesso às coisas daqui.
	Acesso a meios econômicos.
	Ter luz.
	Ter acesso a recursos.
	Ter acesso à minimamente os serviços que a modernidade permite.
	Acesso a internet.
	Acesso a uma educação de qualidade.
	Garantir que tenha acesso: criar outros mercados: mercado territorializado.
Comercialização	O agricultor familiar é bom para produzir, mas para

¹⁴ Coordenador de uma associação de agricultores agroecológicos em Santa Catarina.

	vender eles têm muita dificuldade.
	Escoar a produção.
	Rastreabilidade do produto.
	Relação muito mais direta com o consumidor.
	Fortalecer relação com o consumidor direto.
	Cooperativas.
	Gestão associativa.
Formação e Qualificação	Formar o agricultor em torno da gestão.
	Não tem um recurso para ele se capacitar.
Organizar a produção	Organizar é algo que a gente precisa em qualquer sistema
Rentabilidade	Tem que trabalhar os três aspectos: o econômico, o social e o político.
	Não dá para esquecer o econômico, não dá para esquecer o técnico.
	Melhorar de renda.
	O econômico tem que tá lá sólido.
	Cada vez mais o grande produtor assume um espaço e o pequeno vai indo para cidade trabalhar nos pequenos serviços, porque se ele não tiver uma condição de vida mínima para dar pros seus filhos e tudo mais, é isso que vai acontecer – é isso que acontece.
Sucessão	Os meninos o que eles querem? Eles não querem ficar aqui.
Turismo	O que acaba segurando os jovens é o turismo.
	Outra proposta: proposta de relação com o urbano.
	Os jovens eram valorizados.
	Jovens tinham a condição também de decidir várias coisas.
	Não era trabalho pesado.
	Agroturismo.
Valorização da Profissão	Não é só a questão monetária, ela tem valor.
	Eu hoje sou valorizado: o médico vem comprar comigo, o advogado da cidade vem comprar comigo, as pessoas me vêem como um referencial.
	Auto-estima.

Figura 6: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 5¹⁵.

Fonte: Elaborado pela autora.

¹⁵ Pesquisadora CNPQ atuando também como pesquisadora no Centro de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC-Brasil), filiado ao CIRIEC internacional.

Dentre os objetivos fundamentais a serem considerados nos mecanismos de gestão adaptados à agricultura familiar identificados pelo *Entrevistado 5* na Figura 6, podemos citar a reprodução dessa categoria social, a retirada do agricultor do isolamento, a sustentabilidade, o acesso, aspectos vinculados à comercialização, à formação e qualificação dos agricultores, à organização da produção, à rentabilidade, à sucessão familiar, à questões relacionadas ao turismo e à valorização da profissão.

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR	
Comercialização	Necessidade da comercialização
Continuidade da Família	A 1ª coisa que aparece é a família, é a continuidade da família.
	Esses elementos das famílias assim de buscar uma alternativa de cultivo ou de produção, seja ela ecológica ou simplesmente diversificada, enfim, ela parte do processo de permanência desse indivíduo no ambiente rural.
	É sempre pensando na família.
	Tendo a sucessão familiar na sua lógica de trabalho.
Mão-de-Obra	A produção de base familiar demanda mão-de-obra e essa mão-de-obra tá aonde? Não tem condições de contratar ela externamente: você tem que utilizar aquilo que existe na propriedade.
	A agricultura convencional também demanda muito mão-de-obra, principalmente nos picos de safra.
	Não sobra mão-de-obra para ser compartilhada.
	A mão-de-obra disponível é aquela que é paga.
	Outra situação dessa mão-de-obra: quando ela... acho que na produção convencional ela é mais difícil de ser compartilhada porque eu já me enveneno, já passo veneno na minha propriedade e vai ter que ajudar o outro ainda a trabalhar com veneno? Não é possível.
	A mão-de-obra hoje é escassa e ela não melhora em força de mão-de-obra.
Redes	Tem que se constituir uma associação, uma cooperativa.
	Gestão compartilhada, gestão coletiva de um assunto, de uma ação que é pertinente a mais de uma região.
	Comercialização em conjunto também.
	Não é uma venda individualizada, é uma venda conjunta. E aí então o elemento de trabalho coletivo.
	A certificação é um resultado do processo.
	A sociedade civil organizada e as ONGs ainda têm seu

	<p>papel nessa sociedade.</p> <p>Senso de pertencimento.</p>
Saúde	<p>A questão de saúde, quando a saúde bate mesmo, quando o indivíduo está que já não consegue mais nem com o cheiro do veneno, aí ele parte para uma outra ação: ou ele vende a terra, vende o terreno, ou arrenda, ou enfim, ou ele parte para um cultivo ecológico.</p> <p>A fumageira tem que se apegar a isso: “Nós passamos todas as recomendações, nós dissemos para eles usarem o EPI (Equipamento de Proteção Individual), tem a bula, tem não sei o quê... então vai lá... é culpa da agricultora que não quis usar o EPI!”.</p> <p>O problema com a saúde aparece quando tem que vir aqui no CEPON (Centro de Pesquisas Oncológicas) para tratar um câncer, quando há no âmbito da família alguma deformação em crianças que nascem.</p>
Segurança Econômica	<p>Ter uma atividade agrícola que lhes dê uma... a sua manutenção.</p> <p>Muitos se utilizam do fumo para fazer um processo de transição ecológica mesmo, a transição de cultivos, então acumulam renda com a produtividade do tabaco e a partir disso então conseguem apostar numa outra atividade.</p> <p>Tem alguns que tem a sua única sustentação com o tabaco, então não há a questão da segurança alimentar – ela está condicionada ao plantio do tabaco, então de certa maneira, ela é uma insegurança, mas, no entanto, é a única atividade que se tem.</p> <p>As famílias estão com grau de endividamento grande nos agricultores.</p> <p>Se não conseguir pagar geralmente renova o contrato e aí fica mais tempo para pagar – de quatro anos aí passa para oito, então nunca perde o vínculo.</p> <p>Muitas famílias se aproximam (da produção orgânica) por uma questão de precisar de renda, de obtenção de renda.</p>
Sustentabilidade Ambiental	<p>Não é só por uma questão econômica ou até mesmo organizativa, ela é uma questão de concepção mesmo da família de que o veneno faz mal, de que a cultura do fumo não é alimento e de que se perde até o senso de ser agricultor.</p> <p>Faz lá um curso e aí gera demanda na seqüência daquele curso lá de produção orgânica.</p> <p>A gente tem famílias que vão gerando referências, aí vai juntando pequenos grupos e aí vai.</p> <p>Consegue demonstrar para outras famílias que é possível</p>

fazer uma transição, inclusive tendo fumo ainda na propriedade.
Bate bastante a questão do solo – o solo é o seu meio de produção.
Manter o solo vivo e manutenção das famílias.
O que eu preciso para me manter aqui? Preciso da terra.
O senso de ocupação é um senso de tirada: tira a mata, tira os recursos que posso utilizar – só que hoje esses recursos estão cada vez mais escassos. Mas esse senso então de explorar ainda é presente.
Nas gerações anteriores ainda o senso de exploração ainda é bastante forte.
Ainda a questão ambiental não é muito presente.
Esse senso do ambiental vem muito dessa geração mais atual que até tá fazendo já sucessão.
Se a terra pro jovem é o seu meio de permanência, de adquirir uma renda e ter um dinheirinho, ele vai pensar que o terreno tem que tá bom – o terreno tem que tá sadio, a terra tem que tá boa, tem que tá com fertilidade. Ou ele vai buscar isso numa agropecuária com veneno e adubos químicos ou ele vai partir para produção ecológica
“A gente sabe que tá nos prejudicando, a gente sabe que tá se prejudicando tirando a mata”, eles têm esse senso, eles conseguem hoje identificar isso.

Figura 7: Objetivos fundamentais das unidades de agricultura familiar identificados pelo entrevistado 6¹⁶.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 7 podemos verificar os seguintes objetivos da agricultura familiar identificados pelo *Entrevistado 6*: a comercialização, as questões relacionadas com a continuidade da família, as restrições de mão-de-obra, a participação em redes sociais, questões de saúde, a segurança econômica e a sustentabilidade ambiental.

5.1. Objetivos Fundamentais dos Agricultores Familiares

A seguir são apresentados os resultados do estudo de caso realizado, na forma do listado dos aspectos levantados na análise das entrevistas junto à unidade familiar (Figura 8) e a estruturação dos

¹⁶ Técnico de uma associação de apoio à agricultura familiar e membro da Rede Ecovida de Produção Orgânica em Santa Catarina.

objetivos da unidade, construída e validada pelos próprios agricultores (Figura 9).

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR	
Auto-Consumo	Produção para o consumo da família.
	O que a gente planta, a gente consome.
	Comida não falta.
	O que a gente compra no supermercado é o que a gente não tá produzindo hoje.
Comercialização	As famílias não têm essa sabedoria, esse lado comercial – eles vendem para atravessador, que é outra coisa.
	O que a gente precisa mesmo é de comércio diário, uma coisa contínua.
	Grandes feiras é claro que é importante, mas financeiramente não é importante para quem produz porque é uma vez por ano e a gente não pode viver em função de produzir para eventos, tem que ser uma coisa mais contínua...
	O que a gente tá produzindo, a feira não consegue escoar.
	Porque não é só você produzir, é comercializar também.
	O produtor não tem uma visão ampla do que é o montante, o comércio, você ligar, você negociar, você saber servir.
Continuidade	E também da gente ficar aqui.
Organização da produção	Temos que trabalhar ainda para poder fazer a feira e porque restaurante não interessa se hoje você tem e amanhã não tem – não, você tem que ter todo dia!
	Isso tem que ser contínuo.
	A gente tá precisando é estruturar a propriedade.
Qualidade de Vida	Ganhou em qualidade de vida.
	Eu falo que vou brincar lá fora - eu levo bem para esse lado.
	Fazer a sua profissão, o que você quer, para ela não, né? Que ela te dê mesmo aquilo que você espera.
	O que me seguiu um pouco é porque eu gosto e por causa das crianças.
	A maioria do pessoal vai (para outra cidade, sai de São Bonifácio) e fica, mas não leva uma boa vida.
	A gente conseguiu unir o útil ao agradável.
	A gente conseguiu poder fazer a propriedade produzir e estando aqui!
	Voltei para cá com intenção de produzir leite para minha irmã, não para trabalhar na fábrica de novo, não queria aquilo para mim porque era muito difícil.

Redes	Temos uma certificação participativa – que a gente não tem que pagar ninguém para certificar nossa propriedade: certificação participativa é agricultor certificando agricultor.
	Além de certificar, tem assistência técnica para safra.
	Tem assistência técnica, tem a rede de comercialização (se a gente tiver um produto sobrando a gente pode botar na rede para comercializar), têm várias coisas boas, coisas importantes.
	Começou meio espontâneo na forma, promovido mais pelo pessoal da EPAGRI e não se formou a partir de nenhuma coisa pré-existente, foi mesmo num contato numa rede que começou entre famílias daqui.
	A gente tá comercializando produto, quando não falta, a gente liga e pega de outros produtores certificados pela Rede Ecovida.
Segurança Econômica	Foi uma época muito difícil: todas as famílias começaram a vender toda a madeira que eles tinham para fazer dinheiro, porque você precisa sobreviver.
	Não tinha extensão rural, a gente não tinha outra saída a não ser plantar fumo e o plantador de fumo ele tinha a opção de plantar e vender o produto.
	Todo mundo vendia um pouco de queijo, queijo colonial, todo mundo fazia. E esse queijo não tinha saída... Até tinha saída, mas o preço era muito ruim.
	Nem tanto pela fiscalização, mais mesmo pelo fato de não ter comércio.
	Produzimos muito bem, mas não tinha mercado.
	Esse excedente que tá entrando é pouco para gente.
	Renda em termos monetários vem só da feira.
	A feira assim também não é tão fraca. Não é uma coisa tão ruim assim, mas não é o suficiente.
Ter uma fonte de renda porque vai ser preciso.	
Sucessão	Nós somos cinco irmãos: eu tenho três irmãs e mais um irmão – só que eu sou o mais novo! Aí eu fiquei aqui no sítio, fiquei cuidando, mas não estava bom!
	Meu pai comprou essa propriedade, essa propriedade não foi herdada de ninguém, foi comprada.
	Meu pai comprou essa propriedade muito antes de eu nascer. Mas eu fui ficando nela porque eu era o mais novo, e minha mãe ia ficando sozinha, então eu ajudei ela na roça.
	Meu filho ajuda um pouco, mas ele já tá saindo.
	Meu filho vai estudar em Florianópolis, mas quer voltar

	para cá. A pousada vem a isso – para eu produzir nela e fazer um... Meus filhos tão crescendo, eu quero fazer isso, você tá na pousada precisa de alguém para fazer toda a parte administrativa, alguém... Eu quero comprometer eles (os filhos), o mercado hoje tá complicado. Parte das preocupações é com os filhos.	
Sustentabilidade Ambiental	Eu sempre tive vontade de produzir alguma coisa nesse sítio, mas não de maneira convencional. A gente tem muita consideração pela terra. A forma convencional de produzir é altamente destrutiva. Tudo isso tem que preservar para sua sobrevivência. Eu nunca quis produzir nada com agrotóxico, com adubo químico, com nada disso. Se não fosse nós dois aqui, não teria grupo de agroecologia em São Bonifácio. Essas cinco famílias que produzem com a gente você nota assim essa coisa de querer mudar mesmo e arrumar uma outra alternativa, uma outra produção para deixar aquela e isso leva tempo. Eles têm uma mentalidade muito ainda de depredar...	
	Turismo	Quantas vezes eu precisei receber o pessoal da feira que querem vir ver onde é, que querem ver da onde que vem. Recebia muito gente que é muita gente que queria conhecer como que é. A idéia da “Acolhida na Colônia”. A gente tem mais 10, 15 anos para fazer feira, depois não temos pique, porque querendo ou não querendo a idade vem. Aí as pessoas vinham e acham que a gente faz? A gente trata bem, sabe? A gente adora receber! Eu gosto de receber as pessoas. Nós precisamos estruturar, precisamos fazer um curso.

Figura 8: Objetivos fundamentais da unidade de agricultura familiar identificados pelos entrevistados 7¹⁷.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 8, pode-se constatar alguns dos objetivos levantados pelos *Entrevistados 7*: auto-consumo, comercialização, continuidade da família, organização da produção, qualidade de vida, participação em

¹⁷ Casal de agricultores orgânicos de Santa Catarina, membros da Rede Ecovida de certificação participativa e feirantes em Florianópolis (SC).

redes, segurança econômica, sucessão dos filhos, sustentabilidade ambiental e o turismo como uma oportunidade futura de melhoria.

Os objetivos fundamentais determinam as ações e os objetivos estratégicos da unidade familiar, objetivos estes traduzidos como áreas de preocupações fundamentais da família e sob os quais serão elaboradas as assertivas. Abaixo dos objetivos estratégicos estão os fatores considerados como relevantes para o melhor desempenho da unidade, e que servem para fundamentar não só os objetivos estratégicos, mas também o objetivo essencial da propriedade.

Como podemos ver na Figura 9, os objetivos encontrados através dessas entrevistas foram agrupados em 4 (quatro) objetivos estratégicos pela similaridade de conteúdos encontrados. Esses objetivos estratégicos servem de alicerce para o alcance do objetivo fundamental dessas unidades: garantir a satisfação das necessidades atuais e futuras dos integrantes da unidade familiar de produção agrícola.

Para que isso ocorra é necessário o alcance de uma qualidade de vida representada aqui por uma boa saúde, uma maior liquidez e um maior conforto à família; de oportunidades aos filhos, se preocupando não apenas com aspectos relacionados à sucessão familiar, mas também à própria continuidade da família; de segurança tanto econômica como de colocação de produção; de garantir a sustentabilidade ambiental e dos recursos e das instalações.

Tendo considerado as categorias de análise da agricultura familiar e seus objetivos fundamentais e estratégicos, veremos a seguir os fatores capazes de atribuir maior competitividade a essas unidades pelas quais analisou-se a agricultura familiar

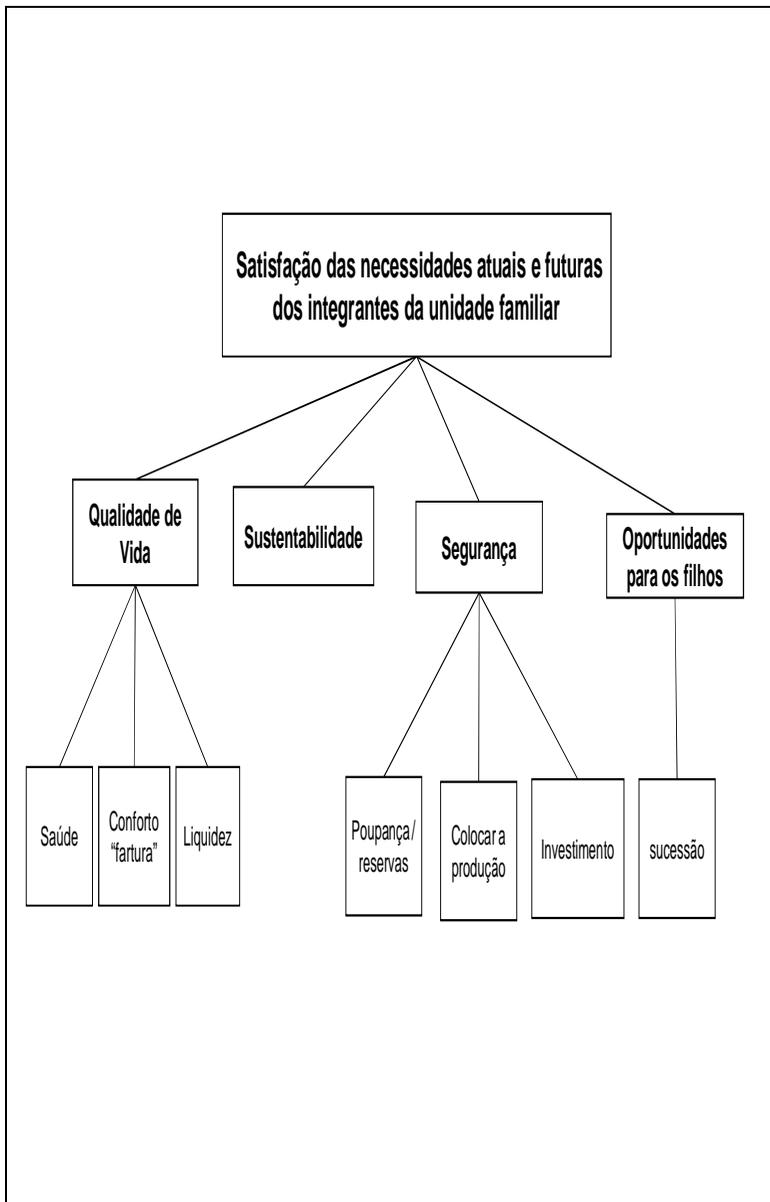


Figura 9: Objetivos fundamentais da agricultura familiar.

Fonte: Elaborado pelo autora.

6. Boas Práticas de Gerenciamento Dos Estabelecimentos Agrícolas Familiares

A partir de uma revisão bibliográfica em bases periódicas nacionais e internacionais no portal de periódicos da CAPES procurando por termos relacionados à gestão, produtividade, desenvolvimento, desenvolvimento sustentável e eficiência de unidades de agricultura familiar foram coletados aproximadamente 342 artigos em inglês, português e espanhol.

Esses artigos foram analisados individualmente e, a partir dessa análise, foi identificada a existência de 148 termos relacionados aos fatores de competitividade, de eficiência, de desenvolvimento e de produtividade na gestão dos estabelecimentos agrícolas. Esses fatores servem para dar estrutura e conteúdo aos objetivos fundamentais da agricultura familiar, fornecendo subsídios e contribuindo fortemente para uma maior aplicabilidade da ferramenta.

É importante ressaltar que não classificou-se os autores a partir de qualquer perspectiva teórica. O que fizemos foi uma ampla cobertura do que a literatura fala de quais são os possíveis fatores considerados em termos gerais como relevantes para o desempenho das unidades familiares produtivas. A validação desses fatores foi comparada aos objetivos considerados como fundamentais pelos próprios agricultores familiares e com os pesquisadores e técnicos do assunto.

Fatores de Competitividade	Justificativa
Acessibilidade	O conceito de acessibilidade expressa, por exemplo, a facilidade com que um indivíduo pode alcançar as atividades de que deseja participar, a partir de um determinado local, por meio de um determinado modo (MORRIS ET AL, 1979; ODOI ET AL, 2001 citados por PEGORETTI e SANCHES, 2005).
Capital Social	O capital social, ensina Coleman (1990:302) “não é uma entidade singular, mas uma variedade de diferentes entidades que possuem duas características em comum: consistem em algum aspecto de uma estrutura social e facilitam algumas ações dos indivíduos que estão no interior desta estrutura”. O capital social, neste sentido, é produtivo, já que ele torna possível que se alcancem objetivos que não seriam atingidos na sua ausência (ABRAMOVAY, 2000).

Conhecimento	A sociedade do conhecimento se suporta em considerar este como o ativo fundamental da competitividade, focando neste para criar e adquirir novos conhecimentos (RUÍZ e PEÑA, 2006).
Comercialização	A comercialização é parte essencial da produção agropecuária. É nela que os esforços de aumento de produtividade e redução de custos, obtidos na produção, podem ser ou não realizados (AZEVEDO, 2009).
Controle	Um controle efetivo é um dos elementos principais para assegurar à empresa condições mínimas de competitividade (FUSCO e SACOMANO, 2007).
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional são o conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização (STONER e FREEMAN, 1999).
Custos	De acordo com o pensamento predominante, os custos de mão-de-obra, as taxas de juros, as taxas de câmbio e a economia de escala são os determinantes mais poderosos da competitividade (PORTER, 1999).
Estratégias	A estratégia de operações é o modelo de decisões e ações que formatam a visão de longo prazo, os objetivos e as capacidades da operação e sua contribuição para a estratégia global do negócio (SLACK ET AL, 2008).
Flexibilidade	Flexibilidade significa ser capaz de mudar a operação de alguma forma. Pode ser alterada o que a operação faz, como faz ou quando faz (SLACK ET AL, 1997).
Informação	A informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações do indivíduo e traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao desenvolvimento da sociedade em que ele vive (BARRETO, 1994).
Inovação	As empresas atingem vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. Elas percebem uma nova base para a competição ou encontram melhores meios para competir à moda antiga. Algumas inovações geram

	vantagem competitiva a partir da percepção de uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou através do atendimento a um segmento do mercado negligenciado por outras empresas (PORTER, 1999).
Parcerias	A parceria do trabalho, na maioria dos casos informais, já é uma prática comum para muitos agricultores familiares, embora restrita pela atual legislação. Ao mesmo tempo em que garante uma maior eficiência e aumento da qualidade da atividade, assegura um melhor rendimento ao trabalhador e uma melhor distribuição da renda gerada com o seu trabalho (BITTENCOURT e BIANCHINI, 1996).
Recursos Humanos	A administração de recursos humanos envolve pessoas que tomam decisões, fixam objetivos, planejam, produzem e vendem os produtos das empresas. A diferença entre gestões de recursos humanos se encontra na forma como essas pessoas são administradas, uma vez que a gestão de pessoas é um processo dinâmico, o que o torna complexo e muitas vezes imprevisível (CONTIJO, 2004).
Rentabilidade Econômica	Define-se rentabilidade como a medida financeira que contém todas as relações econômicas da empresa ou da organização. Econômica significa relação de meios a resultados. Empresa ou organização significa unidade de produção orientada para a criação de valor, seja essa unidade de produção pública ou privada, com ou sem objetivos de lucro (PASQUIER-DORTHE, 2002).
Sustentabilidade Ambiental	A sustentabilidade estará vinculada à capacidade dos agricultores familiares conservarem ou aumentarem sua qualidade de vida mantendo e garantindo recursos para as próximas gerações (GOMES, 2004).
Técnicas Produtivas.	Está claro para os agricultores que é preciso planejar melhor a propriedade, diversificar a produção, especializar-se em duas ou três culturas e/ou criações, além de melhorar a produtividade e a competitividade do sistema com um todo (BITTENCOURT e BIANCHINI, 1996).

Tecnologia e Equipamentos	A competitividade, uma vez atingida, terá que ser mantida através de diversos mecanismos. As tecnologias são desenvolvidas para atender às demandas específicas do mercado. Uma vez no mercado, os produtos precisam manter a capacidade competitiva. Para isso, mais uma vez, caberá a gestão de tecnologia buscar constantemente fatores que possam impactar essa competitividade, investindo em pesquisa e desenvolvimento, de modo a garantir a posição obtida (FERNANDES, 1998).
---------------------------	---

Quadro 5: Fatores geradores de competitividade de uma organização agro-familiar.

Fonte: Elaborada pela autora.

No Quadro 5 pode-se verificar os fatores de competitividade encontrados e a justificativa do porque os seguintes fatores podem ser considerados como determinantes para a competitividade dessas unidades familiares de produção agrícola.

Consideram-se como fatores de competitividade aqueles fatores que combinados interferem no desempenho da organização. Considerando a repetência de termos esses fatores acabaram se reduzindo para 146 termos relacionados, que posteriormente foram reagrupados em 17 fatores, como podemos ver no Quadro 3, que contemplam a similaridade dos termos que os compõem.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
ACESSIBILIDADE	Acessibilidade às Atividades e Serviços Urbanos	A acessibilidade às atividades e aos serviços urbanos merece atenção especial, pois está diretamente relacionada ao aspecto sócio-espacial e, conseqüentemente, à qualidade de vida dos moradores da zona rural.	PEGORETTI, M.; SANCHEZ, S. (2005). Dicotomia Rural x Urbano e Segregação Sócio-Espacial: Uma Análise da Acessibilidade Ligada à Problemática do Transporte dos Estudantes do Campo. In: <i>XI Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional – ENANPUR</i> . Salvador, 23 – 27 Maio. Bahia – Brasil.

	Acesso a Redes Cooperativas	Participar na indústria orgânica tem a vantagem adicional de acesso às várias redes de educação, de pequenos empréstimos e créditos, de serviços médicos e lojas comunitárias (GÓMEZ TOVAR ET AL, 2000).	GALINDO, Isabel Morales. (2007). Regional Development through Knowledge Creation in Organic Agriculture. <i>Journal Of Knowledge Management</i> . Vol.11. Nº5. 87 – 97.
	Acesso à Tecnologia, Acesso a Mercados e Acesso a Créditos	Em busca de uma competitividade socioeconômica genuína, torna-se necessário facilitar aos setores historicamente marginalizados o acesso a tecnologias, aos mercados e a créditos.	SANTIN, Laci. (2005). <i>O Papel dos Sistemas Locais de Conhecimento Agroecológico no Desenvolvimento Territorial Sustentável - Estudo de Caso Junto à Agricultores Familiares no Litoral Centro-Sul do Estado de Santa Catarina</i> . Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

	<p>Acesso às Tecnologias e à Capacitação</p>	<p>Para Lacki (2005) a empresa agrícola só será rentável se as distorções provocadas pela falta de conhecimentos forem eliminadas. Para tanto, o autor sugere o acesso das famílias rurais às tecnologias e à capacitação, para que possam melhorar a qualidade dos produtos colhidos, minimizarem custos unitários de produção, diminuir perdas durante a comercialização, agregar valor ao produto e assim aumentar a receita obtida na venda da sua produção.</p>	<p>SILVA, Denise Michele Furtado; KHAN, Ahmad Saeed; LIMA, Patrícia Verônica Pinheiro Sales. (2006). Produção de Milho Híbrido no Estado do Ceará: Aspectos Tecnológicos, Competitivos, Geração De Emprego e Renda. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i>. Vol.44. Nº01. Janeiro / Março. 119 – 146.</p>
--	--	--	--

Figura 10: Exemplos de fatores relacionados à acessibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Acessibilidade pode ser definida como a facilidade com que um indivíduo pode alcançar as atividades de que deseja participar, a partir de um determinado local, por meio de um determinado modo (MORRIS ET AL, 1979; ODOKI ET AL, 2001 citados por PEGORETTI e SANCHES, 2005).

Wilkinson (1997) afirma que a produção familiar se mostraria competitiva se tivesse o mesmo acesso aos benefícios que as grandes propriedades. Nesse sentido, Guanziroli (2001: 43) acredita também que para “alavancar a competitividade da produção familiar na agricultura é preciso também garantir o acesso a serviços essenciais de educação e saúde às famílias rurais”.

Na Figura 10 podem-se ver alguns termos relacionados às questões de Acessibilidade dos agricultores familiares, tais como: acessibilidade a atividades e serviços urbanos, acesso a redes cooperativas, acesso à tecnologia, acesso a mercados, acesso à créditos, acesso às tecnologias e à capacitação.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
CAPITAL SOCIAL	Capital Social	O capital social, quando presente em uma sociedade, fortalece a tomada de decisões e as ações colaborativas que beneficiam toda comunidade.	BARRETO, Ricardo; KHAN, Ahmad; LIMA, Patrícia. (2005). Sustentabilidade dos Assentamentos no Município de Cacauia – CE. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.43. Nº02. Abril / Junho. 225 – 247.
	Capital Social	O conceito de capital social trata-se de um novo enfoque que procura fortalecer a capacidade dos pobres para melhorar sua situação através da associação e do desenvolvimento da confiança.	KHAN, Ahmad; SILVA, Lucia. (2005). Capital Social das Comunidades Beneficiadas pelo Programa de Combate à Pobreza Rural – PCPR/Projeto São José – PSJ – Estado do Ceará. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.43. Nº01. Janeiro / Março. 101 – 117.
	Capital Social	Para Putnam (2000), capital social compreende características da organização social, confiança, normas e sistemas que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas.	KHAN, Ahmad; SILVA, Lucia. (2005). Capital Social das Comunidades Beneficiadas pelo Programa de Combate à Pobreza Rural – PCPR/Projeto São José – PSJ – Estado do Ceará. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.43. Nº01. Janeiro / Março. 101 – 117.

	Capital Social	O capital social quando presente em uma sociedade fortalece a tomada de decisões e a execução de ações colaborativas que beneficiam toda comunidade.	KHAN, Ahmad; SILVA, Lucia. (2005). Capital Social das Comunidades Beneficiadas pelo Programa de Combate à Pobreza Rural – PCPR/Projeto São José – PSJ – Estado do Ceará. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.43. Nº01. Janeiro / Março. 101 – 117.
	Capital Social	O capital social afeta o comportamento dos indivíduos ao contribuir para a conscientização da extensão das relações interpessoais (YOUNG, 2001).	LIMA, Roberto; SHIROTA, Ricardo. (2005). Influência do Capital Social no Mercado de Crédito Rural. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol. 43. Nº01. Janeiro / Março. 63 – 80.
	Trabalho social	O trabalho social das pessoas pode possibilitar a resolução de problemas comuns (KLIKSBERG, 2000; BANCO MUNDIAL, 2001 a; KNACK, 1997).	KHAN, Ahmad; SILVA, Lucia. (2005). Capital Social das Comunidades Beneficiadas pelo Programa de Combate à Pobreza Rural – PCPR/Projeto São José – PSJ – Estado do Ceará. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.43. Nº01. Janeiro / Março. 101 – 117.

