



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LIAMARA SCALON

**PROCESSOS DE GESTÃO EM MICROEMPRESAS RURAIS:
UM ESTUDO MULTICASOS NO MUNICÍPIO DE NOVA ERECHIM-SC**

**CHAPECÓ
2017**

LIAMARA SCALON

**PROCESSOS DE GESTÃO EM MICROEMPRESAS RURAIS:
UM ESTUDO MULTICASOS NO MUNICÍPIO DE NOVA ERECHIM-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Simplício Maia.

CHAPECÓ

2017

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Scalon, Liamara

Processos de Gestão em Microempresas Rurais: Um estudo multicasos no município de Nova Erechim- SC/ Liamara Scalon. -- 2017.

94 f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Simplicio Maia..
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Empreendedorismo. 2. Microempresas Rurais. 3.
Processos de gestão. I. Maia., Prof. Dr. Fabrício
Simplicio, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

LIAMARA SCALON

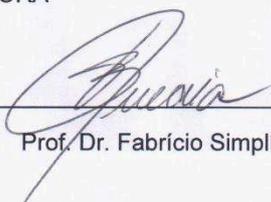
**PROCESSOS DE GESTÃO EM MICROEMPRESAS RURAIS:
UM ESTUDO MULTICASCOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração com ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo da Universidade Federal da Fronteira Sul.

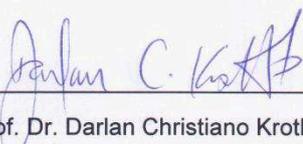
Orientador: Prof. Dr. Fabrício Simplício Maia.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca examinadora em: 11/10/17.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Fabrício Simplício Maia – UFFS



Prof. Dr. Darlan Christiano Kroth – UFFS



Prof. Dr. Roberto Mauro Dallagnol – UFFS

Dedico este trabalho a todas as pessoas que fizeram parte deste importante momento de minha vida. À minha família pelo amor, apoio e dedicação incondicionais em todos os momentos. Ao meu namorado, amigos, professores, colegas e a todos aqueles que me incentivaram e contribuíram para essa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por me iluminar e conduzir-me sempre pelo melhor caminho.

A toda minha família, em especial aos meus amados pais, Angelin e Maria, por serem meu alicerce, pela educação, amor, incentivo, ensinamentos e pelo exemplo de vida, minha imensa gratidão e sempre amor. Aos meus irmãos Lilian e Leonardo, pelo apoio e carinho.

Ao meu querido namorado Gean, por ser a minha fonte de admiração e inspiração. Pelo companheirismo, apoio, amor, pelas contribuições e por preencher meus dias com alegria e paz.

Ao meu orientador Dr. Fabrício Simplício Maia, por ter sido fonte de inspiração desse projeto e tê-lo construído comigo. Agradeço pelos ensinamentos, as orientações e as valiosas contribuições.

Aos colegas e amigos (as) de graduação pelos dias maravilhosos que passamos juntos, pelos trabalhos realizados e experiências vividas. Em especial as minhas queridas amigas Tatiane Strapazzon e Angela Bieseck, pela parceria e cumplicidade durante essa jornada.

Agradeço de forma especial as famílias de agricultores que contribuíram para a realização dessa pesquisa e foram fundamentais para os resultados aqui apresentados.

Finalmente agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, professores, amigos e familiares que, de uma forma ou de outra, participaram e contribuíram para que esse projeto pudesse ser realizado.

A vocês o meu muito obrigada!

Vocês podem calar a minha voz, mas não os meus pensamentos!
Vocês podem acorrentar o meu corpo, mas não a minha mente!
Não serei plateia dessa sociedade doente, serei autor de minha própria história!
Os fracos querem controlar o mundo; os fortes o seu próprio ser!
Os fracos usam armas; os fortes as ideias!
(AUGUSTO CURY)

RESUMO

O agronegócio brasileiro, assim como outros setores da economia têm sofrido profundas transformações tecnológicas, sociais, econômicas e políticas, e para que para que os proprietários rurais consigam enfrentar as novas mudanças impostas pelo cotidiano adverso, a transição da propriedade rural para uma empresa rural se faz necessária. O cenário atual demanda dos produtores rurais a utilização de gestão estratégica, que defina ações para criar espaços de atuação neste mercado, revendo paradigmas de gestão e formas de inserção num ambiente turbulento e mutável que influencia todos os setores da economia e, como foco desse estudo, os pequenos empreendimentos rurais. Em razão dessas considerações e com a pretensão de analisar o tema empreendedorismo relacionado ao meio rural, é evidente a importância do gestor rural, ao administrar sua propriedade, trabalhar o empreendedorismo como estratégia de gestão para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Esse novo comportamento tende a maior eficiência dos processos produtivos, oportunizando melhorias nos resultados, mantendo-se sustentáveis no mercado e, como consequência, contribuindo para o desenvolvimento da região em que estão inseridos. Sob esse prisma, a adaptação e/ou validação de instrumentos de pesquisa voltados para a identificação e caracterização dos processos de gestão de agricultores familiares é um importante passo para a profissionalização dos processos de gestão das empresas rurais, conferindo-lhes maior eficiência e competitividade. Desse modo, tomando como objeto de estudo o contexto rural e partindo da importância econômica e social do setor agropecuário e do crescimento do empreendedorismo no Brasil, o presente estudo pretende colaborar para o desenvolvimento de pesquisas acerca do tema empreendedorismo rural, com enfoque à agricultura familiar local. Para isso, tem-se como objetivo discutir as características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais situadas no município de Nova Erechim- SC, utilizado como base o modelo teórico proposto por Fillion (1999b), que focaliza o processo gerencial dos empreendedores. Afim de elucidar o objetivo geral, adotou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e descritiva, utilizando-se para a coleta de dados a técnica de estudo de casos múltiplos, onde foram estudadas oito propriedades rurais no município de Nova Erechim- SC. A coleta de dados foi realizada por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com as equipes de direção das propriedades rurais. Os resultados evidenciados demonstram que, com base no modelo teórico proposto por Fillion (1999b), as equipes de direção investigadas se classificam como empreendedoras, pois apresentaram resultados satisfatórios em relação à concordância dos elementos investigados: visualizar, criar uma arquitetura de negócios, animar/dar vida, monitorar e aprender. Demonstrando que os agricultores familiares amostrados, possuem condições de serem empreendedores no seu setor. Conclui-se, portanto, que uma gestão eficiente de suas propriedades, ou seja, conhecer o setor de atuação, planejar as ações a serem implementadas e avaliar os resultados obtidos, possibilita que os microempresários rurais se tornem competitivos e sustentáveis nesse segmento tão importante a economia.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Microempresas Rurais. Processos de Gestão.

ABSTRACT

Brazilian agribusiness, as well as other sectors of the economy, have undergone profound technological, social, economic and political transformations, and in order for rural owners to be able to cope with the new changes imposed by everyday life it becomes necessary. The current scenario demands from the rural producers the use of strategic management, which defines actions to create spaces of action in this market, reviewing management paradigms and forms of insertion in a turbulent and changeable environment that influences all sectors of the economy and as a focus of this study, Small rural enterprises. Due to these considerations and the pretension of analyzing the theme of entrepreneurship related to the rural environment, it is evident the importance of the rural manager, when managing his property, to work entrepreneurship as a management strategy for its development and improvement. This new behavior tends to improve the efficiency of production processes, providing improvements in results, remaining sustainable in the market and, as a consequence, contributing to the development of the region in which they are inserted. In this perspective, the adaptation and / or validation of research instruments aimed at the identification and characterization of family farmers' management processes is an important step towards the professionalisation of rural business management processes, giving them greater efficiency and competitiveness. Thus, taking as a study the rural context and starting from the economic and social importance of the agricultural sector and the growth of entrepreneurship in Brazil, the present study intends to collaborate for the development of research on the theme of rural entrepreneurship, focusing on family agriculture local. The purpose of this paper is to discuss the characteristics of the management processes of rural microenterprise management teams located in the municipality of Nova Erechim-SC, based on the theoretical model proposed by Filion (1999b), which focuses on the managerial process of Entrepreneurs. In order to elucidate the general objective, a qualitative and descriptive approach was adopted, using a multiple case study technique for data collection, where eight rural properties were studied in the municipality of Nova Erechim-SC. The data collection was carried out through semi-structured interviews with the management teams of the rural properties. The results show that, based on the theoretical model proposed by Filion (1999b), the investigated management teams are classified as entrepreneurs, since they presented satisfactory results in relation to the agreement of the investigated elements: to visualize, to create a business architecture, to animate / Give life, monitor and learn. Demonstrating that the sampled family farmers are able to be entrepreneurs in their sector. It is concluded, therefore, that an efficient management of their properties, that is, knowing the sector of action, planning the actions to be implemented and evaluating the results obtained, makes it possible for rural microentrepreneurs to become competitive and sustainable in this important segment economy.

Keywords: Entrepreneurship. Rural Microenterprises. Management Processes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Empreendedorismo: principais linhas de pensamento.	20
Quadro 2- Atividades do processo gerencial dos empreendedores.	26
Quadro 3- Níveis de análise da agroindústria brasileira.	31
Quadro 4- Etapas da análise de conteúdo.	44
Quadro 5- Dados gerais sobre as equipes de direção.	47
Quadro 6- Especificidades do processo histórico das empresas rurais.	54
Quadro 7- Principais dificuldades e maiores conquistas das empresas rurais.	56
Quadro 8- Missão, visão e valores da Equipe de Direção 1.	59
Quadro 9- O elemento visualizar manifestado nas falas dos entrevistados.	61
Quadro 10- O elemento criar uma arquitetura de negócios manifestado nas falas dos entrevistados.	63
Quadro 11- O elemento animar/dar vida manifestado nas falas dos entrevistados.	66
Quadro 12- O elemento monitorar manifestado nas falas dos entrevistados.	68
Quadro 13- O elemento aprender manifestado nas falas dos entrevistados.	69
Quadro 14- Atividades do processo gerencial dos empreendedores.	71
Quadro 15- Síntese dos elementos verificados nas equipes de direção.	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa etária das equipes de direção entrevistadas.....	48
Gráfico 2- Caracterização da área total das empresas rurais.	50
Gráfico 3- Principais atividades desenvolvidas.	51
Gráfico 4- Faturamento mensal bruto.....	52
Gráfico 5- Origem do patrimônio.	53
Gráfico 6- Tempo de ocupação dos imóveis.	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- O processo gerencial dos empreendedores.	26
Figura 2- Localização do município de Nova Erechim – SC.	41

LISTA DE SIGLAS

ACATE	Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
CNA	Confederação Nacional da Agricultura
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FAMASUL	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Mato Grosso do Sul
FUNAR	Fundação Educacional para o Desenvolvimento Rural
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
ONU	Organização das Nações Unidas
PER	Programa Empreendedor Rural
PIB	Produto Interno Bruto
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAG	Sistema Agroindustrial
SAI	Sistema Agroindustrial
SEAD	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
VBP	Valor da Produção Agropecuária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo geral	16
1.1.1.1	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	19
2.1.1	O processo de gerenciamento empreendedor	25
2.2	AGRONEGÓCIO	29
2.2.1	Agricultura familiar	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	38
3.2	DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E SELEÇÃO DA AMOSTRA	40
3.3	COLETA DE DADOS	42
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	43
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	45
4.1	PERFIL SOCIOECONÔMICO.....	45
4.2	HISTÓRICO DAS EMPRESAS RURAIS.....	52
4.3	CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE GESTÃO.....	57
4.3.1	Processo de visualização	57
4.3.2	Criar uma arquitetura de negócios	62
4.3.3	Animar/dar vida	63
4.3.4	Monitorar	66
4.3.5	Processo de aprendizagem	68
4.4	MODELO GERAL.....	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A- Roteiro de entrevista	88
	APÊNDICE B- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	92

1 INTRODUÇÃO

O termo empreendedorismo, no Brasil, vêm ganhando espaço e difundindo-se nos últimos anos, considerando sobretudo, a imprescindibilidade das empresas buscarem alternativas a fim de tornar-se mais competitivas no mercado (DORNELAS, 2012). Onde, as principais motivações à notoriedade do tema no país, referem-se à preocupação em conceber empreendimentos sustentáveis, bem como a necessidade da diminuição dos altos índices de mortalidade das empresas.

Desse modo, convém assinalar que empreendedorismo, nas palavras de Dornelas (2012, p.28) refere-se ao “envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”. Sendo a figura do empreendedor, comumente associada a capacidade de ver as coisas de outra maneira, isto é, inovar e criar novos mercados, promovendo a perfeita implementação das oportunidades e conduzindo à criação de negócios de sucesso (SCHUMPETER, 1978; DORNELAS, 2012).

Em razão dessas considerações e, com a pretensão de analisar o tema empreendedorismo relacionado ao meio rural, constata-se que parece haver uma lacuna importante a ser debatida. Há a necessidade de adaptar e/ou validar modelos que consigam identificar e caracterizar os processos de gestão das empresas rurais, enquanto sujeitos que apresentem atributos de um perfil empreendedor e não somente atributos de gestores. Afinal, esse campo de estudo, o empreendedorismo rural, visa estudar e adaptar ao meio rural, ferramentas anteriormente desenvolvidas e aplicadas exclusivamente em empresas tradicionais (DA SILVA; LORENZETTI, 2007, p. 2).

Faz-se necessário que o gestor rural, ao administrar sua propriedade, desenvolva os preceitos do empreendedorismo como estratégia para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Essa nova forma de agir conduzirá ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis (LIMA; PARTELI; LOOSE, 2015), conferindo maior eficiência aos processos produtivos e oportunizando melhorias nos resultados.

Pois assim como as empresas urbanas, as empresas rurais carecem de empreendedores providos de uma série de conhecimentos e habilidades administrativas, que conduzirão ao gerenciamento eficiente do empreendimento. Afinal, a responsabilidade pelo futuro e sucesso da empresa rural depende de quem a gerencia (LOBATO; PINTO; CAZZOLI, 2009).

A abordagem do empreendedorismo no contexto do agronegócio vai muito além da agricultura e da pecuária. Representa o conjunto de atividades econômicas ligadas à produção agropecuária, incluindo os fornecedores de equipamentos e serviços, a industrialização e a comercialização dos produtos. Ou seja, toda a cadeia produtiva vinculada ao agronegócio (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia - ACATE, 2015).

E, embora a situação política e econômica do Brasil se encontre em um momento delicado e demande cautela, o agronegócio, com certeza, está ajudando muito a economia. Os resultados do agronegócio em 2016 e as perspectivas para 2017 evidenciam sua notoriedade:

O Brasil é um grande produtor de alimentos e um dos principais atores no mercado global de produtos do Agronegócio. Em 2016, o setor se consolidou ainda mais e comprovou a sua importância para a economia do país, com participação robusta no mercado exterior e na geração de empregos (CNA, 2016, p. 42).

As perspectivas para 2017, conforme a Confederação Nacional da Agricultura (2016), são as de que o agronegócio novamente será o setor com maior crescimento. Em 2017, “o setor continuará aumentando o volume de vendas externas, a participação no comércio exterior e a geração de empregos, sendo fundamental para a recuperação econômica do país” (CNA, 2016, p.41).

O estado de Santa Catarina, localizado na região Sul do Brasil se destaca como um dos estados com melhores indicadores econômicos e sociais. Com uma extensão territorial de 95.737,895 Km², o que representa 1,12% do território nacional e 16,91% da região Sul, contribui substancialmente para a economia do país. Conforme o Governo do Estado de Santa Catarina o setor do agronegócio se mantém competitivo e faz do estado referência mundial em qualidade e sanidade dos rebanhos e produtos (SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DA PESCA, 2016).

Ainda de acordo com o Governo do Estado, com mais de 700 mil empregos diretos, o agronegócio movimenta mais de R\$ 61 bilhões, ou seja, 29% do Produto Interno Bruto (PIB) catarinense. Mesmo com apenas 1,12% do território nacional, Santa Catarina se consolida como grande produtor de alimentos e prova que as pequenas propriedades podem gerar renda e desenvolvimento.

Diante do exposto e considerando o fato de que no Oeste, Meio Oeste e Extremo Oeste do Estado de Santa Catarina o setor agropecuário é destaque, tem-se

a intenção de estar selecionando o município de Nova Erechim, localizado na Microrregião do Oeste de Santa Catarina para a realização do presente estudo. Conforme o IBGE (2017a), no ano de 2016, a população estimada para o município de Nova Erechim foi de 4.804 pessoas e uma área territorial de 64.892 km², tendo como base econômica a agricultura e a indústria.

Nessa perspectiva, a discussão do empreendedorismo relacionado ao meio rural configura como um campo de inúmeras possibilidades e oportunidades, em que investigar características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais é um importante passo para a profissionalização dos processos de gestão das empresas rurais, conferindo-lhes maior eficiência e competitividade.

Destarte, esse estudo apresenta como tema: Gestão e Empreendedorismo no Meio Rural e busca responder ao seguinte questionamento: **Quais são as características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais situadas no município de Nova Erechim-SC?**

1.1 OBJETIVOS

Em virtude da necessidade de incentivar o empreendedorismo como ferramenta para o desenvolvimento econômico e social, de maneira especial, aos microempresários rurais, faz-se necessário o desenvolvimento de instrumentos que identifiquem as características dos processos de gestão empreendedor. Desta forma, tem-se os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo geral

O presente estudo tem por objetivo descrever as características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais¹ situadas no município de Nova Erechim-SC.

¹ Para fim desse estudo as palavras empreendimento, empresa e propriedade rural serão usadas como sinônimos.

1.1.1.1 Objetivos Específicos

- Expor o perfil socioeconômico das equipes de direção das microempresas rurais;
- Caracterizar as microempresas rurais estudadas;
- Descrever, a partir do modelo proposto por Fillion (1999b), características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais situadas no município de Nova Erechim-SC;
- Desenvolver uma análise comparativa entre as equipes de direção estudadas, com base no modelo teórico proposto por Fillion (1999b).

1.2 JUSTIFICATIVA

A rápida urbanização e a concentração da maior parte da população brasileira nas áreas metropolitanas têm incentivado os meios de comunicação e os estudiosos a demonstrar pouco interesse ao que ocorre no meio rural, especialmente no que concerne às questões de emprego e trabalho (SCHNEIDER, 2006).

Contudo a agricultura familiar:

[...] vem se mostrando como uma das melhores formas de ocupação do espaço rural, podendo favorecer o cumprimento das exigências sociais, como a geração de emprego e renda, e ambientais, como a conservação da biodiversidade (FAUTH, 2008, p. 51).

Fauth (2006) destaca que o fortalecimento da agricultura familiar tem sido concebido como uma forma de desenvolvimento sustentável, dado que contribui para a criação de atividades agrícolas e não agrícolas e, dessa forma, favorece as famílias a manterem-se ou fixarem-se no meio rural.

Em razão dessas considerações e observando o atual cenário econômico, que demanda permanente transformação e aperfeiçoamento, maior produtividade e garantia de qualidade, adaptar-se às mudanças, capacitar-se e adotar uma visão administrativa, garantindo eficiência aos processos, tornam-se fatores imprescindíveis na busca de diferencial competitivo em um mercado cada vez mais globalizado.

Considerando essas demandas, visualiza-se que o empreendedorismo como campo de estudos nos últimos anos, tem ampliado seu escopo de análise, incluindo o

meio rural. Um exemplo disso são publicações em setores antes poucos estudados, como é o caso do empreendedorismo rural (DEVES, 2014).

Sob o ponto de vista acadêmico, esse trabalho visa colaborar para o desenvolvimento de pesquisas a respeito dos processos de gestão do empreendedorismo rural regional, com ênfase na Agricultura Familiar. Afinal, ao analisar as características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais no município de Nova Erechim, personagens de grande destaque para o município, ter-se-á subsídios para compreender questões relacionadas à fatores comportamentais e culturais, de forma a conceber suas motivações e desafios, com o intuito de auxiliá-los no melhor gerenciamento de suas competências.

As conclusões derivativas desse estudo poderão beneficiar diversas entidades, como Governo Municipal, Cooperativas, além da sociedade como um todo, pois compreendendo as características dos processos de gestão dos microempresários rurais, têm-se a possibilidade de fomentar ações que estimulem o desenvolvimento econômico, sistemas inovadores de produção, ampliação de ações e programas respaldados nas características identificadas, propiciando maior abrangência das operações e gerando vantagem competitiva e eficiência nos processos de gestão, produção e comercialização dos produtos, bem como a formulação de políticas de fixação e desenvolvimento do meio rural.

