

Um caminho para prosperar

Luis Augusto Araujo¹

O contexto atual dos agronegócios familiares de Santa Catarina e a proximidade do final da segunda década do século 21 estimulam algumas reflexões sobre a prática de sua gestão. Nesta perspectiva, apontam-se dois grandes desafios a serem enfrentados na continuidade deste século: Como ter agronegócios familiares, marcadamente heterogêneos, que sejam tão ágeis quanto a própria mudança? E como criar um agronegócio familiar altamente envolvente, que inspire todos dar o melhor de si?

Antes de prosseguir nessas reflexões, vamos rever o que é gestão. A gestão não é uma ciência, nem tampouco uma profissão, mas uma prática aprendida com a experiência e enraizada no contexto de cada agronegócio familiar. Nesse segmento, a gestão pode ser vista como um triângulo onde a habilidade prática (experiência e aprendizagem prática), a arte (discernimento criativo) e a utilização da ciência (evidências sistemáticas) se encontram (MINTZBERG, 2010).

Heterogeneidade do agronegócio familiar

A pergunta decisiva para os agronegócios familiares catarinenses é: estamos modificando tão rápido como o mundo ao nosso redor? A resposta pode deixar de ser positiva para muitos agricultores.

Nos últimos dez anos, veja o que aconteceu com a renda da operação agrícola por pessoa adulta de 24 agronegócios familiares de Santa Catarina que estão sendo acompanhados pelo programa Contagri. A renda pulou de R\$19.429,00, em 2007/08, para R\$24.693,00, em 2015/16, o que representou um aumento médio de 27%, em valores nominais.

Note que estamos falando da renda média de um conjunto de agronegócios familiares, com suas fortalezas e fraquezas individuais. O acréscimo de renda por pessoa adulta entre o primeiro ano (2007/08) e o último ano agrícola (2015/16) do período, marcadamente diverso, é a informação que se destaca

na Figura 2. Um olhar mais atento aos números revela que alguns agronegócios experimentaram perdas de renda naquele período, enquanto outros apresentaram resultados positivos, com mais de 100% de aumento.

Vale refletir mais um pouco, a respeito dos números de cada agronegócio familiar, para ver o outro lado da questão. Para exemplificar, o agronegócio familiar (10) aumentou apenas 26% sua renda nesse período, mas obteve a renda mais alta do grupo, R\$40.302,00 por pessoa adulta, em 2015/16. Por outro lado, o agronegócio familiar (12) aumentou 248% sua renda, mas obteve R\$24.838,00 de renda por pessoa adulta no último ano do período, 2015/16.

Nem mesmo, os agronegócios familiares considerados de “boa gestão” estão protegidos do embate existente entre o que fazem hoje e as mudanças da economia, dos mercados, da sociedade e da tecnologia. Como vimos anteriormente, a heterogeneidade dos agronegócios familiares revela uma renda que apresenta grande variabilidade, em decorrência das características de orientação de cada negócio agrícola e da disponibilidade dos recursos específicos. Aqui reside o primeiro desafio da gestão: como construir agronegócios familiares que podem transformar-se, respeitando sua singularidade? Este é o desafio da adaptabilidade.

Como inspirar a dar o melhor de si

O agricultor na prática de sua gestão enfrenta duas preocupações principais ao atuar no plano das pessoas: Como ampliar as capacidades humanas para criar as condições que inspiram as pessoas a dar o melhor de si? E como agre-▶

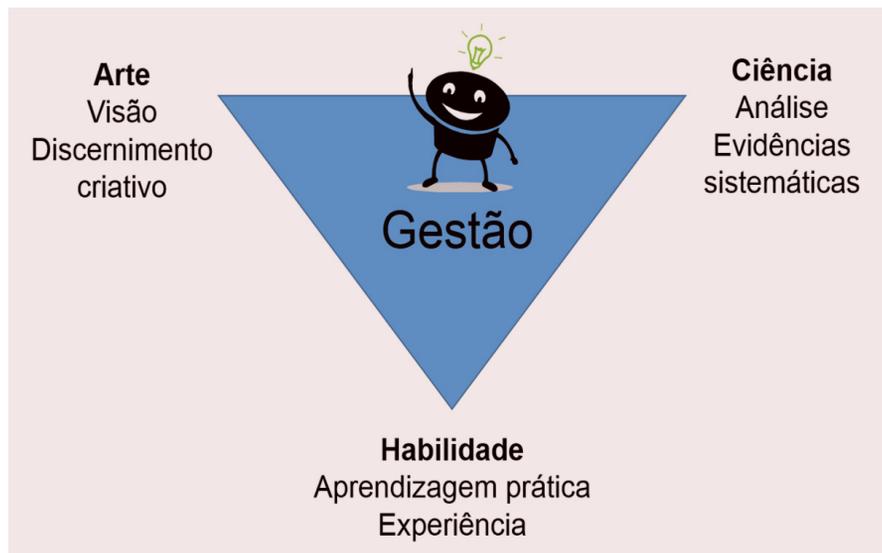


Figura 1. A gestão como arte, habilidade prática, ciência

¹ Eng.-agrônomo, M.Sc., Epagri/Cepa, Rod. Admar Gonzaga, 1486, Itacorubi, e-mail: laraujo@epagri.sc.gov.br