Figura 11: Exemplo de fatores relacionados ao capital social.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 11, pode-se perceber os termos capital social e trabalho social relacionados ao uso do Capital Social. Putnam (2000) aponta o uso do capital social como mecanismo aglutinador de ações públicas, mecanismo esse capaz de estruturar os programas de desenvolvimento territorial.

Para Putnam (2000), o capital social, entendido aqui como características da organização social tais como os sistemas, as normas e a confiança, facilitam as ações coordenadas, contribuindo também para

o aumento da eficiência da sociedade colaborando assim para a cooperação espontânea, aumentando não somente a confiança entre os envolvidos, mas também os proveitos mútuos de que ambos poderão se beneficiar.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
CONHECIMENTO	Ambientes de Aprendizagem	Nem todas as regiões agrícolas promovem à comunidade ambientes de aprendizagem, no entanto, quando tais ambientes acontecem, a disseminação do conhecimento gera externalidades positivas diretamente relacionadas com a prosperidade e o desenvolvimento.	GALINDO, Isabel Morales. (2007). <i>Regional Development through Knowledge Creation in Organic Agriculture. Journal of Knowledge Management.</i> Vol.11. Nº5. 87 – 97.

	Educação	Em seus trabalhos empíricos Schultz (1964), enfatizou que a educação dos agricultores seria um elemento crucial para melhorar a capacidade de uso eficiente dos recursos disponíveis e, portanto, de aumentar a renda desses trabalhadores.	PEREIRA, Sebastião Eustáquio; FIGUEIREDO, Adelaide dos Santos; LOUREIRO, Paulo R. A.. (2006). Avaliação do Impacto da Utilização de Crédito, da Educação e da Escolha do Canal de Comercialização na Horticultura: Caso do Núcleo Rural do Distrito Federal. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.44. Nº04. Outubro / Dezembro. 773 – 799.
	Intercâmbio de conhecimentos	A troca de conhecimentos por prosperidade pode também estimular o empreendedorismo e a inovação, criando uma cultura local e padrões comportamentais que, por sua vez, divulgam o know-how local (MASKELL ET AL, 1998).	GALINDO, Isabel Morales. (2007). Regional Development through Knowledge Creation in Organic Agriculture. <i>Journal Of Knowledge Management</i> . Vol. 11. Nº5. 87 – 97.

	Nível Educacional	O nível educacional pode ser um fator importante na adoção de práticas sustentáveis. Educação está relacionada não somente com a habilidade de obter e processar informação, mas também com o uso de técnicas de gerenciamento mais sofisticadas.	SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. (2009). <i>Desenvolvimento Agrícola Sustentável</i> . In: BATALHA, Mario Otavio. <i>Gestão Agroindustrial</i> . São Paulo: Atlas. 665 – 710.
	Pesquisa Multidimensional	É necessário promover a investigação multidimensional para apoiar o desenvolvimento de sistemas de produção que sejam sustentáveis e equitativos, bem como estáveis e produtivos (CONWAY, 1985).	SOLIVA, Montserrat; ET AL. (2007). <i>Education and Research Related to Organic Waste Management at Agricultural Engineering Schools</i> . <i>International Journal of Sustainability in Higher Education</i> . Vol.8 Nº02. 224 – 233.
	Programas Educacionais	Programas educacionais sobre agricultura sustentável mudam valores que influenciam o processo de tomada de decisão e também podem fornecer o capital humano necessário para o desenvolvimento da agricultura sustentável.	WILT, J.G.; DIEDEREN, P.J.M.; BUTTER M.; TUKKER, A. (2001). <i>Innovation Challenges for European Agriculture</i> . <i>The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking And Policy</i> . Vol.03. Nº04. Agosto. 341 – 352.

	Redes de Conhecimento	Empresários agrícolas organizam suas redes de conhecimento para se tornarem empresas inovadoras e aprendizes.	NIEUWENHUIS, Loek F. M. (2002). <i>Innovation and Learning in Agriculture. Journal of European Industrial Training</i> . Vol. 26 Nº 6. 283 – 291.
--	-----------------------	---	---

Figura 12: Exemplo de fatores relacionados ao conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Lênin (1972; citado por MARTINS, 2008) acredita que o conhecimento é um reflexo da natureza do homem, um reflexo composto de abstrações, de formação de uma série de leis, normas e conceitos que também são regidos por leis da natureza e que estão em constante aperfeiçoamento, desenvolvimento e mudança.

A disponibilização de conhecimentos para as pessoas certas no momento certo é fundamental para a construção e manutenção de competências de uma organização (ALAZMI, 2003). Com a crescente importância da gestão do conhecimento, o conhecimento passa, também, a ser um fator crítico de sucesso na sociedade dinâmica e sem fronteiras de hoje.

Na Figura 12, pode-se notar os seguintes termos relacionados ao Conhecimento: ambientes de aprendizagem, educação, intercâmbio de conhecimentos, pesquisa multidimensional, programas educacionais e redes de conhecimento.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
-------	----------	---------------	-------------

COMERCIALIZAÇÃO	Agregar Valor aos Produtos	<p>Uma das maneiras de fortalecer a agricultura familiar é agregar valor a seus produtos. Essa agregação de valor pode ocorrer de várias formas. As principais estão relacionadas ao desenvolvimento e à comercialização de produtos que destaquem características como: o caráter social da agricultura familiar; a territorialidade do local onde esses produtos são fabricados; o sabor diferenciado originado de alguma característica artesanal do processo produtivo; a justiça social implícita em produtos que aumentem a renda dos pequenos agricultores, etc.</p>	<p>BATALHA, Mario; BUANAIN, Antonio; SOUZA FILHO, Hildo. (2005). <i>Tecnologias de Gestão e Agricultura Familiar</i>. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i>. EDUFSCAR: São Carlos. 43 – 66.</p>
	Canais de Distribuição	<p>A sobrevivência da agricultura familiar está diretamente ligada à competitividade dos canais de distribuição a que se vinculam esses agricultores.</p>	<p>AZEVEDO, Paulo; FAULIN, Evandro. (2005). <i>Comercialização na Agricultura Familiar</i>. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i>. EDUFSCAR: São Carlos. 229 – 250.</p>

	Mercado Agrícola	O mercado agrícola conecta o rural e o urbano, dando aos consumidores a oportunidade de comprar alimentos locais e suporte sustentável e ético aos sistemas agrícolas.	GUTHRIE, John; ET AL. (2006). Farmers' Markets: The Small Business Counter-Revolution in Food Production and Retailing. <i>British Food Journal</i> . Vol.108. Nº7. 560 – 573.
	Mercados Agrícolas	Para os produtores de pequena escala, os mercados agrícolas promovem alternativas mais rentáveis.	GUTHRIE, John; ET AL. (2006). Farmers' Markets: The Small Business Counter-Revolution in Food Production and Retailing. <i>British Food Journal</i> . Vol.108. Nº7. 560 – 573.

Figura 13: Exemplo de fatores relacionados à comercialização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme se pode verificar na Figura 13, termos como agregar valor aos produtos, canais de distribuição e mercados agrícolas aparecem relacionados à Comercialização.

Azevedo (2009) acredita que a comercialização dos produtos agrícolas seja um dos fatores-chave para o sucesso das empresas que compõem o agronegócio.

Já Inhetvin (2000) enfatiza que a comercialização representa um ponto de estrangulamento na transformação de grande variedade de produtos gerados em retorno econômico para as famílias agrícolas, demonstrando ainda algumas dificuldades mencionadas tanto pelos agricultores familiares como pela literatura especializada, como, por exemplo: os preços baixos dos produtos, o alto custo dos insumos agrícolas, a falta de crédito, a infra-estrutura precária e a concorrência deficiente entre os comerciantes locais.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
-------	----------	---------------	-------------

CONTROLE	Análise de Eficiência	<p>A análise de eficiência de unidades produtivas tem importância tanto para fins estratégicos (comparação entre unidades produtivas), quanto para o planejamento (avaliação dos resultados do uso de diferentes combinações de fatores) e para a tomada de decisão (como melhorar o desempenho atual, por meio da análise da distância entre a produção atual e potencial, ou saber onde é melhor investir).</p>	<p>GOMES, Eliane Gonçalves; MANGABEIRA, João Alfredo de Carvalho; MELLO, João Carlos Correia Baptista Soares. (2005). Análise de Envoltória de Dados para Avaliação de Eficiência e Caracterização de Tipologias em Agricultura: Um Estudo de Caso. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural</i>. Vol.43. N°4. Outubro / Dezembro. 607 – 631.</p>
	Confiança nos Produtos	<p>Lidar diretamente com o produtor pode ser visto como uma forma de restaurar a confiança nos produtos alimentares para alguns consumidores.</p>	<p>GUTHRIE, John; ET AL. (2006). Farmers' Markets: The Small Business Counter-Revolution in Food Production and Retailing. <i>British Food Journal</i>. Vol. 108. N°7. 560 – 573.</p>

	<p>Fatores de Desempenho</p>	<p>Batalha e Silva (1999) colocam que o conhecimento dos fatores, sua classificação quanto ao grau de controlabilidade e a medição do impacto destes no desempenho são fundamentais para definir estratégias de empresas e política pública que visam melhoria de competitividade.</p>	<p>SILVA, Márcio; MEDEIROS, Josemar; MARCELINO, Gileno. (2007). Desempenho da Produção Familiar de Tilápias no Semi-Árido Potiguar. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural - RER</i>. Vol. 45. Nº03. Julho / Setembro. 729 – 748.</p>
	<p>Ferramentas de Gestão da Qualidade e de Planejamento e Controle da Produção</p>	<p>Ferramentas apropriadas de gestão da qualidade e de planejamento e controle da produção, que padronizem normas e procedimentos intra e inter-propriedades de uma dada rede de produção (se for o caso) e abram canais de comunicação com os clientes e fornecedores, são fundamentais para diminuir a variabilidade da quantidade e da qualidade da produção.</p>	<p>BATALHA, Mario; BUANAIN, Antonio; SOUZA FILHO, Hildo. (2005). Tecnologias de Gestão e Agricultura Familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i>. EDUFSCAR: São Carlos. 43 – 66.</p>

	Medidas de desempenho	A análise da eficiência econômica fornece medidas de desempenho capazes de avaliar as atividades produtivas (LOVELL, 1993) e de identificar os determinantes da ineficiência.	VICENTE, José R. (2004). Economic Efficiency of Agricultural Production In Brazil. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural - RER</i> , Vol.42. Nº 02. Abril /Junho. 201 – 222.
	Normas	Seguindo as normas, os produtores e as agências orgânicas são capazes de manter-se informados sobre as novas leis e exigências que constante e rapidamente mudam para cumprir novas normas de exportação.	GALINDO, Isabel Morales. (2007). Regional Development through Knowledge Creation in Organic Agriculture. <i>Journal Of Knowledge Management</i> . Vol. 11. Nº5. 87 – 97.
	Normas e Fiscalizações	A segurança do alimento e a qualidade estão atreladas ao controle oficial, via normas e fiscalizações por parte de órgãos governamentais.	LIMA, Luciano; TOLEDO, José. (2005). Gestão da Qualidade. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i> . EDUFSCAR: São Carlos. 167 – 194.

	<p>Padrão de Qualidade e Controle dos Processos</p>	<p>O atendimento aos padrões de qualidade do mercado e da legislação, bem como o controle adequado dos processos de produção para redução dos custos com perdas e desperdícios, é fator fundamental para a competitividade de uma propriedade rural.</p>	<p>LIMA, Luciano; TOLEDO, José. (2005). Gestão da Qualidade. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i>. EDUFSCAR: São Carlos. 167 – 194.</p>
	<p>Qualidade e Segurança Alimentar</p>	<p>Pensar e agir em prol da qualidade e segurança do alimento não é tarefa simples para uma cadeia de produção agroalimentar, mas é essencial para sua competitividade.</p>	<p>LIMA, Luciano; TOLEDO, José. (2005). Gestão da Qualidade. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i>. EDUFSCAR: São Carlos. 167 – 194.</p>
	<p>Rastreabilidade</p>	<p>A rastreabilidade é um elemento crítico em qualquer sistema de produção agroalimentar, pois possibilita reconstruir a história do produto, incluindo informações sobre ingredientes utilizados, processos e controles aplicados.</p>	<p>LIMA, Luciano; TOLEDO, José. (2005). Gestão da Qualidade. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i>. EDUFSCAR: São Carlos. 167 – 194.</p>

Figura 14: Exemplos de fatores relacionados ao controle.

Fonte: elaborado pela autora.

Downey e Erickson (1987, citados por QUEIROZ e BATALHA, 2005) apontam que controles gerenciais significam a

verificação de quais planos estão em foco e em andamento e a aplicação de ações corretivas, quando necessário para promover o sucesso.

Já Queiroz e Batalha (2005) sugerem que o controle pode ser entendido como o processo pelo qual a organização planeja, executa e controla os planos e políticas de gestão.

Na Figura 14, pode-se notar os seguintes termos relacionados ao Controle: análise de desempenho, análise de eficiência, confiança nos produtos, controle efetivo, fatores de desempenho, ferramentas de gestão da qualidade e de planejamento e controle da produção, medidas de desempenho, normas, fiscalizações, padrão de qualidade e controle dos processos, rastreabilidade, qualidade e segurança alimentar.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
CULTURA ORGANIZACIONAL	Fatores Culturais	As atividades agrícolas – e em particular as familiares – são fortemente influenciadas por fatores culturais e pela hereditariedade da empresa e do conhecimento acerca da atividade.	BATALHA, Mario; BUANAIN, Antonio; SOUZA FILHO, Hildo. (2005). <i>Tecnologias de Gestão e Agricultura Familiar</i> . In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i> . EDUFSCAR: São Carlos. 43 – 66.
	Práticas Tradicionais	Na produção familiar, o conhecimento sobre técnicas de produção e práticas de comercialização tende a ser transmitido dentro da família, sendo, portanto, fortemente ligado às práticas tradicionais.	AZEVEDO, Paulo; FAULIN, Evandro. (2005). <i>Comercialização na Agricultura Familiar</i> . In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i> . EDUFSCAR: São Carlos. 229 – 250. .

	Sociologia dos Alimentos	Aspectos culturais ligados especialmente à noção de que “nós somos o que comemos” faz com que essa produção esteja sempre sujeita à realidade cultural da sociedade.	BATALHA, Mario; BUANAIN, Antonio; SOUZA FILHO, Hildo. (2005). <i>Tecnologias de Gestão e Agricultura Familiar</i> . In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i> . EDUFSCAR: São Carlos. 43 – 66.
--	--------------------------	--	--

Figura 15: Exemplo de fatores relacionados aos aspectos culturais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Barney (1986, citado por BESANKO ET AL, 2004), a cultura pode ser fonte de vantagem competitiva quando representa os valores da empresa, quando é específica da mesma, e quando se é inimitável.

Stoner e Freeman (1999) consideram como cultura organizacional o conjunto de conhecimentos importantes, como normas, valores, atitudes e crenças compartilhados pelos membros da organização. Farias (1999) acredita que a identidade da organização é definida por sua cultura organizacional, responsável por delinear a união dos membros dessa sociedade em torno de objetivos, ações e comportamentos.

Giddens (1991: 44) afirma que a tradição é “uma maneira de lidar com o tempo e o espaço, que insere qualquer atividade ou experiência particular dentro da continuidade do passado, presente e futuro”. E ainda, que “a tradição não é inteiramente estática porque tem que ser reinventada a cada nova geração (GIDDENS, 1991:44).

Na Figura 15 pode-se encontrar os seguintes termos relacionados à Cultura Organizacional: fatores culturais, práticas tradicionais, sociologia dos alimentos.

Fator	Critério	Justificativa	Referencias
CUSTOS E INVESTIMENTOS	Associar Recursos	Associar recursos passa a ser fundamental para a competitividade (PETROBRAS, 2005).	PEIXOTO, Rodrigo Corrêa Diniz. (2008). <i>A Rede Paraense de Agricultura Familiar e Biodiesel. Ciências Humanas</i> . Vol.3. Nº3. Setembro / Dezembro. 375 – 384.

	Fonte de Recursos	A produção familiar é fonte de recursos para as famílias com menor renda.	GUILHOTO, Joaquim J.M; ET AL. (2007). A Importância da Agricultura Familiar no Brasil e em seus Estados. In: V <i>Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos - ENABER, 2007. Recife - PE.</i>
	Retornos Suficientes e Competitivos	Blank Et Al (2005) apontam que, para permanecerem viável, os investimentos em agricultura devem oferecer retornos tanto competitivos com os investimentos alternativos como suficientes para cobrir as obrigações financeiras dos agricultores.	MISHRA, Ashok K.; MOSS, Charles B.; ERICKSON, Kenneth W. (2009). Regional Differences in Agricultural Profitability, Government Payments, and Farmland Values - Implications of DuPont Expansion. <i>Agricultural Finance Review. Vol.69. Nº1. 49 – 66.</i>
	Viabilidade Econômica	O papel dos sistemas agro-florestais torna-se relevante por ser o modelo de produção vegetal mais adequado em possibilitar a viabilidade econômica, de maneira a promover o desenvolvimento sustentável da região e o bem-estar dos agricultores familiares (RODRIGUES ET AL, 2006).	SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima.</i> Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS/Universidade Federal de Roraima. Dissertação de Mestrado.

Viabilidade Técnica e Econômica	A viabilidade técnica e econômica se reflete na melhoria da qualidade e segurança alimentar das comunidades, por meio da diversificação de alimentos e fontes de renda familiar.	SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima</i> . Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS/Universidade Federal de Roraima. Dissertação de Mestrado.
Uso do Crédito Rural	A agricultura familiar se apresenta como a mais eficiente no uso do crédito rural, pois produz mais com menos recursos do crédito rural.	MONTES, Clayton Luiz. (2003). <i>Impacto do PRONAF Sobre a Agricultura Familiar</i> . Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. Monografia de Especialização.

Figura 16: Exemplos de fatores relacionados aos custos e aos investimentos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Crepaldi (1998, citado por BILIBIO, 2009) evidencia que o desconhecimento dos custos operacionais pode fazer com que o produtor comercialize seus produtos abaixo do preço praticado no mercado ou ainda, que exagere nos preços de seus produtos.

O autor ressalta ainda que o conhecimento dos custos permita que o empresário rural conheça a rentabilidade do seu negócio, possibilitando ainda detectar causas de erros e acertos, estabelecendo assim propostas de melhorias no que pode ser corrigido. Se os custos se referem ao que foi gasto, os investimentos orientam as necessidades de modernização tecnológica.

A disponibilidade de equipamentos e tecnologia influencia as políticas de investimentos, prioriza o desenvolvimento de novos

processos ou produtos, o uso eficiente da capacidade instalada, ou ainda a aquisição de novos equipamentos ou tecnologias (SANCHEZ, 2009).

Como se pode constatar na Figura 16, inclui-se nessa lógica os seguintes termos: associar recursos, fonte de recursos, retornos suficientes e competitivos, viabilidade econômica, viabilidade técnica e econômica e uso do crédito rural. Investimento: é entendido como toda capitalização aplicada aos meios produtivos da organização.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
ESTRATÉGIAS	Adoção de Diferentes Estratégias	Para Shucksmith & Smith (1991), as relações familiares tornaram-se altamente flexíveis e permitiram a adoção de diferentes estratégias para se adaptar às mudanças estruturais, tanto internas como externas ao processo de produção agropecuária.	MATTEI, Lauro. (2007). A Relevância da Família como Unidade de Análise nos Estudos sobre Pluriatividade. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.45. Nº04. Outubro / Dezembro. 1055 – 1073.
	Estratégia do Auto-Consumo	O auto-consumo permanece uma estratégia recorrente entre os agricultores familiares e reveste-se de fundamental importância para a reprodução social destas unidades.	GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio. (2008). “Plantar pro Gasto”: A Importância do Auto-Consumo entre Famílias de Agricultores do Rio Grande do Sul. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46 Nº02. Abril /Junho. 481 – 515.
	Estratégia Agroecológica	A estratégia agroecológica ao articular-se com outros setores sociais aspira transformar não somente os sistemas produtivos, mas também permitir a	SANTIN, Laci. (2005). <i>O Papel dos Sistemas Locais de Conhecimento Agroecológico no Desenvolvimento Territorial Sustentável - Estudo</i>

		incorporação de uma ação social coletiva que possibilite projetar métodos sustentáveis de desenvolvimento (ALTIERI, 2002; NOORGARD e SIKOR, 2002; CAPORAL e COSTABEBER, 2000; SEVILLA GUZMÁN, 1997).	<i>de Caso Junto à Agricultores Familiares no Litoral Centro-Sul do Estado de Santa Catarina.</i> Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
	Estratégias Locais de Desenvolvimento	Regiões atrasadas devem apostar em estratégias locais de desenvolvimento, que visem a introdução de estruturas produtivas diversificadas, ou seja, cadeias agrícolas diferenciadas (FERREIRA, 2001).	RATHMANN, Régis; ET AL. (2008). Diversificação Produtiva e as Possibilidades de Desenvolvimento: Um Estudo da Fruticultura na Região da Campanha no RS. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº02. Abril /Junho, 325 – 354.
	Estratégia e Pensamento Estratégico	Estratégia e pensamento estratégico estão se tornando cada vez mais importantes, pois o agronegócio está enfrentando ambientes caracterizados por recursos drasticamente limitados e concorrentes que tem competências e objetivos superiores ou similares.	MILES, Morgan P.; WHITE, John B.; MUNILLA, Linda S. (1997). Strategic Planning and Agribusiness: An Exploratory Study of the Adoption of Strategic Planning Techniques by Co-Operatives. <i>British Food Journal</i> . Vol.99. Nº11. 401 – 408.

Estratégia Sustentável	Do ponto de vista da sustentabilidade dos agroecossistemas, o modelo de exploração pelas comunidades tradicionais não deve ser visto como única solução para o desenvolvimento agropecuário de uma nação ou de uma grande região (BRUSH, 1999), mas como uma estratégia que pode ser a mais adequada quando desenvolvida em determinados territórios.	MOTA, Dalva Maria; SCHMITZ, Heribert; SILVA JÚNIOR, Josué Francisco. (2008). Atores, Canais de Comercialização e Consumo da Mangaba no Nordeste Brasileiro. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº01. Janeiro / Março. 121 – 143.
Habilidade de Adaptação	Para Ellis (2000), uma característica fundamental das famílias rurais nos países em desenvolvimento contemporâneos é a habilidade de adaptar-se com o objetivo de sobreviver, ou seja, de mudarem suas fontes de sustento em função das mudanças conjunturais que vão enfrentando.	RATHMANN, Régis; HOFF, Débora Nayar; SANTOS, Omar Inácio Benedetti; PADULA, Antônio Domingos. (2008). Diversificação Produtiva e as Possibilidades de Desenvolvimento: Um Estudo da Fruticultura na Região da Campanha no RS. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº02. Abril /Junho. 325 – 354.
Produção para o Auto-Consumo	A produção para o auto-consumo é uma estratégia recorrente pelas unidades familiares e se diferencia de acordo	GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio. (2008). “Plantar pro Gasto”: A Importância do Auto-Consumo entre

		com a dinâmica da agricultura familiar.	Famílias de Agricultores do Rio Grande do Sul. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº02. Abril /Junho. 481 – 515.
--	--	---	---

Figura 17: Exemplos de fatores relacionados às estratégias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Porter (1980, citado por DYCK, 1994), as estratégias de ação são fundamentais para os propósitos organizacionais. Ao escolher a indústria ou o mercado que sua organização irá alcançar, os membros da coalizão dominante estão também escolhendo seus concorrentes, fornecedores, e, mais geralmente, os limites e as limitações para sua organização.

Miles, White e Munilla (1997) sugerem que a adoção de técnicas adequadas de planejamento estratégico do agronegócio deve resultar em um sistema mais eficiente e eficaz que se manifesta em menor produção, menores custos de comercialização e com uma distribuição mais eficaz.

Na Figura 17, podem-se conferir os seguintes termos relacionados às Estratégias: adoção de diferentes estratégias, estratégia de auto-consumo, estratégia agroecológica, estratégias locais de desenvolvimento, estratégia sustentável, habilidade de adaptação, produção para o auto-consumo.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
FLEXIBILIDADE	Flexibilidade de Adaptação a Diferentes Processos de Produção	A alta flexibilidade de adaptação a diferentes processos de produção e a variedade de fontes de renda tornou a agricultura familiar elemento fundamental da modernização agrícola.	GOMES, Ivair. (2004). Sustentabilidade Social e Ambiental na Agricultura Familiar. <i>Revista de Biologia e Ciências da Terra</i> . Vol.5. Nº1. 1 – 17.

	Flexibilidade para o Mercado	Dentre os indicadores associados ao mercado, os mais importantes para o mercado são: flexibilidade, informação, qualificação e timing. Flexibilidade para o mercado depende, em grande medida, da capacidade financeira e tecnológica para ajustar-se, com rapidez, às mudanças nas condições do mercado e ou às exigências dos contratantes.	BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. (2006). <i>Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável: Questões para o Debate</i> . Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.
	Tecnologias de Produção Flexíveis e Adaptáveis	As empresas agrícolas enfrentam dinâmicas mudanças nas condições econômicas, jurídicas e políticas vigentes. O sucesso de uma empresa depende da sua capacidade para adaptar seu sistema agrícola em resposta a estas novas condições. Para atender este desafio, uma tecnologia de produção flexível e adaptável é necessária.	RENNER, S.; PIENIADZ, A. (2008). Conceptualization of Family Farms' Flexibility. <i>International Congress of European Association of Agricultural Economists</i> , Agosto, 26-29. Ghent, Bélgica.

	Pluriatividade	Segundo Etzezarreta e colaboradores (1995), atualmente a agricultura familiar representa uma forma estável de organização social no meio rural e a pluriatividade apresenta-se como uma das suas estratégias permanentes, proporcionando versatilidade e flexibilidade que tornam possível a manutenção da própria agricultura familiar.	SCHNEIDER, Sergio; ET AL. (2006). A Pluriatividade e as Condições de Vida dos Agricultores Familiares do Rio Grande do Sul. In: SCHNEIDER, Sergio (org.). <i>A Diversidade da Agricultura Familiar</i> . Porto Alegre, Editora da UFRGS. 137 – 165.
--	----------------	--	---

Figura 18: Exemplos de fatores relacionados à flexibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Moreira (1999) a flexibilidade envolve, não só uma flexibilidade na produção de diversas mercadorias agropecuárias, mas também, uma flexibilidade de utilização não propriamente agrícola da terra, tais como: usos urbanos, mineração, energia elétrica, lazer, turismo, e recursos da biodiversidade.

Davis, Aquilano e Chase (2001) consideram a flexibilidade como a habilidade de uma empresa em oferecer uma ampla variedade de produtos a seus clientes, assim como a habilidade da organização em converter seus processos.

Para que a empresa desenvolva a flexibilidade como eficiência dinâmica em oposição a eficiência estática onde se desenvolve apenas a combinação dos fatores de produção é preciso que se estimule a capacidade de gerar novas idéias e/ou responder rapidamente à novas idéias, onde quer que elas tenham se originado, de forma a construir vantagens a partir delas, antecipando-se aos concorrentes (CARLSSON, 1989; citado por BUIAR, 1998).

Buiar (1998) acredita que a flexibilidade deve englobar a habilidade para lidar não apenas com as flutuações de demanda, mas com todas as formas de turbulências no ambiente.

Na Figura 18, pode-se constatar os seguintes termos relacionados à Flexibilidade: flexibilidade de adaptação a diferentes processos de produção, flexibilidade para o mercado, tecnologias de produção flexíveis e adaptáveis e pluriatividade.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
INFORMAÇÃO	Comunicação	A comunicação para gerar e disseminar conhecimento é um aspecto fundamental para a inovação e para a competitividade.	CESAR, Ana Maria Roux Valentine Coelho. (2006). <i>Cultura Organizacional para Melhor Competir. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.</i> Ano 3. Nº5. 219 – 224.
	Disponibilidade de Informação	A disponibilização de informação é um componente crucial dos mercados eficientes (REPO, 1989; STIGLER, 1961).	KIZILASLAN, Nuray. (2006). <i>Agricultural Information Systems: A National Case Study. Library Review.</i> Vol.55. Nº8. 497 – 507.
	Informação e Segurança Alimentar	Informações para as comunidades agrícolas e rurais é um instrumento crucial na luta contra a pobreza e na luta para se alcançar a segurança alimentar.	KIZILASLAN, Nuray. (2006). <i>Agricultural Information Systems: A National Case Study. Library Review.</i> Vol.55. Nº8. 497 – 507.
	Informação e Desenvolvimento Rural	A informação é vital para o desenvolvimento rural (WISHART, 1995).	KIZILASLAN, Nuray. (2006). <i>Agricultural Information Systems: A National Case Study. Library Review.</i> Vol.55. Nº8. 497 – 507.
	Informação e Mudanças Sócio-Econômicas	A informação é o ingrediente básico para trazer mudança social e econômica nas áreas rurais (MORRIS, 2000).	KIZILASLAN, Nuray. (2006). <i>Agricultural Information Systems: A National Case Study. Library Review.</i> Vol.55. Nº8. 497 – 507.
	Tecnologia da Informação	As tecnologias de informação (TI)	BATALHA, Mario; BUANAIN, Antonio;

	também podem afetar de forma substancial a gestão dos negócios agroindustriais. Além de facilitar a busca, o acesso, o armazenamento e a disseminação de informações, as modernas TI deverão cada vez mais servir como instrumento de comunicação e coordenação entre os agentes de um dado sistema agroindustrial.	SOUZA FILHO, Hildo. (2005). <i>Tecnologias de Gestão e Agricultura Familiar</i> . In: SOUZA FILHO, Mario; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i> . EDUFSCAR: São Carlos. 43 – 66.
--	---	--

Figura 19: Exemplos de fatores relacionados à informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

A informação desempenha e continuará a desempenhar um papel vital na agricultura, na produção, na comercialização e no consumo de produtos agrícolas (ZHANG, 1999). Kiplang'at (1999) afirma que a chave para o aumento da produção está na capacidade de divulgar informações relevantes para a comunidade rural facilitando a adoção efetiva de novas técnicas de produção, a aplicação de insumos agrícolas, a tomada de decisões sobre os mercados, sobre os preços e métodos de conservação da água, do solo e dos recursos vegetais.

Moura (1996) determina que para uma empresa ser competitiva, deve considerar não somente as ameaças proporcionadas pela concorrência direta, como também todo o contexto em que está inserida. Dessa maneira, deve procurar conhecer os fatos e dados do seu contexto empresarial, ter informações a respeito do seu ambiente, e, a partir disso, definir uma estratégia de ação que a conduza à sua missão e objetivos globais.

Prusak e McGee (1994, citado por MOURA, 1996) denominam essa informação de "informação competitiva", e consideram que a mesma deve envolver todo o contexto do ambiente externo, as oportunidades e ameaças.