Desse modo, o presente trabalho está estruturado em quatro seções. Essa primeira seção que apresentou uma contextualização do tema a ser pesquisado, a proposta de questão de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e motivações à sua realização. Na segunda seção é realizada uma revisão da literatura acerca dos temas empreendedorismo e apresentação do modelo a ser utilizado como base, referente as atividades gerenciais de empreendedores, proposto por Filion (1999b), bem como uma abordagem ao agronegócio, com ênfase a importância da agricultura familiar para esse segmento. A terceira seção envolve uma descrição dos procedimentos metodológicos utilizados na coleta e análise dos dados. A quarta seção compreende a apresentação e análise dos resultados coletados. E por fim, são apresentadas as conclusões derivativas do estudo, suas contribuições, sugestões para trabalhos futuros e limitações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a fundamentação desse estudo, foram selecionados autores representativos e de reconhecido saber, no intuito de contemplar abordagens referentes ao empreendedorismo, sua origem e definições e, abordagem do modelo de atividades gerenciais de empreendedores proposto por Filion (1999b), bem como discorrer acerca do agronegócio, sua importância e representatividade, sobretudo no que diz respeito a agricultura familiar. A finalidade desta seção consiste em desenvolver um referencial que forneça subsídios para o alcance do objetivo proposto.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A primeira concepção clara da função empreendedora ocorreu no século XVII, na França, na pessoa de Richard Cantillon. Para Filion (1999a, p.6), os manuscritos de Cantillon (1755 apud Filion, 1999a) “revelam um homem em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios e obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido”. Seus manuscritos foram publicados após a sua morte, tornando-o o primeiro autor a demonstrar interesse pelos empreendedores.

Onde, a gênese do pensamento sobre empreendedorismo está associada a diferentes concepções, as quais registra três visões principais acerca da expansão do fenômeno: a escola dos economistas, a dos behavioristas (comportamentalistas) e a dos precursores da teoria dos traços de personalidade ou ciências do comportamento (Quadro 1). Embora não apresente consenso em relação a sua definição, pois cada área de conhecimento o define da maneira que melhor lhe convém, há um aparente consenso em relação à origem do termo (PAIVA JR; CORDEIRO, 2002).

Quadro 1- Empreendedorismo: principais linhas de pensamento.

A visão dos economistas	Existe concordância entre os pesquisadores do Empreendedorismo de que os pioneiros no assunto teriam sido os autores Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803;1815;1816). Para Cantillon, o empreendedor ("entrepreneur") era aquele que adquiria a matéria-prima por um determinado preço e revendia está a um preço incerto. Ele entendia que, se o empreendedor obtivesse lucro além do esperado, isto ocorreria porque ele teria inovado (Filion, 1999). Desde o século XVIII já associava o empreendedor ao risco, à inovação e ao lucro, ou seja, eles eram vistos como pessoas que buscavam aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e exercendo suas ações diante de certos riscos. Schumpeter incorporou ao termo empreendedorismo a palavra inovação, para ele, a inovação reportava-se a uma nova utilização dos recursos disponíveis, diferente da forma tradicional. Os economistas se empenharam em estudar esse tema, pois acreditavam que o empreendedorismo tinha impacto direto no crescimento econômico de uma determinada região.
A visão dos behavioristas	Na década de 50, os americanos observaram o crescimento do império soviético, o que incentivou David C. McClelland a buscar explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Os behavioristas (comportamentalistas) foram, assim, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor (Filion, 1999). O trabalho desenvolvido por McClelland (1971) focalizava os gerentes de grandes empresas, mas não interligava claramente a necessidade de auto realização com a decisão de iniciar um empreendimento e o sucesso desta possível ligação (Filion, 1999; Leite, 2000).
A escola dos traços de personalidade	Ainda que a pesquisa não tenha sido capaz de delimitar o conjunto de empreendedores e atribuir características certas a este, tem-se propiciado uma série de linhas mestras para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca por aperfeiçoar aspectos específicos para obterem sucesso (Filion, 1991a). Dado o sucesso limitado e as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços, uma orientação comportamental ou de processos tem recebido grande atenção recentemente.

Fonte: Adaptado de Filion (1999a, p. 6-11).

De acordo com Hisrish (1986 apud DORNELAS, 2012, p.19) um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente.

Já na Idade Média, o termo empreendedor foi empregado para definir “aquele que gerenciava grandes projetos de produção, não assumia riscos excessivos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis” (DORNELAS, 2012, p.20). Já os séculos XVII, XVIII, XIX e XX foram marcados pelos primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo, diferenciação entre capitalista e empreendedor.

Assim, na busca da melhor definição para empreendedorismo, Dornelas (2012, p.28) o define como sendo o “envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Dornelas (2012, p. 29) define empreendedor como aquele detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos

calculados”. Torna-se oportuno salientar que, dentre as inúmeras definições de empreendedorismo, encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos relativos ao empreendedor:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2012, p. 29).

Sendo o empreendedor, não somente o fundador de novas empresas ou construtor de novos negócios, mas também a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. É ele quem aproveita as oportunidades, assumindo riscos e responsabilidades, inovando continuamente. São eles que “fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico” (CHIAVENATO, 2007, p.3-4). O processo empreendedor abrange todas as atividades, funções e ações relacionadas com a criação de uma nova empresa.

De modo complementar, Fillion (1999a, p.19) define empreendedor como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. O empreendedor vê a mudança como normal e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o “empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER, 2012, p.36).

Posta assim a questão, cumpre observar que a abordagem das características empreendedoras denota as principais atitudes que os empreendedores exteriorizam no desempenho das suas funções (MINUZZI; VARGAS; FIALHO, 2016). Existem vários autores e abordagens que definem as características empreendedoras, entretanto, elas normalmente são complementares e não conflitantes.

Para Dornelas (2012), algumas características dos empreendedores de sucesso referem-se a: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, líderes e formadores de equipes, bem

relacionados e organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Ainda, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), em 1982, a Organização das Nações Unidas (ONU) realizou uma pesquisa com três focos distintos: identificar o que seria um empreendedor; desenvolver uma forma de identificar empreendedores e, desenvolver um treinamento que estimulasse as competências empreendedoras dos indivíduos.

A pesquisa resultou, dentre outras coisas, em 10 Características de Comportamento Empreendedor (CCE), que são tomadas como práticas básicas para o sucesso do empreendedor. Essas características são agrupadas em três conjuntos, que definem sua propensão ao sucesso, são eles:

- Conjunto de realização: busca de oportunidades, iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento;
- Conjunto de planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos;
- Conjunto de poder: persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

De modo a complementar, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) assinalam que na maioria das definições de empreendedorismo, há consenso de que seu comportamento abrange: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito e, aceitar o risco ou o fracasso.

No Brasil, o movimento do empreendedorismo ganhou força e difundiu-se a partir da década de 90, mas tendo como um marco na consolidação do tema e de sua relevância para o país, o período de 2000 a 2010. Cumpre ressaltar que o assunto conquistou espaço e notoriedade, sobretudo, pela preocupação em conceber empreendimentos sustentáveis e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidades desses empreendimentos (DORNELAS, 2012, p.1).

Destaca-se que a década de 90 foi marcada pela criação de diversas entidades voltadas ao tema empreendedorismo, a citar o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX).

No que tange ao tema empreendedorismo relacionado ao meio rural, Lima (2010) salienta que os termos “empreendedorismo rural” e “empreendedor rural” são

muito pouco explorados na literatura mundial, pois pesquisas em bibliotecas e internet revelam poucos resultados sobre o assunto. Depara-se basicamente com:

[...] programas destinados a esse público, cartilhas, casos bem-sucedidos de empreendedores rurais, preocupações em relação ao futuro do jovem empreendedor rural, desenvolvimento local de uma determinada região em função do número de empreendedores rurais existentes nela, entre outros (LIMA, 2010, p.36).

Embora, para a autora todos parecem saber previamente quem é o empreendedor rural e qual sua função, nenhum ousa mencionar a origem deste conhecimento.

Onde, a relevância do tema empreendedorismo para o desenvolvimento de uma atividade diz respeito a maneira pelo qual o empreendedor articula ou planeja suas estratégias, utilizando-as para o desenvolvimento de seu negócio. No entanto, a capacidade de articular, ou mesmo colocar em ação uma estratégia já planejada, relaciona-se com o nível de maturidade do empreendedor, sua capacidade de conceber estratégias adequada e, sobretudo, ao ciclo de vida do seu empreendimento (LIMA; PARTELI; LOOSE, 2015).

Cada vez mais o meio rural brasileiro, que conserva a tradução escravista e a percepção de que “[...] permanecer no meio rural associa-se a uma espécie de incapacidade pessoal de trilhar o suposto caminho do sucesso” (MIYAZAKI, 2008), demanda a adoção de uma nova visão, a qual requer constante preocupação com as mudanças econômicas nacionais e internacionais, com o objetivo de acompanhar e evoluir com tais mudanças. Mas, para isso é necessário a organização dos processos administrativos internos às propriedades. Faz-se necessário ao produtor rural desenvolver uma visão administrativa especializada com enfoque gerencial para organizar e administrar o seu sistema de produção (KIYOTA, 1999).

Sendo indiscutível a visão de que o principal agente do desenvolvimento rural é o produtor (LOBATO; PINTO; CAZZOLI, 2009).

A atividade por ele explorada distingue-se das demais atividades econômicas em razão de suas características peculiares: ser exercida a céu aberto e, portanto, estar sujeita às influências climáticas de toda ordem; de uma forma geral não está em contato direto com o consumidor final; e, ainda, ser ou estar em condição de produtor rural, geralmente, não decorre de um processo de escolha do ramo de negócio, de forma análoga ao que acontece no meio urbano, pois a terra- o principal bem de produção na esmagadora maioria das vezes, é fruto do ato de legar, ou seja, passa de geração em geração, para potencializar o desenvolvimento rural. (MIYAZAKI, 2008, p.5).

Sob essa óptica, destaca-se que o agronegócio, campo gerenciado pelo empreendedor rural, é um setor de alta competitividade, sujeito a muitas regras de mercado que exigem do produtor rural uma constante adaptação ao ambiente, reformulando e otimizando a sua produção de acordo com a sua criatividade e conhecimento (CHAVES et al., 2010; CELLA; PERES, 2002). Em outras palavras, demanda-se que os agricultores familiares trabalhem o empreendedorismo como estratégias para desenvolver suas propriedades, de modo a potencializar os recursos disponíveis (LIMA; PARTELI; LOOSE, 2015)

Partindo da revisão da literatura sobre empreendedorismo rural, à guisa de exemplo, pode-se citar o Programa Empreendedor Rural (PER), fruto de uma parceria entre o SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Fundação Educacional para o Desenvolvimento Rural (FUNAR) e Federação de Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso do Sul (FAMASUL).

Da Silva e Lorenzetti (2007) discorrem que tal programa apresenta como objetivo primordial desenvolver e estimular a competência pessoal dos empreendedores rurais, preparando “agentes de desenvolvimento econômico, social e político no meio rural com capacidade de atuação para a transformação da sociedade por meio de uma ação conjugada” (DA SILVA; LORENZETTI, 2007, p.3).

Inicialmente os empreendedores aprendem a elaborar projetos relacionados à sua atividade produtiva, avaliando investimentos econômicos que possam melhorar seus negócios e conhecer com senso crítico a realidade em que vivem e trabalham, além disso, procura-se viabilizar a implantação do projeto elaborado. Posteriormente, o programa, promove a preparação de lideranças para que o empreendedor tenha uma ação mais abrangente na sua comunidade (DA SILVA; LORENZETTI, 2007, p.3)

Programas de incentivo ao empreendedorismo rural como este, podem ser um dos instrumentos de políticas públicas voltadas à solução de dificuldades existentes nesse setor. Segundo o programa, ser empreendedor rural é: saber enxergar oportunidades; ter habilidade para começar e recomeçar sempre que preciso; ter uma boa rede de relacionamentos; enxergar as necessidades do mercado; ter opinião própria; persistir, sempre; assumir riscos; ser um líder entusiasmado e querer crescer sempre.

Nessa perspectiva, Lobato, Pinto e Cazzoli (2009, p. 31) ressaltam que “empreendedor rural nada mais é do que o empreendedor que decide investir em uma

propriedade rural ou o produtor rural, que junto com sua família, utiliza de suas terras como forma de oportunidade”.

Frente ao discorrido, evidencia-se que o tema empreendedorismo associado ao meio rural assume fundamental relevância, devido à importância de os agricultores adotarem estratégias de gestão em seus empreendimentos, com vistas a melhorar a produtividade, pois de acordo com Gaffuri *et al.* (2005), o correto gerenciamento do empreendimento rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar a sustentabilidade da propriedade como um todo.

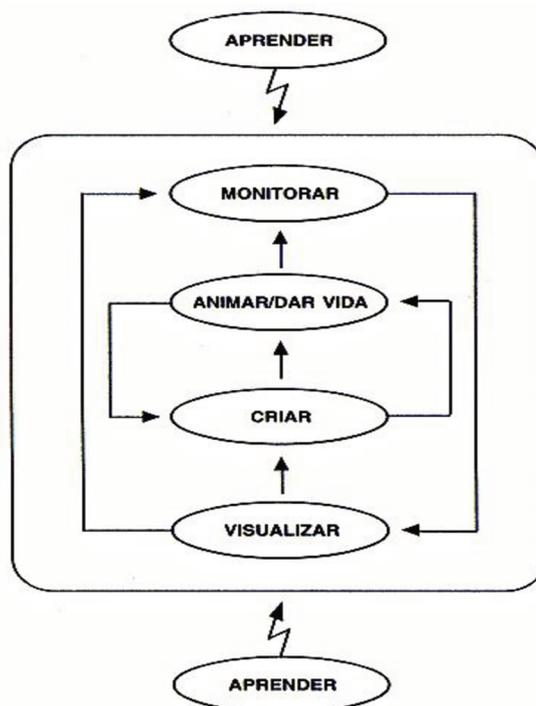
No horizonte competitivo observado no final de século XX e início de um novo milênio, aumentam os desafios e perspectivas para novos empreendimentos, bem como o leque de novas exigências de gerenciamento da propriedade rural para que se tornem competitivas. O agente de transformação da realidade socioeconômica no campo é o produtor rural. É ele que fará o uso das tecnologias disponíveis no processo de gerenciamento das atividades exploradas na propriedade rural (MIYAZAKI, 2008, p.4).

Isso posto, é perceptível a importância de os gestores adotarem estratégias que promovam sua sustentabilidade no mercado, especialmente nesse estudo, no que diz respeito aos empreendimentos rurais.

2.1.1 O processo de gerenciamento empreendedor

Com a finalidade de ressaltar as particularidades e especificidades do processo gerencial de empreendedores, em comparação a outro grupo de gerentes-proprietários de pequenos negócios, os operadores, Fillion (1999b) desenvolve um modelo de atividades gerenciais de empreendedores (Figura 1).

Figura 1- O processo gerencial dos empreendedores.



Fonte: Filion (1999b).

Esse modelo focaliza uma integração entre cinco elementos, abordando ainda fatores específicos compostos por cada elemento, conforme ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2- Atividades do processo gerencial dos empreendedores.

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	Contempla a identificação de um interesse em um setor de negócios, entender esse setor, detectar uma oportunidade de negócios, imaginar e definir um contexto organizacional e planejar.
Criar uma arquitetura de negócios	Implica a formulação de visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas, estruturar o sistema de atividades e organizá-las.
Animar/dar vida	Significa relacionar as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar e contratar recursos humanos, dirigi-los à realização das visões complementares, comunicar, motivar e liderar.
Monitorar	Envolve monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo, comparando-os às previsões e analisando as diferenças, corrigir, ajustar e melhorar.
Aprender	No sentido de questionar, em qualquer nível, o que foi feito e como foi feito, considerar as alternativas, buscar elementos de consistência, raciocinar, imaginar, definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

Fonte: Adaptado de Filion (1999b).

Essas atividades, segundo Filion (1999b), fornecem a estrutura na qual os empreendedores desempenham suas atividades gerenciais. A seguir são descritos detalhadamente os cinco elementos e como o processo funciona.

Inicialmente, discorre-se acerca do processo de construção da visão, definida pelo autor como “a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso” (FILION, 1999b, p.9).

A partir dos elementos componentes do processo visionário, é possível reconhecer que o interesse do empreendedor em um setor específico de negócios pode ter origem em diversas fontes e sofrerá diferentes influências. Após identificado o interesse em um setor de negócios, é necessário entendê-lo. Onde, “o interesse inicial conduz o empreendedor a focalizar, examinar, analisar e tentar entender o setor escolhido” (FILION, 1999b, p.9)

Todavia, o autor ressalta que entender um setor de negócios demanda um nível mínimo de conhecimento, uma vez que “a visão é uma imagem projetada de uma situação futura desejada, um sonho realista e alcançável” (FILION, 1999b, p.10). Destarte, quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor e seu entendimento de um setor de negócios, mais realista será sua visão. Em vista disso, o entendimento envolve pelo menos seis elementos:

A capacidade intelectual e o nível de instrução do empreendedor, a posição ocupada quando a informação foi adquirida e a razão dessa aquisição, o quanto o empreendedor conhece o setor e, finalmente, o tempo gasto para se inteirar sobre o setor (FILION, 1999b, p. 10).

Onde, o tempo necessário ao entendimento de um setor e o desenvolvimento das visões nele depende de vários elementos, mormente da competência do empreendedor em negócios e da complexidade do setor, embora seja difícil medir a compreensão de um empreendedor em um setor de negócios.

Para detectar uma oportunidade de negócios, Filion (1999b) ressalta que é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento. Sendo que, um empreendedor terá a intuição de que algo é possível, pois conhece o mercado o suficiente para entender seu funcionamento e ser capaz de detectar oportunidades.

Dessa maneira, pode-se inferir que os elementos básicos do processo visionário compreendem o entendimento do setor, a habilidade de identificar uma necessidade não satisfeita, tida como uma oportunidade de negócio e a imaginação para refletir e selecionar um nicho de mercado promissor. Porém, a visão não é estática, ela é um processo em constante evolução. Após a visão imaginada, ela é desenvolvida, corrigida e ajustada, principalmente em termos das muitas atividades diferentes necessárias para seguir na direção da concretização da visão.

O processo visionário provê elementos de consistência que distinguem os empreendedores, são eles: conhecimento e entendimento do mercado e a combinação dos níveis de sistemas de relações internas e externas com o nível da visão, fatores determinantes do sucesso empresarial e da real possibilidade de concretização da visão.

Retratado o processo de construção da visão, Filion (1999b) discorre sobre projetar uma arquitetura de negócios, a qual respalda o espaço de mercado que os empreendedores desejam ocupar. Fundamenta-se na visão central interna, presumindo o tipo de estrutura necessária para ocupar um nicho de mercado identificado, definindo as tarefas a serem desempenhadas (visões complementares) e os recursos humanos necessários. Nessa perspectiva, as visões complementares e a visão central interna, a qual envolve as atividades gerenciais a serem desenvolvidas e o tipo de organização necessário para desempenhá-lo, estão fortemente relacionadas.

O elemento seguinte do modelo proposto diz respeito a animação, que de maneira similar a projeção de uma arquitetura de negócios envolve elementos internos e externos, tais como terceirização.

Empreendedores de sucesso investem mais tempo, energia e recursos que os demais em recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos competentes e adequados. Eles também expedem mais tempo comunicando aquilo que desejam alcançar, a sua visão, o que esperam e as suas visões complementares (FILION, 1999b, p.14).

Monitorar constitui o quarto elemento do modelo. Filion (1999b, p. 14) define o termo controle como “inspecionar ou examinar algo de perto, em detalhes ou sistematicamente”, resultando frequentemente, em autoridade ou alguma forma de dominação. Monitorar, por outro lado, quer dizer “supervisionar ou observar

desenvolvimentos” (FILION, 1999b, p.14). Para isso, envolve acompanhamentos, a fim de assegurar coerência interna.

O ponto central de interesse desse elemento está no resultado geral, pois o objetivo não é controlar cada parte do sistema, mas sim monitorar o desenvolvimento geral observando o resultado final. Ou seja, haverá interferências, mas o controle será propenso a não ser restritivo, exercendo-o com a visão de aprender para corrigir, ajustar e efetuar melhorias.

Finalmente, o último elemento do componente refere-se a aprendizagem, tida como essencial, uma vez que “empreendedores de sucesso nunca param de aprender” (FILION, 1999b, p.15). Desse modo,

A aprendizagem, a aquisição e a expressão de *know-how* gerencial e técnico tornam-se o modelo de vida dos empreendedores de sucesso. Trata-se de uma forma contínua e frequentemente bem detalhada de monitoração-reflexão-digestão do que está acontecendo. Isso conduz à correção, ajuste e à melhora do que é feito e de como é feito (FILION, 1999b, p. 15).

Empreendedores são estimulados a aprender pela sua visão, os auxiliando a estabelecer diretrizes para aquilo que precisam aprender.

A principal motivação para a criação do modelo de atividades do processo gerencial de empreendedores, segundo Filion (1999b) reside no fato de que, até o momento, não havia sido desenvolvida nenhuma abordagem específica utilizando os modelos obtidos a partir do estudo empírico sobre o processo gerencial de gerentes-proprietários de pequenos negócios, prevalecendo até então, o emprego da abordagem clássica POCC (planejamento, organização, comando e controle).

Em face do exposto, objetiva-se nesse estudo, promover uma releitura do modelo de atividades gerenciais de empreendedores proposto por Filion (1999b), a fim de analisar como as equipes de direção de microempresas rurais fazem uso dos elementos componentes do modelo em seus processos gerenciais.

2.2 AGRONEGÓCIO

A partir das considerações sobre empreendedorismo e apresentação do processo de gerenciamento empreendedor proposto por Filion (1999b) e com vistas a culminar o objetivo proposto nesse estudo, esse tópico tem a finalidade de discorrer a respeito do agronegócio e, especificamente o segmento da agricultura familiar.

Sob essa óptica, cabe inicialmente dissertar acerca do surgimento do agronegócio, conceitos centrais, características básicas e a importância deste segmento econômico para o país.