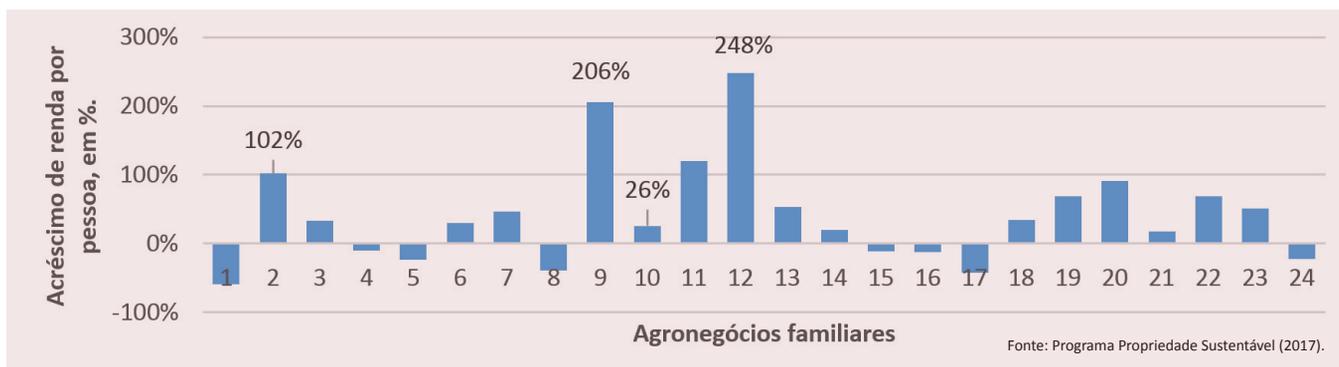


Figura 2. Acréscimo de renda por pessoa adulta de agronegócios familiares catarinenses entre o ano agrícola (2007/08) e o último ano agrícola (2015/16)

gar as capacidades humanas para que elas possam fazer coletivamente o que não poderiam fazer individualmente? (HAMEL, 2007).

Um depoimento feito por uma agricultora de Canguçu/RS pode nos ajudar a exemplificar as duas preocupações anteriores ao comentar sua participação num grupo de 20 propriedades rurais daquele município. Ela chama aquele grupo de “família dos 20, por que passamos a conhecer as propriedades dos outros e os projetos de cada um. Essa troca de conhecimento é muito positiva”. Esse sentimento de “família dos 20”, por certo, tem contribuído para ampliar e agregar as capacidades humanas de seus membros. Este é o desafio da inovação e do engajamento.

Ainda no âmbito das preocupações, as vantagens advindas de se saber lidar com a informação e a gestão do conhecimento se dissipam cada vez mais rápido. A questão, hoje em dia, não mais reside nas vantagens de informação e conhecimento possuídas pelo agricultor, mas em quão rápido ele mesmo é capaz de produzir conhecimento novo. Assim, a própria atuação do agricultor no plano das informações depende fundamentalmente da sua capacidade em processar e lidar com a informação, gerando conhecimento.

As habilidades e competências que os agricultores precisam ter para ser inovadores dependem do entendimento sobre a origem da inovação na gestão de agronegócios familiares. A ino-

vação vem dos seguintes pontos: (1) entender os primeiros sinais de alerta de grandes mudanças na demografia, na tecnologia, na economia, na regulamentação ou qualquer coisa em que a maioria dos agricultores simplesmente não está prestando atenção; (2) ter uma profunda empatia com as necessidades dos seus clientes que demandam seus produtos (essas necessidades são aquelas ocultas ou pouco claras); (3) desafiar dogmas da agricultura. Nesse sentido, um bom exemplo vem da história recente da própria agricultura brasileira, a qual, no tempo recorde de quatro décadas, projetou o País como importante provedor de alimentos para mais de um bilhão de pessoas ao redor do mundo; (4) pensar o agronegócio familiar em termos do que ele possui e conhece, ou seja, seus recursos estratégicos. Em seguida, o agricultor deve se perguntar: o que mais poderíamos fazer com nossos recursos? (HAMEL, 2007).

Os agricultores e as pessoas que fazem a gestão precisam inovar e ser criativas e, para isso, precisam ter desenvolvidas as habilidades anteriormente citadas. Na falta desses atributos e habilidades, os agronegócios familiares param de inovar e tornam-se reféns de uma definição muito limitada de quem eles são.

A importância da inovação em gestão

No começo do século passado, foi

quando se criaram conceitos de gestão visando responder a uma questão central: “como tornar as pessoas em robôs semiprogramáveis?” De lá para cá, surgiram novas questões e o “dilema da inovação” passou a se aplicar tanto à tecnologia quanto à gestão.

A inovação em gestão se relaciona às novas maneiras de organizar recursos, reunir as pessoas e formular estratégias, estimulando a prosperidade de longo prazo. A inovação em gestão é um atributo fundamental para a busca da prosperidade dos agronegócios familiares.

Pode-se admitir que a inovação em gestão dependa da cultura e do clima propício ao desenvolvimento das pessoas, entre outros fatores. Mas num ambiente de mudanças e de forte concorrência, como observado no mundo rural catarinense, a inovação em gestão é o único meio para o agricultor sobreviver no longo prazo; é o único meio de um agronegócio familiar renovar o seu contrato com a prosperidade.

Referências

- HAMEL, G. **O Futuro da administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007. 272p.
- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. São Paulo: Bookman Editora, 2010. 304p. ■