Na Figura 19 os termos comunicação, informação, informação e segurança alimentar, informação e desenvolvimento rural, informação e mudanças sócio-econômicas, disponibilidade da informação e

tecnologia da informação aparecem como fontes de vantagem competitiva vinculada ao uso da Informação.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
INOVAÇÃO	Capacidade de Inovação	Os consumidores não estão buscando apenas produtos ecológicos, mas também produtos bonitos, saborosos. Atender a essas exigências requer a utilização de sistemas de produção e gestão adequados, bem como capacidade de inovação.	BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. (2006). <i>Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável: Questões para o Debate</i> . Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.
	Inovação Tecnológica	A inovação tecnológica tem sido identificada como uma das principais fontes de vantagem competitiva para as empresas.	CONCEIÇÃO, Júnia Cristina; ALMEIDA, Mansueto. (2005). Uma Análise da Inovação na Agroindústria no Brasil. <i>Revista de Economia e Agronegócio</i> . Vol.3. Nº4. 471 – 486.
	Novas Tecnologias	A adoção de novas tecnologias pode elevar os níveis de produtividade de uma empresa, seja ela agrícola ou não, beneficiando positivamente a economia.	FREITAS, Débora; KHAN, Ahmad; SILVA. (2004). Nível Tecnológico e Rentabilidade de Produção de Mel de Abelha (<i>Apis Mellifera</i>) no Ceará. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.42. Nº01. Janeiro / Março. 171 – 188.

Figura 20: Exemplos de fatores relacionados à inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Cassiolato e Lastres (2000), uma série de trabalhos importantes mostram que a tecnologia, a inovação e o conhecimento têm

se caracterizado como componentes crescentemente estratégicos. Os autores trazem a tona uma abordagem de inovação como o processo pelo qual as empresas dominam e programam o design e a produção de bens e serviços que sejam novas para elas, independente do fato de serem novas para seus concorrentes – domésticos ou internacionais (CASSIOLATO e LASTRES, 2000).

Para Nóbrega (2004), a inovação tem sempre vínculo econômico direto, sempre gerando fluxos de dinheiro por meio de algum arranjo ou algo novo que não era anteriormente utilizado, corroborando com a idéia de Tanaka e Melo (2002) que compreendem a inovação como a junção de técnicas, saberes e/ou de modos de organização inéditos implantados sobre técnicas, saberes e organização num determinado lugar.

Porter (1999) acredita que a inovação é fonte de vantagem competitiva para as organizações, pois começam a perceber novas bases para a competição ou melhores meios de se competir à moda antiga.

Os termos capacidade de inovação, inovação tecnológica e novas tecnologias aparecem na Figura 20, como geradores de vantagem competitiva relacionadas à Inovação.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
PARCERIAS	Articulação entre Agricultores	A necessidade de promover capacidade de articulação entre os próprios agricultores coloca-se como um desafio maior e mais estratégico, uma vez que sem isso os agricultores familiares ficariam dependentes de outros agentes – comerciantes e indústrias – que, em geral, têm maior liderança e capacidade para promover a articulação e coordenação das atividades em torno de projetos economicamente viáveis.	BATALHA, Mario; BUANAIN, Antonio; SOUZA FILHO, Hildo. (2005). <i>Tecnologias de Gestão e Agricultura Familiar</i> . In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. <i>Gestão Integrada da Agricultura Familiar</i> . EDUFSCAR: São Carlos. 43 – 66.

	Integração do Capital Social, Políticas Públicas e Viabilidade Econômica	O papel dos sistemas agro-florestais torna-se relevante por ser o modelo de produção vegetal mais adequado em possibilitar a integração do capital social, das políticas públicas e da viabilidade econômica, de maneira a promover o desenvolvimento sustentável da região e o bem-estar dos agricultores familiares (RODRIGUES ET AL, 2006).	SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima</i> . Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS / Universidade Federal de Roraima. Dissertação de Mestrado.
	Networks	As redes de trabalho (networks) locais podem fornecer aos agricultores a oportunidade de se tornarem jogadores globais e criar ou participar de um ambiente que exige constante criação e divulgação de conhecimento e benchmarking.	GALINDO, Isabel Morales. (2007). <i>Regional Development through Knowledge Creation in Organic Agriculture</i> . <i>Journal Of Knowledge Management</i> . Vol.11. Nº5. 87 – 97.

Figura 21: Exemplos de fatores relacionados às parcerias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Bittencourt e Bianchini (1996), a parceria do trabalho, na maioria dos casos informais, já é uma prática comum para muitos agricultores familiares garantindo assim uma maior eficiência e aumento da qualidade da atividade ao mesmo tempo em que assegura um melhor rendimento ao trabalhador e uma melhor distribuição da renda gerada com o seu trabalho.

Segundo Giddens (2001), as parcerias têm como propósito aumentar a competitividade através da melhoria na qualidade e na eficiência. Giddens fala ainda que para se alcançar relação de trabalho cooperativa é necessário haver troca de informações entre os parceiros, e

que o uso dessas informações deve estar aliado ao aumento cooperativo da eficiência das relações de produção.

Na Figura 21, pode-se ver os seguintes termos relacionados às parcerias: articulação entre agricultores, networks, integração do capital social, políticas públicas e viabilidade econômica.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
RECURSOS HUMANOS	Empregabilidade	A agricultura familiar é um segmento eficiente, quando comparado a agricultura patronal, emprega mais pessoas no campo do que as grandes propriedades e é um segmento composto basicamente pela população rural menos abastada.	MONTES, Clayton Luiz. (2003). <i>Impacto Do PRONAF Sobre a Agricultura Familiar</i> . Brasília: Escola Nacional de Administração Pública,. Monografia de Especialização.
	Geração de Emprego	A agricultura familiar tem se mostrado mais eficiente em relação à geração de emprego.	SCHMITZ, H.; MOTA, D.M. (2007). Agricultura Familiar: Elementos Teóricos e Empíricos. <i>Revista Agrotrópica</i> . Vol.19. 21 – 30.
	Geração de Empregos e Bem-Estar	Nepstad Et Al (2000), ressaltam que os Sistemas Agroflorestais têm efeito na geração de empregos e bem-estar aos agricultores familiares que utilizam esse método de produção em suas áreas, e a seus familiares.	SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima</i> . Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS /

			Universidade Federal de Roraima, Dissertação de Mestrado.
--	--	--	---

Figura 22: Exemplos de fatores relacionados aos recursos humanos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Buainain (2006) propõe que para ser valorizado o rural deva cumprir os requisitos da produção, da otimização de seus recursos e da geração de riquezas; e para viabilizar o cumprimento de tais requisitos é necessária a compreensão e a dinamização tanto dos recursos humanos como dos recursos naturais.

Harrison (2005) determina que para serem competitivas, as organizações devem investir nos seus recursos humanos. Dentro da agricultura familiar esses recursos humanos têm uma particularidade: diferentemente do que propõe Taylor (2008)¹⁸, não existe a seleção do melhor funcionário possível para o cargo em que estiver mais apto possível executando a melhor função possível – como colocou o *Entrevistado 1*: “Numa empresa você contrata a mão-de-obra mais apta, o agricultor familiar trabalha com o que ele tem: se ele tem só filha, se ele tem um filho só, se ele tem filho com problemas mentais, se ele tem filho com problemas físicos – ele trabalha com aquela mão-de-obra”.

Na Figura 22, pode-se notar os seguintes termos relacionados aos Recursos Humanos: empregabilidade, geração de empregos, geração de empregos e bem-estar social e redutor de êxodo rural.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
-------	----------	---------------	-------------

¹⁸ Um dos princípios da Administração Científica de Taylor (2008) fala da seleção do melhor homem possível para a melhor tarefa possível, se referindo a escolha do melhor homem para determinada atividade e que esta atividade seja a que este homem selecionado esteja mais bem adaptado para realizar.

RENTABILIDADE ECONOMICA	Aumento de Renda	Nepstad Et Al (2000), ressaltam que os Sistemas Agro-Florestais têm efeito no aumento de renda aos agricultores familiares que utilizam esse método de produção em suas áreas, e a seus familiares.	SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima</i> . Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS / Universidade Federal de Roraima,. Dissertação de Mestrado.
	Crédito	O crédito é um instrumento importante para a agricultura por possibilitar o investimento em capital fixo e capital humano, insumos básicos da atividade, facilitando o processo de produção e de inovação.	PEREIRA, Sebastião; FIGUEIREDO, Adelaide; LOUREIRO, Paulo. (2006). Avaliação do Impacto da Utilização de Crédito, da Educação e da Escolha do Canal de Comercialização na Horticultura: Caso do Núcleo Rural do Distrito Federal. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol. 44. Nº04. Outubro / Dezembro. 773 – 799.

	Crédito	O crédito também permite que o agricultor possa regular o fluxo de seu consumo pessoal e de insumos para produção, compatibilizando-o com o fluxo de sua renda, que pode ser contínuo ou sazonal.	PEREIRA, Sebastião; FIGUEIREDO, Adelaide; LOUREIRO, Paulo. (2006). Avaliação do Impacto da Utilização de Crédito, da Educação e da Escolha do Canal de Comercialização na Horticultura: Caso do Núcleo Rural do Distrito Federal. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol. 44. Nº04. Outubro / Dezembro. 773 – 799.
	Geração de Riqueza	A produção familiar contribui expressivamente para a geração de riqueza, considerando a economia não só do setor agropecuário, mas do próprio país.	GUILHOTO, Joaquim; ET AL. (2007). A Importância da Agricultura Familiar no Brasil e em seus Estados. XXXV <i>Encontro Nacional De Economia, ANPEC</i> , Recife. Anais.
	Melhor distribuição de renda e Sustentabilidade do Crescimento Econômico	Para Schuh (1989), o desempenho no setor agrícola pode estar relacionado à melhor distribuição de renda, à sustentabilidade do crescimento econômico, à geração de saldos positivos na balança comercial, geração de empregos e a produção de alimentos.	RATHMANN, Régis; ET AL. (2008). Diversificação Produtiva e as Possibilidades de Desenvolvimento: Um Estudo da Fruticultura na Região da Campanha no RS. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº02. Abril / Junho. 325 – 354.

	Rentabilidade	Freitas (2002) argumenta que a agricultura orgânica pode reduzir custos e ser tão rentável quanto o sistema químico convencional.	MAZZOLENI, Eduardo; NOGUEIRA, Jorge. (2006). Agricultura Orgânica: Características Básicas do seu Produtor. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.44. Nº02. Abril / Junho. 263 – 293.
--	---------------	---	---

Figura 23: Exemplos de fatores relacionados à rentabilidade econômica.

Fonte: Elaborado pela autora.

Análises atribuem à agricultura familiar condições mais favoráveis de competitividade quando comparada à agricultura patronal no que se refere aos rendimentos físicos obtidos (VEIGA, 1994 e FAO-INCRA, 1994, citados por CARNEIRO e MALUF, 2005). Reconhece-se assim a potencialidade competitiva da produção agrícola familiar.

Bittencourt e Bianchini (1996) acreditam que os sistemas de produção na agricultura familiar são complexos e dão ênfase à diversificação visando uma melhor combinação de rendas com menor risco. Para Paulilo (1990),

Quando se trabalha a noção de renda nas unidades familiares de produção, é preciso ter duplo cuidado porque há dois extremos que se devem evitar. Dizer que o produtor não privilegia o retorno financeiro é admitir uma auto-suficiência mítica. Mas, também, pensar que em função do dinheiro se pode rearrumar, em curto prazo, tanto o ambiente físico como toda uma rede de relações, é superestimar a força desse fator (POLANYI, 1980). A agricultura, hoje, exige investimentos a longo prazo que não podem ser abandonados de uma hora para outra (PAULILO, 1990: 121).

Van Duren Et Al (1991, citados por SILVA e BATALHA, 1999) acreditam que a competitividade de um negócio possa ser mensurada pela participação de mercado e pela rentabilidade alcançada.

Corroborando com essa idéia, Silva e Batalha (1999) consideram a competitividade como a capacidade de um sistema em obter rentabilidade e manter participação de mercado no âmbito interno e externo de maneira sustentada.

Na Figura 23, os termos aumento de renda, crédito, geração de riqueza, rentabilidade econômica, melhor distribuição de renda e

sustentabilidade do crescimento econômico aparecem relacionados à Rentabilidade Econômica.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	Benefícios Ambientais e Viabilidade Sócio-Econômica	Em março de 1998 a OECD declarou “além de sua função primária de produção de fibras e alimentos, a atividade agrícola pode também moldar a paisagem, prover benefícios ambientais tais como conservação dos solos, gestão sustentável dos recursos naturais renováveis e preservação da biodiversidade e contribuir para a viabilidade socioeconômica em várias áreas rurais (AGENDA 21)”.	SOARES, Adriano Campolina. (2000 / 2001). A Multifuncionalidade da Agricultura Familiar. <i>Proposta</i> . Nº87. Dezembro / Fevereiro. 40 - 49.
	Desenvolvimento Sustentável	A agricultura familiar tem melhores condições para um desenvolvimento sustentável do ponto de vista ambiental: seu funcionamento econômico não se fundamenta na maximização da rentabilidade do capital e na geração do lucro a curto prazo, mas está orientado para o atendimento das necessidades da família e para a manutenção a longo prazo das potencialidades produtivas do meio natural, percebido como um patrimônio familiar.	SOARES, Adriano Campolina. (2000 / 2001). A Multifuncionalidade da Agricultura Familiar. <i>Proposta</i> . Nº87. Dezembro / Fevereiro. 40 - 49.

	<p>Diversidade de Cultivos e a Agricultura Voltada para o Consumo das Famílias</p>	<p>São indicadores de sustentabilidade a diversidade de cultivos e a agricultura voltada para o consumo das famílias (menor dependência externa).</p>	<p>GOMES, Ivair. (2004). <i>Sustentabilidade Social e Ambiental na Agricultura Familiar. Revista de Biologia e Ciências da Terra.</i> Vol.5. Nº1. 1 – 17.</p>
	<p>Diversificação da Produção</p>	<p>Os Sistemas Agro-Florestais fazem parte das diretrizes centrais de desenvolvimento rural sustentável, pois podem ser implantados em áreas alteradas por atividades agrícolas mal sucedidas, contribuindo para a redução do desflorestamento; é também uma opção estratégica para agricultores familiares graças à diversificação da produção.</p>	<p>SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima.</i> Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS/Universidade Federal de Roraima, Dissertação de Mestrado.</p>

	Eco-Eficiência	A eco-eficiência é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra (CEBDS, 2004).	CARVALHO, Francisco; GOMES, Jaíra. (2008). Eco-eficiência na Produção de Cera de Carnaúba no Município de Campo Maior, Piauí, 2004. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural</i> – RER. Vol.46. Nº02. Abril / Junho. 421 – 453.
	Eco- Eficiência	A eco-eficiência pode ajudar as empresas no crescimento mais qualitativamente que quantitativamente, provendo mais serviço, benefício e valor, em lugar de transformar mais materiais em energia e desperdício.	CARVALHO, Francisco; GOMES, Jaíra. (2008). Eco-eficiência na Produção de Cera de Carnaúba no Município de Campo Maior, Piauí, 2004. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural</i> – RER. Vol.46. Nº02. Abril / Junho. 421 – 453.

	Eco- Eficiência	A noção de eco-eficiência contribui para mudança de conduta nas empresas, pois, amplia as medidas de racionalização de processos e produtos com menores agressões ao meio ambiente.	CARVALHO, Francisco; GOMES, Jaíra. (2008). Eco-eficiência na Produção de Cera de Carnaúba no Município de Campo Maior, Piauí, 2004. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº02. Abril / Junho, 421 – 453.
	Princípios Ecos-Eficientes	A adoção de princípios ecos-eficientes melhora a qualidade de vida das pessoas ao reduzir a poluição ambiental e gerar produtos de qualidade superior.	CARVALHO, Francisco; GOMES, Jaíra. (2008). Eco-eficiência na Produção de Cera de Carnaúba no Município de Campo Maior, Piauí, 2004. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº02. Abril / Junho, 421 – 453.

	<p>Proteção Ambiental</p>	<p>A agricultura familiar tem se mostrado mais eficiente em relação à produção de alimentos e à produção por unidade de área, fato que indica uma vantagem na proteção ambiental porque para a mesma quantidade de produção usa-se uma área menor.</p>	<p>SCHMITZ, H.; MOTA, D.M. (2007). Agricultura Familiar: Elementos Teóricos e Empíricos. <i>Revista Agrotrópica</i>. Vol.19. 21 – 30.</p>
	<p>Redução de Danos ao Meio Ambiente</p>	<p>A ciência aplicada à agricultura tem conseguido reduzir, ou mesmo eliminar, danos ao meio ambiente.</p>	<p>PATERNIANI, Ernesto. (2001). Agricultura Sustentável nos Trópicos. <i>Estudos Avançados</i>. Vol.15. N°43. Setembro / Dezembro. 303 – 326.</p>

	<p>Sistemas Agro-Florestais e Redução dos Impactos Ambientais</p>	<p>Nepstad Et Al (2000), ressaltam que os Sistemas Agro-Florestais têm efeito na redução do processo de desflorestamento de intensificação no uso do solo e na diminuição dos impactos ambientais.</p>	<p>SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima</i>. Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS/Universidade Federal de Roraima. Dissertação de Mestrado.</p>
	<p>Sustentabilidade do Crescimento Econômico</p>	<p>Para Schuh (1989), o desempenho no setor agrícola pode estar relacionado à sustentabilidade do crescimento econômico.</p>	<p>RATHMANN, Régis; ET AL. (2008). <i>Diversificação Produtiva e as Possibilidades de Desenvolvimento : Um Estudo da Fruticultura na Região da Campanha no RS</i>. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i>. Vol.46. Nº02. Abril / Junho. 325 – 354.</p>

	Técnicas sustentáveis	O emprego racional das técnicas disponíveis para melhorar a eficiência da agricultura contribuirá para proteger as áreas dedicadas à vida selvagem, ajudando a melhorar o meio ambiente, o que corresponde ao objetivo sustentável.	PATERNIANI, Ernesto. (2001). <i>Agricultura Sustentável nos Trópicos. Estudos Avançados</i> . Vol.15. Nº43. Setembro / Dezembro. 303 – 326.
	Uso dos Recursos	Agricultores familiares utilizam os recursos produtivos de forma mais eficiente que os patronais, pois, mesmo detendo menor proporção da terra e do financiamento disponível, produzem e empregam mais do que os patronais.	BUAINAIN, Antônio; ROMEIRO, Ademar; GUANZIROLI, Carlos. (2003). <i>Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural. Sociologias</i> . Ano 5. Nº 10. Julho / Dezembro. 312 – 347.
	Viabilidade social	A viabilidade social da agricultura familiar não depende somente da produção, há um conjunto de fatores sociais como: educação, cultura, lazer, saúde, etc. que podem ser tão importantes quanto o econômico na determinação da viabilidade.	SOARES, Adriano. (2000/2001). <i>A Multifuncionalidade da Agricultura Familiar. Proposta</i> . Nº87. Dezembro / Fevereiro. 40 – 49.

Figura 24: Exemplos de fatores relacionados à sustentabilidade ambiental.

Fonte: Elaborado pela autora.

Cassiolato e Lastres (2000) vêem a sustentabilidade ambiental ligada, de acordo com o pensamento tradicional, à preservação ou aprimoramento da base de recursos produtiva, principalmente para as gerações futuras.

Buainain (2006) pressupõe que a sustentabilidade ambiental permeia a sustentabilidade econômica e que os princípios agroecológicos teriam pouca validade e aplicabilidade se não oferecessem vantagens para os agricultores e para a sociedade.

Fazendo um contraponto, Gutowski Et Al (2005, citado por PAULINO e CONTADOR JUNIOR, 2007) afirmam que apesar da sustentabilidade ambiental não estar diretamente associada à competitividade, com a globalização a mesma está emergindo como fator preponderante.

Para Paulino e Contador Junior novas atitudes empresariais começam a considerar a sustentabilidade ambiental como centro de custos e como condição indispensável para o desenvolvimento de uma empresa, demonstrando ainda a possibilidade de situações onde são “auferidos ganhos tanto em termos de melhoria ambiental quanto de obtenção de vantagem competitiva (PAULINO e CONTADOR JUNIOR, 2007: 299)”.

Na Figura 24, pode-se verificar os seguintes termos relacionados à Sustentabilidade Ambiental: benefícios ambientais e viabilidade sócio- econômica, desenvolvimento sustentável, diversificação da produção, diversidade de cultivos e a agricultura voltada para o consumo das famílias, eco-eficiência, princípios eco-eficientes, proteção ambiental, redução do desflorestamento, redução de danos ao meio ambiente, sistemas agro-florestais e redução dos impactos ambientais, sustentabilidade do crescimento econômico, técnicas sustentáveis, uso dos recursos e viabilidade social.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
TÉCNICAS PRODUTIVAS	Agricultura Orgânica	A agricultura orgânica promove a sustentabilidade econômica e ambiental no âmbito global do desenvolvimento rural, preservando os recursos naturais, a biodiversidade e a identidade cultural de muitas zonas rurais.	SOTTINI, Veronica; ET AL. (2002). Possible Development of Organic Production in a Mountain Area of the Florence Province in Tuscany. <i>British Food Journal</i> . Vol.104. N°8. 654 – 669.

	Agroecologia	A agroecologia se apresenta no Brasil como uma forma de resistência contra a devastadora onda modernizadora e contra a expropriação completa dos agricultores (CANUTO, 1998).	ASSIS, Renato Linhares; ROMEIRO, Ademar Ribeiro. (2005). Agroecologia e Agricultura Familiar na Região Centro-Sul do Estado do Paraná. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.43. Nº01. 155 – 177.
	Combinação de Produtos de Mercado e de Subsistência	A combinação de produtos de mercado e subsistência permite limitar os riscos assumidos pelos agricultores familiares.	SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima</i> . Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS/Universidade Federal de Roraima. Dissertação de Mestrado.
	Diversidade	A diversidade de espécies permite a obtenção de um número maior de produtos a partir de uma mesma unidade de área, tanto para subsistência, quanto para mercado.	SANTOS, Alcides Galvão. (2009). <i>Viabilidade Técnica e Socioeconômica dos Sistemas Agroflorestais Utilizados por Agricultores Familiares em Roraima</i> . Programa de Pós-Graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: UFRGS/Universidade Federal de Roraima. Dissertação de Mestrado.

	Diversidade Produtiva	Pela ampliação da diversidade produtiva, geram-se possibilidades de renda, que irão ampliar o acesso à meios de subsistência, criando conseqüências positivas sobre o padrão de vida das famílias e das regiões alvo das iniciativas.	RATHMANN, Régis; ET AL. (2008). Diversificação Produtiva e as Possibilidades de Desenvolvimento: Um Estudo da Fruticultura na Região da Campanha no RS. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº02. Abril / Junho. 325 – 354.
	Gestão da Produção	A gestão da produção agrícola pode gerar enorme economia e benefícios ambientais que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável.	SOLIVA, Montserrat; ET AL. (2007). Education and Research Related to Organic Waste Management at Agricultural Engineering Schools. <i>International Journal of Sustainability in Higher Education</i> . Vol.8. Nº2. 224 – 233.
	Multifuncionalidade	O reconhecimento da multifuncionalidade e da agricultura familiar pode significar que seu tratamento não pode ser unicamente comercial, ou de mercado.	SOARES, Adriano Campolina. (2000/2001). A multifuncionalidade da agricultura familiar. <i>Proposta</i> . Nº87. Dezembro / Fevereiro. 40 – 49.

	Produção Orgânica	Em zonas menos favorecidas, a produção orgânica contribui para desenvolver o potencial de revitalização do setor produtivo e também defende a aplicação de modelos de desenvolvimento endógenos, favorecendo assim o desenvolvimento sustentável em bases sócio-econômicas e ecológicas.	SOTTINI, Veronica Alampi; ET AL. (2002). Possible Development of Organic Production in a Mountain Area of the Florence Province in Tuscany. <i>British Food Journal</i> . Vol.104. Nº8. 654 – 669.
	Produtividade	Vale destacar a produtividade mais elevada alcançada pela mão-de-obra familiar em tarefas de manuseio e atenção delicados, quando comparada ao trabalho assalariado.	BUAINAIN, Antônio; ROMEIRO, Ademar; GUANZIROLI, Carlos. (2003). Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural. <i>Sociologias</i> . Ano 5. Nº10. Julho / Dezembro. 312 – 347.
	Serviços Técnicos e Especializados	O desenvolvimento da agricultura familiar moderna requer o apoio de um conjunto de serviços técnicos especializados.	BUAINAIN, Antônio; ROMEIRO, Ademar; GUANZIROLI, Carlos. (2003). Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural. <i>Sociologias</i> . Ano 5. Nº10. Julho / Dezembro. 312 – 347.

	Técnicas Agrícolas Modernas	Técnicas agrícolas modernas estão aumentando a produtividade e, ao mesmo tempo, melhorando a fertilidade do solo e protegendo o meio ambiente, ar, água e terra.	PATERNIANI, Ernesto. (2001). Agricultura Sustentável nos Trópicos. <i>Estudos Avançados</i> . Vol.15. Nº43. Setembro / Dezembro. 303 – 326.
--	-----------------------------	--	---

Figura 25: Exemplos de fatores relacionados às técnicas produtivas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Bittencourt e Bianchini (1996), é necessário aumentar a produtividade e o índice de eficiência econômica das culturas que compõem os principais sistemas de produção, pois delas dependem a eficiência de outros subsistemas.

Guanziroli Et Al (2001) demonstram que a escolha das técnicas a serem utilizadas dependerá dos recursos que estarão disponíveis durante a safra, pois, segundo os autores:

Nos anos favoráveis, quando o financiamento chega a tempo, os produtores aplicam as técnicas preconizadas. Quando não é possível obter financiamento ou quando ocorrem atrasos em sua liberação, os plantios podem ser efetuados tardiamente e os insumos podem diminuir ou até desaparecer do sistema de cultivo (GUANZIROLI ET AL, 2001: 168).

Chayanov (1971, citado por PAULINO, 2006) acredita que ao incorporar melhorias técnicas na produção, a família camponesa consegue reduzir a penosidade do trabalho e aumentar seu bem-estar.

Confirmando essa idéia, Guillén (1994, citado por ZILBOVICIUS, 1999) afirma que os paradigmas organizacionais que são relevantes para empregadores e gerentes incluem tanto uma ideologia de gestão da organização como um conjunto de técnicas.

Na Figura 25, podem-se observar os termos agricultura orgânica, agroecologia, combinação de produtos de mercado e de subsistência, diversidade, diversidade produtiva, gestão da produção, multifuncionalidade, produção orgânica, produtividade, serviços técnicos e especializados, técnicas agrícolas modernas como fatores geradores de competitividade relacionados às Técnicas Produtivas.

Fator	Critério	Justificativa	Referências
-------	----------	---------------	-------------

TECNOLOGIAS	Equipamentos Apropriados	O desenvolvimento da agricultura familiar moderna requer o apoio de equipamentos apropriados à sua escala e aos seus sistemas de produção.	BUAINAIN, Antônio Márcio; ROMEIRO, Ademar R.; GUANZIROLI, Carlos. (2003). Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural. <i>Sociologias</i> . Ano 5. Nº10. Julho / Dezembro. 312 – 347.
	Tecnologia	A tecnologia é indicada como um fator responsável para obtenção de maior eficiência produtiva o que é considerado indispensável para o desenvolvimento da agricultura e conseqüentemente da economia (OLIVEIRA, 2003).	SILVA, Denise; KHAN, Ahmad Saeed; LIMA, Patrícia. (2006). Produção de Milho Híbrido no Estado do Ceará: Aspectos Tecnológicos, Competitivos, Geração de Emprego e Renda. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol. 44. Nº01. Janeiro / Março. 119 – 146.
	Tecnologias ambientais	As tecnologias ambientais reduzem custos por meio de uma melhor racionalização dos processos produtivos, particularmente no uso de insumos e no desperdício, levando à rápida disseminação da gestão ambiental baseada no gerenciamento da qualidade total (VINHA, 2003).	CARVALHO, Francisco Prancacio Araújo; GOMES, Jaíra Maria Alcobaça. (2008). Eco-Eficiência na Produção de Cera de Carnaúba no Município de Campo Maior, Piauí, 2004. <i>Revista de Economia e Sociologia Rural – RER</i> . Vol.46. Nº02. Abril / Junho. 421 – 453.

	Tecnologias Limpas	(...) diante da nova subjetividade visando à incorporação de critérios ecológicos, o desenvolvimento tecnológico caminhou em sintonia com a necessidade de imprimir maior eficiência econômica ao acréscimo de produtividade com as tecnologias limpas, poupadoras de recursos naturais, energéticos e de mão-de-obra.	LAYRARGUES, Philippe Pomier. (2000). Sistemas de Gerenciamento Ambiental, Tecnologia Limpa e Consumidor Verde: A Delicada Relação Empresa-Meio Ambiente no Eco capitalismo. <i>RAE - Revista de Administração de Empresas</i> . Abril / Junho. Vol.40. Nº2. 80 – 88.
--	--------------------	--	--

Figura 26: Exemplos de fatores relacionados às tecnologias utilizadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Longo (1984, citado por SILVA, 2003), tecnologia é o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos empregados na produção e comercialização de bens e serviços.

Já Abetti (1989 citado por SILVA, 2003), define tecnologia como um corpo de conhecimentos, ferramentas e técnicas, derivados da ciência e da experiência prática e que são utilizados no desenvolvimento, projeto, produção, e aplicação de produtos, processos, sistemas e serviços.

Buainain (2006) afirma que a redução da mão-de-obra familiar na Europa e nos Estados Unidos foi contornada pela incorporação de tecnologia e pela utilização de mão-de-obra assalariada, e ainda, que a tecnologia pode refrear o processo de busca por melhores alternativas por parte dos filhos, contribuindo também para a alocação de mão-de-obra e para a adoção de sistemas mais rentáveis.

Os termos equipamentos apropriados, tecnologia e tecnologias ambientais aparecem na Figura 26 como relacionados às Tecnologias.

Tendo levantado fatores considerados relevantes para a competitividade ou por um melhor desempenho da agricultura familiar, mostraremos a aplicação da ferramenta de gestão aqui proposta, considerando as categorias de análise a serem trabalhados, os objetivos levantados e os fatores de competitividade encontrados.

7. Estudo de Caso: Produtores Familiares Agroecológicos de São Bonifácio – Santa Catarina

O município de São Bonifácio localiza-se no sul de Santa Catarina, a 70 km de Florianópolis, próximo aos municípios de Anitápolis, São Martinho, Paulo Lopes, Santo Amaro da Imperatriz e Águas Mornas.

Ocupando uma área de 452 km² e de clima temperado (a temperatura média local varia entre 15°C e 25°C), a cidade conta com uma população de 3.218 habitantes e suas principais atividades econômicas se concentram na agricultura, com ênfase no plantio do fumo, na olericultura e na fabricação de laticínios.

Os agricultores escolhidos para o estudo de caso residem em São Bonifácio, se constituem como uma unidade de agricultura familiar e adotam práticas agroecológicas na sua propriedade. Essa unidade também participa da Rede Ecovida de Produção Agroecológica¹⁹ e do Centro de Estudos e Promoção da Agricultura em Grupo - CEPAGRO²⁰, coordenam uma associação de agricultores locais e estão instituindo uma cooperativa de agricultores voltada para atender o mercado institucional.

Grande parte da sua produção é escoada através da feira que realizam uma vez por semana na Grande Florianópolis nos campus das duas maiores universidades locais: na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC – Campus Trindade – Florianópolis) e na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL – Campus Pedra Branca – Palhoça).

Em ambas as feiras vendem produtos da sua unidade, assim como de mais seis (6) outros agricultores de São Bonifácio que se associaram com esse intuito agroecológico. As duas feiras tem um apelo sustentável, assim como os consumidores que são ali atendidos.