Com base nas diferentes visões sistêmicas dos Sistemas Agroindustriais (SAG's), Zylbersztajn e Neves (2000) citam o conceito de agronegócio a partir de dois autores norte-americanos, John Davis e Ray Goldberg, que em 1957 lançaram o termo conhecido como agribusiness, nos EUA. Os autores apresentaram o agronegócio de forma sistêmica e integrada e não de forma isolada como até então a agricultura e a pecuária eram tratadas.

Enfatiza-se que os estudos e/ou gestão dos Sistemas Agroindustriais seguem duas principais correntes metodológicas, que surgiram em tempos, locais e contextos diferentes (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p.3):

i) *Agribusiness e Commodity System Approach* (CSA, do inglês para o português, Enfoque de Sistema de Commodities).

ii) *Analyse de Filière* (do francês para o português, Cadeias de Produção).

No Brasil, impulsionado por sua vocação agrícola, o agronegócio passou a dispor de maior importância com a influência da abertura econômica vigente no país a partir da década de 1980 (NOVAES et al., 2010).

O conceito de agronegócio apresenta numerosas concepções na literatura, tais como a proposta por Batalha e Souza Filho (2009), os quais compreendem o agronegócio como o conjunto de atividades e empresas agropecuárias e agroflorestais e aquelas ligadas aos insumos agropecuários e agroflorestais (defensivos animais e vegetais, adubos, máquinas, equipamentos etc.), à agroindústria de processamento e os sistemas de distribuição.

Análogo a Batalha e Souza Filho (2009), para Castro (2000) agronegócio ou negócio agrícola consiste em:

Um conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agroflorestais. Incluem serviços de apoio e objetiva suprir o consumidor final de produtos de origem agropecuária e florestal (CASTRO, 2000, p. 4).

A definição de Castro (2000), segundo Boiko (2012) permite compreender o Agronegócio como um sistema, formado por sistemas menores ou subsistemas, conhecidos como Sistemas Agroindustriais.

Mendes e Padilha Junior (2007, p.48) enfatizam que o agronegócio deve ser compreendido como “a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com base neles”. Envolvem-se nesse conjunto, conseqüentemente, todos os serviços financeiros, de transporte, classificação, marketing, seguros, bolsas de mercadorias, entre outros.

Convém ressaltar que Batalha (2012) apresenta em sua obra o conceito de Sistema Agroindustrial (SAI), compreendido como,

[...]o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoitos, massas etc.) ao consumidor. Ele não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico (BATALHA, 2012 p. 10).

Em se tratando de Sistemas Agroindustriais são estabelecidos níveis distintos de análise. O Quadro 3 apresenta os principais níveis de análise utilizados nos estudos envolvendo a questão agroindustrial brasileira.

Quadro 3- Níveis de análise da agroindústria brasileira.

Níveis de análise	Caracterização
Complexo Agroindustrial ou agribusiness (agronegócio)	É o conjunto de atividades realizadas pela agropecuária e pelos setores diretamente a ela vinculados. Têm como ponto de partida determinada matéria-prima de base, fazendo menção, a título de exemplo, ao complexo soja, leite, cana-de-açúcar, café, etc. Onde, a formação de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos.
Cadeia de produção agroindustrial	A grosso modo, pode ser segmentada de jusante e montante, em três macros segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas. Sendo que, ao contrário do complexo agroindustrial, uma cadeia de produção é definida a partir da identificação de um produto final para, em seguida, encadeá-las de jusante a montante, as várias operações necessárias à sua produção. Como exemplo, menciona-se as cadeias de produção da manteiga, margarina e requeijão.
Unidades Socioeconômicas de produção (USEP)	São estas unidades que asseguram o funcionamento do sistema, pois têm a capacidade de influenciar e ser influenciadas pelos sistemas no qual estão inseridas. Havendo consenso de que, a eficiência do sistema como um todo passa pela eficiência de cada uma destas unidades.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de BATALHA (2012).

Afinal, para que se possa compreender o agronegócio, é fundamental entender como os sistemas agroindustriais ou cadeias produtivas funcionam. A percepção do “todo” (cadeia) para que a gestão “da parte” (o meu negócio) possa ter qualidade é

fundamental. Decisões estratégicas só podem ser tomadas quando entendemos ou percebemos as variáveis que podem interferir na cadeia (REIS, 2010, p.37).

Observa-se, no entanto, que Zylbersztajn e Neves (2000), diferentemente de Batalha (2012), utilizam a sigla SAG para tratar dos Sistemas Agroindustriais, o qual visualizam “como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto” (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p.13).

Torna-se oportuno enfatizar que a análise dos SAG's exige necessariamente o estudo e identificação dos agentes que o compõe. Dessa maneira, apresenta-se uma análise destes agentes, como denominam Zylbersztajn e Neves (2000):

- i) Produção primária: formada pelos agentes atuantes na geração de matéria-prima para as agroindústrias, sendo subdividida nos setores: agricultura, pecuária, pesca, piscicultura (criação de peixes) e extrativismo rural, e seus respectivos agentes, divididos em dois tipos, de acordo com a extensão de terra em que produzem e os recursos financeiros que dispõem: **minifundiários**-produtores que contam com áreas pequenas de terra e poucos recursos financeiros são os micros e pequenos produtores, normalmente dedicados à agricultura familiar e, **latifundiários**- produtores proprietários ou arrendatários de grandes extensões de terra e muitos recursos financeiros.
- ii) Agroindústrias: formadas pelos agentes que atuam na transformação dos produtos da produção primária, naturais ou manufaturados, para a sua utilização intermediária ou final. Contemplando indústrias alimentares e de bebidas e indústrias não alimentares.
- iii) Distribuição agrícola e agroalimentar: formada pelos agentes que possuem por função distribuir os produtos dos Sistemas Agroindustriais, assim subdivididos: varejo, atacado, restaurantes, bares e hotéis etc.
- iv) Comércio Internacional.
- v) Consumidor: ponto final para onde converge o fluxo dos produtos do Sistema Agroindustrial.
- vi) Indústrias e serviços de apoio: formados pelos agentes que fornecem produtos e serviços que apoiam a produção primária, as agroindústrias e/ou a distribuição: transporte, combustíveis, indústria química, indústria mecânica, indústria eletrodoméstica, embalagens e outros serviços.

Zylbersztajn e Neves (2000) acrescentam que os SAGs mudam ao longo do tempo, a medida em que as relações entre os agentes se modificam, configurando como uma rede de relações, em que o desenvolvimento e aperfeiçoamento dessas relações, poderão tornar a arquitetura do SAG mais ou menos eficiente.

Importante frisar que, para fins desse estudo, agricultura é compreendida como um subsetor da agropecuária, e a pecuária é outro subsetor da agropecuária. Já o termo agronegócio é a tradução do termo agribusiness e se refere ao conjunto de atividades vinculadas a agropecuária (BACHA, 2012, p.2).

Após discorrido a respeito das principais correntes, definições e agentes de um SAG, é primordial retratar a representatividade e importância do agronegócio para a economia mundial e, principalmente brasileira. Para isso, serão utilizados como base dados disponibilizados pela Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), no relatório Agronegócio e Tecnologia- Anuário 2015, Confederação Nacional da Agricultura, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Secretaria de Estado da Agricultura e da pesca.

De acordo com o relatório Agronegócio e Tecnologia- Anuário 2015, quase metade da população mundial, cerca de 3 bilhões de pessoas, vive em áreas rurais. Desse total, cerca de 2,5 bilhões obtêm seu sustento da agricultura, tornando a atividade uma força motriz da economia, sobretudo nos países em desenvolvimento, sendo responsável por aproximadamente 75% do valor adicionado pela atividade agrícola no mundo (ACATE, 2015).

Corroborando com as perspectivas para 2017, mesmo com a economia voltando para os eixos, estima-se que o agronegócio será o setor com maior crescimento e influenciará a retomada da economia brasileira (CNA, 2016; SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DA PESCA, 2017b).

O PIB do agronegócio deve crescer 2% em 2017, enquanto o desempenho estimado para o PIB da economia é de expansão de 1,1% (CNA, 2016). Após oito trimestres de queda, o PIB do Brasil volta a crescer e avança 1% em relação ao 4º trimestre de 2016. O grande destaque foi para a agropecuária que registrou a maior expansão em 20 anos, com um crescimento de 13,4% no último trimestre, gerando R\$ 93,4 bilhões. Segundo dados do IBGE, o PIB no primeiro trimestre de 2017 totalizou R\$ 1,595 trilhão (SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DA PESCA, 2017b).

A estimativa do valor bruto da produção agropecuária (VBP) de 2017, de R\$ 546,3 bilhões, é o maior dos últimos 27 anos. O montante é 5,3% superior ao de 2016, de R\$ 519 bilhões (MAPA, 2017).

Os resultados regionais mostram que o maior VBP é alcançado no Sul (R\$ 145,3 bilhões), seguido do Centro-Oeste (R\$142,4 bilhões), Sudeste (R\$ 139,1bilhões), Nordeste (R\$ 51,2 bilhões) e Norte (R\$ 33,1 bilhões).

Em 2017, “o setor continuará aumentando o volume de vendas externas, a participação no comércio exterior e a geração de empregos, sendo fundamental para a recuperação econômica do país” (CNA, 2016, p.41).

O estado de Santa Catarina, localizado na região Sul do Brasil se destaca como um dos estados com melhores indicadores econômicos e sociais. Com uma extensão territorial de 95.737,895 Km², representa 1,12% do território nacional e 16,91% da região Sul, contribui substancialmente para a economia do país. Conforme o Governo do Estado de Santa Catarina o setor do agronegócio se mantém competitivo e faz de Santa Catarina referência mundial em qualidade e sanidade dos rebanhos e produtos (SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DA PESCA, 2016).

Importante observar que, de acordo com a Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca (2017a), a agropecuária catarinense deve faturar R\$ 27,1 bilhões em 2017. O número representa o VBP, ou seja, o faturamento dos principais produtos da agropecuária.

O principal produto da agropecuária catarinense é a carne de frango, responsável por 29,6% do Valor Bruto da Produção, com um faturamento de R\$ 8 bilhões. Santa Catarina tem o segundo maior VBP do país para avicultura e leva o primeiro lugar na produção de suínos, com um Valor Bruto de Produção de R\$ 3,8 bilhões. O estado se destaca também nos faturamentos das cadeias produtivas de fumo e arroz.

Convém assinalar que, agronegócio e agricultura familiar são considerados segmentos que apresentam uma interdependência e complementariedade, uma vez que o agronegócio inclui a agricultura familiar (JANK, 2006). A pequena agricultura familiar é parte fundamental do agronegócio. Mas o que interessa na discussão agricultura familiar vs agronegócio não é o tamanho das propriedades, e sim sua gestão e sustentabilidade. Não há, portanto, confrontação de modelos de produção, mas sim migração, evolução, inovação e integração (JANK, 2017).

O próximo tópico a ser abordado relaciona-se à agricultura familiar, uma das principais atividades econômicas do país.

2.2.1 Agricultura familiar

Introduz-se agricultura familiar assinalando que a mesma tem dinâmica e características distintas em comparação a agricultura não familiar. Pois nela, “a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda” (SEAD, 2016), estabelecendo-se uma relação particular entre o agricultor familiar e a terra, seu local de trabalho e moradia.

De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, existem 4.367.902 milhões de estabelecimentos da agricultura familiar no Brasil, o que representa 84,4% dos estabelecimentos rurais do país. Esse contingente de agricultores familiares compreende uma área de 80,25 milhões de hectares, ou seja, 24,3% do total do território ocupado pelas propriedades agropecuárias brasileiras (FRANÇA; DEL GROSSI; MARQUES, 2009). Representa ainda, 74,4% do pessoal ocupado no campo, correspondendo a 12,3 milhões de pessoas, constitui a base econômica de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes e responde por 35% do Produto Interno Bruto nacional (IBGE, 2009a).

Ademais, conforme o referido censo, a agricultura familiar no país responde pela produção de 87% da mandioca, 70% do feijão, 59% dos suínos, 58% do leite, 50% das aves, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 30% dos bovinos, 21% do trigo e 16% da soja (IBGE, 2009a).

Fauth (2008) ressalta que a agricultura familiar configura como uma das principais fontes de produção de alimentos, de renda e de emprego para a população rural, além de favorecer o cumprimento de exigências ambientais, como a conservação da biodiversidade. Revelando-se, dessa forma, como uma das melhores formas de ocupação do espaço rural.

A Lei da Agricultura Familiar e dos Empreendimentos Familiares Rurais (Lei 11.326 de 24 de julho de 2006), considera agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006a, p.1).

São beneficiários ainda: silvicultores, aquicultores, extrativistas, pescadores, indígenas, quilombolas e assentados da reforma agrária.

Identifica-se assim, que a delimitação legal do conceito de agricultor familiar combina com critérios como tamanho da propriedade, predominância familiar da mão de obra e da renda e, gestão familiar da unidade produtiva. A categoria social de agricultor familiar passa a ser reconhecida legalmente, o que lhe assegura o direito indiscutível de acesso a políticas públicas diferenciadas, que deverão estar articuladas em um Plano Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais (IBASE, 2006).

Sob essa óptica, observa-se a importância estratégica das políticas públicas, dado que, até o início da década de 1990, não existia nenhum tipo de política pública, com abrangência nacional, orientada ao atendimento das necessidades específicas do segmento social de agricultores familiares (IBASE, 2006).

Em termos de políticas públicas destinadas a agricultura familiar, Bianchini (2015) ressalta a institucionalização, em 1995, do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

A institucionalização da política pública Pronaf pode ser “traduzida como uma das respostas à pressão e às negociações políticas dos movimentos sociais da agricultura familiar com o governo” (MALDANER, 2014, p.26), os quais demandavam a formulação e a implantação de políticas de desenvolvimento rural específicas para o maior segmento da agricultura brasileira, porém, o mais fragilizado em termos de capacidade técnica e de inserção nos mercados agropecuários (MATTEI, 2005).

De acordo com o Manual Operacional do Pronaf, citado por Schneider, Mattei e Cazella (2004), o programa possui quatro objetivos específicos: ajustar as políticas públicas de acordo com a realidade dos agricultores familiares; viabilizar a infraestrutura necessária à melhoria do desempenho produtivo dos agricultores; elevar o nível de profissionalização dos agricultores familiares, por meio do acesso aos novos

padrões de tecnologia e gestão social e, estimular o acesso dos agricultores aos mercados de insumos e produtos.

Enfim, o Pronaf é um programa de apoio ao desenvolvimento sustentável do meio rural brasileiro, baseado no fortalecimento da agricultura familiar, entendendo este segmento social como estratégico à segurança alimentar do país e à geração de emprego e renda.

Barbosa (2015) salienta que,

Considerando a relevância da agricultura familiar sobre a produção total de alimentos consumidos no Brasil, cada vez mais se faz necessária a adoção e implementação pelo Estado de políticas públicas especificamente direcionadas ao fortalecimento e avanços deste setor. No âmbito destas políticas, o Pronaf se destaca por ser a principal ferramenta atualmente direcionada a estes fins [...] (BARBOSA, 2015, p. 57).

A existência e a implementação do Pronaf vêm favorecendo o reconhecimento público da categoria social de agricultor familiar, bem como sua expressão econômica e social na sociedade brasileira (IBASE, 2006). Dessa maneira, assume fundamental importância, pois configura como um dos principais apoiadores da agricultura familiar e desde sua institucionalização como primeira política pública direcionada especificamente aos agricultores familiares, segue cumprindo seu maior objetivo: “o de propiciar condições para aumentar a sua produção, gerando emprego e renda, melhorando a qualidade de vida, inserindo-se no mercado e modernizando seu sistema produtivo (FERNANDES, 2013, p. 53).

O estado de Santa Catarina é um dos estados com maior número de agricultores familiares do país. Esses agricultores familiares detêm cerca de 170 mil estabelecimentos agropecuários de todo o estado, o que corresponde a 87% do total. Toda a produção dos agricultores ocupa mais de 2.500.000 de hectares, que representam 44% do total da zona rural catarinense, segundo dados do último censo agropecuário. Em relação aos principais produtos de origem vegetal e animal, responde pela produção de 93% da mandioca, 87% do leite, 77% do milho, 73% do feijão, 68% das aves, 67% dos suínos, 65% dos bovinos, 64% do arroz, 30% da soja e 17% do trigo (IBGE, 2009a).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção ocupa-se em descrever os procedimentos metodológicos utilizados. Afinal, “a metodologia reveste-se de importância na medida em que procura esclarecer como de fato ocorreu a investigação, visando garantir a credibilidade do estudo” (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009, p. 188). Para isto, apresenta-se o tipo de pesquisa, a definição do universo e seleção da amostra e o modo como os dados foram coletados e analisados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A classificação da pesquisa realizada no presente estudo se insere naquela que tem sido denominada, de forma geral, como pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo (FLICK, 2009, p.16).

Bardin (1977) acrescenta que a pesquisa qualitativa é aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas, tanto no seu advento quanto nas suas transformações, como construções humanas significativas.

Algumas características são atribuídas a pesquisa qualitativa, dado que se refere a uma pesquisa que ocorre no ambiente natural: baseia-se no pesquisador como instrumento para a coleta dos dados, emprega múltiplos métodos de coleta de dados, é indutiva, baseada nos significados dos participantes, emergente, frequentemente envolve o uso de uma lente teórica e é interpretativa e holística (CRESWELL, 2010, p.236).

De acordo com os conceitos propostos por Vergara (2013, p.41), a abordagem qualitativa pode ser classificada segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, de acordo com Vergara (2013) a presente pesquisa classifica-se como descritiva, visto que expõe características de determinada população ou fenômeno. Marconi e Lakatos (2011) complementam afirmando que a pesquisa

descritiva busca descrever, registrar, analisar e interpretar as características de determinada população ou fenômeno, compreendida como as características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais situadas no município de Nova Erechim-SC.

Cumprido assinalar que se adotou o conceito de equipes de direção², pois tem-se a pretensão de compreender não apenas a figura do gestor/dirigente da empresa rural, mas sim, de uma equipe dirigente, desvendando suas características, suas complexidades e interações. Afinal, frente aos desafios típicos da realidade das empresas rurais:

A condução da empresa por uma equipe de direção ajuda a somar competências, ampliar a capacidade decisória, empregar múltiplas redes de relação dos codirigentes (membros de uma equipe de direção) a favor do negócio e explorar mais recursos, inclusive financeiros, do que ofereceria apenas um dirigente (TAVARES; LIMA, 2016, p. 61).

Quanto aos meios, pode ser classificada como pesquisa de campo, pois a investigação empírica será realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Nesse caso, os dados primários necessários foram coletados *in loco*, isto é, nas propriedades dos microempresários rurais e, estudo de caso, circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2013).

Para a definição das unidades-caso, o presente estudo apresenta-se como um estudo de casos múltiplos. Os projetos de estudos de casos múltiplos, conforme Gil (2010, p.118) “são aqueles em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno. Os estudos multicaseos são mais consistentes e permitem maiores generalizações, possibilitam o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos, contribuindo para o aumento da validade do estudo, contudo, demandam maiores recursos e tempo por parte do pesquisador se comparado aos estudos de casos únicos (YIN, 2010). Justifica-se o fato de tratar de um estudo de casos múltiplos, pois trata de fatores comuns a todos os casos e, ao mesmo tempo, tratar de fatores únicos em todos os casos e estudados.

² Equipes de direção diz respeito às famílias entrevistadas.

3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

Vergara (2013, p.46) define o universo ou população da pesquisa como um “conjunto de elementos (empresas, pessoas, produtos) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Desse modo, o universo do presente estudo foi definido como o conjunto de microempresários rurais que possuam seus empreendimentos situados no município de Nova Erechim-SC, na condição de equipes de direção.

Considerou-se como critérios de definição dos microempresários rurais a classificação dos imóveis rurais apresentada pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária- INCRA (2016), o qual classifica os imóveis rurais, em relação ao tamanho da área em:

1. **Minifúndio** – é o imóvel rural com área inferior a 1 (um) módulo fiscal;
2. **Pequena Propriedade** - o imóvel de área compreendida entre 1 (um) e 4 (quatro) módulos fiscais;
3. **Média Propriedade** - o imóvel rural de área superior a 4 (quatro) e até 15 (quinze) módulos fiscais;
4. **Grande Propriedade** - o imóvel rural de área superior 15 (quinze) módulos fiscais (INCRA, 2016, p.1).

Assim sendo, foram considerados microempresários rurais, para fins dessa pesquisa, àqueles que de acordo com a classificação apresentada pelo Incra (2016), possuírem “Minifúndio ou Pequena propriedade”. Ainda, de acordo com o Incra (2013) o tamanho unitário do módulo fiscal correspondente ao município de Nova Erechim é de 18 hectares (ha).

As principais motivações à escolha do município de Nova Erechim para aplicação da pesquisa associam-se a importância e representatividade do setor agropecuário para o município, composto predominantemente por agricultores familiares. No tocante à divisão administrativa do município, este dispõe de 12 comunidades/linhas na área rural do município e a área urbana está dividida em Centro e 5 bairros (PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA ERECHIM, 2017).