¹⁹ A Rede Ecovida de Produção Agroecológica reúne agricultores familiares, técnicos e consumidores em associações, cooperativas e grupos informais que, juntamente com pequenas agroindústrias, comerciantes ecológicos e pessoas comprometidas com o desenvolvimento da agroecologia, se organizam com o objetivo de desenvolver e multiplicar as iniciativas em agroecologia; estimular o trabalho associativo na produção e no consumo de produtos ecológicos; articular e disponibilizar informações entre as organizações e pessoas; aproximar agricultores e consumidores; estimular o intercâmbio, o resgate e a valorização do saber popular; desenvolvendo assim uma marca e um selo que expressam o processo, o compromisso e a qualidade dos produtos agroecológicos (REDE DE AGROECOLOGIA ECOVIDA, 2011).

²⁰ O Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo – CEPAGRO é uma organização não governamental, formada por entidades de apoio à Agricultura Familiar, de abrangência regional ou estadual, e por agricultores familiares, credenciados pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), desde 2008, a prestar serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (CEPAGRO, 2011).

Discute-se a seguir um pouco da história da unidade, como foi constituída, para em seguida, apresentarmos nossa ferramenta de apoio à tomada de decisão e os resultados encontrados quando aplicadas a ferramenta à essa unidade.

7.1. Unidade Familiar de Agricultura Agroecológica de São Bonifácio – Santa Catarina

A unidade familiar analisada é formada por um casal e seus dois filhos (um menino e uma menina). O casal se conheceu na cidade de São Paulo (onde também nasceu a esposa que, além de urbana também não tem nenhum passado rural na sua história), quando o agricultor foi tentar novas oportunidades de vida nessa metrópole, ficando por lá durante seis (6) anos. Em São Paulo trabalhou com entregas e enfrentava bastante tráfego, uma das causas que procurou retornar à sua terra natal.

O produtor nasceu e permaneceu em São Bonifácio (SC) até seus 20 anos de idade. Sendo o caçula de cinco irmãos (três irmãs e um irmão), foi o último a sair da propriedade – o que acabou familiarizando o produtor com as atividades rurais. O pai trabalhava com usinas, construía pequenas hidrelétricas para famílias que não tinha acesso à rede elétrica, e também com laminação de ferro para serrar madeira e fiação de serra.

A propriedade foi comprada pelo pai do produtor e o mesmo é que foi fazendo as benfeitorias na propriedade: abriu pastos, construiu a casa e uma pequena geradora de energia. Como o pai trabalhava fora, era a mãe a responsável pela produção familiar: plantavam aipim (40 mil pés) e tinham uma vaca leiteira, da qual produziam um pouco de queijo que comercializavam na própria região.

O irmão trabalhava com madeireira desde os 15 anos de idade, a irmã do meio saiu e foi para São Paulo estudar, a mais nova casou e se mudou para Florianópolis e a irmã mais velha, que plantava fumo, casou e mora numa cidade próxima (Rio do Poncho - SC).

O período de 1978 a 1981 foi um período de crise para a unidade familiar, e na região as outras unidades começaram a vender toda a madeira de suas propriedades para poderem sobreviver. Na época não existiam na região serviços de extensão rural, e a única alternativa era o plantio de fumo e sua comercialização. Tinha um produtor na região que realizava o transporte de toda safra de fumo de São Bonifácio até Santa Cruz do Sul no Rio Grande do Sul.

A irmã entrou na produção de fumo, pois a família do seu cunhado já trabalhava com esse plantio há muitos anos, e o entrevistado

começou a trabalhar na colheita do fumo na propriedade de sua irmã aos 11 anos de idade.

Em 1988, a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) começou a recolher todo o leite que os produtores produziam – naquela época muitos agricultores da região vendiam queijo (queijo colonial), que, apesar de ter saída, recebia um preço muito baixo. A idéia da EPAGRI era fazer uma cooperativa para recolher esse leite e industrializar de maneira ainda artesanal, mas com certo padrão de qualidade.

Empolgado com o projeto da EPAGRI, o agricultor resolveu entrar no negócio dos queijos e com a ajuda da mesma foi, juntamente com seu cunhado, para Minas Gerais, onde permaneceram três (3) meses aprendendo a fazer queijo, visitando fábricas de queijo para ver o processo artesanal de alguns queijos mais comerciais (como o mussarela e o frescal).

O pai construiu uma estrutura mínima (6 m x 8 m) e começaram (o produtor e seu cunhado) a fabricar queijo em pequena escala. A indústria já tinha um bom comércio em Florianópolis, inclusive chegaram a ganhar o *Prêmio de Melhor Frescal de Santa Catarina*, realizados por hotéis de Florianópolis.

Até 1993 trabalhou na fábrica (ainda artesanal) e nesse momento começaram a surgir problemas de saúde relacionados às dores na coluna em decorrência da grande quantidade de peso que carregava. Outro agravante a extensa jornada de trabalho que estava exaurindo o produtor, solidificando assim a idéia de ir para São Paulo (onde vivia sua irmã).

Chegando em São Paulo, conheceu sua esposa, terminou o Ensino Médio e ingressou na Universidade, porém com a gravidez de sua mulher, os planos mudaram e decidiram voltar para Santa Catarina para cuidar de sua propriedade e buscar uma nova oportunidade de vida.

Em 1999 voltaram para São Bonifácio, agora como um casal, e com ele decidido a produzir leite para queijaria da sua irmã e não para trabalhar novamente como funcionário na fábrica. Compraram oito (8) vacas e começaram a produzir leite, só que os altos investimentos necessários à produção (custos da silagem, do manejo e da manutenção), assim como a dedicação necessária desmotivaram o casal.

No primeiro ano da agricultora em São Bonifácio, ela se dedicou a produção de tortas salgadas para vender na região. Segundo suas declarações, a produção foi interrompida pelo fato do marido ingressar na indústria de queijo.

O cunhado era o responsável pela gestão da queijaria e cada vez mais encontrava problemas (o carro que realizava as entregas tinha problemas de manutenção frequentes), considerando a possibilidade de encerrar as atividades como uma solução viável.

O produtor propôs então ajudar sua irmã e seu cunhado na fábrica pelo período de dois anos e depois voltaria à produção de leite. A primeira ajuda foi financeira, pois o agricultor emprestou dinheiro para a fábrica para poderem comprar um caminhão com baú refrigerado para assim facilitar as entregas em Florianópolis.

O primeiro ano (2000) que trabalhou na queijaria após o retorno de São Paulo foi caótico e cheio de discussões, pois, segundo afirma o entrevistado, os outros cooperados não gostavam da presença do produtor na gestão. Segundo o entrevistado, muito da apatia estava relacionado ao “pulso forte” com que geria a indústria, demitindo alguns funcionários para poder cortar alguns custos.

Em 2001 conseguiram certificar a fábrica de queijo e contavam com uma produção de 12.000 litros de leite por dia, mas enfrentava problemas de gestão. No ano seguinte, em 2002, a fábrica começou a vender mais e o produtor decidiu permanecer ali até 2006 – quando já estavam produzindo 75.000 litros de leite por dia. Porém a jornada de trabalho exaustiva cada vez pesava mais.

No ano de 2003 surgiu uma vaga para a produtora trabalhar na queijaria, a princípio com laticínios e embalados, e saindo de lá já produzindo queijo. Segundo a entrevistada, ela não se sentia satisfeita em trabalhar “presa” dentro da fábrica o dia inteiro e chegou a propor um trabalho mais relacionado ao comercial; se desligando da queijaria em 2005.

Em 2006 quando saiu da fábrica, o agricultor estava cansado da produção de leite e não tinha nenhuma outra atividade para fazer: já tinha vendido suas vacas e não produzia mais leite - não tinha mais como entrar no negócio do leite.

Após permanecer aproximadamente seis (6) meses sem exercer nenhuma atividade produtiva, resolveu comprar mil mudas de morango com a intenção de vender. Produziram muito bem o morango naquele ano, porém não havia mercado para escoar aquela produção em forma permanente.

Em 2006, o município de São Bonifácio contava um agrônomo da EPAGRI motivador que incentivou os produtores a entrarem no mercado de orgânicos, inscrevendo assim o produtor em um curso de agroecologia na cidade de Santo Amaro (SC).

Segundo o produtor, o desejo de produzir algo na sua propriedade era antigo, porém não desejava que fosse do modo convencional, como ele mesmo coloca: *“Eu sempre tive vontade de produzir alguma coisa nesse sítio, mas não de maneira convencional, (...) não queria continuar esse ciclo de gastos, porque não adianta nada você produzir alguma coisa e você fazer a compra de outra: agropecuária, adubo, uréia”*.

Durante a participação em um curso de agroecologia, o agricultor conheceu um professor da Universidade Federal que convidou o casal para fazer parte de uma feira orgânica que ocorreria no campus da UFSC como parte de um projeto de extensão.

Para fazer parte da feira deveriam participar de reuniões que ocorreriam em Florianópolis; os agricultores então se direcionaram a cidade porém nenhuma definição era colocada (a respeito do dia que a feira aconteceria ou o lugar). Segundo os produtores, o desenvolvimento das atividades foi impedido pelo excesso de burocracia.

Naquela época, os produtores não tinham barraca, nem transporte ou produtos para fazerem feira, mas mesmo assim entraram no negócio. Fizeram uma reunião com outros produtores da localidade, reunindo assim nove famílias da região (“Rio do Poncho” e São Bonifácio) que também haviam participado do curso de agroecologia e que entraram inicialmente cada uma com uma pequena quantidade de produtos (*“Um tinha um pouco de abóbora, outro tinha um pouco de batata, algumas coisas que o pessoal já plantava”*).

Na semana que iriam iniciar a comercializar na feira orgânica no campus da UFSC compraram uma barraca de outros produtores que haviam falido, colocaram caixas de verduras e iniciaram sua comercialização sem produção própria (exceto morangos). Nessa época, contavam também com a assessoria da EPAGRI, que também davam assistência técnica a eles.

A feira acontece toda quarta-feira no campus da UFSC em Florianópolis e no campus da UNISUL na Palhoça (exceto no período de férias onde locam a feira apenas na UFSC frente à Biblioteca Central e fora do campus). Os agricultores relatam que levou certo tempo para se adequarem à feira, pois, os outros produtores familiares não detinham (e ainda não detém) essa habilidade comercial. A idéia dos orgânicos surgiu de uma ação conjunta entre a EPAGRI, os organizadores da feira na UFSC e dos produtores de São Bonifácio.

Para fazer a feira carregam o caminhão um dia antes, mas quando saem da sua propriedade as 01:00 a.m. da madrugada rumo a Florianópolis, ainda param em duas outras propriedades para pegar

produtos e na casa da pessoa responsável por produtos de panificação, que também vendem na feira.

Segundo o produtor, ele já tem certa experiência no ramo de entregas, pois, quando em São Paulo, trabalhava com isso e quando retornou para São Bonifácio a princípio trabalhou com entregas também na queijaria de sua irmã.

Os produtores afirmam que a feira se sustenta “por pura teimosia deles”, pois existem vários obstáculos que foram se sucedendo ao longo dos anos (como por exemplo, a quebra do carro e a falta de apoio institucional). O apoio surgiu algum tempo depois por parte da CEPAGRO e da Rede Ecovida de produção orgânica.

A participação da Ecovida e da CEPAGRO surge graças a outro feirante que, na época, apresentou os produtores à rede. O técnico da CEPAGRO, vinculado à Ecovida, foi até o município para apresentar a idéia da rede aos outros produtores. A princípio houve uma certa desconfiança desses outros produtores, mas a medida que o técnico foi ganhando confiança gradativamente os produtores foram se associando.

Hoje, a CEPAGRO e a rede Ecovida são vistas como o ponto de referência de apoio desses agricultores e segundo eles, com a entrada na rede seus negócios aprimoraram e ganharam mais mercado. Uma das razões está na questão da certificação participativa – certificação não paga e realizada por outros agricultores (“*Certificação participativa é agricultor certificando agricultor*”), visto como um diferencial pelos próprios produtores.

A contratação de empresas certificadoras é vista pelos entrevistados como falha, pois, devido a que essas certificadoras visitam a propriedade uma vez ao ano e realizam auditoria determinando o que é e o que não é orgânico. De acordo com os entrevistados, na rede, a certificação participativa garante não apenas a certificação, mas também assistência técnica para a safra e a rede de comercialização (se os produtores tiverem produtos sobrando estes são colocados na rede para comercialização).

Ainda que baixo, o retorno da feira é visto como satisfatório. É importante ressaltar, no entanto que além das feiras, os produtos estão começando a ser escoados também para restaurantes em Florianópolis. A feira não consegue escoar toda a produção do grupo, sendo ainda necessário trabalhar para aumentar a produção e garantir o fluxo contínuo e poderem atender melhor e mais restaurantes.

As decisões do grupo são tomadas principalmente por iniciativas do casal de produtores entrevistados, pois segundo os mesmos, os outros produtores não conhecem o mercado em que atuam e

estando eles mais próximos, podem facilitar toda essa interação. Já as decisões relacionadas ao que a propriedade irá produzir são conduzidas por aquilo que o mercado está demandando, como afirma um dos produtores:

Em relação ao que você planta é o que o mercado pede. Por exemplo, agora a gente vai para restaurante, vamos plantar quatro itens principais que vai ser o carro-chefe que é: alface americana, salsa, rúcula e couve. Se você tem esses quatro produtos o restaurante está abastecido, então, o resto vai de carona.

A renda em termos monetários é proveniente apenas da feira, porém comercializam (ainda que de maneira esporádica) alguns produtos fora desta, como lingüiça e defumados. A comercialização desses produtos é de baixo volume e não é do interesse da família entrar nesse ramo de negócios.

Outro aspecto importante para a família está na produção voltada para o auto-consumo (raízes, verduras, folhas, legumes, frutas, aves, ovos, peixes, carnes). Os produtos comprados no supermercado são justamente aqueles que a propriedade ainda não produz, como: arroz, café e produtos de higiene.

Os entrevistados cobram 25% (15% para quem produz verduras) sobre o valor das vendas realizadas com os produtos dos outros agricultores na feira. Ressaltam-se assim as três vias de renda dos produtores: a produção agrícola, a comercialização destes produtos e a representação de vendas de outros produtores.

Os filhos ajudam um pouco tanto nas atividades rurais como nas domésticas e também na comercialização dos produtos. Nos dias de feira, o filho mais velho vai até Florianópolis para trabalhar junto dos pais, mas logo após o almoço pega um ônibus para voltar até São Bonifácio para assim poder assistir a aula no período noturno (o município só oferece o período noturno para estudantes de segundo grau). Em 2011 o filho se muda para Florianópolis para frequentar o ensino técnico e não irá mais ajudar nos dias de feira da família.

As informações concernentes às atividades de produção da propriedade são todas controladas pela memória, ou seja, os produtores não fazem anotações dessas informações; porém o controle de quanto se plantou e quanto se vendeu é realizado pelo controle de mudas compradas diretamente de um fornecedor de mudas da região.

Em relação ao controle das atividades comerciais, o produtor assegura que faz anotações de todas as transações desde o primeiro dia

de funcionamento, como fichas de entrega, notas de compras e vendas, e com isso controla as entradas e saídas de cada produto e de cada produtor por data, assim como os produtos que foram devolvidos.

Assim como os lucros, as perdas também são compartilhadas pelo grupo de agricultores. A qualidade dos produtos comercializados na feira é realizada por outro produtor da seguinte maneira: o que foi vendido e o que não foi vendido são registrados, e os produtos que retornam são avaliados o porquê de sua rejeição (produtos com má aparência ou má qualidade aparente) e discutidos nas reuniões mensais que o grupo realiza para ajustar a demanda do mês seguinte, como explica o agricultor:

Gera uma qualidade em forma de produtos, um padrão. Os que retornam joga fora, de vez em quando devolvo pros outros produtores. Deixo os produtos com o produtor responsável e ele pega e verifica: “Isso aqui tá feio, isso aqui tá pequeno”, então quando tem reunião: “Ah, porque os maços tem que ser assim, a rúcula tem que ser bonitinha” – gera um padrão porque, por exemplo, se determinado produtora manda 50 maços de brócolis ramoso e já tá aberto, tá feio, não vai vender; a outra manda verde, bonito, vai vender. Mas se não vender o dela, aquela porcentagem que sobrou, a outra vai perder junto. Ela vai reclamar, vai falar: “Não, o seu tem que ficar bonito!”, entende?

O controle do que é produzido na propriedade é feito também através das planilhas do que é comercializado ou não na feira, comparado também pela quantidade de mudas compradas diretamente de seu fornecedor.

A questão do agroturismo entra como uma alternativa possível para o futuro da família, pois, como os próprios agricultores declaram, a idade começa a pesar na atividade, e a exaustão provocada pelo trabalho (produção agrícola, colheita, beneficiamento, carga de caminhão, descarregar carga, montar barraca, comercializar) não é vista como uma boa saída para o futuro. Como a produtora enfatiza:

A gente tem mais 10, 15 anos para fazer feira, depois não temos pique – porque querendo ou não querendo a idade vem. Porque é assim, sabe? É caixa que você tem para descer, é caixa que não sei o quê, e desce caminhão, e sobe caminhão, barraca, estrada...

Nos próximos dez (10) anos os produtores pretendem estruturar a propriedade para entrarem na atividade do agroturismo. Um dos problemas está nas condições de estrada (de São Bonifácio até a propriedade são aproximadamente 25 km de estrada de chão), o que dificultaria o interesse do turista ocasional. Na região de São Bonifácio, existem atualmente três pousadas que estão no máximo a 5 km da cidade.

Os produtores querem aproveitar de uma construção inicialmente levantada uns anos atrás e estruturá-la para funcionar como pousada. Outra coisa que pretendem organizar são as atividades que a unidade poderá oferecer à seus visitantes, como caminhadas em trilhas (a propriedade tem uma trilha de 2 horas que do topo da montanha pode-se apreciar a cidade de Laguna).

Uma das primeiras coisas a serem realizadas está relacionada a adquirir mais conhecimentos técnicos e práticos sobre o assunto, tal como cursos de aperfeiçoamento e de capacitação. O agroturismo é também uma maneira de incentivar os filhos a permanecerem na propriedade e de lhes garantir emprego num mercado cada vez mais competitivo.

É apresentado a seguir a ferramenta de tomada de decisão construída e sua aplicação com essa unidade familiar de produção agrícola.

7.2. Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão

Procurando validar os objetivos encontrados nas entrevistas realizadas com técnicos extensionistas e pesquisadores vinculados à esse universo, foi criado um instrumento composto de trinta e sete (37) assertivas que procura estabelecer um grau de relação entre 1 a 5 para saber se a partir daqueles objetivos que foram identificados pelos agricultores familiares o quão próximo ou o quão distante a propriedade encontra em relação à estes objetivos, mensurando assim seu desempenho.

A ferramenta utiliza escalas de Likert, que, segundo Baker (2005, citado por BRANDALISE, 2005) requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à dimensão que está sendo medida.

Dentre as vantagens relacionadas ao uso das Escalas Likert mencionadas por Mattar (2001; citado por BRANDALISE, 2005) podemos apontar a relativa simplicidade de construção; o uso de afirmações não explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo ainda a inclusão de qualquer item que se verifique empiricamente; e

graças à amplitude de respostas permitidas é possível se obter uma informação mais precisa em relação à opinião do respondente a cada afirmação.

Nessa nota de 1 à 5, o 1 equivale como “*Não Concorda*”, não se concorda com essa assertiva, discorda-se totalmente. O número 2 equivale como “*Discorda de alguns aspectos*”, quais seriam? O número 3 equivale como “*Não concorda, nem discorda*”, o 4 “*Concorda com alguns aspectos*”, o quê? E o 5 “*Concorda totalmente*”, onde se concorda com todos os aspectos apresentados na assertiva.

A idéia é relacionar o que seriam os objetivos e motivos que a unidade procura, associando os mesmos com cenários (um cenário péssimo e um cenário ótimo) no sentido de demonstrar essa interação entre os objetivos e as vias para chegar à ele.

O intuito da ferramenta é promover um processo de diálogo que possibilite conseguir identificar quais são os pontos que a unidade está forte e quais está mais fraco e tentar ver quais seriam possíveis caminhos de melhoria. Essa classificação de 1 à 5 procura identificar os graus de intensidade em como estaria essa unidade então entre a situação péssima e a ótima.

Serão apresentados a seguir alguns dos resultados encontrados na aplicação da ferramenta por cada categoria de análise, apresentando ainda algumas das discussões e reflexões que foram surgindo em sua aplicação. A ferramenta pode ser apreciada na íntegra no *APÊNDICE C* do presente trabalho.

7.3. Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão: Aplicação do Questionário

É importante ressaltar e explicar a ausência da aplicação de categorias de análise junto ao estudo de caso analisado. Duas categorias de análise definidas por Friedmann (1998) não foram questionadas na aplicação do instrumento, são elas: Espaço Vital e Tempo Excedente. Isso se deve a observação de que a família apresenta níveis ótimos em ambas as categorias quando nos momentos de entrevistas antecedentes à aplicação da ferramenta. Devido a exaustão que aplicação de um questionário pode proceder, optou-se por excluir da análise tais categorias, pela evidência de que a unidade estudada está próxima dos cenários ideais propostos.

As outras seis categorias de análise foram aplicadas e apresento nos tópicos seguintes seus resultados. São explanados aqui uma breve demonstração dessas categorias desconsideradas no momento da

aplicação, assim como as assertivas formuladas na construção da presente ferramenta.

A categoria *Espaço Vital* pode ser compreendida como a base territorial da economia familiar, o espaço disponível para a realização de atividades produtivas, sejam comerciais ou não, rurais e não rurais, bem como atividades da esfera doméstica por parte do núcleo familiar.

Nessa categoria as assertivas relacionadas com a *Qualidade de Vida* procuram identificar se as “Práticas produtivas afetam o bem-estar dos membros da unidade familiar” e se “A acessibilidade às atividades e aos serviços urbanos está diretamente relacionada à qualidade de vida dos moradores da zona rural”.

Em relação às *Oportunidades para os Filhos*, a assertiva assegura que “A viabilidade social da agricultura familiar não depende somente da produção, há um conjunto de fatores sociais como: educação, cultura, lazer, saúde, etc. que podem ser tão importantes quanto o econômico na determinação da viabilidade”.

A próxima assertiva procura ir de encontro ao objetivo *Segurança Econômica* para tentar descobrir se “O auto-consumo garante a segurança alimentar da família”; e por última assertiva nessa categoria, procurou-se contemplar a questão da *Sustentabilidade Ambiental* para averiguar se “A prática produtiva adotada assegura a manutenção sustentável da propriedade”.

Dessa maneira, podemos observar que as práticas adotadas no espaço vital da unidade analisada contribuem para o bem-estar da família, que além de terem acesso às atividades e serviços urbanos, tem acesso à educação, cultura, saúde e lazer, produzem para o auto-consumo e a prática agroecológica ali adotada assegura sua manutenção sustentável.

A categoria seguinte se refere a *Tempo Excedente*, o tempo disponível para a economia doméstica a mais do necessário para satisfazer as necessidades básicas de subsistência da família.

A *Qualidade de Vida* é contemplada nessa categoria na assertiva ao procurar identificar se “A unidade agrícola conecta o rural e o urbano, oferecendo alimentos locais de modo ético e sustentáveis”.

A próxima assertiva fala de *Oportunidade para os Filhos* e tenta desvelar se “O acesso à educação permite ampliar as oportunidades futuras dos filhos”. E por último, a assertiva que trata da *Sustentabilidade Ambiental* tenta descobrir se “A diversidade de cultivo e a produção para o auto-consumo garante a manutenção da família”.

O tempo excedente da unidade analisada permite a conexão ao urbano através de feiras livres, assim como a realização de produção

orgânica ou agroecológica em sua atividade, aplicando assim uma diversidade de cultivos e tendo a agricultura voltada também para o consumo das famílias (menor dependência externa).

O acesso à escola é também incentivado pelos pais e os mesmos apóiam a entrada dos filhos num curso superior, estimulando assim a ampliação de oportunidades futuras para seus filhos.

Apesar de não aplicadas no presente estudo, estas categorias são importantes para casos de família sem acesso à terra e em casos de subsistência. A melhoria em qualquer uma das categorias de análise sugeridas por Friedmann (1998) sugere melhorias nas condições de vida e no bem-estar da unidade familiar, se constituindo assim como uma medida genuína de desenvolvimento.

Como sugere o autor, famílias que vivem precariamente em qualquer uma das bases de poder social (as categorias de análise aqui apresentadas: espaço vital, tempo excedente, conhecimentos e habilidades, informação apropriada, recursos financeiros, instrumentos de trabalho, organizações sociais e redes sociais), podem encontrar dificuldades em sair dessa situação de miséria por si (FRIEDMANN, 1998).

O modelo aqui proposto permite que as unidades familiares tomem suas próprias decisões em relação aos usos de seus recursos para aprimorar o acesso as diferentes categorias. São apresentadas nas seções a seguir os resultados encontrados nas outras categorias de análise da ferramenta aplicadas na unidade familiar aqui analisada, a saber: Conhecimentos e Habilidades, Informação Apropriada, Recursos Financeiros, Instrumentos de Trabalho, Organizações Sociais e Redes Sociais.

7.3.1. Conhecimento e Habilidades

O caminho para se alcançar os objetivos da unidade familiar estudada seria através do acesso aos conhecimentos e às habilidades específicas para se realizar determinada atividade. Essa categoria está relacionada ao nível educacional, treinamento técnico e habilidades específicas dos integrantes do grupo familiar, necessárias para o desempenho das atividades produtivas.

Considerando o objetivo *Qualidade de Vida*, a primeira questão procura identificar se “O conhecimento disponibilizado para as pessoas certas no momento certo afeta na construção e na manutenção de competências de uma organização”. O cenário péssimo (1) afirma que “A unidade desconhece os custos de produção dos seus bens e dos serviços” e o cenário ótimo (5) apresenta um contexto de “Controle

detalhado dos custos de produção, permitindo a seleção mais adequada de atividades”.

Os produtores classificam em 4 o grau de alcance à esse objetivo, pelo reconhecimento de que não conhecem todos os custos e nem se tem o controle de tudo, porém conhecem alguns custos envolvidos. Custos esses que, o conhecimento dos mesmos acabam por influenciar nas decisões, assim como no conhecimento do que pode ser realizado e do que não pode, e o que é vantajoso na região.

Falando ainda de *Qualidade de Vida*, a segunda assertiva afirma que “A aplicação dos conhecimentos na propriedade afeta diretamente na produção”. O cenário péssimo (1) apresenta uma situação em que “A propriedade desconhece seus pontos fortes e tampouco aplica ou busca conhecimentos e habilidades específicas nas suas atividades”, e o cenário ótimo (5) que “A unidade produtiva agrega valor a seus produtos desenvolvendo comercialização de produtos que destaquem características específicas da agricultura familiar, a territorialidade do local onde esses produtos são fabricados; o sabor diferenciado originado de alguma característica artesanal do processo produtivo; a justiça social implícita em produtos que aumentem a renda dos pequenos agricultores, entre outras coisas”.

Os produtores acreditam que a situação atual da família encontra próxima duma situação ótima (5), pois estão produzindo e agregando valor aos seus produtos, não havendo nada que possa ser melhorado nesse sentido.

Ao tratar a questão da *Oportunidade para os Filhos*, a terceira assertiva busca verificar se “A cultura da unidade, a cultura da família, facilita a incorporação de novos conhecimentos e habilidades na propriedade”. O cenário péssimo (1) demonstra que “A cultura da família se constituem como um obstáculo na incorporação de novos conhecimentos e habilidades na propriedade”; já o cenário ótimo (5) apresenta um contexto em que “A atividade agrícola da unidade é fortemente influenciadas pelos valores da família e do conhecimento acerca da propriedade e acerca da atividade”.

Aqui os produtores também acreditam estarem próximos à um cenário ideal (5), pois acreditam que embora não consigam fazer tudo que têm em mente, não vêem obstáculos em estarem adquirindo novos aprendizados, novos conhecimentos e novas experiências. Os valores familiares são aceitos aqui muito mais como um facilitador do que como um obstáculo na aquisição desses novos conhecimentos e habilidades.

A próxima assertiva fala da questão da *Segurança Financeira e Segurança de Colocar a Produção*, de ter mercado pro produto, de

colocação no mercado: “O acesso às tecnologias e à capacitação podem melhorar a qualidade dos produtos, minimizando custos unitários de produção, diminuindo perdas durante a comercialização, agregando valor e aumentando o retorno financeiro”. O cenário péssimo (1) evidencia que “A unidade não aplica novos conhecimentos no desenvolvimento de sua atividade e se mostra relutante para isso”; enquanto o cenário ótimo (5) demonstra que “A incorporação de novos produtos se faz com colocação assegurada no mercado, incorporando técnicas mais sustentáveis”.

Os produtores afirmam que estão sempre à procura de novas tecnologias e que os produtos têm saída garantida, porém os mesmos não conseguem atender a todas as demandas. Os produtores vêem ainda a urgência em identificar as reais necessidades das pessoas que freqüentam a feira, assim como quais produtos os clientes estão sempre à procura, vêem assim a urgência de identificar essas necessidades para atender diretamente a essas demandas.

Os agricultores familiares se classificam como numa situação próxima à nota 4, pois ainda tem melhorias a serem realizadas e que apenas a parte da comercialização é que está bem organizada, o restante ainda precisa aprimorar, porém os mesmos afirmam que sabem como realizar essas melhorias.

Um dos problemas a serem solucionados está relacionado à falta de produtos (quais são esses produtos, qual seu custo de produção, se existe a possibilidade de plantar esse produto na propriedade ou não), assim como a falta de mão-de-obra capacitada – como o entrevistado exemplifica:

Tudo isso nós sabemos, só ainda não conseguimos fazer isso. Como é com os ovos, por exemplo: quer dizer, eu já fui atrás, já sei quanto custa cada franguinho, sei quanto ele vai comer até colocar o primeiro ovo, eu sei quanto ele vai ter de custo, quantos vão ficar, quantos eu vou tirar – sei tudo isso! O problema é a mão-de-obra para concluir esse processo e o tempo para se cuidar disso e... Então, não tá lá ainda!

Por um lado o que está faltando também na propriedade é a possibilidade de ter melhor acesso à informação, assim como a busca por conhecimentos adicionais para poder aperfeiçoar ainda mais. Os agricultores acreditam já estarem procurando soluções possíveis, como novamente coloca um dos entrevistados:

Já estamos indo atrás, já tem gente vendo isso para nós. Inclusive aonde eu consigo negociar, por

exemplo, milho orgânico (eu não posso usar convencional – só 25%, então...) e como que faz o manejo, quantas horas de luz eu posso deixar para essas galinhas – então, algumas coisas que precisa ser seguido inclusive para poder ser orgânico.

Os produtores acreditam que novas capacidades e novas habilidades precisariam ser incorporadas à atividade, como por exemplo, adquirir mais conhecimentos em torno da fruticultura, atividade que a família começa a investir agora procurando um aumento de escala e atingir um maior mercado. Outro assunto apontado pelos produtores está relacionado à necessidade de se estarem realizando mais testes e pesquisas para buscar novas soluções para a propriedade.

Ao falar da questão da *Sustentabilidade Ambiental*, a assertiva procura identificar se. “A propriedade procura aplicar conhecimentos que minimizam os danos ao meio ambiente”. O cenário péssimo (1) apresentado diz que “Os membros da família não possuem nenhum tipo de conhecimento ou não possuem conhecimento e tampouco aplicam habilidades adequadas para uma produção ambientalmente sustentável”; enquanto que o cenário ótimo (5) demonstra que “O conhecimento e as habilidades aplicadas têm conseguido reduzir, ou mesmo eliminar, danos ao meio ambiente”.

Os entrevistados vêem sua situação próxima à nota 4, conseguindo identificar ainda que poderiam estar realizando melhorias na propriedade que vão de encontro à esse objetivo, tais como a realização de contenção de águas na propriedade, de curva de nível, de proteção das nascentes, trabalhar mais com agrofloresta, reduzir a área de pastagem e transformar em fruticultura. Ou seja, aplicar os conhecimentos que a propriedade têm e que acabam não os aplicando integralmente.

7.3.2. Informação Apropriada

A Informação Apropriada está relacionada com o acesso às informações razoavelmente precisas com relação a técnicas de produção, a disponibilidade de serviços públicos, a oportunidades de trabalho e a mudanças nas configurações políticas, cujo acesso contínuo resulta imprescindível para a aplicação concreta dos conhecimentos e habilidades ao desenvolvimento da unidade familiar. Ou seja, as informações podem contribuir para aplicação dessas habilidades e desses conhecimentos vistos como necessários para a família.

Tratando da questão da *Qualidade de Vida*, a assertiva procura identificar se “A disponibilidade de informação afeta a qualidade de

vida da família”. O cenário péssimo (1) afirma que “A informação disponível não contribui para a identificação de oportunidades produtivas”; enquanto o cenário ótimo (5) fala que “A informação desempenha e continua a desempenhar um papel vital na unidade familiar, na produção, na comercialização e no consumo de produtos agrícolas”.

Os produtores afirmam estar num cenário próximo a nota 4, pois, sem informação disponível eles não teriam nada e que sem a mesma, eles estariam realizando outro tipo de comercialização: “*A gente seria aqui produtor entregando para atravessador na porteira – sem informação é isso!*”.

Quando questionados a respeito de quais melhorias poderiam ser realizadas, os entrevistados acreditam que tanto a pesquisa de mercado quanto o acesso à meios de comunicação melhores e mais simples poderiam aprimorar a produção familiar. Atualmente a família conta com internet a rádio na sua propriedade, porém telefone (nem fixo nem celular) não funciona nas suas imediações, o que dificulta a venda para restaurantes, por exemplo, pelo simples fato de que normalmente quem faz os pedidos nesses empreendimentos não sabem utilizar um computador.

A próxima assertiva fala da questão da *Oportunidade para os Filhos*, “A informação disponível permite identificar oportunidades para os filhos”. São então apresentados o cenário péssimo (1) que afirma que “A Informação disponibilizada não contribui na identificação de oportunidades de futuro para a unidade familiar, pros filhos, para os proprietários futuros”; enquanto o cenário ótimo (5) diz que “A informação disponibilizada permite que a unidade familiar tenha acesso às redes de serviços (educação, redes de pequenos empréstimos e créditos, redes de serviços médicos e lojas comunitárias).”

Evidenciando o fato de ser uma propriedade com características singulares em relação ao resto da comunidade em que estão inseridos, os produtores classificam a situação da propriedade próxima de um cenário ótimo e se classificam como nota 5, vendo essa questão como legitimamente um ponto forte da unidade.

Um dos entrevistados afirma ainda que são privilegiados no que concerne ao status de sua situação, pois: “*É uma unidade que tem pessoas aqui (na região), que tem membros da família que moram na cidade que tem outras atividades*”. Os serviços médicos oferecidos pelo município são também vistos como satisfatórios e, inclusive, recebem a visita do pessoal da saúde em sua propriedade uma vez ao mês.

Em relação à *Segurança Financeira e de Colocação da Produção*, a assertiva coloca que “A informação utilizada permite direcionar investimentos de forma a dar continuidade à atividade produtiva”. O cenário péssimo (1) mostra uma situação em que “A informação disponível não facilita o acesso aos mecanismos de crédito e tampouco garante a continuidade da atividade produtiva”; e o cenário ótimo (5) apresenta um contexto em que “A unidade utiliza tecnologias de informação apropriadas, que facilitam a busca, o acesso, o armazenamento e a disseminação de informações, servindo como instrumento de comunicação e coordenação”.

Os agricultores se consideram privilegiados também nessa questão reconhecendo que a situação atual da propriedade facilita o recebimento de informações, porém a forma de processar e utilizar dessa informação ainda não é completamente desejável, podendo ter ainda alguns caminhos de melhoria não claramente evidenciados pelos produtores, como coloca um dos entrevistados:

Porque às vezes não é só informação, às vezes você precisa da parte prática para algumas coisas também. Não adianta só falar: “É assim que se faz”, mas você tem que ter algumas coisas práticas, sabe? Então, não sei... De repente falta alguma coisa, alguma melhoria. Eu vejo assim: informação técnica mesmo, sabe?

Apesar de terem acesso a informação e entenderem que essa informação pode viabilizar diversas alternativas, o maior empecilho colocado pelos agricultores está relacionado à informações técnicas, práticas e gerenciais das atividades, ou seja, os agricultores reconhecem a necessidade de aprimoramentos mais vinculados aos conhecimentos e habilidades do que pela própria informação em si – a debilidade da propriedade está vinculada a precariedade de conhecimentos e a maior urgência dos mesmos dentro da unidade.

A propriedade está próxima de um cenário 3, pois acreditam estarem numa situação em que recebem informação mas simultaneamente a isso, está faltando informações mais práticas, ou seja, o que muitas vezes tá disponibilizado fica a um nível que ainda não é o que se precisa. E ainda, é possível identificar qual seria a atividade mais viável a ser adotada pela família, mas nem sempre a forma que existe é a mais adequada para a unidade familiar, como exemplifica o agricultor: “*Falando assim desse negócio de ovos assim: ele precisa ser licenciado, preciso de um CGC, preciso de uma fiscalização, do aval*

sanitário da prefeitura – essas coisas a gente sabe que têm que ser feito e tem dificuldade de aplicar isso, sabe?”.

Falando do assunto *Sustentabilidade Ambiental*, a seguinte assertiva diz que “A informação disponível evidencia as diferentes técnicas alternativas sustentáveis possíveis, garantindo a sustentabilidade da unidade”. O cenário péssimo (1) apontado coloca que “A informação disponível não traz nenhum conhecimento que poderia incrementar a atividade de modo sustentável”, enquanto que o cenário ótimo (5) afirma que “A informação disponível traz técnicas e conhecimentos alternativos que incrementam a atividade de modo sustentável e que também são aplicadas na propriedade”.

Nessa assertiva, os produtores se vêem numa situação próxima ao cenário 4, pois apesar das informações a que tenham acesso privilegie conhecimentos e técnicas mais sustentáveis, há ainda uma dificuldade na aplicabilidade das mesmas, e que ainda existem aspectos a serem melhorados na propriedade.

Aqui novamente a questão do conhecimento técnico, gerencial e prático é ressaltada; há essa lacuna que interfere em vários aspectos da propriedade, como um dos produtores coloca:

Uma propriedade hoje é algo assim, quem consegue administrar uma propriedade da maneira que tem que ser administrada, olha, tem que tirar o chapéu, porque é complicado! (...) a propriedade é assim: ela precisa tá muito bem administrada para ela poder dar retorno – e não é um retorno de 100% não: 25%, 30% (se você conseguir isso porque você não consegue mais!). A não ser quem tenha muito para injetar e que não precise tirar, aí dá para você (lucrar)... Mas se não, se for assim por subsistência, né? Para subsistência assim, se for para subsistência aí é complicado... É complicado. Eu vejo aqui, olha, é muita coisa para você tá administrando.

Outro problema apontado pelos produtores está relacionado à questão da mão-de-obra: a propriedade necessitaria de mais mão-de-obra assalariada para aprimorar suas atividades o que acaba fugindo um pouco da própria definição de agricultura familiar, mas como coloca um dos produtores: “*Mas aí é que tá: mesmo para ser uma agricultura familiar você precisa de mão-de-obra. É isso que, querendo ou não querendo*”.

O problema da aquisição de mão-de-obra está também diretamente relacionado com os recursos financeiros da família, com as

dificuldades impostas pela falta de recursos para aprimorar a produção, como fala o agricultor: *“Nós só não temos nesse momento dinheiro para investir para começar essa produção em maior escala. Mas teríamos condições de produzir, área para produzir, água para irrigação, escoação de produto, temos mercado, informação para isso a gente tem”*.

Outra necessidade apontada pelos entrevistados está na urgência de maior organização e de concentração dos esforços de todos envolvidos na feira, urgência essa que está diretamente conectada com um maior aprimoramento da estrutura da unidade (e da associação de agricultores) o que beneficiaria a qualidade dos produtos de maneira imediata como um deles afirma:

A gente precisaria de um centro onde a gente verificasse tudo e não tem como! Eu faço aqui, a outra produtora faz lá – para você ver: são duas pessoas que estão fazendo a mesma coisa em propriedades diferentes (mas estão fazendo a mesma coisa), e estão saindo da onde poderia estar sendo empregada, tanto a capacidade dela quanto a minha poderia tá outro (funcionário) fazendo, mas a gente tá ali fazendo a mesma coisa.

A necessidade de um centro de capacitação local vincula-se a idéia de proporcionar maiores oportunidades aos filhos e aos jovens da comunidade em geral. Esse centro de capacitação impediria a imigração desses e concederia maiores conhecimentos a respeito de novas técnicas, novas práticas e cultivos alternativos, concedendo a possibilidade destes jovens se inserirem em outras propriedades que não as convencionais (como acontece na região, mas não ocorre no interior da propriedade).

A precariedade no âmbito profissional da agricultura é algo que atinge a unidade, conforme coloca o produtor: *“Eu teria que pegar alguém, contratar uma pessoa e tenho que dar aula para essa pessoa, eu tenho que ir junto para roça, tenho que mostrar como é que faz, como é que ensina. Eu não consigo contratar um profissional”*.

Outro problema apontado pelos produtores está na relação com os outros agricultores que fazem parte da associação que comercializam na feira; os produtores afirmam que existem produtores que não se empenham com o mesmo entusiasmo deles na produção e que *“Essas pessoas também precisam de capacitação, de informação, de coisas que a gente não tá tendo tempo de repassar, de dar um curso”*.

7.3.3. Recursos Financeiros

Recursos Financeiros podem ser entendidos como as fontes de renda monetária da família, bem como o acesso a fontes formais e informais de financiamento.

Falando da questão da *Qualidade de Vida*, a assertiva propõe que “A inserção da propriedade em diferentes mercados lhes concede novas possibilidades de escoamento da produção”. O cenário péssimo (1) apresenta um cenário em que “A unidade não realiza comércio com seus produtos agrícolas”; enquanto o cenário ótimo (5) fala que “Os mercados agrícolas em que a unidade está inserida promovem alternativas mais rentáveis”.

Nessa questão os produtores afirmam estarem num cenário próximo ao ótimo (5), podendo haver melhorias apenas na questão da produção contínua e no aumento de escala produtiva. Segundo eles, o problema deles não é o mercado, como um dos entrevistados coloca: “*Vender é fácil – o problema é tu manter a venda*”.

Falando ainda de *Qualidade de Vida*, a próxima assertiva procura identificar se “O acesso à fontes de financiamento afeta a produtividade da agricultura familiar”. O cenário péssimo (1) estabelece que “As fontes de financiamento disponíveis não possibilitam a realização de investimentos na propriedade”; já o cenário ótimo (5) determina que “Os investimentos realizados oferecem retornos tanto competitivos, como os investimentos alternativos, como suficientes para cobrir as obrigações financeiras dos agricultores”.

Aqui os produtores classificam sua situação como próxima a um cenário 4, pois, apesar de terem acesso a fontes de financiamento, as formas desse acesso não são satisfatórias e poderiam ser aprimoradas.

O escritório local do órgão do governo é que faz os projetos. Você vai lá e convence o cara a fazer o projeto, aí você trabalha dois meses atrás de papéis e documentos que eles não têm acesso e que só o Banco que vai te dizer o que precisa (que é o tal do Check-list). Aí você vai correr atrás de tudo isso, vai gastar uma fortuna para botar em dia e resgatar papéis que só se acha em cartório – negativo disso, negativo daquilo, que é tudo 15, 20 reais. E depois que você finalmente faz o projeto, consegue o financiamento (...) você não tem assistência técnica para continuar tocando, então tudo depende só de você – essa parte não é satisfatória!

Caso o acesso fosse facilitado, a unidade poderia melhorar no que se refere a diversos aspectos produtivos, podendo realizar investimentos a longo prazo em melhoria das terras, em plantação de frutíferas, em produção de tomate, pimentão, berinjela, e em estufas, abrindo a possibilidade ainda para um possível financiamento PRONAF de custeio.

Os produtores acreditam que todo investimento a ser realizado na propriedade terá retorno, pois eles detém certo planejamento no que condiz a quais investimentos a propriedade irá seguir: *“Se tiver investimento sempre tem retorno, é claro que a gente não vai investir numa coisa que, sei lá, que não dá aqui e que não tem mercado para isso. A gente já sabe o que vai fazer, se for para fazer a gente já tem idéia do que vai fazer”*.

A unidade produtiva atualmente não acessa nenhum crédito, tendo apenas financiado um caminhão há dois anos, com previsão para quitar o mesmo dentro de oito anos. Segundo os proprietários, esse caminhão é fundamental para as atividades que a unidade está realizando atualmente e sem o mesmo a situação da família seria completamente diferenciada.

Uma das grandes dificuldades na captação de mão-de-obra está intimamente conectada à idéia de equipamentos e maquinários disponíveis. Outro investimento previsto pela família está na contratação de mão-de-obra para atuar na propriedade, assim como na aquisição de novos instrumentos de trabalho para facilitar essa contratação, como coloca um dos entrevistados: *“A gente tá com 14, 15 mil mudas para plantar – na mão, na enxada, fazer tudo isso eu não vou agüentar isso mais dois anos, três anos. E se eu contratar alguém para fazer isso, o cara nem vai fazer, nem pega na enxada para fazer isso! Ele vai querer a tobata lá para passar no canteiro, para fazer o canteiro”*.

De modo geral, se acessassem financiamentos, estes estariam direcionados à implementação de novas técnicas e novos cultivos, assim como para aquisição de maquinário para poder aumentar a produção: *“Para mim continuar fazendo eu não consigo plantar mais do que eu to plantando!”*.

A próxima assertiva trata da questão relacionada à *Oportunidade para os Filhos*: “A unidade garante empregabilidade para os sucessores”; onde o cenário péssimo (1) aponta que “As fontes de renda da unidade familiar são insuficientes e não geram oportunidades para os filhos” e o cenário ótimo (5) que “A unidade familiar tem se mostrado eficiente em relação à geração de emprego e permite que os

filhos tenham possibilidades de escolher se continuam ou não na propriedade”.

Aqui os produtores afirmam estarem num cenário ótimo (5), pois asseguram que a unidade garante essas oportunidades aos seus sucessores, e que existem muitas atividades a serem realizadas na propriedade assim como um fluxo de mercado que também permite qualquer nova incorporação – a demanda é alta e ela precisa ser atendida.

Em relação agora à *Segurança Econômica e de Colocação da Produção*, a assertiva seguinte procura descobrir se “O acesso à fontes de financiamento beneficia a produção agrícola”. O cenário péssimo (1) proposto acredita que “Os agricultores não tem acesso ao financiamento e, quanto tem, desconhecem a taxa de juros dos mesmos”; já o cenário ótimo (5) fala que “O crédito acessado pela família regula o fluxo de seu consumo pessoal e de insumos para produção, compatibilizando-o com o fluxo da renda, que pode ser contínuo ou sazonal”.

Os agricultores classificam sua atividade como próxima a um cenário 4, pois, acreditam que existem algumas coisas que ainda poderiam ser melhoradas nesse sentido. Apesar de terem acesso ao financiamento²¹ e conhecerem a taxa de juros em que trabalham, os mesmos não acessam crédito; e se o fizessem seria só para investimento em melhorias de produção.

O acesso ao crédito é visto como algo extremamente burocrático e cansativo, dessa maneira se o mesmo fosse facilitado e simplificado e se tivessem acesso a um outro tipo de crédito, este seria direcionado para maquinário ou para construção e melhoria de estruturas físicas, ou seja, sempre para investimentos a longo prazo e nunca para custeio entre safras.

A respeito da questão relacionada à *Sustentabilidade Ambiental* da propriedade, a assertiva procura saber se “As fontes de renda familiar satisfazem as necessidades atuais e futuras da família”. O cenário péssimo (1) apresentado indica que “As fontes de renda são poucas, não garantidas e os agricultores permanecem vendo os cultivos convencionais como o caminho mais viável”; enquanto que o cenário ótimo (5) mostra que “O funcionamento econômico da propriedade está orientado para o atendimento das necessidades da família e para a manutenção a longo prazo das potencialidades produtivas do meio natural, percebido como um patrimônio familiar”.

²¹ O financiamento acessado foi direcionado para um elemento fundamental da atividade, que é o caminho.

Aqui, os agricultores familiares vêem sua situação como próxima a um cenário 4, pois ainda tem melhorias que poderiam ser realizadas para garantir a sustentabilidade ambiental e os recursos financeiros da propriedade.

Os produtores afirmam que as fontes de rendas atuais não satisfazem as necessidades atuais e futuras da família totalmente porque ainda falta produto no mercado e eles não conseguem atender toda a demanda, porém acreditam que se continuarem trabalhando no sentido de aprimorar as suas atividades, as prospecções futuras irão garantir também o atendimento das necessidades futuras da família.

Em entrevistas anteriores, uma das alternativas apontadas para o futuro da unidade foi a possibilidade de implementação de uma pousada na propriedade, adentrando assim ao universo do agroturismo como uma possibilidade de renda futura da família.

Quando questionados se as fontes de renda atuais contribuem para ampliar e estruturar a propriedade para essa alternativa, os produtores afirmaram que no momento ainda não, e que para que isso ocorra é preciso ainda a propriedade conseguir aumentar sua produção, adquirir mais mercado e organizar melhor sua produção.

Os produtores acreditam que ainda não conseguiram estruturar a propriedade para esse sentido pelo fato de estarem relativamente pouco tempo no mercado (aproximadamente quatro anos). Aumentando a escala e melhorando o escoamento, a propriedade consegue viabilizar novas alternativas para si, como o agroturismo por exemplo.

Ainda sobre a questão da *Sustentabilidade* dos Recursos Financeiros, a assertiva procura identificar se “A flexibilidade produtiva incrementa as alternativas de renda da família” – o cenário péssimo (1) diz que “A unidade não se adapta com facilidade aos processos produtivos diferentes dos que já são adotados”; enquanto que o cenário ótimo (5) afirma que “A propriedade tem flexibilidade de adaptação a diferentes processos de produção e uma variedade de fontes de renda”.

Nessa questão os produtores se vêem próximos a um cenário ótimo (5), pois além de terem uma grande variedade de fontes de renda na propriedade (açai, limão, pêssegos, folhas, leguminosas, vegetais, porco, peixe, frango, galinha, pato, marreco), a propriedade é também bastante flexível.

7.3.4. Instrumentos de Trabalho

O próximo grupo de assertivas se refere aos Instrumentos de Trabalho, que podem ser entendidos como as ferramentas utilizadas na produção, o acesso a terra e à água, utilizadas tanto nas atividades

produtivas (formais e informais) como nas atividades domésticas dos integrantes da família.

Em relação à *Qualidade de Vida*, a assertiva verifica se “As ferramentas de trabalho utilizadas permitem uma maior produtividade da unidade”. O cenário péssimo (1) propõe que “Os instrumentos de trabalho utilizados são impróprios e afetam a saúde, o bem-estar, o conforto e a qualidade de vida dos membros da família”. Já o cenário ótimo (5) demonstra que “As ferramentas de trabalho utilizadas são apropriadas e são também responsáveis por uma maior produtividade”.

Os produtores classificam sua propriedade próxima a um cenário 2, pois verificam que as ferramentas de trabalho utilizadas ainda são impróprias, sendo então um ponto fraco da propriedade. Apesar de não serem péssimas e de não afetarem a saúde de quem as opera, os produtores afirmam que ainda há uma falta de maquinário.

Nessa assertiva procurou-se identificar se os esforços da propriedade estariam direcionados às melhorias das condições de trabalho. Os entrevistados afirmam que não têm melhorado as condições e as ferramentas de trabalho e que, apesar de não afetarem a saúde, as mesmas não facilitam as opções de desembolso físico e de tempo que seria liberado para outras atividades.

Um dos entrevistados chega a afirmar ainda que as ferramentas são inadequadas e precárias e que poderiam ser automatizadas para aprimorar :“São precárias, a gente tá fazendo um milagre – pela demanda que nós temos (...) a gente tá fazendo milagre!”.

Questionando sobre a *Oportunidade para os Filhos*, a assertiva seguinte tenta descobrir se “A transmissão de conhecimentos e práticas de pais para os filhos possibilita a incorporação de novas possibilidades aos filhos”. O cenário péssimo (1) assegura que “A conservação das ferramentas utilizadas na produção e no acesso à terra e à água são inadequadas e também um entrave para a continuidade da família na propriedade”; já o cenário ótimo (5) fala que “Na produção familiar, o conhecimento sobre técnicas de produção e as práticas de comercialização é transmitido dentro da família, sendo, portanto, fortemente ligado às práticas tradicionais, às tradições e aos valores familiares”.

Segundo os entrevistados, os filhos não são forçados a permanecer na atividade, e ainda, que estes têm liberdade total de escolha, assim como liberdade para voltar e tocar a propriedade (e por isso a propriedade deve estar pronta e disponível para poder dar a eles as condições). Nessa assertiva eles se classificam próximos a um cenário

ótimo (5), pois, ainda que haja melhorias que possam estar sendo realizadas, a situação atual é vista como boa.

No momento atual, um dos filhos está se mudando para Florianópolis para estudar eletromecânica, técnica não diretamente vinculada à atividade, mas que pode ser aplicada na propriedade. Ainda que o curso pretendido não esteja diretamente vinculado à atividade, o filho continuará a trabalhar para a propriedade, porém como vendedor externo atuante na cidade, realizando assim pedidos, fazendo entregas e entrando em contato direto com a clientela.

Ao falarmos da questão da *Segurança Econômica e de Colocação da Produção*, procurou-se saber se “Os instrumentos de trabalho, as ferramentas, possuem flexibilidade de utilização que possibilite a incorporação de novos usos”. O cenário péssimo (1) mostra que “As ferramentas de trabalho utilizadas na propriedade possuem pouca flexibilidade de utilização, onerando custos” e o cenário ótimo (5) que “As técnicas produtivas adotadas têm efeito no aumento da renda dos produtores familiares que utilizam esse método de produção em suas áreas”.

Os agricultores classificam então sua situação como próxima a um cenário 4, pois precisam aprimorar essa questão do maquinário no âmbito da propriedade. As ferramentas de trabalho e domésticas da família são flexíveis – como exemplifica um dos entrevistados: “*Foi uma estribaria, vai virar agora uma granja de galinha para postura de ovos, então... Não é inflexível. Não tem nada que não se possa adaptar.*”

Segundo os produtores tudo na propriedade pode ser flexível, e que o importante é não ter uma área improdutivo na propriedade que só onere, e, ainda, que a própria terra também detém uma certa flexibilidade, seguindo assim a própria lógica da agroecologia que determina a rotação de culturas para não “adoecer a terra”, como um dos produtores afirma:

Quanto à terra, instalações, isso tá... São bem flexíveis – eu posso fazer várias coisas. Inclusive eu tenho uma granja de porco, mas ela não precisa ser uma granja de porco, pode ser uma composteira gigante ou até outra coisa. Então... E as terras onde eu planto feijão hoje, eu posso plantar milho, eu posso plantar aipim, posso plantar batata-doce, posso plantar batatinha-salsa ou batata-inglesa ou brócolis, couve-flor.

O único aspecto ainda considerado como ineficiente pelos produtores é a questão do maquinário, visto por eles como não flexível; porém eles ressaltam que, ainda que não sejam donos destes maquinários mais automatizados, têm acesso a eles, pois contam com amigos próximos que detêm esses maquinários e por um custo mínimo os utilizam. A aquisição de maquinários como tratores maiores não é vista como uma necessidade urgente, visto que a propriedade ainda não tem tamanha produtividade que justifique um financiamento de tão alto valor.

Em relação à *Sustentabilidade Ambiental*, a assertiva procura saber se “As técnicas, máquinas e os equipamentos utilizados permitem o manejo sustentável dos recursos”. O cenário péssimo (1) acredita que “As técnicas utilizadas na propriedade (as máquinas ou os equipamentos utilizados) degradam os recursos naturais”; e o cenário ótimo (5) que “O emprego racional das técnicas disponíveis para melhorar a eficiência da agricultura contribui para proteger as áreas de preservação, ajudando a melhorar o meio ambiente”.

Nessa questão os produtores acreditam estarem próximos a um cenário 5, afirmando que o que ainda falta está na questão do manejo sustentável (como na questão da proteção das nascentes e do cerceamento do rio). A água consumida pela família vem de uma fonte não protegida imediatamente por ela, mas os produtores tem um acordo verbal com o proprietário do terreno onde se encontra a fonte há mais de 40 anos, onde este garante que não irá derrubar aquela área.

7.3.5. Organizações Sociais

As Organizações Sociais podem ser compreendidas como organizações formais e informais nas quais a família participa, incluindo aí clubes esportivos, igrejas, associações de vizinhos, sindicatos, círculos de crédito e cooperativas.

Questionando a respeito da *Qualidade de Vida*, a primeira assertiva dessa categoria procura identificar se “A inserção em organizações sociais oferece oportunidades de produção com maior liquidez, garantindo ainda uma maior estabilidade nos padrões de bem-estar e conforto da família”. O cenário péssimo (1) diz que “A unidade familiar não faz parte de nenhuma organização e nas que participa se sentem exploradas pelas organizações”; já o cenário ótimo (5) afirma que “As unidades estão inseridas em organizações sociais que oferecem uma maior liquidez e uma maior estabilidade nos padrões de bem-estar e conforto da família”.

Os produtores se vêem numa situação ótima (5) e acreditam que as organizações das quais participam oferecem mais estabilidade e uma maior liquidez nos padrões de bem-estar e conforto da família.

Os entrevistados fazem parte de dois tipos de organizações sociais: por um lado, participam de um grupo de agricultores de produção agroecológica onde exercem cargos de direção; e por outro, de uma cooperativa voltada para o mercado institucional, onde exercem cargos financeiros na mesma. Apesar de participarem dos grupos da igreja, estes não interferem nas decisões tomadas na família, nem tampouco na liquidez dos integrantes dos membros da família.

A próxima assertiva fala da questão da *Oportunidade para os Filhos*, procurando saber se “As organizações sociais em que a família está inserida contribuem para o acesso à distintas oportunidades aos filhos”. O cenário péssimo (1) determina que “A família não está integrada a nenhuma organização ou as organizações sociais em que se inserem não possibilitam novas possibilidades para os filhos dos produtores”; já o cenário ótimo (5) mostra um contexto em que “A propriedade está integrada à organizações sociais que dão alternativas aos filhos”.

Os produtores afirmam que as organizações sociais em que inserem dão oportunidades aos filhos, e aqui estão numa situação ótima (próximos a um cenário 5). Apesar das organizações sociais que a família se insere oferecerem oportunidades aos filhos, isso deveria ser mais bem explorado. Os produtores procuram poupar seus filhos e lhes dão a liberdade da escolha quando da realização de cursos técnicos oferecidos pelas associações.

No grupo de agricultores em que fazem parte da direção existe uma cláusula em seu estatuto que prevê a busca por melhorias no que se refere à qualidade das informações e também possibilitam melhores oportunidades para os filhos. A outra cooperativa é mais voltada para o comercial, sendo direcionada mais para venda da merenda escolar, venda governamental (para governo, para cidade), constituída com os fins de poder negociar e não oferecem nenhum tipo de cursos técnicos.

A família analisada é composta por um casal de filhos, sendo um menino adolescente de 15 anos e uma menina de 13 anos, sendo que as oportunidades aceitas pelos filhos dos produtores só foram aproveitadas pelo garoto até o presente momento. Apesar de não aproveitarem muito dessas oportunidades, os produtores afirmam que as organizações sociais que participam oferecem diversos cursos, viagens e encontros anuais.

Os entrevistados asseguram que apesar de incentivarem os filhos a participarem, não os forçam e que a baixa procura pelos mesmos relaciona-se com a pouca idade de seus sucessores. Os filhos deles não vão, mas o agricultor incentiva outros jovens agricultores, também participantes dos grupos que atuam, a frequentarem esses cursos; inclusive o entrevistado afirma que sempre que possível tenta inscrever os jovens interessados.

A assertiva seguinte fala da questão da *Segurança Econômica e de Colocação do Produto*, procurando evidenciar se “A participação em organizações sociais facilita e aprimora o acesso ao mercado”. O cenário péssimo (1) apresentado demonstra que “A participação em organizações sociais não altera sua comercialização, alcançando os mesmos mercados que atingiria se não estivesse inserida”; e o cenário ótimo (5) afirma que “A unidade produtiva articula com outros setores sociais permitindo assim o acesso a diferentes formas de comercialização e uma melhor colocação da sua produção”.

O cenário que os agricultores estão é próximo ao ótimo (5), pois a situação da propriedade é vista como um ponto forte no que se refere o acesso ao mercado promovido pelas organizações sociais que fazem parte, como um dos agricultores afirma:

É um ponto forte – mesmo que vá melhorar no futuro, mas no momento é o que temos e tá andando bem. Primeiro é por causa da nossa associação que a gente tem acesso a mercado, depois é por causa da outra associação que a gente tem acesso à outra cooperativa. Por causa da associação também que a gente tem acesso a outras redes de comercialização, de outros estados inclusive: troca de produtos e de produção, o cenário é ótimo, não poderia ser melhor, falta só se organizar melhor.

Falando da questão da *Sustentabilidade Ambiental*, a assertiva seguinte revela que “As organizações sociais possibilitam um maior conhecimento de técnicas ambientais e a incorporação das mesmas dentro das propriedades”. O cenário péssimo (1) demonstra que “A participação em organizações não incorpora nenhum conhecimento ambiental aplicado na propriedade”; enquanto que o cenário ótimo (5) mostra que “A participação em organizações sociais possibilita um maior conhecimento de técnicas ambientais e a incorporação das mesmas dentro da propriedade”.

Os produtores acreditam estarem próximos a uma situação 4, pois as organizações das quais participam possibilitam maiores

conhecimentos e aplicação de técnicas ambientais na propriedade, podendo ser melhorada a questão da assistência prática por parte dessas organizações.

7.3.6. Redes Sociais

As Redes Sociais podem ser compreendidas como essenciais para ações nas quais se desenvolvam relações de reciprocidade do tipo horizontal com parentes, amigos e vizinhos e que ampliam o espaço de manobra das unidades familiares, sendo que estas redes estariam apenas em parte determinadas pelo fato de pertencer a organizações sociais.

Quando relacionada à *Qualidade de Vida*, a primeira assertiva dessa categoria de análise procura saber se “As redes sociais colaboram para aliviar esforços no trabalho”. O cenário péssimo (1) mostra um contexto onde “As redes sociais que a família se insere não produz capital social e não se constituem como colaborativas”; já o cenário ótimo (5) fala que “A parceria é uma prática comum e contribui para aliviar os esforços do trabalho”.