O município está localizado na Mesorregião do Oeste Catarinense (Figura 2) e, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2017a), no ano de 2016, a população estimada para o município foi de 4.804 habitantes, totalizando uma área territorial, em 2015, de 64.892 km². De acordo com o Censo Agropecuário 2006, em Nova Erechim são 329 estabelecimentos agropecuários, totalizando uma área de

5.087 hectares. Destes, 307 são classificados como estabelecimentos de agricultura familiar, correspondendo a 93,3% do total, ocupando 89,5% da área total (IBGE, 2009b).

Figura 2- Localização do município de Nova Erechim – SC.



Fonte: CIASC, 2016.

Do universo identificado, não foram definidos com exatidão a priori, o número de entrevistados, mas sim à medida que a pesquisa foi se desenvolvendo. Ou seja, a quantidade de casos foi definida apenas ao final da pesquisa, quando a análise de novos dados esgota o surgimento de novas categorias e propriedades. Isso é qualificado como *saturação teórica*.

Glaser e Strauss (1967) designam saturação teórica como um critério para julgar quando parar a amostragem dos diferentes grupos pertinentes a uma categoria. Saturação significa encontrar casos semelhantes repetidas vezes, tornando o pesquisador empiricamente confiante de que a categoria está saturada. A saturação ocorre quando o pesquisador perceber que as lacunas em sua teoria, estão praticamente preenchidas, se não completamente (GLASER & STRAUSS, 1967).

Onde, os autores acrescentam que uma importante contribuição à seleção da amostra nos estudos de caso é a amostragem teórica. Pois, à medida que diferentes conceitos vão surgindo, o pesquisador inclui novos casos e o processo se conclui com a saturação teórica, que ocorre quando a inclusão de novos elementos já não é mais suficiente para alterar o conhecimento do fenômeno (GLASER; STRAUSS, 1967).

Ao final da pesquisa, tomando por base o conceito de saturação teórica, o tamanho da amostra foi o total de 8 (oito) equipes de direção de microempresas rurais, divididas proporcionalmente entre oito comunidades do município.

Partindo da definição de Vergara (2013), o tipo de amostra utilizado foi a não-probabilística, selecionada pelos critérios de acessibilidade e tipicidade. Por acessibilidade, pois seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Ou ainda, Cozby (2006) qualifica como não probabilística “por conveniência”, pois o pesquisador seleciona os participantes da pesquisa pela facilidade de acesso. Segundo Cozby (2006), uma das razões para se usar amostras por conveniência é que a intenção da pesquisa não é a de estimar com acuracidade os valores da população, mas sim estudar relações entre as variáveis e, por tipicidade, pois é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo” (Vergara, 2013, p.47).

A seleção dos entrevistados respeitou somente o critério de enquadrarem-se como equipes de direção de microempresas situadas no município de Nova Erechim-SC e a classificação dos imóveis rurais apresentada pelo Incra (2016).

3.3 COLETA DE DADOS

Quanto aos procedimentos de coleta de dados utilizados, de modo a atingir o objetivo estabelecido para o presente estudo, enfatiza-se que, para a pesquisa de campo, adotou-se como instrumento de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas (VERGARA, 2009), face a face com os microempresários rurais do município de Nova Erechim. Na concepção de Vergara (2009, p. 3) a entrevista é “uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”, que configura segundo Yin (2010) em uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada no período de 02 de março a 05 de abril de 2017 na sede das empresas rurais. As visitas às propriedades foram realizadas nos turnos vespertino e noturno, mediante agendamento prévio.

Antes de participar do estudo, foi solicitado que 1 (um) participante por empresa assinasse, espontaneamente, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), no qual estão explicitados os objetivos e procedimentos da pesquisa, seus possíveis riscos e benefícios, a garantia do anonimato da identidade dos participantes e empreendimentos, a forma de utilização dos dados provenientes da investigação, as informações para contato com os pesquisadores, dentre outros esclarecimentos. O Termo de Consentimento foi apresentado em duas vias, sendo

que uma ficou retida pelo participante da pesquisa e uma arquivada pelos pesquisadores.

O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi elaborado com perguntas claras e objetivas, de modo a evitar que as respostas e a interpretação da pesquisadora em relação às mesmas pudessem ser distorcidas. O roteiro foi organizado em três blocos de perguntas, sendo o primeiro para identificação do perfil das equipes de direção e empreendimento rural, o segundo para revelar aspectos referentes ao histórico da empresa e características do processo de gestão e o terceiro refere-se aos elementos do processo de gestão, partindo do modelo propostos por Filion (1999b).

Por fim, considerando as diferenças existentes, tanto em termos de articulação e percepção, bem como as peculiaridades dos entrevistados em termos de grau de instrução, o roteiro de entrevista foi previamente submetido à apreciação de algumas pessoas conhecedoras do assunto. A linguagem foi informal e o mais próxima possível do público-alvo.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados por meio das entrevistas, por contemplarem expressões verbais contidas nas narrativas das pessoas, foram submetidos a uma análise de conteúdo. Cabe salientar que nesse estudo tomou-se como base à abordagem da análise de conteúdo, a conceituação de Bardin (1977), bem como as etapas da técnica explicitadas por este autor.

Bardin (1977) expõe que a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

Diante do exposto, percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

No que se refere às diferentes etapas inerentes à análise de conteúdo, Bardin (1977), as organiza em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Quadro 4).

Quadro 4- Etapas da análise de conteúdo.

FASES	CARACTERÍSTICAS
Pré-análise	É a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: a leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos e a referenciação dos índices e elaboração de indicadores.
Exploração do material	Consiste essencialmente nas operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. Se as diferentes operações da pré-análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas.
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bardin (1977).

O modelo utilizado como base para a coleta e análise dos dados foi o proposto Filion (1999b), intitulado Modelo Conceitual do Potencial Empreendedor (Figura 1). Esse é dividido em cinco elementos: Aprender, Monitorar, Animar/dar vida, Criar e Visualizar, descritos detalhadamente na seção 2.1.1.

Após a coleta de dados elaborou-se um relatório para cada equipe de direção, seguindo a estrutura proposta no roteiro de entrevista, revelando aspectos particulares de cada caso e a relação entre as equipes de direção. A transcrição dos relatos dos entrevistados e as observações do pesquisador, serviram como base para a análise e interpretação dos dados, apresentados na seção seguinte.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Essa seção trata de descrever, de acordo com o problema e os objetivos propostos neste estudo, os resultados obtidos por meio das entrevistas com as equipes de direção de microempresas rurais situadas no município de Nova Erechim-SC. A análise dos dados foi realizada considerando o perfil socioeconômico das equipes de direção pesquisadas, o processo histórico das empresas rurais, processos de gerenciamento das empresas tomando como base o modelo proposto por Filion (1999b) e, por fim, uma análise comparativa entre as oito equipes de direção estudadas, com a identificação dos pontos comuns entre elas e classificação do processo de gerenciamento como empreendedor ou não. Todos os resultados são analisados com sustentação teórica que trazem conceitos de autores da área, e que colaboram para a explicação dos resultados.

4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO

Buscando elucidar o objetivo de expor o perfil das equipes de direção entrevistadas, a fim de compreender a relação entre os processos de gestão e o perfil dos entrevistados, nesse momento serão apresentados dados que evidenciam o perfil socioeconômico das equipes de direção estudadas. De modo a assegurar a confidencialidade do estudo, a identidade dos respondentes será anônima, sendo possível sua identificação apenas por números.

Objetivando caracterizar as equipes de direção estudadas, analisou-se as seguintes questões: composição familiar, incluindo gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e vínculo; contratação de mão de obra; atividades desenvolvidas na propriedade que contribuem para a composição da renda; tamanho das propriedades e faturamento médio mensal bruto da empresa rural.

Foram estudadas 8 (oito) propriedades rurais de proprietários diferentes, localizadas em oito comunidades distintas do município de Nova Erechim, totalizando 34 membros nas oito equipes de direção entrevistadas. A média de pessoas por família foi de 4,3 integrantes, bem como a média do número de filhos foi de 2,1 filhos por família, o que corrobora com a tendência de famílias cada vez menores e tendo cada vez menos filhos.

No que tange a composição familiar das equipes de direção entrevistadas, evidencia-se que, quando analisada a população total por gênero, os dados indicam uma amostra masculina de 18 pessoas, correspondendo a 53%, e feminina de 16 pessoas, representando 47% (Quadro 5).

Sob esse prisma, ressalta-se que o município de Nova Erechim apresenta uma população rural de 1.064 pessoas, correspondendo a aproximadamente 25% da população total do município. Quando analisada a população total por gênero, em 2010, os homens representavam 51,58% da população e as mulheres 48,42%. Além disso, considerando somente a população rural, o gênero masculino representa 52,26% (556) e o feminino 47,74% (508), ou seja, a variância de gêneros é perceptível tanto na análise da população total quando da análise específica do meio rural (IBGE, 2017b). Dessa forma, os dados obtidos na pesquisa, representados no quadro abaixo, mostram-se condizentes com os apresentados pelo IBGE (2017b).

Quadro 5- Dados gerais sobre as equipes de direção.

	GÊNERO	IDADE	ESTADO CIVIL	ESOLARIDADE	VÍNCULO
EMPRESA 1	Masculino	52	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	Empresário
	Feminino	48	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	Esposa
	Feminino	22	Solteira	Ensino Superior Incompleto	Filha
	Masculino	19	Solteiro	Curso Técnico Completo	Filho
EMPRESA 2	Masculino	52	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	Empresário
	Feminino	44	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	Esposa
	Feminino	22	Solteira	Ensino Superior Completo	Filha
	Masculino	74	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	Pai
	Feminino	70	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	Mãe
EMPRESA 3	Masculino	50	Casado	Ensino Médio Completo	Empresário
	Feminino	45	Casada	Ensino Médio Completo	Esposa
	Masculino	9	Solteiro	Ensino Fundamental Incompleto	Filho
EMPRESA 4	Masculino	56	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	Empresário
	Feminino	56	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	Esposa
	Feminino	22	Solteira	Ensino Superior Incompleto	Filha
EMPRESA 5	Masculino	55	Casado	Ensino Médio Completo	Empresário
	Feminino	50	Casada	Ensino Médio Completo	Esposa
	Feminino	30	Solteira	Especialização	Filha
EMPRESA 6	Masculino	51	Casado	Ensino Médio Completo	Empresário
	Feminino	47	Casada	Ensino Médio Completo	Esposa
	Masculino	25	Solteiro	Ensino Superior Incompleto	Filho
EMPRESA 7	Masculino	57	Casado	Ensino Médio Completo	Empresário
	Feminino	58	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	Esposa
	Masculino	29	Casado	Curso Técnico Completo	Filho
	Feminino	30	Casada	Ensino Médio Completo	Nora
	Masculino	2	Solteiro	Não escolarizado	Neto
	Masculino	2	Solteiro	Não escolarizado	Neto
EMPRESA 8	Masculino	56	Casado	Ensino Médio Completo	Empresário
	Feminino	51	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	Esposa
	Masculino	27	Casado	Ensino Superior Completo	Filho
	Feminino	26	Casada	Ensino Superior Completo	Nora
	Masculino	24	Solteiro	Ensino Superior Completo	Filho
	Feminino	76	Casada	Ensino Fundamental Incompleto	Mãe
	Masculino	79	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	Pai

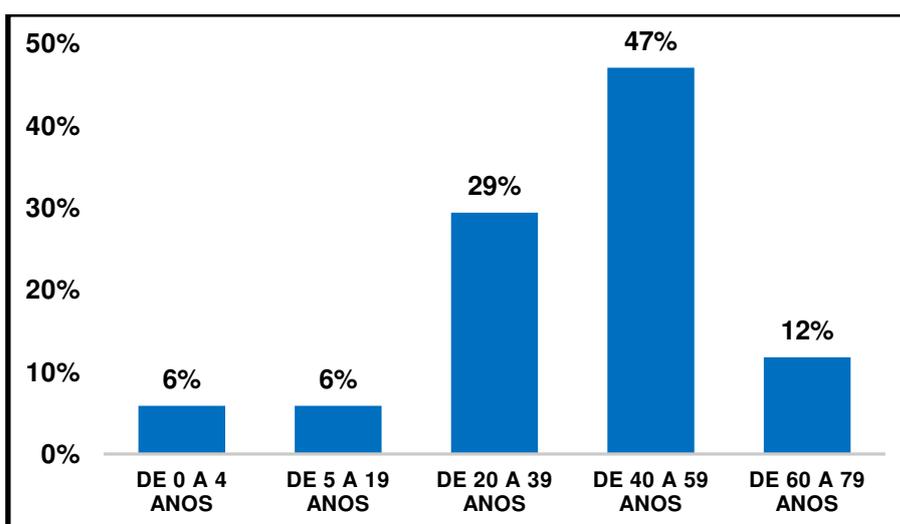
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Outro aspecto verificado está relacionado a faixa etária da população. De modo a corroborar com a perspectiva do aumento da representatividade de idosos em comparação ao decréscimo de nascimentos, evidenciados pelo IBGE (2011) é possível aproximar essa tendência de envelhecimento ao cenário averiguado no

estado de Santa Catarina e, especificamente no município de Nova Erechim, onde foi possível diagnosticar que a população se concentra nos grupos de idade de 40 a 59 anos, representando 47% da população amostrada, conforme dados do Gráfico 1. Infere-se, nesse sentido, que esse grupo inclui, sobretudo, os empresários rurais e suas esposas.

De fato, essa análise é merecedora de atenção, pois a faixa etária que sucede se refere ao grupo de idade de 20 a 39 anos, salientando que a grande maioria dos entrevistados que se encontram nessa faixa compreende os filhos (as) dos empresários rurais. Destes, 70 % participam ativamente das atividades da propriedade e 50%, ou seja, cinco dos 10 filhos (as) que trabalham e/ou moram na propriedade prospectam dar continuidade as atividades produtivas, ou seja, planejam a sucessão familiar do empreendimento.

Gráfico 1- Faixa etária das equipes de direção entrevistadas.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No tocante a escolaridade das equipes de direção entrevistadas, identificou-se que, considerando a designação de “empresário”, ou seja, dirigente da propriedade, 37,5% possuem apenas o “Ensino Fundamental Incompleto” e 62,5% tem “Ensino Médio Completo”, o que pode ser motivado pela idade avançada e a falta de oportunidades de ensino em décadas anteriores. Ou seja, a maior parte dos empresários rurais possuem pouca escolaridade. Seus conhecimentos sobre a prática agrícola foram repassados de pai para filho e/ou adquiridos no dia a dia no campo.

Mas um panorama geral, considerando a escolaridade de todas os membros das equipes de direção entrevistadas indica que, em um total de 34 pessoas: 38% possuem Ensino Fundamental Incompleto; 26% Ensino Médio Completo; 12% Ensino Superior Completo; 9% Ensino Superior Incompleto; 6% Curso Técnico Completo; 6% Não Escolarizado e, 3% possuem Especialização.

Já os filhos (as) dos produtores, que trabalham e/ou moram na propriedade, os quais dispõe de maior facilidade de acesso ao ensino superior, incentivos a busca por qualificação e aperfeiçoamento e, sem dúvida, um vasto leque de oportunidades, em sua maioria são graduados ou estão graduando-se em diversas áreas do conhecimento, a citar: Administração, Psicologia, Nutrição, Odontologia, Medicina Veterinária, Agronomia, Engenharia Sanitária e Ambiental, além de Curso Técnico em Agropecuária e Curso Técnico em Zootecnia. Na maioria das vezes, esse conhecimento retorna para a propriedade rural, sobretudo, quando as carreiras são em áreas correlatas ao agronegócio.

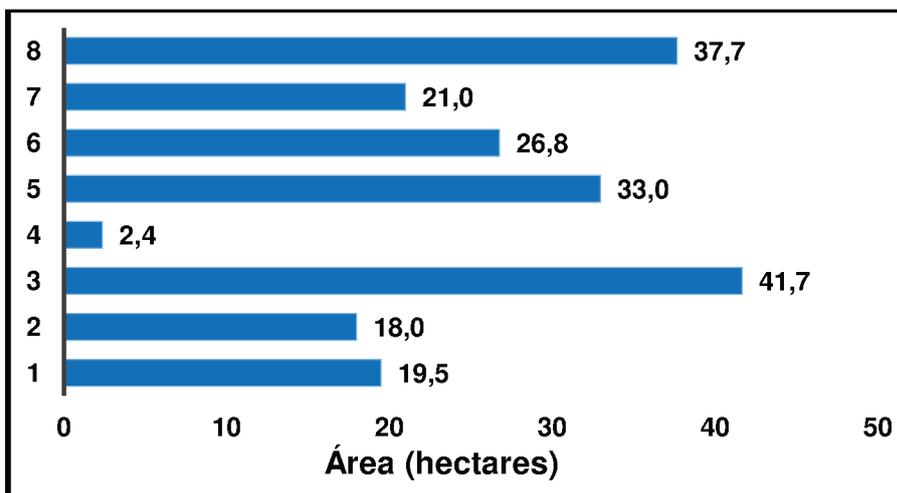
Cabe mencionar três casos em que os filhos atuam com seus pais na propriedade: a Equipe de Direção 1, em que o filho mais novo, Técnico em Zootecnia, compartilha a gestão da propriedade e as Equipes de Direção 7 e 8, nas quais os filhos, graduados em Agronomia e Engenharia Sanitária e Ambiental e com Curso Técnico em Agropecuária, respectivamente, encontram-se em um processo de transição da gestão da propriedade. No caso da empresa nº8, os dois filhos possuem outra atividade, voltada a prestação de serviços à área agrícola e, simultaneamente, exercem as atividades e projetam permanecer na propriedade, gerindo-a.

Além disso, com base nos dados observou-se que, no que diz respeito ao tamanho das propriedades, todos os entrevistados enquadram-se como agricultores familiares, seguindo os critérios previstos pela Lei 11.326/2006 quanto ao requisito total de área, ou seja, não possuindo área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais, que representam 72ha no município de estudo (Gráfico 2).

Desse modo, sete delas são classificadas como de pequeno porte e apenas uma delas é considerada minifúndio, por ter área total inferior a 18 hectares, equivalente a um módulo fiscal. A área média das propriedades é de 25,00 ha, aspecto esse que corrobora com a característica de predomínio de pequenas propriedades na região oeste de Santa Catarina, em um cenário onde a agricultura familiar contribui substancialmente para a economia e desenvolvimento local.

Ademais, verificou-se que, quanto a condição de posse dos imóveis, em 100% das empresas rurais os empresários rurais são os proprietários. Logo, os agricultores são autossuficientes em relação ao seu gerenciamento.

Gráfico 2- Caracterização da área total das empresas rurais.

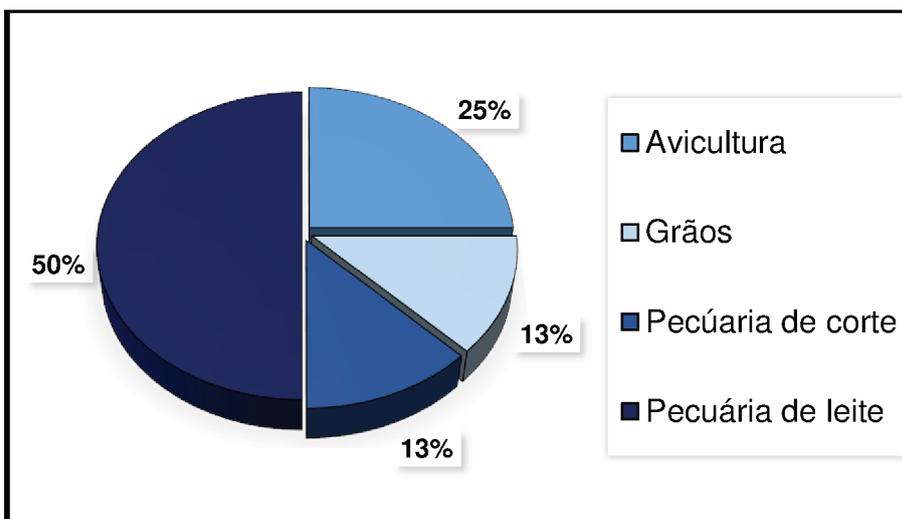


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Consoante aos dados apresentados no gráfico acima, é perceptível que se tratam de pequenas áreas de terra, logo, as atividades são desenvolvidas pela própria família, indicando baixo índice de contratação de mão de obra de terceiros. Apenas duas propriedades declararam haver contratação de mão de obra, de 1 e 3 auxiliares, respectivamente. As propriedades restantes declararam dispor apenas de mão de obra familiar nas atividades produtivas, característica da agricultura familiar e também requisito previsto na Lei 11.326/2006 para o enquadramento como agricultor familiar.

Nessa direção, em relação as atividades econômicas desenvolvidas na propriedade, por ordem de participação (%), destacou-se a presença da pecuária de leite como principal atividade econômica em quatro das oito propriedades, avicultura em duas propriedades e grãos e pecuária de corte em outras duas propriedades (Gráfico 3). As condições climáticas da região corroboram para o desenvolvimento destas atividades e tendo em vista este fator, o investimento dos agricultores nestas atividades é notório.

Gráfico 3- Principais atividades desenvolvidas.