Os produtores vêem aqui outro ponto forte da propriedade, pois acreditam que as redes sociais que participam são colaborativas e facilitam os esforços relacionados ao trabalho, essa maneira, aqui também a propriedade encontra-se próxima a um cenário ótimo (5).

Falando ainda em *Qualidade de Vida*, a próxima assertiva procura identificar se “A participação em redes sociais dá maiores oportunidades a todos inseridos”. O cenário péssimo (1) diz que “A participação em redes não fornece nenhum tipo de oportunidades à família”; enquanto que o cenário ótimo (5) mostra que “A unidade produtiva articula com outros produtores atividades em torno de projetos economicamente viáveis e que aumentam a renda da unidade”.

Os produtores se auto-percebem numa situação próxima a um cenário 4, pois acreditam que poderiam explorar melhor a cooperação da vizinhança, dos amigos e parentes para aproveitarem todas oportunidades disponíveis. Essa cooperação poderia ajudar incrementar diversas atividades da propriedade, como um dos produtores declara:

Perdi aí uma tonelada de açaí que eu não fui colher que eu ganhei do meu irmão – não consegui colher por falta de tempo, não tinha funcionário para fazer isso... Ah! É maquinário de novo: eu tenho que ter uma despolpadeira (tá vendo?), aí precisa aproveitar todas as oportunidades.

Outra questão relacionada à *Qualidade de Vida* procura investigar se “A participação em redes sociais pode permitir uma redução de custos à unidade produtiva”. O cenário péssimo (1) propõe que “As redes sociais que a família participa não afetam de maneira nem negativa nem positiva os custos da unidade”; enquanto que o cenário ótimo (5) fala que “A participação em redes sociais reduz custos de produção, incluindo aí custos de mão-de-obra”.

Aqui novamente os produtores se percebem numa situação próxima a um cenário 4, pois acreditam não estarem explorando todo o potencial das redes sociais que participam, como exemplifica o produtor: “*Não tá sendo explorado todo o potencial. Podia usar mais, podia usufruir mais de maquinários de amigos, e coisas que estão aí a disposição e só explorar mais...*”.

Ao entrarmos na questão das *Oportunidades para os Filhos*, a assertiva tenta descobrir se “As redes sociais que participam dão perspectivas de longo prazo nos relacionamentos”. O cenário péssimo (1) apresenta um contexto em que “As redes sociais não influenciam as escolhas que os membros da unidade fazem e realizam”; enquanto o cenário ótimo (5) afirma que “A participação em redes sociais fortalece os laços e dão perspectiva de longo prazo nos relacionamentos que a unidade familiar estabelece”.

O cenário da unidade é visto como próximo ao ótimo (5), pois as redes sociais das quais participam tem laços fortalecidos e tem perspectivas de longo prazo. Porém, apesar da relação com parentes, amigos e vizinhos influenciarem algumas escolhas da família, o mais comum é que a família acabe influenciando mais as escolhas dos seus parentes, amigos e vizinhos.

Em relação à *Segurança Econômica e de Colocação da Produção*, a assertiva procura identificar se “As redes sociais que a família participa contribuem para estabilidade financeira da família”. O cenário péssimo (1) diz que “As redes sociais que a família se insere não contribui para desenvolver atividades de colaboração e não há confiança entre os integrantes”; e o cenário ótimo (5) que “As redes sociais que a unidade participa são colaborativas e permitem uma maior inserção econômica da propriedade, contribuindo ainda para uma maior estabilidade financeira”.

Outro ponto forte da unidade: os produtores afirmam que estão num cenário ótimo (5), assegurando que as redes das quais participam são colaborativas e que sem a produção de amigos não conseguiriam atender toda a demanda e nem poderiam colocar seu produto no mercado. Segundo eles, não há nada que possa melhorar nessa relação

pois elas já são ótimas, e que o que a unidade deveria fazer é aproveitar mais as oportunidades que surgem das mesmas.

A última assertiva trata da questão da *Sustentabilidade Ambiental*, onde tenta identificar se “A participação em redes sociais habilita a incorporação de práticas ambientalmente sustentáveis”. O cenário péssimo (1) apresenta um contexto em que “A participação em redes sociais não contribui para a incorporação de práticas sustentáveis, privilegiando práticas convencionais”; já o cenário ótimo (5) mostra um que “Os membros da família realizam atividades junto com outras unidades proporcionando versatilidade e flexibilidade que tornam possível a manutenção da própria agricultura familiar”.

Os produtores se percebem numa situação próxima a um cenário 3, pois nesse sentido eles acreditam que as redes sociais não contribuem nem tampouco atrapalham a incorporação de práticas ambientalmente sustentáveis na propriedade.

Nas famílias dos entrevistados não existem outros agricultores e a maioria dos amigos que são agricultores e que vivem região não adotam práticas agroecológicas em suas propriedades, antes pelo contrário, trabalham com o sistemas de cultivo convencional, como lenha para carvão e fumo. Muitos amigos plantadores de fumo se interessam pela opção orgânica como um meio sustentável e como um meio rentável de sustento familiar e vão até os entrevistados questionando a respeito de técnicas e práticas.

Os entrevistados consideram que existiria um impacto significativo neste aspecto somente se toda a comunidade adotasse a prática agroecológica, aumentando a força da região nesse sentido, configurando assim um Pólo Agroecológico, como exemplificado por um dos produtores: “*Essa comunidade aqui ela poderia ser inteirinha agroecológica ou orgânica – toda essa bacia aqui (cento e poucas famílias). Seria ótimo! Porque você poderia atrair compradores de fora em grande escala, entendeu? Seria muito bom!*”.

Segundo os produtores, a demanda de mercado existente conseguiria absorver toda produção da comunidade em questão e poderiam inclusive investir mais no plantio de frutíferas focando em vendas maiores, como por exemplo, o mercado do Estado de São Paulo. Para que isso aconteça, eles reconhecem a necessária mudança de hábitos e idéias na comunidade, assim como a certeza a respeito do mercado (por isso também a necessidade de mais pesquisas de mercado).

8. Resultados Encontrados

São apresentados aqui os resultados encontrados na aplicação da ferramenta de apoio à tomada de decisão por nós desenvolvida junto à unidade familiar de produção agrícola escolhida para o estudo de caso em questão.

Apesar de apresentar diversas fragilidades nas quais conseguimos apontar sugestões para o seu aprimoramento considerando seus objetivos mais fundamentais, a unidade apresenta também vários cenários considerados como ótimos, como podemos observar na Figura 27.

A qualidade de vida é vista como ótima tanto na questão dos recursos financeiros (visto que os mercados agrícolas em que se insere promovem alternativas bastante rentáveis), como na questão das organizações sociais e das redes sociais. As organizações das quais participam oferecem mais estabilidade e uma maior liquidez nos padrões de bem-estar e conforto da família e as redes sociais que fazem parte são colaborativas e facilitam os esforços relacionados ao trabalho.

As oportunidades para os filhos também se situam próximas à uma situação ideal, visto que as organizações sociais em que inserem dão oportunidades aos filhos e as redes sociais das quais participam têm laços fortalecidos e perspectivas de longo prazo. Outra observação colocada pela unidade é que seus membros exercem influência junto às escolhas dos seus parentes, amigos e vizinhos, demonstrando assim a força da família junto à essa rede social.

As organizações sociais e as redes sociais estão próximas de um cenário ideal no que se refere também à segurança financeira e de colação de produção, como o acesso ao mercado (promovido pelas organizações sociais) e a colaboração dos participantes das redes (sem a produção dos amigos não conseguiriam atender toda a demanda).

Categoria de Análise	Objetivos	Cenários Ótimos	Nota
Recursos Financeiros	Qualidade de Vida	Os mercados agrícolas em que a unidade está inserida promovem alternativas rentáveis.	5
Organizações Sociais	Qualidade de Vida	As organizações das quais participam oferecem mais estabilidade e uma maior liquidez nos padrões de bem-estar e conforto da família.	5

	Oportunidade para os Filhos	As organizações sociais em que inserem dão oportunidades aos filhos.	5
	Segurança Econômica e de Colocação do Produto	Acesso ao mercado promovido pelas organizações sociais.	5
Redes Sociais	Qualidade de Vida	As redes sociais que participam são colaborativas e facilitam os esforços relacionados ao trabalho.	5
	Oportunidades para os Filhos	Redes sociais das quais participam têm laços fortalecidos e tem perspectivas de longo prazo.	5
		A família influencia as escolhas dos seus parentes, amigos e vizinhos.	5
	Segurança Econômica e de Colocação da Produção	As redes das quais participam são colaborativas e sem a produção dos amigos não conseguiriam atender toda a demanda.	5

Figura 27: Cenários ótimos identificados na unidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 28 pode-se verificar os pontos fortes da unidade na opinião dos produtores, destacando-se principalmente no que se refere às oportunidades dadas aos filhos. Para os produtores, a unidade garante essas oportunidades aos seus sucessores e também o acesso às redes de serviços, e a princípio, não vê obstáculos em estar adquirindo novos aprendizados.

O conhecimento sobre técnicas de produção e as práticas de comercialização é transmitido dentro da família e as redes sociais das quais participam tem laços fortalecidos e perspectivas de longo prazo. As organizações sociais em que se inserem também garantem oportunidades aos filhos, porém isso poderia ser mais bem explorado pela própria família.

Outro ponto forte está na relação dos conhecimentos e habilidades com a qualidade de vida, pois eles produzem e agregam valor aos seus produtos. A questão financeira é outro ponto forte na qualidade de vida, visto que os mercados agrícolas em que a unidade está inserida promovem alternativas mais rentáveis (porém, afirmam os

produtores, se conseguissem incrementar a produção de forma contínua, poderia aumentar a escala).

A relação das organizações sociais e redes sociais com a qualidade de vida é também um ponto forte da unidade. As organizações das quais participam oferecem mais estabilidade e uma maior liquidez nos padrões de bem-estar e conforto da família e as redes sociais que participam são colaborativas e facilitam os esforços relacionados ao trabalho.

Em relação a segurança econômica e de colocação da produção, os pontos fortes da propriedade está nos recursos financeiros, nas organizações e na redes sociais que estão vinculadas. A unidade conta com uma grande variedade de fontes de renda na propriedade, assim como apresenta bastante flexibilidade no uso de suas instalações. As organizações sociais que participam promovem o acesso ao mercado e as redes que integram são colaborativas.

Em relação à sustentabilidade ambiental, apenas na questão dos instrumentos de trabalho apresentam bons desempenhos, pois empregam técnicas aptas a melhorar a eficiência da agricultura, contribuindo para proteger as áreas de preservação e ajudando a melhorar o meio ambiente, podendo ser aprimorado a questão do manejo da propriedade.

Categoria	Objetivo	Situação Atual da Propriedade
Conhecimento e Habilidades	Qualidade de Vida	Estão produzindo e agregando valor aos seus produtos.
	Oportunidade para os Filhos	Embora não consigam fazer tudo que têm em mente, não vêem obstáculos em estarem adquirindo novos aprendizados
Informação Apropriada	Oportunidade para os Filhos	A informação disponibilizada permite que a unidade familiar tenha acesso às redes de serviços.
Recursos Financeiros	Qualidade de Vida	Os mercados agrícolas em que a unidade está inserida promovem alternativas mais rentáveis.
	Oportunidade para os Filhos	A unidade garante oportunidades aos seus sucessores.
	Sustentabilidade dos Recursos Financeiros	Grande variedade de fontes de renda na propriedade; a propriedade é também bastante flexível.
Instrumentos de Trabalho	Oportunidade para os Filhos	O conhecimento sobre técnicas de produção e as práticas de comercialização é transmitido dentro da família.

	Sustentabilidade Ambiental	A unidade realiza manejo sustentável.
Organizações Sociais	Qualidade de Vida	As organizações das quais participam oferecem mais estabilidade e uma maior liquidez nos padrões de bem-estar e conforto da família.
	Oportunidade para os Filhos	As organizações sociais em que se inserem dão oportunidades aos filhos
	Segurança Econômica e de Colocação do Produto	O acesso ao mercado é promovido pelas organizações sociais.
Redes Sociais	Qualidade de Vida	As redes sociais das quais participam são colaborativas e facilitam os esforços relacionados ao trabalho.
	Oportunidades para os Filhos	Redes sociais que participam têm laços fortalecidos e perspectivas de longo prazo e exerce influência as escolhas dos seus parentes, amigos e vizinhos.
	Segurança Econômica e de Colocação da Produção	As redes das quais participam são colaborativas e sem a produção de amigos não conseguiriam atender toda a demanda.

Figura 28: Pontos fortes da propriedade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os pontos considerados neutros refletem uma situação onde o contexto atual não representa diretamente um obstáculo, mas que ainda poderia ser aperfeiçoada para um melhor desempenho da propriedade. Na Figura 29 são apresentados pontos de neutralidade da unidade analisada percebida pelos próprios produtores familiares no momento da aplicação da ferramenta, como a questão da informação disponível e sua relação com a segurança da colocação de produto no mercado, assim como a questão das redes sociais e a sustentabilidade ambiental.

Apesar da conjuntura atual da unidade facilitar o recebimento de informações, a forma de processar e utilizar essa informação ainda não é completamente desejável, podendo ter alguns caminhos de melhoria não claramente evidenciados. Como sugestão de melhoria fica a questão de aprimorar o acesso à informações técnicas, práticas e gerenciais das atividades, assim como aos conhecimentos e habilidades utilizados na propriedade.

Outro ponto de neutralidade que também poderia ser aperfeiçoada está na questão relacionada às redes sociais das quais

participam. As redes sociais em que a família se insere poderiam ser aperfeiçoadas no aspecto de incorporação de práticas ambientalmente sustentáveis na propriedade, sendo necessária a mudança de hábitos e idéias na comunidade para que isso ocorra, assim como a certeza a respeito do que o mercado demanda realmente.

Categoria	Objetivo	Situação Atual da Propriedade	Problema	Sugestões de Melhorias
Informação Apropriada	Segurança Financeira e de Colocação da Produção	Situação atual da propriedade facilita o recebimento de informações, porém a forma de processar e utilizar dessa informação ainda não é completamente desejável, podendo ter ainda alguns caminhos de melhoria não claramente evidenciados.	Processamento inadequado de informações.	Aprimorar o acesso à informações mais técnicas, práticas e gerenciais das atividades.
		É possível identificar qual seria a atividade mais viável a ser adotada pela família, mas nem sempre a forma que existe que é mais adequada para a unidade familiar.	Dificuldade em identificar atividades produtivas mais adequadas à propriedade.	Aprimorar conhecimentos e habilidades: cursos de aperfeiçoamento gerencial, cursos de capacitação.

Redes Sociais	Sustentabilidade Ambiental	As redes sociais contribuem apenas parcialmente na incorporação de práticas ambientalmente sustentáveis na propriedade.	A comunidade da região em geral ainda adota a prática convencional, deprimindo o meio em que estão inseridos e as redes sociais das quais participam não têm certeza a respeito do mercado consumidor.	Incorporação da filosofia agroecológica na região através de encontros eventuais que se proponha a disseminar tal filosofia.
				Para entender as demandas de consumo, seria necessário a implementação de pesquisas de mercado junto aos consumidores.

Figura 29: Pontos neutros da propriedade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura 30, são apresentados aspectos que ainda poderiam ser aprimorados para estarem próximos a uma situação ideal. Em relação à qualidade de vida e aos conhecimentos e as habilidades necessárias, os produtores não conhecem todos os custos envolvidos na atividade e nem têm o controle de todos os processos internos à propriedade. Uma sugestão de melhoria estaria vinculada a uma possível capacitação gerencial, privilegiando cursos voltados para gerência da unidade.

Considerando o uso da informação apropriada, os produtores acreditam que isso poderia ser melhorado procurando identificar oportunidades produtivas através de pesquisa de mercado e também do acesso à meios de comunicação melhores e mais simples (como telefone, por exemplo).

Apesar de terem acesso a fontes de financiamento, as formas desse acesso não são vistas como satisfatórias pelos produtores, isso poderia ser aprimorado no que tange à qualidade de vida ainda. Pelo excesso de burocracia que são obrigados a enfrentar, os produtores têm dificuldade no acesso ao crédito.

As sugestões de melhorias estão diretamente vinculadas a um possível acesso à créditos que permitiria então a aquisição de novos instrumentos de trabalho, novos equipamentos e maquinários e possibilitaria também a contratação de mão-de-obra e a implementação de novas técnicas e de novos cultivos na propriedade.

Outro aspecto que é visto como razoável na qualidade de vida e que ainda poderiam aprimorar está no estreitamento de relações com suas redes sociais, explorando melhor a cooperação da vizinhança, dos amigos e parentes. Essa cooperação poderia ajudar incrementar diversas atividades. Como sugestão de melhoria entra o aprimoramento das relações estabelecidas, procurando utilizar todo o potencial que essas redes oferecem, inclusive no estar usufruindo mais de maquinários de amigos.

Considerando a segurança econômica e da colocação da produção, alguns aspectos ainda poderiam ser aperfeiçoados, tais como os relacionados aos conhecimentos e habilidades, aos recursos financeiros e aos instrumentos de trabalho utilizados. Apesar dos produtores estarem sempre a procura de novas tecnologias e seus produtos terem saída garantida, os mesmos não conseguem atender a todas as demandas: há falta de produtos, existe uma dificuldade no acesso pleno à informação e falta capacitação na mão-de-obra empregada, assim como alguns conhecimentos adicionais.

Uma das sugestões apontadas está na busca pela identificação das reais necessidades dos consumidores que freqüentam a feira, assim como quais são os produtos para os quais os clientes têm maior demanda potencial e também procurar melhorar o acesso à canais de comunicação e a capacitação da mão-de-obra empregada.

Em relação aos recursos financeiros, a segurança econômica e de colocação da produção poderiam aprimorar alguns aspectos se melhorassem as condições de acesso ao crédito, investindo assim em maquinário ou em estruturas, pois é visto como uma urgência da propriedade procurar aprimorar essa questão. As ferramentas de trabalho e domésticas da família são vistas como flexíveis, diferentemente do maquinário. Como sugestão, entra a questão do aprimoramento da utilização de redes sociais.

A questão da sustentabilidade ambiental ainda poderia estar realizando melhorias no que se refere aos conhecimentos e habilidades utilizados, no uso das informações consideradas apropriadas, nos recursos financeiros e nas organizações sociais de que participam. Os conhecimentos agroecológicos que a família tem ainda não são aplicados integralmente; como sugestão de melhoria nesse sentido poderia ser realizado a contenção de águas na propriedade, de curva de nível, a proteção das nascentes, trabalhar mais com agrofloresta, reduzir a área de pastagem e transformar em fruticultura.

Apesar das informações a que a família tem acesso privilegie conhecimentos e técnicas sustentáveis, há ainda uma dificuldade na

aplicabilidade das mesmas, faltando assim conhecimentos técnicos específicos (ou mais adequados à práticas sustentáveis) para implementar ações mais sustentáveis. O que poderia aqui ser implementado é a capacitação de conhecimentos mais técnicos, gerenciais e práticos.

Outro problema relacionado à sustentabilidade ambiental da propriedade refere-se a necessidade de se contratar mão-de-obra assalariada para aprimorar suas atividades, o que acabaria fugindo da própria definição de agricultura familiar; assim como os recursos financeiros da família que impossibilitariam essa contratação imediata. Para isso a sugestão apontada pelos produtores estaria vinculada a idéia de construção de um Centro de Capacitação Local, onde essa mão-de-obra poderia ser aprimorada e devidamente capacitada, evitando assim o êxodo dos jovens rurais para os grandes centros urbanos.

Os produtores postulam também a necessidade de um centro de beneficiamento para servir as necessidades do grupo, vendo como um problema a ser resolvido a questão da organização e da concentração dos esforços de todos os produtores participantes da feira. Para resolver essas questões acreditam que a capacitação dos outros produtores envolvidos na feira poderia reduzir essa falha, assim como a construção de um centro de beneficiamento na propriedade que garantiria a qualidade do produto fornecido pela associação.

Em relação aos recursos financeiros e sua sustentabilidade, os produtores se vêem numa situação razoável, mas afirmam que ainda existem melhorias que poderiam ser realizadas. Para eles, as fontes de rendas atuais não satisfazem as necessidades atuais e futuras da família e para isso seria necessário organizar melhor sua produção.

Há ainda falta de produtos para o mercado, eles não conseguem atender toda sua demanda. A sugestão de melhoria apontada por eles estaria na possibilidade de se aumentar a produção, para assim conseguirem adquirir mais mercado.

Pensando ainda na sustentabilidade ambiental da propriedade, o agroturismo é visto como uma possibilidade a médio prazo com a construção de uma pousada na unidade. Possibilidade essa que garantiria não somente o bem-estar dos produtores, mas também empregabilidade para seus sucessores. Para caminhar nesse sentido a propriedade precisa incrementar sua produção, o que aumentaria também seus retornos financeiros e lhes permitiria planejar melhor e se capacitar para essa alternativa.

Como último aspecto visto como razoável, mas que ainda poderia passar por algum tipo de melhoria está na questão de

aplicabilidade de conhecimentos técnicos adequados. Apesar de participarem de organizações que possibilitam maiores conhecimentos e aplicação de técnicas ambientais na propriedade, a questão da assistência técnica oferecida pelas redes de apoio ainda poderia ser aprimorada.

Categoria	Objetivo	Situação Atual da Propriedade	Problema	Sugestões de Melhorias
Conhecimento e Habilidades	Qualidade de Vida	Não conhecem todos os custos e nem se tem o controle de tudo.	Desconhece alguns custos envolvidos.	Acessar cursos de capacitação gerencial voltados para gerência da unidade.
			Falta de controle em alguns processos.	
	Segurança Financeira e Segurança de Colocar a Produção	Estão sempre a procura de novas tecnologias e os produtos têm saída garantida, porém os mesmos não conseguem atender à todas as demandas.	Dificuldade em atender diretamente às demandas.	Identificar as reais necessidades das pessoas que freqüentam a feira, assim como quais produtos os clientes estão sempre a procura.
			Falta de produto.	Aumentar a capacidade produtiva da unidade, seja pela incorporação de melhorias estruturais ou pela contratação de mão-de-obra assalariada.
		Dificuldade de acesso à informação.	Melhorar o acesso à canais de comunicação.	

			Escassez de mão-de-obra.	Capacitação da mão-de-obra empregada.
			Falta de conhecimentos adicionais.	
	Sustentabilidade Ambiental	Poderiam estar realizando melhorias.	A propriedade têm conhecimentos que não são aplicados integralmente.	Aplicar conhecimentos que a unidade têm e que não aplicados, como a realização de contenção de águas na propriedade, de curva de nível, de proteção das nascentes, trabalhar mais com agrofloresta, reduzir a área de pastagem e transformar em fruticultura, entre outras.
Informação Apropriada	Qualidade de Vida	Sem informação disponível eles não teriam nada.	A informação poderia contribuir mais na identificação de oportunidades produtivas.	Realizar pesquisa de mercado para identificar as reais necessidades dos consumidores da unidade.
				Acessar meios de comunicação melhores e mais simples, como o telefone via

				rádio, por exemplo.
	Sustentabilidade Ambiental	Apesar das informações a que tem acesso privilegie conhecimentos e técnicas mais sustentáveis, há ainda uma dificuldade na aplicabilidade das mesmas.	Falta de conhecimentos técnicos para implementar ações mais sustentáveis.	Acessar através de entidades governamentais e não governamentais cursos de capacitação técnica, gerencial e prático.
			Falta de mão-de-obra.	Contratação de mão-de-obra assalariada.
			Escassos recursos financeiros da família.	O acesso ao crédito deve ser solicitado e pode ser facilitado via redes sociais das quais participam e organizações sociais governamentais e não-governamentais.
			Necessidade aprimoramento da estrutura da unidade.	Construção de infraestrutura mais adequada aos objetivos da unidade no que se refere ao aumento da produtividade.

			Produtores participantes da feira carecem de conhecimentos técnicos, produtivos e comerciais.	Acessar as redes e organizações sociais das quais participam procurando garantir cursos de capacitação técnico-produtiva aos interessados na região.
Recursos Financeiros	Qualidade de Vida	Apesar de terem acesso a fontes de financiamento, as formas desse acesso não são satisfatórias.	Não acessam crédito pelo excesso de burocracia.	Acessar o crédito via organismos governamentais e não governamentais para realizar investimentos devesas importante na propriedade (adquirir novos instrumentos de trabalho, equipamentos e maquinários; contratação de mão-de-obra; implementação de novas técnicas e novos cultivos).
	Sustentabilidade Ambiental	Ainda tem melhorias que poderiam ser realizadas.	As fontes de rendas atuais não satisfazem as necessidades	Organizar melhor sua produção.

			atuais e futuras da família.	
			Ainda falta produto no mercado, eles não conseguem atender toda a demanda do mercado.	Aumentar sua produção e adquirir mais mercado.
			Agroturismo como uma possibilidade de renda futura.	Pousada.
Instrumentos de Trabalho	Segurança Econômica e de Colocação da Produção	Precisam aprimorar essa questão do maquinário no âmbito da propriedade.	Ferramentas de trabalho e domésticas da família são flexíveis, maquinário é visto como não flexível.	Têm acesso aos maquinários, pois contam com amigos próximos que os detém e por um custo mínimo os utilizam.
Organizações Sociais	Sustentabilidade Ambiental	Organizações de que participam possibilitam maiores conhecimentos e aplicação de técnicas ambientais na propriedade.	Pode ser melhorada a questão da assistência prática.	Assistência técnica oferecida pelas associações.
Redes Sociais	Qualidade de Vida	Poderiam explorar melhor a cooperação da vizinhança, dos amigos e parentes.	A redes sociais que integram desconhecem as práticas agroecológicas adotadas.	Essa cooperação poderia ajudar incrementar diversas atividades.

	Qualidade de Vida	Não exploram todo o potencial das redes sociais que participam.	Falta de maquinários na propriedade.	Usufruir mais de maquinários de amigos.
--	-------------------	---	--------------------------------------	---

Figura 30: Pontos que poderiam ser aprimorados na unidade familiar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se notar na Figura 31, o ponto considerado como fraco na unidade está na questão dos maquinários e equipamentos, que na unidade são vistos como impróprios e inadequados pelos produtores.

A situação atual da propriedade utiliza ferramentas de trabalho vistas como impróprias e inadequadas, as quais não facilitam opções de desembolso físico e de tempo que poderia ser liberado para estar realizando outras atividades. Há também uma falta de maquinário e de ferramentas adequadas na unidade, e, ainda, muito pouco tem sido feito no sentido de aprimorar essas ferramentas, não tendo melhorado as condições da unidade nesse sentido.

Categoria	Objetivo	Situação Atual da Propriedade	Problema	Sugestões de Melhorias
Instrumentos de Trabalho	Qualidade de Vida	As ferramentas de trabalho utilizadas são impróprias e inadequadas.	Ferramentas de trabalho não facilitam as opções de desembolso físico e de tempo que seria liberado para outras atividades.	Adquirir melhores instrumentos de trabalho e equipamentos, mais adequados à realidade da família e da associação de agricultores através do acesso ao PRONAF MAIS ALIMENTO.
			Falta de maquinário.	
			Ferramentas inadequadas.	
			Não têm melhorado as condições.	

Figura 31: Ponto fraco da unidade familiar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 32 verifica-se os pontos mais fragilizados da unidade, se destacando principalmente a questão do maquinário e das ferramentas, mas também a fragilidade da propriedade em outros

aspectos, como no que se refere aos recursos financeiros e as redes sociais nas quais se inserem.

Como sugestão de melhorias estaria a aquisição de novos instrumentos de trabalho, de equipamentos e de estrutura física tanto para a unidade familiar como para a associação de agricultores das quais participam. Esse financiamento pode ser alanvacado através do PRONAF MAIS ALIMENTO, uma das vias de crédito possíveis de serem utilizadas pela família, onde os investimentos procurariam se direcionar para aquisição de maquinário ou para aprimoramento estrutural da propriedade, ou seja, investimentos sempre voltados para o longo prazo.

Outra sugestão de aprimoramento estaria voltada para a consolidação de parcerias com os agricultores da região onde a unidade encontra-se inserida, procurando assim usufruir mais de maquinários (como tratores, tobatas) dos mesmos.

Categoria de Análise	Objetivos	Nota	Sugestões de Melhorias
Recursos Financeiros	Qualidade de Vida	4	Aquisição de novos instrumentos de trabalho (equipamentos e maquinários).
	Segurança Econômica e de Colocação da Produção	4	Investimentos direcionados para maquinário ou para construção - sempre para investimentos a longo prazo.
Instrumentos de Trabalho	Segurança Econômica e de Colocação da Produção	4	Adquirir melhores instrumentos de trabalho e equipamentos, mais adequados à realidade da família e da associação de agricultores através do acesso ao PRONAF MAIS ALIMENTO e consolidar parcerias com agricultores da região, procurando assim usufruir mais de maquinários de amigos.
	Qualidade de Vida	2	
Redes Sociais	Qualidade de Vida	4	

Figura 32: Sugestões de melhorias para problemas relacionados aos equipamentos e maquinários.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 33, pode-se perceber outro aspecto que apresenta certas fragilidades na propriedade, aspectos esses mais relacionados à Capacitação Gerencial dos produtores, dando-os aos mesmos

conhecimentos e habilidades gerencias, práticas e técnicas mais hábeis à sua realidade organizacional.

Essas fragilidades estariam presentes nas seis categorias analisadas (conhecimentos e habilidades, informação apropriada, instrumentos de trabalho, recursos financeiros, organismos sociais e redes sociais) considerando os diferentes objetivos pretendidos pela família: oportunidade para os filhos, sustentabilidade ambiental, qualidade de vida e segurança financeira e de colocação de produção.

Dentre as sugestões de melhoria voltadas para melhoria das oportunidades dadas aos filhos no que se refere aos conhecimentos e habilidades estaria garantir através da CEPAGRO e da EPAGRI e de outros órgãos governamentais e não – governamentais a implementação de mais cursos de capacitação produtiva e gerencial voltados aos mais jovens.

No que se refere à melhorias relacionadas à sustentabilidade ambiental em relação aos conhecimentos e habilidades, a unidade deveria procurar aplicar os conhecimentos agroecológicos que os produtores já detêm e que não os aproveitam integralmente, assim como reciclar os conhecimentos agroecológicos e de manejo sustentável junto à entidades como CEPAGRO, EPAGRI e REDE ECOVIDA, entre outras.

Na questão da sustentabilidade ambiental dos instrumentos de trabalho, a unidade deveria procurar adquirir mais conhecimentos sobre técnicas de manejo sustentável através de cursos de capacitação e de aperfeiçoamento; e considerando a sustentabilidade ambiental no que se refere aos conhecimentos e habilidades, a unidade deveria aplicar os conhecimentos agroecológicos que os produtores já detêm e que não os aproveitam integralmente e reciclar os conhecimentos agroecológicos e de manejo sustentável junto à entidades como CEPAGRO, EPAGRI e REDE ECOVIDA, entre outras.

Outras propostas que aludem à sustentabilidade da unidade no que se refere ao uso de informações apropriadas, estaria a questão de acessar cursos de capacitação e aperfeiçoamento agroecológicos voltados para a lógica sustentável da unidade, empregar mão-de-obra assalariada para aprimorar suas atividades (o que acaba fugindo um pouco da própria definição de agricultura familiar), garantir a capacitação técnica e profissional da mão-de-obra assalariada via organizações e entidades governamentais / não-governamentais, como a CEPAGRO, EPAGRI e REDE ECOVIDA; realizar mais encontros e reuniões com os outros produtores envolvidos nas associações das quais participam na tentativa de aprimorar a organização e a concentração dos

esforços de todos envolvidos na feira e acessar cursos de capacitação técnica e produtiva, promover a participação efetiva de todos produtores envolvidos nas associações de agricultores das quais tomam parte.

Em relação às organizações sociais, as sugestões de melhoria que contemplam a questão da sustentabilidade ambiental estaria em garantir junto às organizações sociais que acessam maior assistência técnica e extensão rural; enquanto no que se refere às redes sociais estaria em requisitar junto à organismos governamentais e não governamentais capacitações voltadas para conhecimento ambiental na comunidade, possibilitando a mudança de hábitos e idéias na mesma.

Já a sugestão de melhoria voltada para qualidade de vida dos membros da unidade no que se refere ao uso e aplicação de conhecimentos e habilidades estaria em acessar cursos de capacitação gerencial através de entidades como SEBRAE / SC, EPAGRI, Universidade Aberta do Brasil (Projeto UAB via Ensino a distância), SENAR, voltados para gerência da unidade, possibilitando-os a gerir de maneira mais profícua sua atividade.

Já a qualidade de vida em relação aos recursos financeiros da propriedade poderia ser aprimorada através da contratação de mão-de-obra assalariada, aumentando a produtividade da unidade, permitindo maior qualidade de vida à família e maiores retornos financeiros, assim como da viabilização da implementação de novas técnicas e novos cultivos.

As sugestões de melhoria no que se refere à da segurança financeira e de colocação da produção no que se refere ao uso dos conhecimentos e habilidades estaria em garantir a implementação e participação de mais cursos de capacitação produtiva pelos membros da unidade e pelos membros das associações de agricultores das quais participam; identificar as reais necessidades das pessoas que freqüentam a feira, assim como quais produtos os clientes estão sempre à procura, através de pesquisas de mercado que poderiam ser realizadas diretamente com os clientes diretos dos produtores; assim como aumentar a produtividade da unidade e da associação através da incorporação tanto de maquinários e equipamentos mais adequados, como também da capacitação técnica de todos envolvidos e das informações adquiridas nas pesquisas de mercado com o público-alvo e melhorar o acesso à informações e a meios de comunicação em geral.

No que se refere à segurança financeira e de colocação da produção e o uso da informação apropriada, os aprimoramentos estariam mais vinculados aos conhecimentos e habilidades, voltados então para o aprimoramento do acesso à informações mais técnicas, práticas e

gerenciais das atividades, assim como a capacitação dos membros da família em cursos de aperfeiçoamento gerencial para que os mesmos consigam não somente identificar a atividade mais viável a ser adotada, mas também a forma mais adequada para implementá-la na unidade.

Categoria de Análise	Objetivos	Nota	Sugestões de Melhorias
Conhecimento e Habilidades	Oportunidade para os Filhos	5	Garantir através da CEPAGRO e da EPAGRI e de outros órgãos governamentais e não – governamentais a implementação de mais cursos de capacitação produtiva e gerencial voltados aos mais jovens.
	Qualidade de Vida	4	Acessar cursos de capacitação gerencial através de entidades como SEBRAE / SC, EPAGRI, Universidade Aberta do Brasil (Projeto UAB via Ensino a distância), SENAR, voltados para gerência da unidade.
	Segurança Financeira e Segurança de Colocar a Produção	4	Garantir a implementação e participação de mais cursos de capacitação produtiva pelos membros da unidade e pelos membros das associações de agricultores das quais participam.
		4	Identificar as reais necessidades das pessoas que freqüentam a feira, assim como quais produtos os clientes estão sempre à procura, através de pesquisas de mercado que poderiam ser realizadas diretamente com os clientes diretos dos produtores.
		4	Aumentar a produtividade da unidade e da associação através da incorporação

			tanto de maquinários e equipamentos mais adequados, como também da capacitação técnica de todos envolvidos e das informações adquiridas nas pesquisas de mercado com o público-alvo.
		4	Melhorar o acesso à informações e a meios de comunicação em geral.
	Sustentabilidade Ambiental	4	Aplicar os conhecimentos agroecológicos que os produtores já detêm e que não os aproveitam integralmente.
			Reciclar os conhecimentos agroecológicos e de manejo sustentável junto à entidades como CEPAGRO, EPAGRI e REDE ECOVIDA, entre outras.
Instrumentos de Trabalho	Sustentabilidade Ambiental	5	Adquirir mais conhecimentos sobre técnicas de manejo sustentável através de cursos de capacitação e de aperfeiçoamento.
Informação Apropriada	Sustentabilidade Ambiental	4	Acessar cursos de capacitação e aperfeiçoamento agroecológicos, voltados para a lógica sustentável da unidade.
		4	Empregar mão-de-obra assalariada para aprimorar suas atividades (o que acaba fugindo um pouco da própria definição de agricultura familiar).
		4	Garantir a capacitação técnica e profissional da mão-de-obra assalariada via organizações e entidades governamentais e não-

			governamentais, como a CEPAGRO, EPAGRI e REDE ECOVIDA.
		4	Realizar mais encontros e reuniões com os outros produtores envolvidos nas associações das quais participam, na tentativa de aprimorar a organização e a concentração dos esforços de todos envolvidos na feira.
		4	Acessar cursos de capacitação técnica e produtiva e promover a participação efetiva de todos produtores envolvidos nas associações de agricultores das quais tomam parte.
	Segurança Financeira e de Colocação da Produção	3	Aprimorar o acesso às informações mais técnicas, práticas e gerenciais das atividades.
		3	Necessidade de aprimoramentos mais vinculados aos conhecimentos e habilidades.
		3	Capacitar os membros da família em cursos de aperfeiçoamento gerencial para que os mesmos consigam não somente identificar a atividade mais viável a ser adotada, mas também a forma mais adequada para implementá-la na unidade.
Recursos Financeiros	Qualidade de Vida	4	Garantir a contratação de mão-de-obra assalariada, aumentando a produtividade da unidade, permitindo maior qualidade de vida à família e maiores retornos financeiros.

		4	Viabilizar a implementação de novas técnicas e novos cultivos.
Organizações Sociais	Sustentabilidade Ambiental	4	Garantir junto às organizações sociais que acessam maior assistência técnica e extensão rural.
Redes Sociais	Sustentabilidade Ambiental	3	Requisitar junto à organismos governamentais e não governamentais capacitações voltadas para conhecimento ambiental na comunidade, possibilitando a mudança de hábitos e idéias na mesma.

Figura 33: Sugestões de melhorias para problemas relacionados à capacitação gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 34 pode-se notar a questão da infra-estrutura e das instalações da unidade também foram evidenciadas como aspectos que podem ser melhorados no âmbito da propriedade.

No que se refere aos recursos financeiros e a questão da sustentabilidade ambiental, as melhorias estariam relacionadas à construção de uma pousada voltada para o turismo agroecológico, possibilitando assim maior aproveitamento da unidade e incrementando seus retornos financeiros.

Outras melhorias estruturais também se fazem presente em relação aos instrumentos de trabalho e a sustentabilidade ambiental da propriedade, como por exemplo, a necessidade de construção de um centro de beneficiamento para o grupo de produtores, onde pudessem agregar valor - lavar, embalar, selecionar - conferindo assim maior qualidade aos produtos a serem comercializados pelo próprio grupo, assim como uma maior padronização desse produtos.

Uma outra sugestão estaria no aprimoramento da estrutura da unidade, melhorando não somente a produtividade, mas também a diversidade agrícola de produção. As estruturas a serem levantadas e a maior diversificação produtiva podem possibilitar estratégias futuras viáveis e alternativas aos produtores.

Categoria de Análise	Objetivos	Sugestões de Melhorias	Nota
Recursos	Sustentabilidade	Construção de uma pousada,	4

Financeiros	Ambiental	visando o turismo agroecológico, possibilitando maior aproveitamento da unidade e incrementando o retorno financeiro da mesma.	
Instrumentos de Trabalho	Sustentabilidade Ambiental	Construção de um centro de beneficiamento que garantisse a qualidade e a padronização do produto a ser comercializado pela unidade.	4
		Aprimoramento da estrutura da unidade, melhorando não somente a produtividade, mas também a diversidade agrícola de produção.	4

Figura 34: Sugestões de melhorias para problemas relacionados à estrutura da propriedade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Não menos importante, está o aspecto das organizações e redes sociais que também poderiam passar por algumas melhorias para se aproximar de uma situação ideal. Na Figura 35, vemos algumas das melhorias sugeridas nesse sentido.

No que se refere à qualidade de vida e o uso dos recursos financeiros, a sugestão estaria na busca pelo aprimoramento da produção contínua e do aumento de escala produtiva através da implementação de melhorias na unidade, garantindo assim maior retorno financeiro.

Já a sugestão de melhoria visando oportunidades para os filhos junto às organizações sociais poderia ser mais bem aproveitada as próprias oportunidades concedidas aos filhos que estas organizações sociais das quais participam oferecem.

As redes sociais das quais a família participa poderiam ser incrementadas em diversos aspectos, considerando distintos objetivos. Em relação à segurança econômica e de colocação da produção, a sugestão estaria em aumentar reuniões e encontros entre os participantes da feira e das redes, procurando aproveitar melhor assim das oportunidades que surgem dessas relações.

No que se refere à qualidade de vida, a unidade deveria explorar melhor a cooperação da vizinhança, dos amigos e parentes procurando assim incrementar diversas atividades ligadas à unidade, assim como garantir através de organizações governamentais e não-governamentais o acesso à encontros de esclarecimento, capacitação e de treinamento com intuito agroecológico junto a essas redes sociais.

Categoria de Análise	Objetivos	Sugestões de Melhorias	Nota
Recursos Financeiros	Qualidade de Vida	Aprimoramento da produção contínua e do aumento de escala produtiva através da implementação de melhorias na unidade, garantindo assim maior retorno financeiro.	5
Organizações Sociais	Oportunidade para os Filhos	Fazer um melhor aproveitamento das oportunidades concedidas aos filhos que as organizações sociais das quais participam oferecem.	5
Redes Sociais	Segurança Econômica e de Colocação da Produção	Aumentar reuniões e encontros entre os participantes da feira e das redes, procurando aproveitar melhor assim das oportunidades que surgem dessas relações.	5
	Qualidade de Vida	Explorar melhor a cooperação da vizinhança, dos amigos e parentes procurando assim incrementar diversas atividades ligadas à unidade.	4
		Garantir através de organizações governamentais e não-governamentais o acesso à encontros de esclarecimento, capacitação e de treinamento com intuito agroecológico junto às redes sociais das quais participam.	4

Figura 35: Sugestões de melhorias para problemas relacionados à organizações e redes sociais das quais a propriedade é participante.

Fonte: Elaborado pela autora.

As sugestões de aperfeiçoamento apresentadas neste capítulo procuram aproximar a unidade de uma situação considerada como ideal por parte dos entrevistados, evidenciando que a ferramenta possibilita a identificação de caminhos que possam direcionar esses produtores agro-familiares no sentido de seus objetivos, preferências e percepções.

A aplicação da ferramenta conseguiu não somente considerar se os objetivos que esses produtores entendem como relevantes à sua organização agro-familiar estão sendo alcançados, mas também permitiu

a visualização de obstáculos ao alcance desses objetivos e sugestões de melhorias que podem ser implementadas na unidade.

9. Considerações Finais

O presente estudo procurou construir uma ferramenta de gestão apta às necessidades e particularidades dos agricultores familiares. Essa ferramenta procura ocupar um vazio no que se refere aos mecanismos de gestão adequados às especificidades desses tipos de organização.

Apesar de terem semelhanças com a produção industrial, esses estabelecimentos detém tantas outras especificidades que dificulta a construção de uma ferramenta apta à toda a diversidade que esses estabelecimentos comportam e cabível em absolutamente todas as situações.

Neste trabalho, procurou-se considerar as particularidades inerentes ao universo desses produtores familiares rurais e construir um modelo de análise juntamente com esses tomadores de decisão, considerando seus objetivos e seus valores mais fundamentais. Como resultado, foi construída uma ferramenta de gestão que considera não só seus objetivos, mas que os permite analisar seu desempenho gerencial e a partir desse ferramental, foi possível vislumbrar possíveis projetos de melhoria.

Adequou-se as categorias de análise, os objetivos fundamentais dos agricultores familiares e os fatores de desempenho dessas unidades, mostrando ainda como foram construídos cada um desses alicerces que serviram para fundamentar e arquitetar a ferramenta de gestão e de tomada de decisão adaptada ao universo da agricultura familiar. Através desse mecanismo conseguiu-se identificar e a partir disso, a reflexão acerca dos pontos neutros, fracos e fortes da unidade.

Por meio de entrevistas a informantes qualificados foram identificados os objetivos considerados como fundamentais nas unidades familiares, objetivos esses que procuram ir de encontro aos valores substantivos presentes nesse tipo de organização, à saber: qualidade de vida, oportunidade para os filhos, segurança econômica e de colocação da produção e sustentabilidade do empreendimento.

A ferramenta em questão procurou verificar o alcance desses objetivos fundamentais dentro das diferentes categorias de análise componentes dessas unidades. Procurando dar estrutura e conteúdo aos objetivos evidenciados pela agricultura familiar, foram estabelecidos os 17 fatores de competitividade organizacional (acessibilidade, capital social, conhecimento, comercialização, controle, cultura organizacional, custos, estratégias, flexibilidade, informação, inovação, parcerias, recursos humanos, rentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, técnicas produtivas e tecnologia e equipamentos), variáveis essas

capazes de influenciar positiva ou negativamente nos resultados de uma empresa. Os fatores de competitividade foram identificados por meio de revisão de bibliografia, utilizando-se da Análise de Conteúdo.

Para a construção da ferramenta testada no estudo de caso, o primeiro passo consistiu na estruturação dos objetivos de desempenho e posteriormente foram estabelecidos pontos fortes e fracos do sistema produtivo e, a partir desses fatores, foi construído um conjunto de assertivas para cada categoria de análise considerada. Estas assertivas foram apresentadas aos tomadores de decisão para que realizassem uma avaliação numa escala de mensuração de tipo qualitativo, refletindo a situação da unidade produtiva em cada fator.

A partir dos valores assumidos nessas escalas foi determinada a localização da unidade familiar no sistema dos pontos fortes e fracos. Os resultados obtidos a partir dessa mensuração permitiram a elaboração de forma conjunta com os agricultores familiares do diagnóstico da situação da unidade, para assim identificar as ações prioritárias de melhoria do desempenho.

Como resultados da aplicação da ferramenta aqui elaborada no estudo de caso analisado, verificou-se que a unidade apresenta alguns cenários considerados como ótimos e próximos a um cenário ideal, como a questão oportunidade para os filhos, mas também aqueles que relacionam a qualidade de vida com a questão dos recursos financeiros, das organizações sociais e das redes sociais.

A ferramenta conseguiu identificar ainda aspectos que poderiam ser aprimorados para estarem próximos a uma situação ideal, como os que relacionam a qualidade de vida, aos conhecimentos e as habilidades utilizadas, ao uso da informação apropriada, ao acesso a fontes de financiamento (vistas como não satisfatórias pelos produtores); assim como os que relacionam a segurança econômica e da colocação da produção com questões relacionadas aos conhecimentos e habilidades, aos recursos financeiros e aos instrumentos de trabalho utilizados. A questão da sustentabilidade ambiental também poderia ser aprimorada no que se refere aos conhecimentos e habilidades utilizadas.

O ponto considerado como mais problemático na unidade está na questão dos maquinários e equipamentos utilizados, que na unidade são vistos como impróprios e inadequados pelos produtores. De acordo com os resultados encontrados na aplicação do presente instrumento, permitiu-se identificar os aspectos mais fragilizados da unidade, se destacando principalmente a questão dos instrumentos de trabalho (maquinário e ferramentas), mas também a fragilidade da propriedade em outros pontos, como no que se refere aos recursos financeiros e as

redes sociais nas quais se inserem. outro aspecto que apresenta certas fragilidades na propriedade são aqueles mais relacionados à Capacitação Gerencial dos produtores (incluindo aí questões vinculadas aos conhecimentos e habilidades gerencias, as práticas e técnicas mais hábeis à realidade organizacional dessas unidades), à questão das oportunidades dadas aos filhos e à sustentabilidade ambiental no que se refere aos conhecimentos e habilidades, assim como a sustentabilidade ambiental dos instrumentos de trabalho.

Outras fragilidades encontradas aludem à sustentabilidade da unidade no que se refere ao uso de informações apropriadas, aos instrumentos de trabalho, aos recursos financeiros, às organizações sociais e às redes sociais; assim como fazem referência à qualidade de vida dos membros da unidade no que se refere ao uso e aplicação de conhecimentos e habilidades e em relação aos recursos financeiros da propriedade; mencionando ainda questões relacionadas à segurança financeira e de colocação da produção no que se refere ao uso dos conhecimentos e habilidades e ao uso da informação apropriada. Foram encontradas ainda fragilidades no que se refere à qualidade de vida e a questão do uso dos recursos financeiros e às oportunidades para os filhos e as organizações sociais das quais participam.

A ferramenta contribui aos agricultores familiares, pois os objetivos projetados por eles corroboram aspectos fortes e fracos que os mesmos já conseguiam identificar, mas tinham certa dificuldade em apontar quais estão tendo um mau desempenho. O que realizou-se aqui foi a construção de uma ferramenta de gestão adequada às características e particularidades da agricultura familiar que considera sua complexidade inerente e que possibilita fornecer subsídios para a tomada de decisão dos mesmos.

O objetivo geral desse trabalho foi alcançado, pois possível desenvolver uma ferramenta de gestão que considere a complexidade inerente às unidades de agricultura familiar e que possibilite fornecer subsídios para a tomada de decisão dos mesmos. Os objetivos específicos foram sendo alcançados no desenvolvimento do próprio estudo e foram apresentados em capítulos desta dissertação.

No Capítulo 4 (Bases do Empoderamento Social: Categorias de Análise da Agricultura Familiar), identificou-se categorias de análise condizentes à realidade da agricultura familiar, categorias sugeridas por Friedmann (1998) para o empoderamento social de unidades familiares.

No Capítulo 5 (Objetivos Fundamentais da Agricultura Familiar) identificou-se e se estruturou os objetivos fundamentais

adequados ao universo da agricultura familiar junto a pesquisadores da área, a extensionistas rurais e aos próprios produtores rurais.

No Capítulo 6 (Boas Práticas de Gerenciamento dos Estabelecimentos Agrícolas Familiares) identificaram-se em artigos científicos os fatores de competitividade relevantes à agricultura familiar.

A partir daí, foram construídas assertivas que confrontavam as categorias de análise com os fatores relacionados aos objetivos identificados, possibilitando assim estabelecer um processo interativo de identificação de pontos fortes e fracos do desempenho da unidade familiar (Apêndice C).

Por último, testou-se a viabilidade de utilização da ferramenta num estudo de caso com produtores familiares (Capítulo 7 - Estudo de Caso: Produtores Familiares Agroecológicos de São Bonifácio – Santa Catarina), visando ao diagnóstico e identificação de oportunidades de aperfeiçoamento da propriedade em questão.

A partir das categorias consideradas como partes elementares da estrutura da unidade familiar relacionaram-se os objetivos fundamentais dos agricultores familiares e os fatores considerados relevantes para a competitividade dessas unidades produtivas, estruturando assim, uma ferramenta complexa de diagnóstico e de identificação de aperfeiçoamento adequada aos objetivos propostos pelos mesmos.

A ferramenta procurou fazer uso de assertivas apresentando uma multiplicidade de cenários que pudessem demonstrar o confronto entre as categorias de análise com os fatores relacionados aos objetivos identificados, estabelecendo um processo interativo de identificação de pontos fortes e fracos do desempenho junto com os produtores familiares entrevistados em nosso estudo de caso.

Uma das limitações encontradas no instrumento está no fato de cada vez que tiver que aplicar o mesmo, é necessário um processo de reestruturação a partir do diálogo com os agricultores para identificar quais são seus objetivos, o quê estão procurando e quais são os valores que norteiam a unidade familiar. Na opinião dos próprios produtores, o instrumento serve para gerar conhecimento para a unidade, pois, a partir do discurso por ele promovido, foi possível salientar pontos fortes e fracos da propriedade. Esse processo de estruturação é também um ponto fraco, mas que também apresenta um dilema, pois conforme coloca Brinberg e Mcgrath (1985), em qualquer estudo é impossível

maximizar três desideratas²² (generalização, precisão e realismo). Essas limitações são inerentes ao próprio processo de pesquisa em si.

Existe também a necessidade de se testar essa ferramenta em outros contextos e também a preocupação em atingir os produtores menos capitalizados incorporando as categorias²³ não utilizadas no trabalho (Espaço Vital e Tempo Excedente), atingindo assim aqueles produtores com menos acesso ao mercado e assim aprimorar cenários sugeridos aqui.

Um aspecto que poderia reduzir o grau de ambigüidade ou facilitar a identificação das ações prioritárias seria o processo de quantificar os objetivos através da construção de uma escala de valor para as assertivas. Ao se medir o impacto dos objetivos na organização descobre-se quais são as taxas de compensação entre os objetivos (ENSSLIN, 1995), mensurando assim os atendimentos dos objetivos para esses cenários.

Apesar dessa escala de valor contribuir para a identificação e priorização dos objetivos identificados, não foi adotada no presente estudo, pois levaria um processo mais demorado junto aos produtores, desperdiçando parte do seu tempo de trabalho – visto que eles não têm nenhum funcionário na unidade.

Os benefícios desses procedimentos metodológicos poderiam oferecer uma maior acuracidade à ferramenta, assim como uma maior capacidade de se identificar ações de aperfeiçoamento no âmbito da unidade; porém faria a pesquisa de campo um processo muito mais demorado e dificultaria a aplicação da ferramenta junto aos produtores, visto que cada visita ao campo desperdiça o tempo útil produtivo dos mesmos.

De modo geral, os produtores participaram efetivamente da formulação e aplicação da ferramenta, manifestando interesse nas categorias de análise para se fazer diagnóstico da unidade e o diálogo melhoraram a compreensão deles.

A ferramenta poderia ser aprimorada com o incremento de cenários mais neutros na construção das assertivas. Um dos problemas de aplicação da ferramenta foi talvez a falta de um cenário intermediário que permitiria vislumbres mais diversificado de um determinado cenário. Se ganharia em precisão e realidade da ferramenta, mas isso acataria em mais tempo de trabalho dos produtores. Isso seria um

²² Coisas desejadas como essenciais.

²³ Bases do poder social (FRIEDMANN, 1998).

possível aperfeiçoamento da pesquisa para inclusive poder se aplicar em futuras pesquisas relacionadas.

10. Referências

- ABRAMOVAY, R. (1997). Agricultura Familiar e Uso do solo. *São Paulo em Perspectiva*. Vol.11. Nº2. 73 – 78.
- _____. (2000). O Capital Social dos Territórios: Repensando o Desenvolvimento Rural. *Economia Aplicada*. Vol. IV. Nº 2. Abril/Junho. 379 – 397.
- _____. (2006). Para Una Teoría de Estudios Territoriales. In: MANZANAL, Mabel; NEIMAN, Guillermo; LATTUADA, Mario. *Desarrollolo Rural: Organizaciones, Instituciones y Territorios*. Buenos Aires: Fundación Centro Integral Comunicación, Cultura y Sociedad – CICCUS.
- AGOSTINHO, Márcia Cristina Esteves. (2003). *Complexidade e Organizações: Em Busca da Gestão Autônoma*. Atlas: São Paulo.
- _____. (2003a). Administração Complexa: Revendo as Bases Científicas da Administração. *RAE- Eletrônica*. Vol. 2. Nº 1. Janeiro – Junho. 1 – 18.
- ALAZMI, Mutiran; ZAIRI, Mohamed. (2003). Knowledge Management Critical Success Factors. *Total Quality Management*. Vol. 14. Nº. 2. 199 – 204.
- ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. (2005). Administrar é Decidir: A Visão de Herbert A. Simon. *Revista DCS On Line*. Ano 1. Nº 1. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Brasil.
- AZEVÊDO, Ariston; CHITERO, Elisângela Forti. ; MEURER, Vilma. (1998). Evolução do Projeto e Organização do Trabalho. In: *XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 1998*. Niterói. Anais Eletrônicos do XVIII ENEGEP.
- AZEVEDO, Paulo Furquim. (2009). Comercialização de Produtos Agroindustriais. In:
- BATALHA, Mario Otavio. *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas. 63 – 112.
- BATALHA, Mario Otavio. (2009). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas.
- BATALHA, Mario; BUANAIN, Antonio; SOUZA FILHO, Hildo. (2005). Tecnologias de Gestão e Agricultura Familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. *Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. EDUFSCAR: São Carlos. 43 – 66.
- BARDIN, Laurence. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- BARRETO, Aldo de Albuquerque. (1994). A Questão da Informação. *São Paulo em Perspectiva*. Vol.8. Nº 4. 3 – 8.
- BESANKO, David; ET AL. (2004). *A Economia da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- BILIBIO, Carolina. (2009). *Competitividade no Empreendimento Agrícola*. São Luís do Maranhão: EDUFMA.
- BITTENCOURT, Gilson; BIANCHINI, Valter. (1996). A Agricultura Familiar na Região Sul do Brasil. *DESER - Departamento Sindical de Estudos Rurais*. FAO / INCRA.
- BONNAL, Philippe; CAZELLA, Ademir; MALUF, Renato. (2009). Multifuncionalidade da Agricultura e Desenvolvimento Territorial: Avanços e Desafios para a Conjunção de Enfoques. *Estudos, Sociedade e Agricultura*. Rio de Janeiro. Vol.16. Nº2. 185 – 227.
- BRANDALISE, Loreni Teresinha. (2005). Modelos de Medição de Percepção e Comportamento – Uma Revisão.
- BRINBERG, David; MCGRATH, Joseph. (1985). *Validity and the Research Process*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- BUAINAIN, Antonio Márcio; ET AL. (2005). Peculiaridades Regionais da Agricultura Familiar Brasileira. In: SOUZA FILHO, Hildo; BATALHA, Mario. *Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. EDUFSCAR: São Carlos. 13 – 42.
- BUAINAIN, Antonio Márcio. (2006). *Relatório anual 2005: A Contribuição do IICA para o Desenvolvimento da Agricultura e das Comunidades Rurais no Brasil / IICA*. Brasília, Brasil: Instituto Interamericano De Cooperação Para A Agricultura – IICA.
- BUAINAIN, Antônio; ROMEIRO, Ademar; GUANZIROLI, Carlos. (2003). Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural. *Sociologias*. Ano 5. Nº 10. Julho / Dezembro. 312 – 347.
- BUAINAIN, Antônio; SILVEIRA, José. (2003). Agricultura Familiar e Tecnologia no Brasil. *Jornal da Unicamp*. Campinas: Unicamp.
- BUIAR, Denise Rauta. (1998). Flexibilidade como Vantagem Competitiva no Novo Paradigma Tecnológico. In: *XVIII ENEGEP – XVIII Congresso Internacional de Engenharia Industrial: A Engenharia de Produção e o Futuro do Trabalho*. Niterói – Rio de Janeiro, 21 a 25 de setembro.
- CAPORAL, Francisco Roberto; COSTABEBER, José Antônio. (2002). Agroecologia: Enfoque Científico e Estratégico. *Agroecologia e*

- Desenvolvimento Rural Sustentável*. Vol. 3. Nº2. Abril / Maio. 13 – 16.
- CARNEIRO, Maria José; MALUF, Renato. (2005). Multifuncionalidade da Agricultura Familiar. *Cadernos do CEAM*. Brasília: UNB/ CEAM/ NEAGRI. Nº17. 43 – 58.
- CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. (2000). Sistemas de Inovação: Políticas e Perspectivas. *Parcerias Estratégicas*. Nº8. Maio.
- CEPAGRO. (2011). Institucional. *Centro de Estudos e Promoção da Agricultura em Grupo*. Disponível em: < <http://www.cepagro.org.br/>>. Acesso em: 30/05/11.
- CONTIJO, Arimar Colen; ET AL. (2004). Recursos Humanos: Uma Visão Estratégica – Estudo de Caso na Empresa Beta. *Organizações Rurais & Agroindustriais - Revista de Administração da UFLA*. Vol.6. Nº1. Janeiro /Junho. 119 – 131.
- CRUZ JUNIOR, João Benjamin. (2004). Repensando as Funções do Executivo. IN: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamin (Org.). *Repensando as Organizações: Da Formação à Participação*. Florianópolis: Fundação Boiteux.
- DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas; CHASE, Richard. (2001). *Fundamentos da Administração da Produção*. Porto Alegre: Bookman.
- DE MELLO, Nelson; ERDMANN, Rolf Hermann. (2009). *Avaliação de Desempenho e Geração de Oportunidades de Melhoria para a Agricultura Familiar: Uma Proposta Teórico- Metodológica*. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – 2009, nº 29, Salvador - Bahia. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão.
- DELGADO, Nelson Giordano; BONNAL, Philippe; LEITE, Sérgio Pereira. (2007). *Desenvolvimento Territorial: Articulação de Políticas Públicas e Atores Sociais*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- DO CARMO, Maria. (1998). A Produção Familiar como *Lócus* Ideal da Agricultura Sustentável. In: FERREIRA, A.; BRADENBURG, A. (Org.). *Para Pensar Outra Agricultura*. Curitiba: Ed. UFPR.
- DRUCKER, Peter F. (2004). *O Melhor de Peter Drucker: Administração*. São Paulo: Nobel.
- DYCK, Bruno. (1994). Build in Sustainable Development and They Will Come: A Vegetable Field of Dreams. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 7. Nº4. 47 – 63.

- ENSSLIN, Leonardo. *Gestão do Processo decisório*. UFSC – Departamento de Engenharia de Produção: Florianópolis. 1995.
- FARIAS, Luiz Alberto Beserra. (1999). Poder e Cultura nas Organizações Contemporâneas. *Revista UNICSUL*. São Paulo. Vol.6. 242 – 247.
- FAYOL, Henry. (1994). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas.
- FERNANDES, R. (1998). *Tecnologia: Aquisição, Desenvolvimento, Proteção, Transferência e Comercialização*. Rio de Janeiro: Quadratim.
- FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO, José Benedito. (2007). *Operações e Gestão Estratégica da Produção*. São Paulo: Arte e Ciência.
- FRIEDMANN, John. (1998). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford, Blackwell Pub. Inc.
- GOMES, Ivair. (2004). Sustentabilidade Social e Ambiental na Agricultura Familiar. *Revista de Biologia e Ciências da Terra*. Vol.5. Nº1. 1 – 17.
- GIDDENS, Anthony. (1991). *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo: UNESP.
- _____. (2001). *O Debate Global Sobre a Terceira Via*. São Paulo: UNESP.
- GRAZIANO DA SILVA, José. (1999). *O Novo Rural Brasileiro*. Campinas: Unicamp - Instituto de Economia.
- GUANZIROLI, Carlos. (1997). *Reforma e Perfil da Agricultura Familiar no Brasil*. Projeto INCRA/FAO. Brasília.
- GUANZIROLI, Carlos; ET AL. (2001). *Agricultura Familiar e Reforma Agrária no Século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.
- HARRISON, Jeffrey. (2005). *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.
- KEENEY, Ralph L. (1998). *Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision-making*. Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts, London, England.
- KIPLANG'AT, Joseph. (1999). An Analysis of the Opportunities for Information Technology in Improving Access, Transfer and the Use of Agricultural Information in the Rural Areas of Kenya. *Library Management*. Vol.20. Nº2. 115 – 127.
- INHETVIN, Tomas. (2000). Produção Camponesa e Redes Mercantis em Capitão Poço. In: *Agricultura Familiar em Transformação no Nordeste Paraense: O Caso de Capitão Poço*. Belém: UFPA / Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA). 155 – 272.