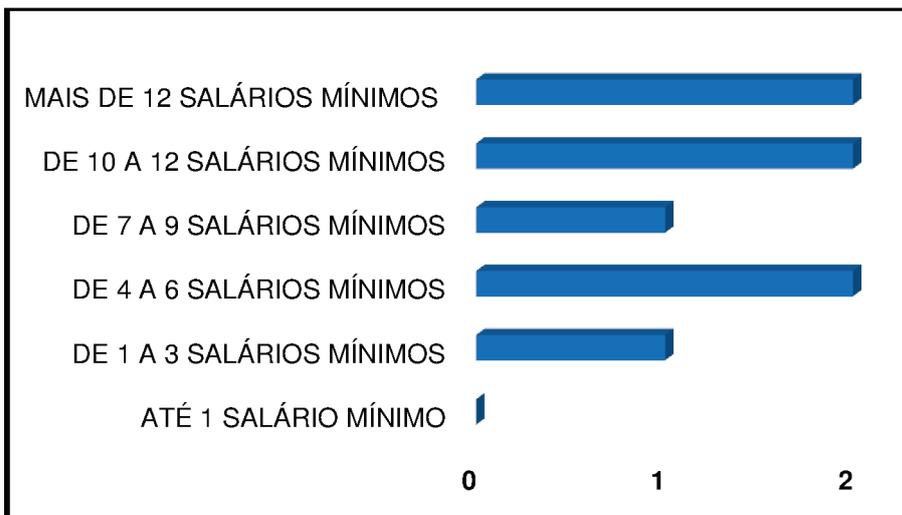
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No entanto, de modo geral, desconsiderando a porcentagem de participação de cada uma das atividades para a formação de renda familiar, os dados apresentados revelam a diversidade das atividades produtivas, visto que 75% dos entrevistados declararam possuir duas ou mais fontes de renda. Dentre as atividades complementares relatadas, temos: avicultura, grãos, pecuária de corte, pecuária de leite, suinocultura e outras (piscicultura e reflorestamento).

Afinal, diante da atual realidade da agricultura familiar brasileira, a diversificação das atividades revela-se como uma importante estratégia aos produtores rurais, possibilitando-lhes maiores rendas e melhores condições de vida, bem como sua sustentabilidade em mercado cada vez mais competitivo e excludente. A diversificação agrícola pode ser considerada uma condição indispensável à sobrevivência e à competitividade das propriedades rurais, pois diminui os riscos da dependência de se ter apenas uma atividade como principal fonte de renda e manutenção familiar e cria riqueza por meio de novas oportunidades de negócio.

O gráfico abaixo evidencia o faturamento mensal bruto das propriedades, demonstrando a importância das atividades econômicas para a formação da renda familiar, chegando a mais de doze salários mínimos, o que representa uma renda média mensal de mais de R\$11.000,00, considerando o atual salário mínimo de R\$ 937,00 (Gráfico 4).

Gráfico 4- Faturamento mensal bruto.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

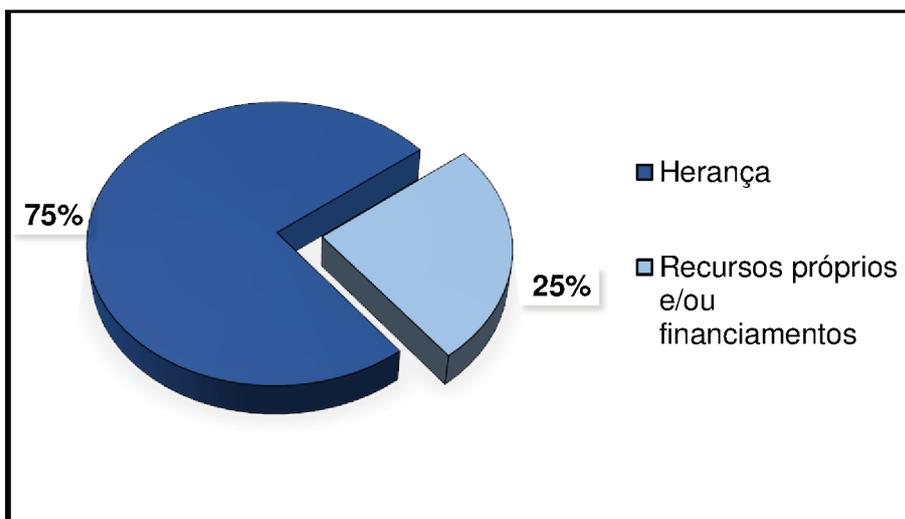
No caso de duas propriedades foi relatado que o faturamento médio mensal bruto é de aproximadamente 20 salários mínimos e, em ambos os casos a atividade predominante consiste na pecuária de leite, respaldando a importância e influência dessa atividade econômica sobre os resultados gerados.

4.2 HISTÓRICO DAS EMPRESAS RURAIS

Com o propósito de descrever as características das empresas rurais estudadas, compreender seu processo histórico apresenta-se como de fundamental importância, afinal, entender como a empresa começou, quais foram as transformações ao longo do tempo, os principais desafios e as maiores conquistas e, especialmente, qual o significado que a empresa tem para a família será de grande valia e sem dúvidas, enriquecedor para os resultados deste trabalho.

Em relação à origem do patrimônio, 75% dos entrevistados teve seu patrimônio oriundo de herança recebida pelos seus pais e outros 25% obtiveram o seu atual patrimônio com recursos próprios provenientes de outras atividades, muitas destas ligadas à exploração da terra (Gráfico 5). Há casos em que embora tivesse recebido parte por meio de herança de familiar, conseguiram aumentá-lo com renda oriunda do próprio patrimônio e/ou financiamentos.

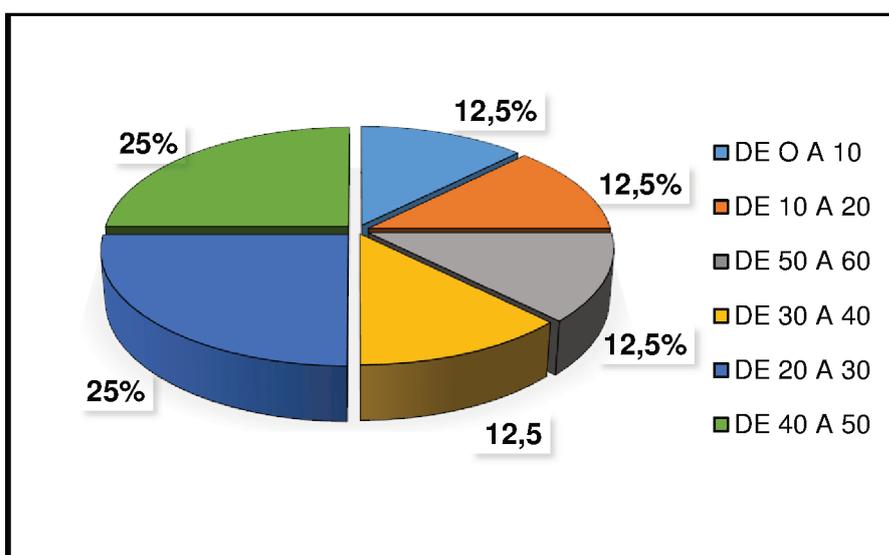
Gráfico 5- Origem do patrimônio.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Outro fator que merece atenção é o tempo de atuação na agricultura, pois considerando o tempo de ocupação dos imóveis pelas famílias: 50% delas detém a posse a mais de 30 anos; 25% entre 20 e 30 anos; e 25% detém a posse de 0 a 20 anos (Gráfico 6). Isso, observando a designação de “empresário/dirigente” da propriedade, não avaliando os casos em que a gestão é compartilhada ou encontra-se em processo de transição, onde será transferido dos pais para os filhos a condição de “empresário/dirigente”.

Gráfico 6- Tempo de ocupação dos imóveis (em anos).



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Dessa maneira, o fator “tempo na agricultura” é destaque, pois em todas as propriedades entrevistadas seus dirigentes relataram que em nenhum momento deixaram a atividade rural. Observa-se que esses agricultores do município sempre investiram na atividade rural, fazendo da agricultura familiar a principal fonte de renda da família. No entanto, também é perceptível que, embora o processo sucessório venha ocorrendo nas propriedades, em alguns casos a continuidade da propriedade está ameaçada, por não haverem sucessores.

Em se tratando do processo de colonização do município de Nova Erechim, destaca-se que os primeiros colonizadores da região eram gaúchos descendentes de imigrantes italianos e poloneses. Esse fato pôde ser comprovado por meio das entrevistas, onde constatou-se que a grande maioria das famílias é originária do estado do Rio Grande do Sul e descendentes de tais etnias. Referente as especificidades do processo histórico das empresas rurais entrevistadas (Quadro 6), ressalta-se:

Quadro 6- Especificidades do processo histórico das empresas rurais.

Empresa	Especificidades
EMPRESA 1	Foi constituída no ano de 1953 e é a mesma onde a família reside atualmente. Desde o falecimento do pai, vem sendo dirigida pelo filho mais novo, que relembra que no início, em 1953, a produção era basicamente o plantio de feijão, criação de suínos e gado, em pequena escala. Ao assumir a direção, o atual proprietário visualizou a oportunidade de ter um bom lugar para morar e constituir sua família. Atualmente conta com a ajuda de seu filho mais novo para gerenciar a propriedade, o qual pretende dar continuidade a mesma.
EMPRESA 2	A primeira geração da empresa, no ano de 1975, veio do Rio Grande do Sul para o município de Nova Erechim. Desde a chegada, se instalaram na propriedade na qual residem até hoje, juntamente com o filho que assumiu a direção da propriedade e sua família. As principais motivações a deixar o Rio Grande foram a busca por melhores condições de vida e trabalho para a família. No início, produzia-se na propriedade principalmente grãos (feijão, soja, milho) e nessa época destacam que não tinham acesso a máquinas e equipamentos para auxiliar nos trabalhos, tudo era feito manualmente, exigindo grande esforço. O atual dirigente relembra que desde muito pequeno acompanhava e ajudava seu pai nas atividades da propriedade.
EMPRESA 3	A propriedade teve início no ano de 1995, quando o atual dirigente, que até o momento morava com seu pai, decidiu efetuar a compra da área. Quando foi morar no local, relembra que teve que começar tudo praticamente do zero, pois tudo que havia ali era mato, sujeira, ervas daninhas, enfim, foi um período de muito trabalho pesado até a terra estar em condições para o cultivo. Ali constituiu sua família e reconhece que todo o esforço valeu a pena.
EMPRESA 4	A vinda da família para a propriedade ocorreu no ano de 2010, advindos do município de Sul Brasil. Na chegada, havia na propriedade um aviário e uma casa para morar e o maior desafio naquele momento foi o de limpar e organizar a propriedade, foi necessário “começar tudo de novo”. Além da avicultura, inicialmente, trabalhavam com suínos e pecuária de leite. A família sempre residiu no interior e trabalhou com a agricultura e é ali que pretendem permanecer.

EMPRESA 5	A família já residia na agricultura e decidiram mudar-se para a atual propriedade pois a terra pertencia ao sogro do dirigente, que foi concedida por herança a sua esposa. No início, quando se mudaram para a propriedade trabalhavam com a produção de grãos, mas cerca de dois anos depois iniciaram com a atividade leiteira, pois necessitavam de uma renda fixa e mais imediata. Os 30 anos na propriedade sempre foram dedicados a atividade leiteira e a produção de grãos, em nenhum momento pensaram em diversificar as atividades, motivados sobretudo pelo retorno financeiro das mesmas, especialmente a produção de leite.
EMPRESA 6	A propriedade foi herança dos pais do atual dirigente, que comenta que “não saberia morar na cidade”, sempre morou ali e não consegue se imaginar em outro lugar, a não ser trocar por um lugar melhor, mas na roça. Seus pais mudaram-se para a propriedade em 1952, vindos do Rio Grande do Sul. Há 30 anos assumiu a direção da propriedade. Nesse momento, já se produzia grãos e aves na propriedade. Aos poucos, a família decidiu por investir na melhoria da atividade avícola e iniciar com a pecuária de leite. Mas, destacam que caso nenhum dos filhos assumir a direção da propriedade, aos poucos pretendem diminuir o ritmo de trabalho e aproveitar mais a vida.
EMPRESA 7	A história da família na propriedade teve início no ano de 1983, quando a propriedade, por herança, foi concedida ao atual dirigente e sua família. Na época, só havia lavoura na propriedade e logo ao chegar iniciaram os investimentos: construção da casa, início da atividade leiteira e o aviário em 1998. O filho do dirigente, que se encontra em processo de transição da gestão da propriedade destaca que ficou durante sete anos fora da propriedade, mas após constituir família retornaram a propriedade para ajudar e pensando na continuidade, uma vez que visualiza potencial de desenvolver e crescer na propriedade.
EMPRESA 8	A vinda da família ocorreu no ano de 1973, advindos do estado do Rio Grande do Sul. No início, produzia-se na propriedade alguns bois, suínos (no sistema de produção da época, criava-se e vendia-se no comércio local) e lavoura. Nos anos 90 ampliaram as atividades, com a construção de um aviário e sua ampliação no ano de 2001. Nesse ano, além da criação de aves iniciou-se os trabalhos com gado leiteiro. Ao longo do tempo, diversificaram as atividades e com base no retorno gerado, optaram por encerrar, manter ou investir em determinadas atividades. No momento, são três gerações que residem na propriedade, a segunda geração encontra-se na direção, mas o processo de compartilhamento e transição da gestão vêm ocorrendo aos poucos na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As principais dificuldades e maiores conquistas vivenciadas ao longo dos anos na empresa, desde sua constituição, podem ser organizadas de acordo com as semelhanças percebidas nos relatos das oito propriedades estudadas (Quadro 7).

Quadro 7- Principais dificuldades e maiores conquistas das empresas rurais.

Dificuldades	Conquistas
Trabalho duro e pesado para tornar as terras produtivas, pois na chegada tudo o que havia era mato, pedras e ervas daninhas, as terras eram dobradas, dificultando o cultivo.	Constituição da família e de uma propriedade boa para se viver, permitindo melhorias na qualidade de vida e bem-estar;
Trabalho predominantemente manual, sem o auxílio de tecnologias (máquinas e equipamentos), exigindo maior mão de obra e tempo. Não eram usados agrotóxicos, era tudo a base da enxada.	Ampliação e diversificação das atividades, onde, por meio de novas alternativas de produção, apropriadas a região, às suas demandas e capacidades, houve melhorias nos resultados;
Parte financeira deficiente e necessidade de novos investimentos;	Novos investimentos, construção de novas instalações de acordo com as necessidades;
Necessidade de organizar a propriedade em geral (instalações, lavouras, etc.);	Aumento da produtividade, lucratividade e qualidade nos produtos ofertados;
Desafio de tornar as terras produtivas, torná-las férteis, considerando que não eram terras corrigidas, demandando intenso trabalho para tornar o espaço cultivável;	Modernização, tendo a disposição máquinas e equipamentos cada vez mais modernos e acessíveis, exigindo menor esforço e tempo;

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Em suma, todas as propriedades, em sua trajetória, depararam-se com dificuldades e precisaram superar diversos desafios e incertezas, no entanto, as mudanças e as conquistas ao longo da caminhada merecem destaque, fruto de muito trabalho, persistência e dedicação, conduzindo-as ao momento atual.

Quando questionados sobre o significado da empresa familiar, evidenciou-se a partir dos relatos das equipes de direção, a importância atribuída a família e a propriedade, como pode ser percebido a seguir:

Para nós a empresa representa trabalho, união, força[...]. É o lugar que escolhemos para viver, para construir nossa família e é aqui que vivemos bem, que nos sentimos bem (EQUIPE DE DIREÇÃO 1).

É motivo de orgulho, pois quando se tem amor pelo que se faz e consciência das decisões tomadas, sempre dando o passo conforme a perna alcança, o reconhecimento e a satisfação são inevitáveis [...]. [...] o melhor lugar para se viver é sempre onde estamos, cuidando e sempre dando nosso melhor. [...] o melhor lugar é aqui. Além disso, a empresa familiar, o convívio com as diferentes gerações é algo muito importante e enriquecedor (EQUIPE DE DIREÇÃO 2).

A propriedade significa o sustento e o viver bem, [...] é um lugar bom para se viver e não trocamos esse lugar por nenhum outro (EQUIPE DE DIREÇÃO 3).

Ela representa tudo na vida, é o resultado de muito esforço e trabalho e, acima de tudo, um lugar para se morar, tranquilo, agradável (EQUIPE DE DIREÇÃO 4).

O significado da propriedade para nossa família pode ser resumido em uma única palavra: TUDO. [...] ela é a nossa base, pois é dela que dependemos, é por meio dela que conquistamos tudo o que possuímos hoje e é aqui que temos uma vida tranquila e agradável (EQUIPE DE DIREÇÃO 5).

É uma história de vida, a continuidade de uma história. [...] representa a oportunidade de dar continuidade ao que foi iniciado pelos pais e não a nada mais gratificante do que olhar para trás e ver o resultado de todo o esforço e trabalho duro, a evolução da propriedade, os investimentos feitos. [...] consideramos que a parte financeira seja importante e necessária, mas o bem da família está acima de tudo (EQUIPE DE DIREÇÃO 6).

Representa segurança, é um lugar tranquilo, onde há maior liberdade e oportunidade de crescimento e melhoria da qualidade de vida (EQUIPE DE DIREÇÃO 7).

É a nossa base, subsistência, representa união, bem-estar, [...] é tudo (EQUIPE DE DIREÇÃO 8).

4.3 CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE GESTÃO

Após apresentado o perfil socioeconômico das equipes de direção e histórico das empresas rurais entrevistadas, nesse momento, faz-se uma análise sobre o processo de gerenciamento das empresas. A partir dos principais elementos do processo gerencial de empreendedores, conforme modelo teórico de Filion (1999b), buscou-se analisar as entrevistas com as equipes de direção de microempresas rurais situadas no município de Nova Erechim-SC. Frente as evidências apontadas pelo discurso dos entrevistados, torna-se possível promover uma releitura do modelo de Filion (1999b), caracterizando os elementos do processo gerencial de empreendedores.

4.3.1 Processo de visualização

Apresenta-se inicialmente as evidências do processo de visualização. Trata-se de um elemento central da estrutura na qual os empreendedores desempenham suas atividades gerenciais, ou ainda, o coração do processo de empreendedorismo está relacionado ao desenvolvimento e implementação do processo visionário.

De modo conciso, o elemento visualizar, para Filion (1999b) envolve: identificar um interesse num setor de negócios; entender um setor de negócios; detectar uma oportunidade de negócios; imaginar e definir um contexto organizacional e planejar.

No contexto de microempresas rurais, no qual se insere as equipes de direção pesquisadas, percebe-se que as empresas rurais representam uma inovação, uma oportunidade de se destacar nesse setor de negócios vital para a economia e para o sustento do mundo, considerando que se trata essencialmente da produção de alimentos.

Onde, a visão dos empresários rurais de permanecer e investir nesse setor de negócios, diversificar e adaptar-se às demandas de um mercado cada vez mais exigente e competitivo, buscando estabelecer vantagem competitiva sobre os demais empresários rurais, pode ser compreendido como um processo de visualização na perspectiva do interesse pelo empreendimento.

O setor agrícola é um empreendimento de risco, pois muitas vezes tomam decisões que possuem riscos e que não podem ser totalmente previstos, como por exemplo, condições climáticas, preços de insumos e até mesmo o preço de venda da sua produção, que são muito instáveis (DEVES, 2014). Ainda na visão da autora, o planejamento do risco deve ser bem calculado, identificando possíveis reações a situações que possam vir a ocorrer, minimizando as perdas e garantindo a sustentabilidade do negócio. Para tanto, esse setor exige investimentos e aperfeiçoamento permanentes na busca do principal diferencial: a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Filion (1999b) enfatiza que o interesse do empreendedor em um setor de negócios pode ter origem em fontes diversas: relações primárias (ambiente familiar), relações secundárias (contatos com o meio de negócios) e, relações terciárias (experiência prévia e das atividades de aprendizagem, frequentemente relacionadas ao trabalho).

Por meio das entrevistas foi possível detectar que o interesse dos empresários rurais pelo setor é originário de relações primárias, devido ao convívio com familiares que já atuavam no setor e as experiências vivenciadas desde muito cedo. Quanto as motivações dos empresários rurais a investir ou permanecer no setor agrícola, pode-se mencionar, dentre os motivos impulsionadores o fato de gostar do que fazem, sentirem-se realizados e felizes ali, conforme destacado pela Equipe de Direção 5.

A experiência de vida de cada agricultor é de suma importância para as ações por eles tomadas e realizadas, pois com base nessas experiências, o agricultor aprimora suas atitudes, identificando e corrigindo erros, como também obtendo experiências positivas e multiplicando-as com outros agricultores.

Dornelas (2012) expõe que há duas definições de empreendedorismo: por oportunidade e por necessidade. No caso dos empresários rurais, observa-se o empreendedorismo por oportunidade, pois realizam as coisas antes de ser solicitado, ou antes de ser obrigado pelas circunstâncias, agindo para ampliar o negócio e novas áreas. Aproveitar oportunidades foras do comum para iniciar um novo empreendimento, obter recursos financeiros, equipamentos, áreas de terra, estrutura de trabalho e assistência técnica capacitada, são alguns comportamentos de empreendedores que possuem essa característica (DEVES, 2014).

Em relação ao conhecimento adquirido e repassado do setor, nos oito casos estudados esse processo foi transmitido de geração para geração, uma vez que os oito empresários rurais relataram que sempre moraram na agricultura e que o incentivo a permanência e continuidade tem essência familiar, sobretudo dos pais. Logo, vislumbra-se que um empreendedor terá a intuição de que algo é possível em um mercado visto que o conhece o suficiente para entender seu funcionamento e ser capaz de detectar oportunidades, que por sua vez, consiste não apenas em ocupar um segmento ainda não explorado, mas também ocupar um segmento já existente de modo inovador (Filion, 1999b).

Ou seja, o conhecimento sobre o setor é baseado no convívio, experiências e aprendizagem, não demandando qualificação prévia por parte dos empresários. No entanto, pode-se destacar que frente às novas exigências nos processos de gestão, visualizaram a necessidade da busca por qualificação, e isso tem contribuído para a definição da visão a respeito do futuro no empreendimento. Sob esse prisma, a definição de missão, visão e valores está presente de forma clara em cinco das oito equipes de direção entrevistadas, conforme relato da Equipe de Direção 1 (Quadro 8):

Quadro 8- Missão, visão e valores da Equipe de Direção 1.

Missão: Atuar na produção e comercialização de bovinos de corte e aves, oferecendo produtos que atendam às necessidades e expectativas dos consumidores com responsabilidade, ética e sustentabilidade.

Visão de futuro: Ser referência na produção de bovinos de corte e ave, consolidando-se pelo comprometimento, excelência, qualidade e respeito, na região Oeste de Santa Catarina até 2020.

Valores: Ética, Qualidade, Responsabilidade e Desenvolvimento Sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Esse resultado, segundo Deves (2014) evidencia que há a preocupação com o futuro do negócio e a melhoria contínua da empresa rural, não somente em obtenção

de objetivos no curto prazo. Fillion (1999b) acrescenta que, criar uma visão significa, essencialmente, identificar e dar sentido ou direção às atividades subsequentes, caracterizando-se como um processo em constante evolução.

Em relação a formação e qualificação voltada ao setor, as equipes de direção 1,2,3,7 e 8, costumam participar com frequência de cursos e palestras direcionados a qualidade e gestão rural e atividades em específico. Além disso, atenta-se para o fato de que esses cursos e palestras são, em sua maioria, ofertados por cooperativas do município, evidenciando a importância do cooperativismo para o desenvolvimento local.

As equipes de direção reforçam a importância e as contribuições dessa participação na condução e gerenciamento do empreendimento, a citar a organização da propriedade, conscientização, trabalho em conjunto e a troca de ideias, experiências e informações, enfim, a convivência com outras empresas rurais.

No entanto, o caso da Equipe de Direção 5, que embora reconheçam os benefícios da participação em cursos, atualmente reconhecem que estão dedicando pouco tempo e interesse. A Equipe de Direção 6 enfatiza que participam pouco, gostariam de conseguir participar mais, pois percebem o aprendizado. E o caso da Equipe de Direção 4, que relatou que raramente participam de qualquer forma de formação e qualificação.

Deves (2014) reforça a imprescindibilidade da busca de informações, pois em qualquer negócio é essencial estar atualizado as novas tendências e tecnologias. É necessário informar-se sobre o mercado para antecipar-se às mudanças e a tomada de decisões. Os empreendedores rurais podem buscar informações em cursos e palestras, participação em demonstrações de novos produtos e tecnologias do agronegócio, feiras, internet, entre outros, incentivando a troca de experiências e aquisição de conhecimento.

Cella (2002, p.55) contribui reconhecendo que o “o acesso a qualquer tipo de informação que facilite a tomada de decisão deve fazer parte da rotina de um produtor rural bem-sucedido, sendo destaque à troca de experiências com vizinhos ou conhecidos”. Contudo, não basta apenas ter acesso às informações, é preciso colocá-las em prática.

E por fim, quanto a abordagem dos principais fatores levados em consideração para a definição das atividades a serem desempenhadas no empreendimento, é importante frisar que as mesmas são definidas com base no potencial da propriedade

(terreno, fertilidade, etc.), a complementariedade e interdependência entre as atividades, a mão de obra e tecnologias disponíveis, o investimento necessário, a viabilidade e lucratividade e, sobretudo, o conhecimento da atividade.

Corroborando com Fillion (1999b, p.10) de que “quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão”.

Fillion (1999b) considera que o coração do processo do empreendedorismo recai sobre o desenvolvimento e implementação do processo visionário, apontando ainda para a relevância do planejamento formal e detalhado (Quadro 9). Em tese, o processo visionário fornece os elementos de consistência que distinguem os empreendedores: conhecimento e entendimento do mercado e a combinação dos níveis de sistemas de relações internas e externas com o nível de visão. Os seguintes depoimentos clarificam a base do processo visionário:

Quadro 9- O elemento visualizar manifestado nas falas dos entrevistados.

Elemento teórico	Depoimento dos entrevistados
<p style="text-align: center;">VISUALIZAR</p> <p>Identificar um setor, entendê-lo, detectar oportunidades, definir um contexto e planejar.</p>	<p>“[...] a ampliação das atividades, modernização, maior produtividade, qualidade e investimentos em melhoramento genético são alguns dos motivos que nos levaram a permanecer e investir na agricultura [...] e as atividades que possuímos hoje estão relacionadas principalmente ao conhecimento na área, interesse, manejo mais fácil se comparado a outras atividades e retorno financeiro [...] (Equipe de Direção 8) ”.</p>
	<p>“[...] na medida do possível, sempre buscamos participar de cursos e palestras, pois sempre se aprende. O maior aprendizado é o de conhecer novas técnicas, novidades do setor [...] é uma forma de manter-se atualizado e informado sobre as exigências do mercado [...] acompanhar tendências buscando melhorar o processo produtivo e torná-lo mais fácil [...] (Equipe de Direção 7) ”.</p>
	<p>“[...] o planejamento é algo presente, pois sempre buscamos nos programar [...] diariamente, mensalmente, enfim [...] [...] saber o que precisa ser feito, quando, como e por quem. No entanto, é um planejamento pensado e conversado e não registrado [...] o diálogo é uma ferramenta fundamental no planejamento [...] (Equipe de Direção 5) ”.</p>
	<p>“[...] sempre moramos na agricultura, nascemos, crescemos e tivemos a oportunidade de dar continuidade ao empreendimento [...] não sei se saberíamos viver em outro lugar, a não ser que fosse um lugar melhor, mas na roça [...] [...] com o tempo mudou quase tudo na propriedade, diversificamos as atividades, investimos de modo permanente em novas técnicas e tecnologias para tornar o trabalho mais fácil [...]. Trabalhamos duro para manter o que já tinha e para evoluir para o que possuímos hoje (Equipe de Direção 6) ”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.3.2 Criar uma arquitetura de negócios

No que se refere ao elemento criação de uma arquitetura de negócios exposto por Fillion (1999b), para os empreendedores, o processo de criar e definir uma arquitetura de negócios baseia-se no espaço de mercado que desejam ocupar (FILION 1999b). Os elementos componentes dessa atividade são: formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas; estruturar o sistema de atividades e organizar.

No caso das equipes de direção estudadas foi constatado que não existe uma organização formal das atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas dentro das empresas e recursos humanos necessários. Em momento algum identificou-se uma visão complementar do negócio e também um organograma com a estrutura hierárquica do empreendimento, suas funções e ligações. Quer dizer, as funções e responsabilidades são atribuídas de maneira informal.

Tais atitudes são evidenciadas nos relatos, pois embora em alguns casos afirmem que o trabalho é dividido, cada um com suas responsabilidades, no geral, a família realiza em conjunto as tarefas da propriedade, ou cada um assume uma parte do serviço a ser feito (Quadro 10). Esse fato retrata uma característica importante das empresas familiares, onde a mão de obra é enxuta, então todos se envolvem no processo produtivo, auxiliando uns aos outros e tendo conhecimento sobre o todo. Da mesma forma a parte gerencial, pois os processos de tomada de decisão, análise de investimentos e resolução de problemas envolvem toda a família, que decidem conjuntamente os rumos do negócio. O trabalho em conjunto, a união e o diálogo são a base das empresas estudadas.

Considerando o contexto da arquitetura, a experiência do empreendedor no setor é extremamente valiosa, especialmente na empreitada de criação inicial, tão crucial para o sucesso. É nesse momento que os empreendedores podem organizar seus negócios para operar com poucos recursos terceirizando e investindo menos em infraestrutura de produção e lhes dando mais tempo para assuntos mais essenciais, como estratégia e gerenciamento (FILION, 1999b).

Confirmou-se que a função “organizar” apresenta lacunas no que se refere a organização pessoal, sem estruturação de cargos e tarefas de todos os envolvidos nos trabalhos, o que poderia ser solucionado por meio da elaboração do organograma

da empresa, permitindo melhor funcionamento da mesma, pois seria indicado quem é responsável pelo quê e quais as tarefas que cada um desempenharia.

De modo análogo a Fillion (1999b), verificou-se durante as entrevistas que a ênfase está na visão, missão e nas operações. A família trabalha duro e é comprometida com o que faz, analisam tendências para o futuro na atividade, adotam a atitude de inovar continuamente, identificando e atendendo às necessidades e expectativas de seus clientes, com vistas a criar vantagem competitiva frente a concorrência. Nesse sentido, cabe ressaltar que os clientes das empresas rurais se referem basicamente a cooperativas, sistemas de integração de aves e suínos, laticínios e casos onde não há um cliente fixo.

Quadro 10- O elemento criar uma arquitetura de negócios manifestado nas falas dos entrevistados.

Elemento teórico	Depoimento dos entrevistados
<p>CRIAR UMA ARQUITETURA DE NEGÓCIOS</p> <p>Formular visões complementares, estruturar o sistema de atividades e organizar.</p>	<p>“[...] para o futuro na atividade, pretendemos continuar, mas sempre buscando melhorar, aperfeiçoar, buscar novas tecnologias[...] o que mais influência nos resultados da atividade são variações nos preços e as condições climáticas [...], mas por se tratar do ramo de alimentos acreditamos que sempre vai precisar e tende a crescer cada dia mais [...] [...] vai se tornar cada dia mais exigente, principalmente a qualidade[...] (Equipe de Direção2) “.</p>
	<p>“[...] não existe divisão entre o trabalho de homem e de mulher, de um ou de outro [...] não há uma divisão clara das tarefas para a realização das atividades, sempre buscamos realizar as atividades em conjunto e alternando as tarefas de cada um, todos se ajudam [...] assim todos têm conhecimento sobre tudo. E quando se fala em trabalho conjunto é preciso ouvir a opinião de todos, organizar-se e manter o entendimento (Equipe de Direção 1) ”.</p>
	<p>“[...] talvez um dos maiores desafios na propriedade seja o de manter ela organizada, seja na parte financeira, no processo produtivo, enfim, em tudo o que é desenvolvido na propriedade[...] sem organização não tem como atingir bons resultados[...] e mesmo sabendo disso, muitas vezes falhamos no gerenciamento [...] (Equipe de Direção 4) ”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.3.3 Animar/dar vida

O terceiro elemento do processo gerencial de empreendedores, animação da estrutura de negócios, revela aspectos relevantes sobre a postura do empreendedor. O processo de animar/dar vida resume-se em: ligar as tarefas aos recursos humanos; recrutar, selecionar e contratar recursos humanos; dirigir os recursos humanos para a

realização das visões complementares; comunicar; motivar e liderar. Constata-se ainda, que empreendedores de sucesso investem mais tempo, energia e recursos que os demais em recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos competentes e adequados (FILION, 1999b).

Seguindo esse comportamento, o empreendedor assume a personalidade de líder, é responsável pela motivação de sua equipe e pelo processo de comunicação. Dessa forma, o empreendedor deve estimular um ambiente organizacional fundamentado na busca por aperfeiçoamento e comprometimento com os objetivos propostos.

Logo, apresenta-se de extrema importância que o agricultor seja comprometido com seu trabalho, pois o dia a dia na empresa rural é bem distinto de uma empresa urbana, que possui jornada de trabalho definida. Deves (2014) reforça que:

A empresa rural em qualquer de suas atividades não possui horários preestabelecidos, começa-se cedo de manhã o manejo e segue até tudo estar pronto, muitas vezes, já é noite adentro e é necessário estar próximo dos animais durante os intervalos para acompanhá-los. Essa atividade se mantém durante os sete dias da semana, sem folgas nos sábados, domingos e feriados, por isso se o agricultor não estiver comprometido com a execução da propriedade, há grandes chances de insucesso (DEVES, 2014, p. 82).

No que se refere a busca por conhecimento, as equipes de direção estudadas revelam que embora não invistam especificamente em treinamento, a busca por qualificação é algo presente na grande maioria dos relatos, enfatizando em seus discursos a importância que os recursos humanos têm para o sucesso do empreendimento, uma vez que há total dependência destes para o desempenho das atividades. O conhecimento, conforme mencionado, baseia-se sobretudo na troca de experiências, convívio e aprendizagem prática. Além disso, considerando que se tratam de pequenas empresas, o índice de contratação de mão de obra de terceiros é baixo, o trabalho é essencialmente familiar. Em consequência, “os agricultores planejam e executam as ações necessárias, não tendo a prática de delegar funções, e em função disso, a habilidade de gerir equipes não está fortalecida entre eles” (DEVES, 2014, p.87).

Sob esse prisma, pode-se destacar uma característica importante do trabalho familiar: a comunicação. O diálogo entre todos os envolvidos, seja de informações simples ou de decisões mais complexas é percebido como a base para um bom

gerenciamento, bem como para manter-se motivados no desempenho de suas atividades.

Afinal, mesmo se tratando de mão de obra familiar, é necessário que a comunicação entre os indivíduos seja eficiente. Cella (2002) ressalta que a adoção de uma comunicação clara deve ser uma das atitudes de um agricultor. O bom produtor não é centralizador e deve ter a habilidade de fazer com que todos os envolvidos nas atividades da propriedade compreendam os objetivos e tomem atitudes para alcançá-los. É de extrema importância que o agricultor saiba influenciar pessoas e despertar seguidores para poder repassar suas experiências, descrever procedimentos e tecnologias implantadas na propriedade, facilitando o manejo das atividades agropecuárias.

Logo, com base nas menções anteriores e nos relatos dos entrevistados, quanto ao processo de liderança nos empreendimentos, diagnosticou-se a presença informal da figura do líder, que busca dialogar com todos, aberto a opiniões e que com naturalidade conquista o respeito e admiração do seu entorno. Essa figura, nos casos estudados, prevalece associada a figura do empresário/dirigente, que trabalha em conjunto com os demais, troca informações, ouve, discute e influencia na decisão final. O elemento animar/dar vida é demonstrado nos comentários sintetizados no Quadro 11.

Quadro 11- O elemento animar/dar vida manifestado nas falas dos entrevistados.

Elemento teórico	Depoimento dos entrevistados
<p style="text-align: center;">ANIMAR/DAR VIDA</p> <p>Ligar as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar e contratar, comunicar, motivar e liderar</p>	<p>“[...] Um dos aspectos que consideramos muito importante para o bom andamento da propriedade é a comunicação, [...] [...] o diálogo, seja de pequenas coisas ou de aspectos mais importantes. A base para um bom relacionamento, para um trabalho eficiente, para um bom gerenciamento e para uma família unida é o diálogo (Equipe de Direção 6) ”.</p>
	<p>“[...] a motivação, o incentivo uns aos outros no dia a dia é algo natural, [...] [...] sempre buscamos não desanimar diante das dificuldades, sempre seguir em frente encerrar o que não deu certo como aprendizado [...] (Equipe de Direção 4) ”.</p>
	<p>“[...] o trabalho na propriedade, a definição de funções e atividades a serem realizadas já possui uma predefinição, é conversado o que cada um ficará responsável, mas sempre que necessário todos se ajudam. [...]. A comunicação é baseada no diálogo entre a família antes de tomar qualquer decisão. Uma vez que na propriedade residem três gerações, as gerações mais jovens precisam se adaptar aos costumes e ideias dos mais antigos e os mais antigos ouvir as ideias dos mais jovens, para que não haja conflitos [...] como as técnicas mudaram, as tecnologias evoluíram, é preciso estar sempre conversando e demonstrando a eficiência desses novos métodos e os resultados do seu uso[...] (Equipe de Direção 8) ”.</p>
	<p>“[...] sobre o compartilhamento do conhecimento, estamos sempre abertos ao diálogo, a troca de informações, [...] todos tem a oportunidade de estar conversando, demonstrando o que aprendem e podendo aplicar na prática aquilo que consideram importante para o funcionamento e desenvolvimento da propriedade. [...] na busca por nos mantermos motivados, o diálogo é a base, manter boas amizades, interagir com outras famílias, participar na comunidade [...] (Equipe de Direção 1) ”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.3.4 Monitorar

O monitoramento, outro elemento componente do modelo de Fillion (1999b) deve ser compreendida no sentido de monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo tempo, comparação com as previsões e análises de diferenças, com o intuito de corrigir, ajustar e fazer melhorias. Seu objetivo consiste em monitorar o desenvolvimento geral de olho no resultado final (FILION, 1999b).

Onde, constata-se a imensa importância do planejamento do negócio:

O planejamento é extremamente importante para o negócio, sem ele os rumos são incertos e indefinidos, e não é possível chegar a algum lugar não sabendo aonde quer ir. Além de planejar, direcionar os objetivos, agir para alcançá-los, é essencial monitorá-los, conferindo se está tudo ocorrendo conforme o planejamento inicial (DEVES, 2014, p. 78).

Isso posto, a fim de verificar de que forma o monitoramento se faz presente nas empresas rurais e como ocorre esse processo, constatou-se dentre todas as equipes de direção da amostragem, que apenas duas mantêm registros e controles totais das despesas, e uma delas relatou que realiza controles, mas não da propriedade com um todo, apenas de atividades isoladas.

Nos casos em que os registros e controles são feitos, pode-se ressaltar que os mesmos são administrados eletronicamente, monitorados em caráter periódico, algumas vezes mensalmente e, em alguns casos, a cada safra e possuem sistemática de acompanhamento.

Sob essa perspectiva, corrobora-se com Filion (1999b), o qual enfatiza que empreendedores, ao contrário de operadores, criam tarefas e acompanham desenvolvimentos, fazendo ajustes até que atinjam a forma mais apropriada de o fazê-la, de forma efetiva e eficiente. Estruturam e reestruturam elementos que não funcionam até atingir o resultado esperado. Essa é uma de suas forças e uma evidente vantagem competitiva.

Já nas cinco equipes de direção restantes, verificou-se que as mesmas não possuem registros e controles estabelecidos formalmente e muitas vezes as informações da gestão são confiadas à memória do produtor. Logo, no caso de uma transição da gestão, quem assumisse os negócios no futuro, não têm histórico da propriedade. Além disso, observou-se o vínculo entre as questões financeiras do negócio e da família.

Com base nos relatos, observou-se que as oito equipes de direção mantêm um monitoramento, mesmo que de maneira informal da parte interna da organização, promovendo observações do desenvolvimento de seus negócios, ressaltando avaliações sobre suas atividades no sentido de diferenciação em relação a oferta de melhores produtos e serviços de qualidade (Quadro 12).

Quadro 12- O elemento monitorar manifestado nas falas dos entrevistados.

Elemento teórico	Depoimento dos entrevistados
<p style="text-align: center;">MONITORAR</p> <p>Monitorar as realizações e comparar com as previsões, analisar as diferenças, corrigir, ajustar e melhorar.</p>	<p>“[...] realizamos registros de despesas e receitas e controles de venda, de insumos, de produção, controle de estoque e custos incorridos, mensalmente e a cada final de safra [...] e são feitos eletronicamente. [...] os benefícios desse processo de registros e controles são muitos, pois temos exatidão naquilo que foi gasto, o que está, bom e o que é preciso mudar [...] [...] são pequenas coisas, que quando anotadas, gera uma certeza do que foi feito e do resultado que gerou, o que está bom e o que é preciso aperfeiçoar (Equipe de Direção 2) ”.</p>
	<p>“[...] não fizemos registros sobre despesas, receitas, investimentos, vendas das atividades [...] [...] avaliamos os resultados com base naquilo que está na nossa memória, naquilo que achamos que gastamos, mas não temos uma exatidão de qual foi o resultado, está tudo na ponta da língua [...] e embora sabemos dos benefícios de registrar, controlar as atividades, inclusive porque aprendemos isso em um curso do qual participamos, ainda não nos empenhamos e políciamos a começar [...] (Equipe de Direção 3) ”.</p>
	<p>“[...] não realizamos controles e registros constantes e escritos e nem análise sobre os resultados, tudo é apenas conversado [...] e embora não temos nada anotado, na nossa cabeça sabemos o quanto gastamos, no que gastamos, os custos, o que vendemos, o que entrou, o que é preciso mudar, fazer diferente, melhorar a propriedade, a execução das atividades e gerar resultados mais satisfatórios [...] (Equipe de Direção 5) ”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.3.5 Processo de aprendizagem

Considerando que empreendedores de sucesso nunca param de aprender, Fillion (1999b) expõe que a categoria aprender consiste em questionar o que foi feito e como foi feito, considerar as alternativas, buscar elementos de consistência, relacionar, imaginar e definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

Nos casos estudados, visualizou-se que apesar das dificuldades e desafios enfrentados diariamente e incertezas que envolvem o setor, sempre buscam contorná-las da melhor forma, transformando-as em aprendizado para novas situações. Desse modo, valida-se a concepção apresentada por Fillion (1999b, p.15) de que “ao percorrer o processo visionário, empreendedores tornam-se mais motivados a aprender”.