- LAMARCHE, Hugues (Coord.). (1997). *A Agricultura Familiar: Comparação Internacional. – Vol. I: Uma Realidade Multiforme e a Agricultura Familiar*. Campinas: Unicamp.
- _____ (1998). *A Agricultura Familiar – Vol. II: Do Mito à Realidade*. Campinas: Unicamp.
- LEFF, Enrique. (2001). *Saber Ambiental: Sustentabilidade, Racionalidade, Complexidade, Poder*. Petrópolis: Vozes.
- MARTINS, Marcos Francisco. (2008). *Marx, Gramsci e o Conhecimento: Ruptura ou Continuidade?* Campinas: Autores Associados / UNISAL.
- MATOS, Eliane; PIRES, Denise. (2006). Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: De Taylor aos Dias Atuais, Influências no Setor Saúde e na Enfermagem. *Texto Contexto – Enfermagem*. Vol.15. Nº3. 508 – 514.
- MILES, Morgan; WHITE, John; MUNILLA, Linda. (1997). Strategic Planning and Agribusiness: An Exploratory Study of the Adoption of Strategic Planning Techniques by Co-Operatives. *British Food Journal*. Vol.99. Nº11. 401–408.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA). (2006). *Agricultura Familiar no Brasil e o Censo Agropecuário 2006*. Governo Federal. Brasil.
- MOREIRA, Roberto José. (1999). *Agricultura Familiar: Processos Sociais e Competitividade*. Rio de Janeiro: MAUAD / UFRRJ / CPDA.
- MORIN, Edgar. (1986). Complexité et Organisation. In: AUDET, M.; MALOUIN, J. (orgs.). *La Production des Connaissances Scientifiques de L'Administration*. Quebec: Les Presses de l'Université Laval.
- _____ (2005). *Introdução ao Pensamento Complexo*. Porto Alegre: Sulina.
- MOURA, Luciano Raizer. (1996). Informação: A Essência da Qualidade. *Ciência da Informação*. Vol. 25. Nº1. Janeiro / Abril. 36 – 42.
- NOBREGA, Clemente. (2004). *A Ciência da Gestão – Marketing, Inovação e Estratégia: Um Físico Explica a Gestão – a Maior Inovação do Século XX – como uma Ciência*. Rio de Janeiro: SENAC Rio.
- PASQUIER-DORTHE, Jacques. (2002). A Rentabilidade e a Ética. IN: BETTO, Frei; MENESES, Adélia Bezerra; JENSEN, Thomaz (Org.). *Utopia Urgente: Escritos em Homenagem à Frei Carlos*

- Josaphat nos seus 80 anos*. São Paulo: Casa Amarela / EDUC (PUC).
- PAULILO, Maria Inez Silveira. (1990). *Produtor e Agroindústria: Consensos e Dissensos – O Caso de Santa Catarina*. Florianópolis: Editora da UFSC.
- PAULINO, Eliane Tomiasi. (2006). *Por uma Geografia dos Camponeses*. São Paulo: UNESP.
- PAULINO, Sônia Regina; CONTADOR JUNIOR, Osvaldo. (2007). Tecnologia e Redução de Impactos Ambientais na Indústria de Couro de Bocaina e no Pólo Calçadista de Jaú. IN: FERRANTE, Vera Lúcia Botta; LORENZO, Helena Carvalho; RIBEIRO, Maria Lúcia (Org.). *Alternativas de Sustentabilidade e Desenvolvimento Regional*. Rio de Janeiro: E-papers. 295 – 315.
- PECQUER, Bernard. (2006). A Guinada Territorial da Economia Global. In: *Eisforia: Desenvolvimento Territorial Sustentável: Conceitos, Experiências e Desafios Teórico- Metodológicos*. Florianópolis. Vol. 4. Número Especial. Dezembro.
- PEGORETTI, Michela; SANCHEZ, Suely. (2005). Dicotomia Rural x Urbano e Segregação Sócio-Espacial: Uma Análise da Acessibilidade Ligada à Problemática do Transporte dos Estudantes do Campo. In: *XI Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional – ENANPUR*. Salvador.
- PERROW, Charles. (1976). *Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico*. São Paulo: Atlas.
- POLANYI, Karl; ARENSBERG, Conrad M.; PEARSON, Harry W. (1957). *Trade and Market in the Early Empires*. Nova York: The Free Press.
- PORTER, Michael. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas*. Rio de Janeiro: Campus.
- PUTNAM, Robert. (2000). *Comunidade e Democracia: A Experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- QUEIROZ, Timóteo; BATALHA, Mario Otávio. (2005). Gestão de Custos na Agricultura Familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo Meirelles; BATALHA, Mario Otávio (org.). *Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. EDUFSCAR: São Carlos. 251 – 292.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. (1989). Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais: Apresentação de um Paradigma. In: _____ *A Nova Ciência das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

- REDE DE AGROECOLOGIA ECOVIDA. (2011). Quem Somos. *Rede de Agroecologia Ecovida*. Disponível em: <<http://www.ecovida.org.br/?sc=SA002&stp=STP0002>>. Acesso em: 30/05/11.
- RIGBY, Darrell K; BRIDELLI, Stefano; ALVES, Vera (2003). *Ferramentas de Gestão 2003*. Bain & Company: São Paulo.
- RIGBY, Darrell K. (2009). *Ferramentas de Gestão: Um Guia para Executivos*. Bain & Company: São Paulo.
- ROESLER, Douglas André; BRANDENBURG, Alfio. (2010). Prática Administrativa e a Decisão-Ação do Agricultor Familiar: Um Estudo no Sul Da Região Metropolitana de Curitiba – PR. IN: *XLVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER*. Campo Grande.
- ROHENKOHL, Júlio Eduardo. (2007). A Integração Produtiva entre Agropecuária e Agroindústria: Uma Discussão Introdutória em Torno Da Suinocultura. *Revista Economia e Desenvolvimento*. Nº19. 1 – 26.
- ROY, Bernard. (1994). On Operational Research and Decision Aid. *European Journal of Operational Research*. Nº 73. 23 – 26.
- _____ (1996). Multicriteria Methodology for Decision Aiding. IN: _____ *Multicriteria Methodology for Decision Analysis*. Kluwer Academic Publishers. XV – XX.
- RICHARDSON, R.; ET AL. (1999). *Pesquisa Social. Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.
- RUÍZ, Víctor Raúl López; PEÑA, Domingo Nevado. (2006). *Gestione y Controle el Valor Integral de su Empresa – Análisis Integral: Modelos, Informes Financieros y Capital Intelectual para Rediseñar la Estrategia*. Espanha: Díaz de Santos.
- RUSSO, G.; MACEDO-SOARES, T.; VILLAS, M. (2006). Importância da Hierarquização das Revistas Científicas: Resultados de Uma Investigação Empírica no Brasil e Proposta de Um Método de Pesquisa Bibliográfica. *Anais do 30º. Encontro da ANPAD*, Salvador.
- SACHS, Ignacy. (2007). *Rumo à Ecosocioeconomia: Teoria e Prática do Desenvolvimento*. São Paulo: Cortez.
- SANCHES, Thiago Pereira. (2009). *Fatores da Produção Complexa*. UFSC: Florianópolis. Dissertação de Mestrado.
- SERVA, Mauricio. (1992). O Paradigma da Complexidade e a Análise Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 32 (2). Abril – Junho. 26 – 35.

- SILVA, Carlos Arthur; BATALHA, Mário Otávio. (1999). Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. *II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA / FEA / USP*. Ribeirão Preto.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2005). *Da Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC. 19 – 23.
- SILVA, José Carlos Teixeira. (2003). Tecnologia: Novas Abordagens, Conceitos, Dimensões e Gestão. *Revista Produção*. Vol.13. Nº1. 50 – 63.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. (2003). *Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão*. São Paulo: Bookman.
- SIMON, Herbert. (1965). *Administrative Behavior*. Nova York: Free Press.
- SLACK, Nigel; ET AL. (1997). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.
- SLACK, Nigel; ET AL. (2008). *Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Prática de Impacto Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- STACEY, Ralph. (1991). *A Fronteira do Caos*. Portugal: Bertrand Editora,
- STONER, James; FREEMAN, R. Edward. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- STROPASSOLAS, Valmir Luiz. (2006). Agricultura Familiar Moderna. In: _____. *O Mundo Rural no Horizonte dos Jovens*. Florianópolis: Editora da UFSC.
- TANAKA, Oswaldo; MELO, Cristina. (2002). *Inovação e Gestão: A Organização Social no Setor Saúde*. São Paulo: Anna Blume,
- TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João Benjamim; ROCHA, José Antônio de Oliveira. (2006). *Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização*. São Paulo: Atlas.
- TAYLOR, Frederick Winslow. (2008). *The Principles of Scientific Management*. Estados Unidos: Forgotten Books.
- VERGARA, Sylvia Constant. (2005). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- VIEIRA, Paulo Freire. (2006). Rumo ao Desenvolvimento Territorial Sustentável: Esboço de Roteiro Metodológico Participativo. In: *Eisforia: Desenvolvimento Territorial Sustentável: Conceitos, Experiências e Desafios Teórico-Metodológicos*. Vol. 4. Número Especial. Dezembro. 13 – 20.

- ZHANG, Qiaoqiao. (1999). Document Delivery Services in China's Agricultural Sector: A Survey. *Interlending & Document Supply*. Vol. 27. Nº1. 4 – 12.
- ZILBOVICIUS, Mauro. (1999). *Modelos para a Produção, Produção de Modelos: Gênese, Lógica e Difusão do Modelo Japonês de Organização da Produção*. São Paulo: FAPESP / Annablume.

11. Apêndices

11.1. Apêndice A: Roteiro de Entrevista aplicado aos Pesquisadores, Extensionistas e Dirigentes de Associações vinculadas à Agricultura Familiar

1. Quais são os objetivos que os produtores familiares querem alcançar?
2. Quais as alternativas atuais existentes para os produtores?
3. Quais as características desejáveis de um bom desempenho para os produtores?
4. Quais as características de um péssimo desempenho?
5. Qual característica é determinante para considerar determinada alternativa como viável ou não?
6. Quais os problemas que a propriedade familiar enfrenta atualmente?
7. Quais deficiências a agricultura familiar ainda tem?
8. Nas unidades familiares é contratada mão-de-obra? Da onde vem? Como é a forma de pagamento pela mesma? Qual o tempo de serviço contratado?
9. A gestão da terra é pensada seguindo a lógica da sucessão familiar?
10. As mulheres participam das decisões?
11. O anseio da mulher e dos filhos é considerado?
12. A mulher tem acesso à educação, capacitação?
13. A mulher tem acesso ao dinheiro proveniente da renda familiar?
14. Os filhos têm acesso à educação e capacitação?
15. Os filhos participam das decisões? As idéias deles são ouvidas?
16. Ao adotar determinadas alternativas, quais conseqüências positivas e negativas podem surgir?
17. Quais restrições a propriedade enfrenta atualmente?
18. Quais os objetivos estratégicos e os objetivos genéricos?

11.2. Apêndice B: Roteiro de Entrevista aplicado aos Agricultores Familiares

1. Por que ingressou na produção agrícola familiar?
2. Quais eram as atividades desempenhavam antes de serem agricultores?
3. A situação atual de sua unidade é melhor ou pior do que quando começou na atividade agrícola?
4. Em que aspectos a atual situação é melhor / pior?
5. Por que razão permanece na atividade?
6. Quais seriam as alternativas consideradas como possíveis (ou desejadas) em caso de deixar a produção-chefe atual?
7. O que considera como importantes para avaliar a unidade de produção?
8. Quais são os aspectos da sua atividade que são considerados para avaliá-lo?
9. Quais são os aspectos financeiros importantes decorrentes da atividade?
10. A lucratividade da produção é adequada? O que poderia ser feito para melhorar esse aspecto?
11. A família dispõe, quando necessário, de dinheiro em efetivo para os custos derivados da produção e para os gastos de manutenção da família?
12. Tem enfrentado dificuldades para o pagamento das prestações do financiamento de qualquer benfeitoria?
13. Quais são aspectos relativos à segurança que o Senhor considera importantes?
14. Os ingressos monetários percebidos são mais estáveis que nas suas atividades anteriores?
15. Em sua opinião, a unidade produtiva fornece os meios para um adequado desempenho do seu trabalho?
16. Os insumos são disponibilizados no momento oportuno? Os insumos têm a qualidade requerida?
17. Tinha conhecimentos sobre produção orgânica antes de entrar no atividade produtiva?
18. Tem participado de treinamentos / cursos / palestras?
19. Que aspectos dos treinamentos/cursos/palestras que têm participado poderiam ser melhorados? (tempo de duração, temas tratados, qualidade técnica ou didática, outros aspectos)
20. Que aspectos das condições de trabalho consideram melhores? Por quê?
21. Que aspectos das condições de trabalho consideram piores? Por quê?
22. As atividades atuais na sua propriedade fornecem trabalho para toda a família? Este é um aspecto importante na visão do Sr?
23. A atual situação é melhor ou pior do que a anterior respeito a segurança e conforto no trabalho? Por quê?
24. Tem autonomia nas decisões de suas unidades? Esse é um aspecto importante?

11.3. Apêndice C: Questionário Aplicado nas Unidades de Agricultura Familiar

ESCALA LIKERT
1. Discordo totalmente
2. Discordo com algumas coisas, quais?
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo com restrições
5. Concordo totalmente

Categoria	Categoria X Objetivos	Assertivas	Cenário Péssimo	Cenário Ótimo	Nota
Espaço vital					
Base territorial da economia familiar, espaço disponível para a realização de atividades produtivas, sejam comerciais ou não, rurais e não rurais, bem como atividades da esfera doméstica por parte do núcleo familiar.	Espaço Vital X Qualidade de vida	Práticas produtivas afetam o bem-estar dos membros da unidade familiar.	As praticas produtivas adotadas colocam em risco a saúde dos integrantes da unidade familiar.	As práticas produtivas adotadas têm efeito na geração de empregos e bem-estar aos agricultores familiares que utilizam esse método de produção em suas áreas	
		A acessibilidade às atividades e aos serviços urbanos está diretamente relacionada à qualidade de vida dos moradores da zona rural.	A família encontra-se em situação de isolamento sócio-espacial, não tendo quase nenhum acesso às atividades e serviços urbanos.	A família tem acessibilidade às atividades e aos serviços urbanos.	
	Espaço Vital X Oportunidade para os filhos	A viabilidade social da agricultura familiar não depende da	A família se encontra numa situação de acesso irregular à educação, à cultura, à saúde	A unidade tem acesso satisfatório à educação, à cultura, à saúde e ao lazer.	

		produção, há um conjunto de fatores sociais como: educação, cultura, lazer, saúde, etc. que podem ser tão importantes quanto o econômico na determinação da viabilidade.	e ao lazer.		
	Espaço Vital X Segurança Econômica	O auto-consumo garante a segurança alimentar da família.	A unidade só produz produtos agrícolas não consumidos diretamente pela unidade em sua manutenção alimentar.	O auto-consumo é uma estratégia utilizada na propriedade.	
	Espaço Vital X Sustentabilidade Ambiental	A prática produtiva adotada assegura a manutenção sustentável da propriedade.	A prática produtiva adotada é predatória afetando as condições do solo e de seus recursos naturais gradativamente.	A atividade agrícola realizada provê benefícios ambientais tais como conservação dos solos, gestão sustentável dos recursos naturais e preservação da biodiversidade, contribuindo para a viabilidade socioeconômica da propriedade.	

Projetos de Melhoria	
-------------------------------------	--

Categoria	Categoria X Objetivos	Assertivas	Cenário Péssimo	Cenário Ótimo	Nota
Tempo Excedente					
Tempo disponível para a economia doméstica, a mais do necessário para satisfazer as necessidades básicas de subsistência da família.	Tempo Excedente x Qualidade de Vida	A unidade agrícola conecta o rural e o urbano, oferecendo alimentos locais de modo ético e sustentáveis.	A unidade está isolada do urbano produzindo apenas para sua manutenção e utiliza produtos químicos e sementes geneticamente modificadas na sua atividade para garantir a mesma.	A unidade está conectada ao urbano através de feiras livres e realiza produção orgânica ou agroecológica em sua atividade.	
	Tempo Excedente X Oportunidade para os filhos	O acesso à educação permite ampliar as oportunidades futuras dos filhos.	Os filhos têm o acesso à escolas dificultados pela condição das estradas; os filhos encontram dificuldades para o acesso ao curso superior, seja pela inexistência do mesmo na cidade local como pelas dificuldades financeiras em se instalar em outra cidade com o fim somente	O acesso à escola é incentivado pelos pais e os mesmos incentivam e apoiam a entrada dos filhos num curso superior.	

			de estudar.		
	Tempo Excedente X Sustentabilidade Ambiental	A diversidade de cultivo e a produção para o auto-consumo garante a manutenção da família.	A prática adotada é de monocultivos de produtos não relacionados à subsistência familiar.	A propriedade aplica uma diversidade de cultivos e tem a agricultura voltada também para o consumo das famílias (menor dependência externa).	
Projetos de Melhoria					

Categoria	Categoria X Objetivos	Assertiva	Cenário Péssimo	Cenário Ótimo	Nota
Conhecimentos e Habilidades					
Nível educacional, treinamento técnico e habilidades específicas dos integrantes do grupo familiar, necessárias para o desempenho das atividades produtivas.	Conhecimento e Habilidades x Qualidade de Vida	O conhecimento disponibilizado para as pessoas certas no momento certo afeta a construção e a manutenção de competências de uma organização.	A unidade não conhece seus custos da produção de bens e serviços.	Existe controle detalhado de custos de produção, permitindo a seleção de atividades mais adequadas aos objetivos da unidade.	
		A aplicação de conhecimentos na propriedade afeta diretamente na sua produção.	A propriedade desconhece seus pontos fortes e tampouco aplica ou busca conhecimentos e habilidades específicas em suas atividades.	A unidade produtiva agrega valor a seus produtos desenvolvendo à comercialização de produtos que destaquem características como: o caráter social da agricultura familiar; a territorialidade do local onde esses produtos são fabricados; o sabor diferenciado originado de alguma característica artesanal do processo produtivo; a justiça social implícita em produtos que aumentem a	

				renda dos pequenos agricultores, etc.	
Conhecimento e Habilidades X Oportunidade para os filhos	A cultura organizacional facilita a incorporação de novos conhecimentos e habilidades.	A cultura organizacional da propriedade e sua hereditariedade se constituem como um obstáculo na incorporação de novos conhecimentos e habilidades na propriedade.	A cultura organizacional da propriedade e sua hereditariedade se constituem como um obstáculo na incorporação de novos conhecimentos e habilidades na propriedade.	A atividade agrícola da unidade é fortemente influenciada por fatores culturais e pela hereditariedade da empresa e do conhecimento acerca da atividade	
Conhecimento e Habilidades X Segurança Econômica	O acesso às tecnologias e à capacitação podem melhorar a qualidade dos produtos colhidos, minimizando custos unitários de produção, diminuindo perdas durante a comercialização, agregando valor ao produto e assim aumentando a receita obtida na venda da sua produção.	A unidade não aplica novos conhecimentos no desenvolvimento de sua atividade e se mostra relutante para tanto.	A unidade não aplica novos conhecimentos no desenvolvimento de sua atividade e se mostra relutante para tanto.	A incorporação de novos produtos se faz com colocação assegurada no mercado, incorporando técnicas mais sustentáveis de produção.	
Conhecimento e Habilidades X Sustentabilidade Ambiental	A propriedade procura aplicar conhecimentos que minimizam danos ao meio ambiente.	Os membros da família não possuem conhecimentos e tampouco aplicam habilidades	Os membros da família não possuem conhecimentos e tampouco aplicam habilidades	O conhecimento e as habilidades aplicadas tem conseguido reduzir, ou mesmo	

			adequadas para uma produção ambientalmente sustentável.	eliminar, danos ao meio ambiente	
Projetos de Melhoria					

Categoria	Categoria X Objetivo	Assertiva	Cenário Péssimo	Cenário Ótimo	Nota
Informação Apropriada					
Informações razoavelmente precisas com relação a técnicas de produção, disponibilidade de serviços públicos, oportunidades de trabalho, mudanças nas configurações políticas, cujo acesso contínuo resulta imprescindível para a aplicação concreta dos conhecimentos e habilidades ao desenvolvimento da unidade familiar.	Informação Apropriada x Qualidade de Vida	A disponibilidade de informação afeta a qualidade de vida da unidade familiar.	A informação disponível não contribui para a identificação de oportunidades produtivas para a unidade.	A informação desempenha e continuará a desempenhar um papel vital na unidade familiar, na produção, na comercialização e no consumo de produtos agrícolas.	
	Informação Apropriada X Oportunidade para os filhos	A informação disponível permite identificar oportunidades de futuro para a unidade familiar.	A Informação disponível não contribui para a identificação de oportunidades de futuro para a unidade familiar.	A unidade produtiva têm acesso às várias redes de educação, de pequenos empréstimos e créditos, de serviços médicos e lojas comunitárias	
	Informação Apropriada X Segurança Econômica	A informação utilizada permite direcionar investimentos da unidade de forma de dar continuidade a atividade produtiva.	A informação disponível não facilita o acesso aos mecanismos de crédito e tampouco garante a continuidade da atividade produtiva.	A unidade utiliza tecnologias de informação apropriadas, que facilitam a busca, o acesso, o armazenamento e a disseminação de informações, servindo como instrumento de comunicação e coordenação.	

	<p>Informação Apropriada X Sustentabilidade Ambiental</p>	<p>A informação disponível evidencia as diferentes técnicas alternativas sustentáveis possíveis, garantindo a sustentabilidade da unidade.</p>	<p>A informação disponível não traz a tona nenhum conhecimento que poderia incrementar a atividade de modo sustentável.</p>	<p>A informação disponível traz a tona técnicas e conhecimento alternativos que incrementam a atividade produtiva de modo sustentável e são aplicadas na propriedade.</p>	
<p>Projetos de Melhoria</p>					

Categoria	Categoria x Objetivos	Assertiva	Cenário Pessimista	Cenário Ótimo	Nota
Recursos Financeiros					
Fontes de renda monetária do grupo familiar, bem como o acesso a fontes formais e informais de financiamento.	Recursos Financeiros x Qualidade de Vida	A inserção da propriedade em diferentes mercados lhes concede novas possibilidades de escoamento da produção.	A unidade comercializa seus produtos agrícolas.	Os mercados agrícolas em que a unidade está inserida promovem alternativas mais rentáveis.	
		O acesso à fontes de financiamento afeta a produtividade da agricultura familiar.	As fontes de financiamento disponíveis não possibilitam a realização de investimentos na propriedade.	Os investimentos realizados oferecem retornos tanto competitivos com os investimentos alternativos como suficientes para cobrir as obrigações financeiras dos agricultores.	
	Recursos Financeiros X Oportunidade e para os filhos	A unidade produtiva garante empregabilidade no âmbito rural.	Os filhos não realizam nenhuma atividade econômica fora da unidade produtiva e seus rendimentos	A unidade familiar tem se mostrado eficiente em relação à geração de emprego.	

			são controlados por seus pais.		
	Recursos Financeiros X Segurança Econômica	O acesso à fontes de financiamento beneficia a produção agrícola.	Os agricultores não tem acesso ao financiamento e, quanto tem, desconhecem a taxa de juros de seus financiamentos.	O crédito acessado pela família regula o fluxo de seu consumo pessoal e de insumos para produção, compatibilizando-o com o fluxo de sua renda, que pode ser contínuo ou sazonal.	
	Recursos Financeiros X Sustentabilidade Ambiental	As fontes de renda familiar satisfazem as necessidades atuais e futuras da família.	A fonte de renda familiar é pouca e não garantida, os agricultores permanecem vendo os cultivos convencionais como o caminho mais viável.	O funcionamento econômico da propriedade está orientado para o atendimento das necessidades da família e para a manutenção a longo prazo das potencialidades produtivas do meio natural, percebido como um patrimônio familiar.	

		A flexibilidade e produtiva incrementa as alternativas de renda familiar.	A unidade não se adapta com facilidade à processos produtivos diferentes dos já adotados.	A propriedade tem flexibilidade de adaptação a diferentes processos de produção e uma variedade de fontes de renda.	
Projetos de Melhoria					

Categoria	Categoria X Objetivos	Assertiva	Cenário Pessimista	Cenário Ótimo	Nota
Instrumentos de Trabalho					
Ferramentas utilizadas na produção, o acesso à terra e à água, utilizadas tanto nas atividades produtivas (formais e informais) como domésticas dos integrantes da família.	Instrumento de Trabalho x Qualidade de Vida	Ferramentas de trabalho utilizadas permitem uma maior produtividade da unidade.	Os instrumentos de trabalho utilizados são impróprios e afetam a saúde, o bem-estar, o conforto e a qualidade de vida dos membros da unidade familiar.	As ferramentas de trabalho utilizadas na propriedade são apropriadas e responsáveis por uma maior produtividade.	
	Instrumento de Trabalho X Oportunidade para os filhos	A transmissão de conhecimentos e práticas de pais para filhos possibilita a incorporação de novas possibilidades aos filhos.	A conservação das ferramentas utilizadas na produção, do acesso à terra e à água, são inadequadas e é também um entrave para a continuidade da família na propriedade.	Na produção familiar, o conhecimento sobre técnicas de produção e práticas de comercialização é transmitido dentro da família, sendo, portanto, fortemente ligado às práticas tradicionais.	
	Instrumento de Trabalho X Segurança Econômica	Ferramentas possuem flexibilidade de utilização que possibilite a incorporação de novos usos	As ferramentas de trabalho utilizadas na propriedade possuem pouca flexibilidade de utilização, onerando custos.	As técnicas produtivas adotadas têm efeito no aumento de renda dos agricultores familiares que utilizam esse método de produção em suas áreas.	
	Instrumento de Trabalho X Sustentabilidade Ambiental	Máquinas / equipamentos permitem manejo sustentável	As técnicas/ máquinas/equipamentos utilizados degradam os recursos naturais da propriedade.	O emprego racional das técnicas disponíveis para melhorar a	

		dos recursos		eficiência da agricultura contribui para proteger as áreas dedicadas à vida selvagem, ajudando a melhorar o meio ambiente, o que corresponde ao objetivo sustentável.
Projetos de Melhoria				

Categoria	Categoria X Objetivos	Assertiva	Cenário Péssimo	Cenário Ótimo	Nota
Organizações Sociais					
Organizações formais e informais nas quais os membros da família têm participação, incluindo clubes esportivos, igrejas, associações de vizinhos, sindicatos, círculos de crédito. São fundamentais na conexão da unidade familiar com o ambiente externo, e constituem meios de convivência e fontes de informações relevantes para a unidade familiar.	Organizações Sociais x Qualidade de Vida	Inserção em organizações sociais oferece oportunidades de produção com maior liquidez, garantindo ainda estabilidade nos padrões de bem-estar e conforto da família.	As unidades produtivas não fazem parte de nenhum tipo de organização social, e nas que estão inseridas se sentem exploradas.	As unidades produtivas estão inseridas em organizações sociais que oferecem uma maior liquidez e uma maior estabilidade nos padrões de bem-estar e conforto da família.	
	Organizações Sociais X Oportunidade para os filhos	As organizações sociais contribuem para o acesso às distintas oportunidades aos filhos.	A família não aproveita de nenhum benefício advindo da associação de alguma organização social, seja porque não participam de nenhuma ou porque as organizações sociais em que se inserem não possibilitam novas possibilidades aos filhos dos produtores.	A propriedade está integrada às organizações sociais que fornecem alternativas aos filhos.	

	Organizações Sociais X Segurança Econômica	A participação em organizações sociais facilita e aprimora o acesso ao mercado.	A participação em organizações sociais não altera sua comercialização, alcançando os mesmos mercados que atingiria se não estivesse inserida.	A unidade produtiva articula com outros setores sociais permitindo assim a incorporação de uma ação social coletiva que possibilite projetar métodos sustentáveis de desenvolvimento assim como o acesso a diferentes formas de comercialização e um maior alcance da sua produção.	
	Organizações Sociais X Sustentabilidade Ambiental	Organizações sociais possibilitam um maior conhecimento de técnicas ambientais e a incorporação das mesmas dentro das propriedades.	A participação em organizações sociais não incorpora nenhum conhecimento ambiental aplicado na propriedade.	A participação em organizações sociais possibilita um maior conhecimento de técnicas ambientais e a incorporação das mesmas dentro da propriedade.	
Projetos de Melhoria					

Categoria	Categoria X Objetivo	Assertiva	Cenário Péssimo	Cenário Ótimo	Nota
Redes Sociais					
Essenciais para ações nas quais se desenvolvam relações de reciprocidade de tipo horizontal com parentes, amigos e vizinhos, que ampliam o espaço de manobra das unidades familiares. Estas redes estariam apenas em parte determinadas pelo fato de pertencer a organizações sociais.	Rede Sociais x Qualidade de Vida	Redes sociais colaboram para aliviar esforços no trabalho.	As redes sociais nas quais a família está inserida não produzem capital social e não se constituem como colaborativas.	A parceria é uma prática comum e garante o aumento da qualidade da atividade ao mesmo tempo em que assegura um melhor rendimento ao produtor e uma melhor distribuição da renda gerada com o seu trabalho.	
		Participação em redes sociais dá maiores oportunidades a todos inseridos.	A participação em redes sociais não fornece nenhum tipo de oportunidades aos envolvidos.	A unidade produtiva articula com outros agricultores atividades em torno de projetos economicamente viáveis.	
		A participação em redes sociais pode permitir uma redução de custos à unidade produtiva.	As redes sociais nas quais a família está vinculada não afetam os custos da unidade produtiva.	A participação em redes sociais reduz diversos custos de produção, incluídos aí custos de mão-de-obra, entre outros.	

	Redes Sociais X Oportunidade para os filhos	Redes sociais dão perspectiva de longo prazo nos relacionamentos.	As redes sociais não influenciam as escolhas que os membros da unidade realizam.	A participação em redes sociais fortalece os laços sociais e dão perspectiva de longo prazo nos relacionamentos que a unidade familiar estabelece.	
	Redes Sociais X Segurança Econômica	As redes sociais que a família participa contribuem para estabilidade financeira da família.	As redes sociais nas quais a família se insere são fontes de intriga e não há confiança entre os mesmos.	As redes sociais que a unidade produtiva participa são colaborativas e permitem uma maior inserção econômica da mesma, contribuindo ainda para uma maior estabilidade financeira da propriedade.	
	Redes Sociais X Sustentabilidade Ambiental	Participação em redes habilita incorporação de praticas ambientalmente sustentáveis	A participação em redes sociais dificulta a incorporação de praticas ambientalmente sustentáveis, privilegiando práticas convencionais altamente destrutivas.	Os membros da família realizam outras atividades em outras unidades (pluriatividade) proporcionando versatilidade e flexibilidade que tornam possível a manutenção da própria agricultura familiar.	
Projetos de Melhoria					