De modo geral, pode-se visualizar o que as equipes de direção estudadas têm aprendido na condução da empresa ao longo dos anos de gerenciamento e de que modo essa aprendizagem contribui para a correção de erros, ajustes e adaptação na empresa (Quadro 13).

Quadro 13- O elemento aprender manifestado nas falas dos entrevistados.

Elemento teórico	Depoimento dos entrevistados
<p style="text-align: center;">APRENDER</p> <p>Questionar, raciocinar, imaginar, definir e redefinir a visão central e as visões complementares.</p>	<p>“[...] O maior aprendizado nesse tempo de condução da propriedade é, sem dúvidas, a realização pelo esforço, pelo trabalho, [...] sempre mantendo a seriedade e fazendo tudo com honestidade (Equipe de Direção 6) ”.</p>
	<p>“[...] como aprendizado podemos destacar o fato de sempre estar buscando aperfeiçoamento, buscando aprender com quem possui mais experiência, [...] estar sempre disposto a aprender, a melhorar, a inovar, a mudar. [...] [...] aprender para adquirir maior experiência no setor, para melhorar a propriedade e mantê-la organizada [...] (Equipe de Direção 8) ”.</p>
	<p>“[...] O maior aprendizado ao longo dos anos na agricultura é o fato de sempre buscar melhorar [...] buscar novas tecnologias, inovar [...]. Além disso, a interação com outras propriedades, o compartilhamento do conhecimento é muito importante, pois permite conhecer outras realidades, manejos, comparar resultados [...] é uma troca de experiências, que possibilita ver o que há de bom nas outras propriedades e trazer para a nossa e até mesmo relatos de problemas e dificuldades que farão com que o mesmo não se repita na nossa (Equipe de Direção 4) ”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observou-se que há uma preocupação das equipes de direção na busca por aperfeiçoamento, inovação e conhecimento, a fim de oferecer aos seus clientes produtos de qualidade, que atendam às suas necessidades e expectativas, oportunizando a conquista de melhores resultados e, conseqüentemente, melhoria na qualidade de vida familiar e sustentabilidade no mercado.

Em relação às perspectivas das equipes de direção quanto ao futuro da empresa, seus planos e, sobretudo, o processo sucessório, ou seja, a continuidade das atividades no empreendimento, torna-se oportuno expor os relatos de cada uma das equipes de direção investigadas, de modo a ilustrar a forma como esse tema é encarrado e a importância a ele atribuída.

Os planos da Equipe de Direção 1 são os de “manter a empresa, a família sempre unida e, na medida do possível, ampliar as atividades”. Quanto ao o processo sucessório, isso é algo que já vem sendo pensado e conversado há algum tempo, pois, o filho mais novo, que já compartilha a gestão e possui formação voltada ao setor, está convicto de assumir sua direção e dar continuidade a propriedade.

A Equipe de Direção 2 enfatiza que pretende “manter e sempre buscar melhorar a propriedade, aperfeiçoar, estabelecer metas e doar-se e trabalhar ao máximo para alcançá-las, avaliar a realização de novos investimentos. Sempre valorizar as

peessoas, os amigos e pensar no bem-estar e união da família”. Contudo, pensando na continuidade da propriedade, o processo sucessório é algo incerto, pois a única filha afirma que, a princípio não pretende dar continuidade aos trabalhos da propriedade. Seus planos são de conseguir um emprego em sua área de formação.

Já na Equipe de Direção 3, as perspectivas para o futuro da propriedade são as de “criar um negócio próprio, voltado a produção de cerveja artesanal, pois acreditamos que esse seja um ramo promissor na nossa região”. E pensando na sucessão, convivem desde muito cedo com a vontade do filho, de apenas 9 anos, de permanecer na agricultura e dar continuidade aos trabalhos na propriedade. E desde já, o mesmo participa das discussões e decisões. Devido ao seu desejo, leva-se muito em consideração a sua opinião.

Para a Equipe de Direção 4 ainda não tem clareza sobre qual será o futuro da propriedade. Ressaltam que: “almejamos cuidar da propriedade até que tivermos condições, depois ainda precisamos avaliar, mas pensamos em continuar morando aqui”. Por não haver sucessor até o momento, assim que o casal não ter mais condições de cuidar da propriedade a propriedade fecha, as atividades se encerram, uma vez que, nenhuma das quatro filhas pensa em retornar a propriedade.

Em relação a Equipe de Direção 5, o principal plano para o futuro é o de “desacelerar o ritmo de trabalho, diminuir aos poucos as atividades até encerá-las por definitivo”. A filha que já está formada e possui seu próprio negócio, embora resida na propriedade não vislumbra a possibilidade de dar continuidade as suas atividades. Então, o casal planeja trabalhar mais um curto período de tempo e após, continuar morando na propriedade, mas sem um compromisso diário. A filha já projeta que assim que decidirem parar com as atividades, vai plantar eucaliptos em toda a lavoura.

Na Equipe de Direção 6, de modo análogo, o processo sucessório está ameaçado, pois nenhum dos filhos pretende dar continuidade. Desse modo, os planos para o futuro incluem “diminuir o ritmo de trabalho e aproveitar mais a vida. A gente só soube trabalhar até agora, está chegando a hora de aproveitar um pouco a vida, que é tão curta”.

No caso das Equipes de Direção 7 e 8, o processo sucessório já está definido e o empreendimento encontra-se em processo de transição da gestão. Para a Equipe de Direção 7: “A principal meta para a propriedade é investir na suinocultura, buscando garantir o futuro, principalmente o estudo dos filhos”.

Quanto aos planos da Equipe de Direção 8: “Na atividade leiteira visamos manter o que já possuímos, fazer melhoramento genético, plantel de animais, melhorar instalações e, na produção de grãos, realizar melhor manejo da produtividade, mas sem despesas e custos elevados”. Onde, as principais motivações a permanecer e no setor, encontra-se no potencial de desenvolvimento e crescimento da propriedade e, por gostar de morar no interior, ter mais liberdade nas atividades e a oportunidade de dar continuidade a propriedade.

4.4 MODELO GERAL

Com base no modelo teórico proposto por Filion (1999b), pôde-se constatar que o conjunto das oito equipes de direção investigadas se classificam como empreendedoras, pois com base na relação entre a teoria e evidências práticas coletadas, apresentaram resultados satisfatórios em relação à concordância dos elementos investigados: visualizar, criar uma arquitetura de negócios, animar/dar vida, monitorar e aprender. Demonstrando que os agricultores familiares, os quais possuem empresas rurais, possuem condições de serem empreendedores no seu setor.

Dessa forma, torna-se oportuno resgatar o processo gerencial dos empreendedores (Quadro 14), demonstrado na seção 2.1.1:

Quadro 14- Atividades do processo gerencial dos empreendedores.

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	Contempla a identificação de um interesse em um setor de negócios, entender esse setor, detectar uma oportunidade de negócios, imaginar e definir um contexto organizacional e planejar.
Criar uma arquitetura de negócios	Implica a formulação de visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas, estruturar o sistema de atividades e organizá-las.
Animar/dar vida	Significa relacionar as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar e contratar recursos humanos, dirigi-los à realização das visões complementares, comunicar, motivar e liderar.
Monitorar	Envolve monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo, comparando-os às previsões e analisando as diferenças, corrigir, ajustar e melhorar.
Aprender	No sentido de questionar, em qualquer nível, o que foi feito e como foi feito, considerar as alternativas, buscar elementos de consistência, raciocinar, imaginar, definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

Fonte: Adaptado de Filion (1999b).

Frente aos principais elementos componentes do modelo proposto por Filion (1999b), nesse momento, faz-se uma comparação entre cada um dos elementos com o compartilhado pelas equipes de direção estudadas, fundamentando a afirmação de que as mesmas se classificam como empreendedoras a partir das semelhanças percebidas entre elas.

No que tange a categoria *visualizar*, é consenso que as equipes de direção estudadas possuem amplo entendimento do setor em que atuam, decorrente, sobretudo, da essência familiar. Concebem a empresa rural como uma fonte de inovação e diferenciação no mercado, pois identificam e exploram suas oportunidades, avaliam tendências e, devido ao interesse nesse setor, investem, diversificam e buscam aperfeiçoar-se, introduzindo novas tecnologias, revendo processos, criando novas soluções para o dia a dia do negócio, enfim, empenham-se em tornar os processos mais eficientes, aliando maior produtividade a rentabilidade da propriedade.

Nessa perspectiva, se reforça a afirmação de Dornelas (2012), o qual salienta que o empreendedor é um excelente identificador de oportunidades, um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Todavia, para aperfeiçoar práticas e identificar novas soluções que agreguem valor ao seu produto, salienta-se a importância da participação em eventos voltados ao agronegócio, troca de experiências, dentre outras maneiras, ajudando o agricultor que investiga novas práticas produtivas a produzir resultados mais eficazes (DEVES, 2014).

Referente a busca por qualificação por meio de cursos, palestras, feiras direcionadas ao setor, os resultados apontam para uma situação que demanda atenção. Cinco das oito equipes de direção relatam que costumam participar com frequência de cursos e palestras e reconhecem os benefícios destes no gerenciamento da propriedade e nas relações familiares. Mas, três equipes de direção declaram que raramente participam, embora percebam suas vantagens. As principais fontes de informações destes agricultores são vizinhos, amigos e assistência técnica.

Recomenda-se que entidades locais, como EPAGRI, a própria Prefeitura Municipal, cooperativas de crédito, agroindustrial e de eletrificação presentes no município proporcionam aos produtores rurais, cursos voltados ao gerenciamento das propriedades, qualidade, manejo, bem como programas que difundam o

empreendedorismo na agricultura, incentivando a criação e inovação dos processos produtivos nas propriedades.

Lima (2010) explica que só o fato dos agricultores terem a iniciativa e fazer alguma coisa diferente do que estavam habituados, representa uma inovação. É o que se percebe nos agricultores novaerechinenses, que investem em novas tecnologias modificando o processo da propriedade e buscam de informações no setor, seja por meio de cursos, palestras ou de troca de informações e experiências com vizinhos, amigos, outras empresas rurais e assistência técnica. O primordial é o empreendedor rural buscar manter-se atualizado as novas tendências do mercado, identificando-as, analisando-as, viabilizando-as e criando oportunidades de melhoria no seu empreendimento.

Considerando o elemento *criar uma arquitetura de negócios*, alguns pontos compartilhados por todas as equipes de direção entrevistadas merecem ser frisados:

- Inexistência de organização formal das atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas;
- As funções e responsabilidades são atribuídas de maneira informal;
- O trabalho é dividido, cada um com suas responsabilidades, mas, no geral, a família realiza em conjunto as tarefas da propriedade, ou cada um assume uma parte do serviço a ser feito. Todos participam e tem conhecimento do todo;
- A base familiar e do trabalho está alicerçada na união, diálogo e participação de todos;
- A função “organizar” apresenta lacunas no que se refere a organização do pessoal, sem estruturação de cargos e tarefas de todos os envolvidos nos trabalhos, o que poderia ser solucionado por meio da elaboração do organograma da empresa;
- Trabalham duro e são comprometidos com o que fazem, analisam tendências para o futuro na atividade, adotam a atitude de inovar continuamente, identificando e atendendo às necessidades e expectativas de seus clientes, com vistas a criar vantagem competitiva frente a concorrência.

Para Kiyota (1999) cada vez mais o meio rural brasileiro precisa se preocupar com mudanças econômicas nacionais e internacionais, com objetivo de acompanhar e evoluir com tais mudanças, no entanto, para isso é necessário a organização dos processos administrativos internos às propriedades. Considerando essas mudanças econômicas, faz-se necessário ao produtor rural desenvolver uma visão administrativa

especializada com enfoque gerencial para organizar e administrar o seu sistema de produção.

Dentro outros aspectos, desenvolver uma visão administrativa envolve um sistema de organização eficiente na propriedade como um todo. Mas, considerando a organização do pessoal, tem-se o estabelecimento de um organograma funcional (atribuições de mão de obra), indicando a interdependência e a hierarquia entre as pessoas, distribuição adequada de tempo e estabelecimento de responsabilidades. Afinal, uma boa organização é condição necessária para o sucesso de qualquer empreendimento.

Em relação ao elemento *animar/dar vida*, um dos aspectos observados e de suma importância a sustentabilidade do empreendimento, está associado ao comprometimento do agricultor com seu trabalho, e estes executam suas ações com comprometimento total. Ultrapassam as dificuldades e os obstáculos, com vontade ímpar de “fazer acontecer” (DORNELAS, 2012). São exemplos de trabalhadores e sempre encontram energia para prosseguir.

Além disso, considerando que se tratam de pequenas empresas, o trabalho é essencialmente familiar. Não se demanda esforço em recrutar, selecionar e contratar pessoal. Todavia, mostra-se necessário direcioná-los as funções e atividades que possuam maior habilidade e conhecimento. Conhecimento este, baseado sobretudo na troca de experiências, convívio e aprendizagem prática.

Outra característica importante do trabalho familiar é a comunicação. O diálogo é percebido como a base para um bom gerenciamento, bem como para manter-se motivados no desempenho de suas atividades, o que vem de encontro com a afirmação de Dornelas (2012, p.24) dizendo que “o otimismo faz com que os empreendedores sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso”.

Em suma, a partir do elemento *animar/dar vida* visualiza-se o valor da família. Lima (2010) enfatiza que a família para o empreendedor rural tem a função de alicerce, auxiliando na superação de obstáculos e dificuldades que aparecem no caminho.

Já a liderança nos empreendimentos rurais, nos casos estudados, está associada a figura do empresário/dirigente, que trabalha em conjunto com os demais, os influencia e conquista com naturalidade o respeito, admiração e interesse destes para poder repassar suas experiências e descrever procedimentos e tecnologias implantadas na propriedade.

O elemento *monitorar* pode ser indicado como o que mais se distancia do processo gerencial dos empreendedores, considerando que apenas duas equipes de direção mantêm controles totais sobre os processos da propriedade. As demais, não possuem controles ou registros escritos e as informações são confiadas a memória do produtor.

Mas, de modo geral, afirma-se que todas conservam o monitoramento, mesmo que de maneira informal. Nessa lógica, mais uma vez enfatiza-se o processo de formação e qualificação dos empreendedores e gestores de empresas rurais, uma vez que este contribui para o desenvolvimento do conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, que é importante para a prospecção do negócio. Muitos agricultores não têm noção de como realizar planilhas e controles de custo, estoque, faturamento, despesas x receitas, o que é importante para a tomada de decisão de negócios (DEVES, 2014).

Considerando o *processo de aprendizagem*, buscou-se identificar os anseios das equipes de direção, o aprendizado ao longo do tempo de gerenciamento da empresa rural e as perspectivas para o negócio, os quais incluem inovação, tecnologia, expansão e sobrevivência.

Relatos que vem de encontro a perspectiva de inovação se referem a: melhorar as práticas de manejo, instalações, máquinas e equipamentos, aumentar a rentabilidade, organizar as atividades da propriedade e realizar o acompanhamento das mesmas, diversificar as atividades e investir mais nas que já possuem, aumentar a renda da família e buscar conhecimento sobre o setor. Vê-se assim, exemplos que caracterizam uma empresa rural com uma administração eficiente, no qual sua equipe de direção apresenta traços de empreendedor e deseja realmente inovar em sua propriedade.

A tecnologia também esteve presente e teve grande incidência nas respostas. A tecnologia no setor agropecuário é de extrema importância, uma vez que há uma carência de mão de obra no meio rural, e ela auxilia facilitando cada vez mais o manejo na propriedade e, muitas vezes, contribuindo para o aumento da produtividade e para a continuidade da mesma (DEVES, 2014). Investir em mecanização, acompanhar tendências, estar aberto às mudanças e buscar informações, tornando o trabalho menos pesado e exigindo menos mão de obra fazem parte dos relatos dos entrevistados.

Respostas referente a ampliação da propriedade, aumento de produtividade, ou seja, visando a perspectiva de expansão do negócio rural, não foram acentuadas. Apenas quatro equipes direção prospectam crescer no negócio.

Já na perspectiva de sobrevivência, foram enquadradas as respostas dos agricultores que possuem apenas o desejo de manter a propriedade que possuem, sem realizar nenhuma inovação, investir em tecnologia e/ou ampliar o negócio. Quatro respostas correspondem a essa perspectiva e são colocadas de forma sucinta: “*manter a propriedade*”, o que demonstra certa desmotivação em relação ao crescimento da propriedade e a sua continuidade.

Assinala-se, frente as considerações, que há um equilíbrio entre os agricultores familiares que encaram a empresa e as suas atividades como simples tarefa da sobrevivência, de manter a propriedade, a renda da família e proporcionar estudos aos filhos para que tenham melhores condições que eles tiveram e, àqueles que tem objetivos e sonhos para seu negócio rural que lhes dão motivação para crescer, tais como: investir em tecnologia, expandir, ampliar e inovar os processos da propriedade.

Nessa direção, cabe mencionar alguns aspectos que necessitam ser fortalecidos, considerando o proposto por Filion (1999b): informalidade dos processos (organização, planejamento, controle e estrutura das atividades) e o processo sucessório como entrave a sustentabilidade da empresa.

De modo a elucidar as principais evidências de cada um dos elementos apresentados por Filion (1999b), o Quadro 15 sintetiza o verificado nas equipes de direção analisadas.

Quadro 15- Síntese dos elementos verificados nas equipes de direção.

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	<ul style="list-style-type: none"> -Ampla compreensão do setor em que atuam, a agricultura; -Conhecimento do setor alicerçado na essencial familiar, convivência e experiência prática; -Identificam e exploram suas oportunidades; -Buscam qualificar-se e aperfeiçoar-se, por meio de cursos, palestras e troca de informações e experiências com vizinhos, amigos e outras empresas rurais.
Criar uma arquitetura de negócios	<ul style="list-style-type: none"> -Existência da organização informal das atividades e tarefas a serem desempenhadas, bem como funções e responsabilidades; -Realização do trabalho conjuntamente, todos participam e tem conhecimento sobre o todo, não há o trabalho de um ou de outro; -A base familiar e do trabalho está alicerçada na união, diálogo e participação de todos; -A função “organizar” apresenta lacunas no que se refere a organização do pessoal, sem estruturação de cargos e tarefas de todos os envolvidos nos trabalhos.
Animar/dar vida	<ul style="list-style-type: none"> -Executam suas ações com comprometimento total. São exemplos de trabalhadores e sempre encontram energia para prosseguir; -Trabalho essencialmente familiar, não demandando contratação de mão de obra formal; -Importância da comunicação. Onde o diálogo é percebido como a base para um bom gerenciamento, bem como para manter-se motivados no desempenho de suas atividades; -Liderança informal, associada a figura do empresário/dirigente, que trabalha em conjunto com os demais. Influência e conquista com naturalidade o respeito, admiração e interesse dos envolvidos;
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> -Conservam o monitoramento, mesmo que de maneira informal; -Controles eletrônicos, periódicos e com sistemática de acompanhamento X Registros e as informações confiadas a memória do produtor.
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizado relacionado a busca por aperfeiçoamento, aprender a partir de outras experiências, aprender para adquirir maior experiência, para melhorar a propriedade e para mantê-la organizada; -Perspectivas para o negócio: inovação (melhorar, investir, organizar, acompanhar, diversificar e aprender), tecnologia (mecanização, acompanhar tendências, estar aberto às mudanças), expansão (ampliação da propriedade e produtividade, crescer), sobrevivência (manter a propriedade, sem investir ou inovar); -Processo sucessório já definido em alguns casos e em outros ameaçado e ainda incerto;

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Em suma, pode-se classificar o processo de gerenciamento das microempresas rurais estudadas como empreendedor, tomando por base as práticas adotadas (formais e informais).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração das análises, nesse momento expõem-se algumas conclusões do estudo e recomendações aos agricultores familiares, bem como aos demais envolvidos no processo de empreendedorismo rural no município de Nova Erechim- SC.

Para atingir os objetivos que norteiam o presente estudo, buscou-se discutir as características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais situadas no município de Nova Erechim-SC, considerando a importância do setor agropecuário para a economia do referido município, composto predominantemente de agricultores familiares.

Sendo assim, como base a discutir as características dos processos de gestão observadas nos agricultores familiares do município, fez-se uma releitura do processo de gerenciamento empreendedor proposto por Fillion (1999b). Torna-se oportuno ressaltar que o presente estudo não tem a pretensão de estabelecer uma verdade absoluta em relação ao modelo utilizado, mas sim estimar a ligação dos elementos presentes no modelo e sugerir indicativos do que seria uma leitura correta diante da amostra pesquisada.

Com base nos resultados, observou-se que os agricultores familiares estudados se caracterizam como empreendedores em seu setor de atuação, posto que apresentaram resultados satisfatórios em referência aos elementos investigados: visualizar, criar uma arquitetura de negócios, animar/dar vida, monitorar e aprender.

Frente as práticas adotadas nos processos de gerenciamento dos agricultores familiares, sejam elas formais ou informais, e relacionando-as ao processo de gerenciamento empreendedor de Fillion (1999b), algumas características merecem ser destacadas: conhecimento do setor de atuação, potencializando suas oportunidades; busca por qualificação e aperfeiçoamento; realização do trabalho conjuntamente e predominância da organização informal das atividades, tarefas e responsabilidades; comprometimento e amor pelo que fazem; importância do diálogo e da presença do líder informal; conservam o monitoramento, mesmo que de maneira informal; aprendizado relacionado a troca de experiências e busca por aperfeiçoamento; perspectivas de inovar e expandir ou apenas manter a propriedade e, sucessão familiar como oportunidade ou incerteza. Nessa perspectiva, ressalta-se ainda a importância dada à família, alicerçada na união, diálogo e participação de

todos, pois conforme os resultados obtidos a base familiar é uma das principais variáveis no processo de empreender dos agricultores pesquisados no município.

Além disso, a partir dos relatos das oito equipes de direção estudadas, evidenciou-se a presença de diferentes perfis de agricultores familiares, empresas rurais bem estruturadas e outras que carecem de incentivos e investimentos, situações em que os agricultores se preocupam com a sobrevivência da propriedade sem perspectivas de crescimento e outros que arriscam, ousam e inovam, na busca por melhores resultados. É a partir dessa ousadia e vontade dos agricultores que se introduz a relação do termo empreendedorismo a agricultura familiar.

Para tanto, faz-se necessário que as características empreendedoras destes agricultores sejam estudadas, oportunizando aos órgãos públicos e entidades direcionadas ao setor a continuidade de incentivos à essa prática entre os produtores rurais, colaborando à manutenção destes na atividade rural, bem como fomentando o desenvolvimento econômico da região em que estão inseridos. Afinal, a profissão de agricultor não está relacionada apenas ao trabalho na atividade rural, mas sim, uma indústria a céu aberto que produz, comercializa e traz retornos financeiros, tecnológicos e desenvolvimento para a economia e sociedade local.

O estudo permitiu constatar ainda que há equilíbrio entre os agricultores familiares que tem na sua atividade a simples tarefa de sobrevivência, de manter a propriedade e àqueles que possuem objetivos e sonhos para seu negócio rural e que lhes dão motivação para crescer, investir e inovar os processos da propriedade, na busca por resultados mais eficientes, eficazes e efetivos, estabelecendo vantagem competitiva frente a concorrência e, conseqüentemente, garantindo sua sustentabilidade no mercado.

Em uma visão sistêmica, pode-se concluir que os agricultores familiares do município de Nova Erechim classificam-se como empreendedores, considerando a análise dos elementos do processo de gerenciamento empreendedor de Filion (1999b).

Como limitações deste estudo, aponta-se o número de agricultores familiares entrevistados, que ficou em oito equipes de direção. Esse foi considerado satisfatório pela verificação de repetições nas respostas apresentadas pelos entrevistados, contudo não possibilita a generalização do trabalho, não sendo possível estender os resultados obtidos para todos os agricultores familiares do município de Nova Erechim- SC ou para outros municípios. Além disso, a realização de entrevistas em

profundidade possui fatores limitantes que devem ser analisados. Uma limitação é que essas dependem da interpretação do pesquisador com base nas declarações obtidas e as interpretações das percepções dos entrevistados podem sofrer influência das percepções do próprio entrevistador.

A partir deste estudo, sugere-se novas pesquisas relacionadas a agricultura familiar e o empreendedorismo no município de Nova Erechim, tais como: a investigação de características do empreendedor observadas nos agricultores familiares e que contribuem para o desenvolvimento local, fazendo com que as entidades locais observem este fenômeno e possam desenvolver ações para disseminar a cultura inovadora entre os agricultores, que são agentes importantes para o desenvolvimento local, bem como novas pesquisas que objetivem a identificação das barreiras que impedem ou dificultam que alguns agricultores familiares se tornem empreendedores rurais.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA (ACATE). **Agronegócio e Tecnologia**: Santa Catarina- Anuário 2015. Disponível em: <<https://acate.com.br/system/files/arquivos/anuario2015.pdf>>. Acesso em: 17 set.2016.
- BACHA, C. J. C. **Economia e política agrícola no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBOSA, F. **Crédito Rural para a Agricultura Familiar**: o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). 2015. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas.) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas, Limeira, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Lisboa: Presses Univcrsitaires de France, 1977.
- BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. Analisando a Competitividade de Cadeias Agroindustriais: Uma proposição Metodológica. In: BATALHA, M.O.; SOUZA FILHO, H. M. (Orgs). **Agronegócio no Mercosul**: Uma Agenda para o Desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIANCHINI, V. **Vinte anos do PRONAF 1995 - 2015**: avanços e desafios. Brasília: SAF/MDA, 2015. 113 p. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/ceazinepdf/PRONAF_20_ANOS_VALTER_BIANCHINI.pdf>. Acesso em: 05 jan.2017.
- BOIKO, T. J. P. **Produção e Sistemas Agroindustriais**. Centro Universitário de Maringá: Maringá, 2012.
- BRASIL. **Lei nº. 11326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.html>. Acesso em: 26 out.2016.
- CASTRO, A. M. G. Análise da competitividade de cadeias produtivas. In: WORKSHOP CADEIAS PRODUTIVAS E EXTENSÃO RURAL NA AMAZÔNIA, 2000, Manaus. **Anais...** Manaus: Embrapa, 2000.
- CELLA, D. **Caracterização dos Fatores Relacionados ao Sucesso de Um Empreendedor Rural**. 2002. 166f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, São Paulo, 2002.

CELLA, D.; PERES, F. C. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural. **Revista de administração**, São Paulo, v.37, n.4, p.49-57, out./dez. 2002.

CENTRO DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA (CIASC). **Mapa Interativo de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.mapainterativo.ciasc.gov.br/pontoaponto.phtml>>. Acesso em: 26 out.2016.

CHAVES, R. Q. et al. Tomada de decisão e empreendedorismo rural: um caso da exploração comercial de ovinos de leite. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v.6, n. 3, p.3-21, set./dez. 2010.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **Balanco 2016 e Perspectivas 2017**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.cnabrasil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/balanco_2016_perspectivas2017_web.pdf>. Acesso em: 04 jan.2017.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, J. E. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA SILVA, J.M; LORENZETTI, L. Empreendedorismo rural: iniciativas empreendedoras em propriedade rural no noroeste do Paraná. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais eletrônicos**...Londrina: UEL, 2007. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/452.pdf> >. Acesso em: 10 ago.2016.

DEVES, K. R. **Análise das características empreendedoras dos agricultores de Cândido Godói que contribuem para o desenvolvimento local**. 2014. 123f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul, Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Santa Rosa, 2014.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FAUTH, E. M. Agricultura Familiar: Evolução Favorável em Anos Recentes. **Indic. Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 35, n.4, p. 51-60, jan. 2008.

FAUTH, E.M. Agricultura familiar: força revigorada. **Indic. Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 34, n. 3, p. 25-34, dez. 2006.

FERNANDES, A.M.S. **O Pronaf na agricultura familiar**: sua criação, distribuição e principais resultados. 2013. 58f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de economia e relações internacionais, Porto Alegre, 2013.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr./jun.1999a.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, p. 6-20, out./dez.1999b.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, C.G.; DEL GROSSI, M.E.; MARQUES, V.P.M.A. **O censo agropecuário 2006 e a agricultura familiar no Brasil**. Brasília: MDA, 2009. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/agro/dwn/CensoAgropecuário.pdf>>. Acesso em: 25 out.2016.

GAFFURI, J. et al. Empreendedores rurais como gestores de negócio para o provimento do desenvolvimento agrícola. In: SEMINÁRIO NACIONAL ESTADO E POLÍTICAS SOCIAIS NO BRASIL, 2., 2005, Cascavel. **Anais...Cascavel**: Unioeste, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLASER, G., STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)>. Acesso em: 05 jun.2017.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução Teresa Felix de Sousa. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). **Relatório Pronaf**: resultados da etapa Paraná. 2006. Disponível em: <http://www.ibase.br/userimages/pub_pronaf_final4.pdf>. Acesso em: 27 out.2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2006 - Agricultura familiar**: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação - primeiros resultados. Rio de Janeiro: 2009a. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2016.

_____. **Censo Agropecuário 2006: Resultados preliminares.** Rio de Janeiro: 2009b. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/PZEE/_arquivos/censo_agropecurio_2006_28.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2016.

_____. **Sinopse do censo demográfico 2010.** Rio de Janeiro: 2011. Disponível em: <[http:// biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv49230.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv49230.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2017.

_____. **Cidades:** Nova Erechim. Rio de Janeiro: 2017a. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/sc/nova-erechim/panorama>>. Acesso em 05 jan.2017.

_____. **Nova Erechim: sinopse censo demográfico 2010.** 2017b. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/sc/nova-erechim/pesquisa/23/27652?detalhes=true&localidade1=420540>>. Acesso em: 18 dez. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA (INCRA). **Classificação dos imóveis rurais.** 2016. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/tamanho-propriedades-rurais>>. Acesso em: 05 dez.16.

_____. **Tabela com módulo fiscal dos municípios.** 2013. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/indices-cadastrais/indices_basicos_2013_por_municipio.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2017.

JANK, M.S. **Revedo as políticas agrícola e agrária.** O Estado de São Paulo: Espaço Aberto, p.A2. 2006. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/323065/noticia.htm?sequence=1>>. Acesso em: 24 out.2016.

JANK, M. S. **Agricultura familiar vs agronegócio é uma falácia e um besteirol.** Folha de São Paulo: Espaço Aberto. 2017. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/espaco-aberto/agricultura-familiar-vs-agronegocio-e-uma-falacia-e-um-besteirol-por-marcos-sawaya-jank/>>. Acesso em: 05 fev.2017.

KIYOTA, N. **Agricultura familiar e suas estratégias de comercialização:** um estudo de caso no município de Capanema - região sudoeste do Paraná. 1999. 149f. Dissertação (Mestrado em Administração rural) - Universidade Federal de Lavras, Curso de Mestrado em Administração Rural, Minas Gerais, 1999.

LIMA, C.C; PARTELLI, L.F; LOOSE, C.E. O empreendedorismo rural e a agroindústria familiar na gestão da atividade agropecuária em Rondônia. **Revista de Administração e Contabilidade**, Rondônia, Ano 14, n. 27, p.97-134, jan./jun. 2015.

LIMA, D.A.A. **Análise das Barreiras que Impactam a Transformação do Agricultor Familiar em Empreendedor Rural.** 2010. 151f. Dissertação (Mestrado

em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2010.

LOBATO, E. M; PINTO, M. C. F; CAZZOLI, V. **Empreendedorismo rural**. 2009. 76f. Monografia (Bacharel em Administração) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins- SP, 2009.

MALDANER, G. C. **Contribuição do Pronaf no desenvolvimento da cadeia do leite no município de Pinhalzinho – SC**. 2014. 89 f. TCC (Bacharel em Agronomia) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2014.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.V. **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTEI, L. Evolução do crédito do Pronaf para as categorias de agricultores familiares A e A/C entre 2000 e 2010. **Rev. Econ. NE**, Fortaleza, v. 45, n. 3, p. 58-69, jul./ set. 2014.

MENDES, J.T.G; PADILHA JUNIOR, J.B. **Agronegócio**: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Notícias**: Valor da Produção Agropecuária de 2017, de R\$546,3 bi, é a maior dos últimos 27 anos. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/valor-da-producao-agropecuaria-de-2017-de-r-546-3-bi-e-o-maior-dos-ultimos-27-anos>>. Acesso em: 13 jun.2017.

MINUZZI, C. D. O; VARGAS, K. S; FIALHO, C. B. Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

MIYAZAKI, J. et al. **Capital social e empreendedorismo rural**: a agricultura familiar no oeste do Paraná. Unioeste, Paraná, 2008. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IVSeminarario/IVSeminarario/Artigos/11.pdf>>. Acesso em 21 nov.2016.

NOVA ERECHIM. **[Site da Prefeitura Municipal de Nova Erechim]**. Disponível em: <<http://www.novaerechim.sc.gov.br>>. Acesso em:16 jan.2017.

NOVAES, A.L. et al. Análise dos fatores críticos de sucesso do agronegócio brasileiro. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2009, Dourados. **Anais...** Dourados: UFGD, 2009.

PAIVA JR, F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

REIS, L. F. S. D. **Agronegócios**: qualidade na gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SCHNEIDER, S. **Agricultura Familiar e Emprego no Meio Rural Brasileiro**: Análise Comparativa das Regiões Sul e Nordeste, Parcerias Estratégicas / Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, n. 22, p. 217-244, jun. 2006.

SCHNEIDER, S; MATTEI, L; CAZELLA, A. A. Histórico, caracterização e dinâmica recente do PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. In: SCHNEIDER, S; SILVA, M.K; MARQUES, P.E.M. (Orgs.). **Políticas Públicas e Participação Social no Brasil Rural**. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Cap.2. p.21-50.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DA PESCA. **Notícias**: Agronegócio movimentou R\$ 61 bilhões na economia catarinense, 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.sc.gov.br/index.php/noticias/280-agronegocio-movimentou-r-61-bilhoes-na-economia-catarinense>>. Acesso em: 12 jan.2017.

_____. **Notícias**: Valor Bruto da Produção Agropecuária catarinense deve chegar a R\$ 27 bilhões em 2017, 2017a. Disponível em: <<http://www.agricultura.sc.gov.br/index.php/noticias/358-valor-bruto-da-producao-agropecuaria-catarinense-deve-chegar-a-r-27-bilhoes-em-2017>>. Acesso em 15 jun.2017.

_____. **Notícias**: PIB da Agropecuária cresceu 13,4% no primeiro trimestre, 2017b. Disponível em: <<http://www.agricultura.sc.gov.br/index.php/noticias/461-pib-da-agropecuaria-cresceu-13-4-no-primeiro-trimestre>>. Acesso em: 15 jun.2017.

SECRETARIA ESPECIAL DE AGRICULTURA FAMILIAR E DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (SEAD). **Notícias**: o que é a agricultura familiar. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/o-que-%C3%A9-agricultura-familiar>>. Acesso em: 18 out.2016.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA (SEBRAE). **Empreendedorismo**. Florianópolis: Sebrae/SC, 2016, 22p. Disponível em: <<http://gestor.ead.sebrae.com.br/Cursos/AE2011/docs/modulo3.pdf>>. Acesso em: 14 out.2016.

TAVARES, T. S.; LIMA, E. Aprendizagem e decisão estratégica realizadas por equipes de direção em pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.3, 2016.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Ed. Unijuí. 2009. 232 p. (Coleção educação à distância. Série livro-texto). Disponível em:<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/164/Pesquisa%20em%20administra%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>>. Acesso em 13 jan.2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S.C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos, 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista tem como objetivo obter dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul. A finalidade central consiste em discutir as características dos processos de gestão das equipes de direção de microempresas rurais situadas no município de Nova Erechim - Santa Catarina.

I- Perfil das equipes de direção e empreendimento rural

1. Identificação do empreendimento:

1.1 Nome da empresa: _____.

1.2 Endereço (linha): _____.

1.3 E-mail ou telefone para contato: _____.

2. Caracterização do grupo familiar, atuantes na empresa rural:

2.1. Número de membros da família: _____.

Nome	Gênero	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Parentesco

Estado civil: 1- Solteiro (a) 2- Casado (a) 3- Separado/Divorciado (a) 4- União estável 5- Viúvo(a)	Escolaridade: 1- Não escolarizado 2- Ens. Fundamental Incompleto 3- Ens. Fundamental Completo 4- Ens. Médio Incompleto 5- Ensino Médio Completo 6- Curso técnico incompleto 7- Curso técnico completo	8- Ens. Sup. Incompleto 9- Ens. Sup. Completo 10- Pós Graduação 11- Especialização 12- Mestrado 13- Doutorado
---	---	--

3. Há contratação de mão de obra?

() Sim () Não

4. Quais são as atividades desenvolvidas na propriedade? (Enumerar por ordem de participação -%):

Atividade	%	Atividade	%
Pecuária de leite		Pecuária de corte	
Suínocultura		Avicultura	
Produção de grãos		Produção de tabaco	
Fruticultura		Hortaliças	
Outras:			

5. Identificação do imóvel rural:

5.1. Qual o número de hectares do empreendimento rural? _____ ha.

5.2. Há quanto tempo a família reside no local? _____ anos.

6. Qual é o faturamento médio mensal da família, aproximadamente?

- () Até 1 salário mínimo
 () De 1 a 3 salários mínimos
 () De 3 a 6 salários mínimos
 () De 6 a 9 salários mínimos
 () De 9 a 12 salários mínimos
 () Mais de 12 salários mínimos.

II- Histórico da empresa e características dos processos de gestão

7. Conte-me um pouco da sua história e da empresa rural:

- 7.1. Como foi fundada? Como assumiu sua direção e a quanto tempo exerce a função? Houve processo sucessório?
- 7.2. Quais foram as transformações ao longo do tempo? Principais desafios e as maiores conquistas.
- 7.3. Quais foram as mudanças mais importantes? Como ocorreram?
- 7.4. Qual é o significado da empresa para a família?
- 7.5. Como é o trabalho conjunto em família? Como funciona? Quais são as principais dificuldades e facilidades.
- 7.6. Quem são seus clientes? Como é a relação com eles?

III- Elementos dos processos de gestão

8. Avaliar

- 8.1. Que fatores o motivaram a investir ou permanecer nesse setor de negócio, a agricultura?
- 8.2. O que o influenciou nessa decisão?
- 8.3. Comente sobre como funciona esse setor no qual atua.
- 8.4. Possui alguma formação voltada a esse setor? E de que forma ela contribui ou não no gerenciamento da empresa?
- 8.5. Como você se qualifica e busca aperfeiçoamento na atividade/ busca informação?
- 8.6. Como o conhecimento adquirido é repassado?
- 8.7. Quais fatores foram levados em consideração para a definição das atividades a serem desenvolvidas no empreendimento?

9. Criar uma arquitetura de negócios

- 9.1. Quais são as perspectivas para o empreendimento, onde pretende chegar?
- 9.2. Tem-se definido o espaço de mercado desejado? Descreva-o.
- 9.3. Como está trabalhando para isso?
- 9.4. Como é a definição das funções e atividades a serem desempenhadas? Tem funcionado?
- 9.5. Quanto ao desempenho das atividades, como você avalia?
- 9.6. Comente sobre o uso de tecnologias no desempenho das atividades e no gerenciamento da empresa.
- 9.7. Quais são as tendências futuras na atividade?

10. Animar/dar vida

- 10.1. Como é a comunicação entre a família na empresa?
- 10.2. Como são repassadas as informações do empreendimento?
- 10.3. De que forma busca incentivar para o trabalho os membros da empresa rural?
- 11.4. Quanto a liderança, existe figura do líder na empresa? Quem é?
- 11.5. Como este desempenha seu papel? E como é visto pelos demais?
- 11.6. E sobre a sucessão na empresa, o que pensa?

12. Monitorar

- 12.5. Como avalia os resultados da empresa ao longo dos anos?
- 12.6. E no dia a dia?
- 12.7. Como você administra o tempo dedicado à empresa rural?
- 12.8. Quanto ao trabalho desenvolvido pelos membros da família, como você o avalia (o que está bom e o que poderia melhorar)?

13. Aprender

- 13.5. O que tem aprendido na condução da empresa?
- 13.6. Como essa aprendizagem tem possibilitado a você fazer correções, ajustes e melhorar o que está sendo feito na empresa?
- 13.7. Quais são suas perspectivas quanto ao futuro nessa atividade?
- 13.8. Quais são seus planos para a empresa?

Obrigado (a) pela participação!

APÊNDICE B- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PROCESSOS DE GESTÃO EM MICROEMPRESAS RURAIS: UM ESTUDO MULTICASOS NO MUNICÍPIO DE NOVA ERECHIM-SC

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada **Processos de Gestão em Microempresas Rurais**: um estudo multicascos no município de Nova Erechim-SC, desenvolvida por Liamara Scalon, discente de graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó, sob orientação do Professor Dr. Fabrício Simplício Maia.

O objetivo central do estudo é: discutir as características adotadas pelas equipes de direção de microempresas rurais em seus processos de gestão, o qual justifica-se, sobretudo, pela relevância do agronegócio para a economia nacional e mundial, sua representatividade para a região em estudo e a importância do gerenciamento eficiente das microempresas rurais na busca por empreendimentos competitivos e sustentáveis. Desse modo, o convite para participar da pesquisa se deve a sua classificação como empresário/dirigente de microempresas rurais e a importância do segmento agropecuário para o município.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito por meio dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do projeto e os dados a serem coletados estão relacionados ao seu perfil socioeconômico, caracterização da empresa rural na qual reside e características dos processos de gestão adotados na empresa rural.

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente quarenta e cinco minutos. Sendo a entrevista gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo gravação Não autorizo gravação

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de representar os microempresários do município pesquisado no que se refere às características adotadas nos processos de gestão da empresa rural.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador.

Desde já agradecemos sua participação!

Nova Erechim, março de 2017.

Assinatura do Pesquisador Responsável

Contato profissional com a pesquisadora responsável:

Tel.: (49) 98833-0227

E-mail: liascalon@hotmail.com

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante:

Assinatura:
