

Fecha de recepción: 15 de septiembre de 2009

Fecha de aceptación y versión final: 28 de diciembre de 2009

---

RINCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La  
Universidad Nacional de la Matanza

*Artículo de Investigación*

**Gestión de emprendimientos agropecuarios: Un análisis de  
Competencias Gerenciales e Índices de Eficiencia Técnica en Unidades  
Productoras de Leche en el Extremo Oeste de Santa Catarina**

Lorraine R. Garrido, Daniele Bernardi, Fernanda Pancote<sup>1</sup>

**RESUMEN**

El objetivo de este trabajo consistió en conocer las competencias gerenciales de los productores de leche relacionándolas con sus respectivos índices de eficiencia técnica. La investigación involucró a 17 productores, por medio de un estudio teórico con verificación empírica, usando investigación descriptiva a través de un relevamiento por encuesta. Los productores, como gestores de propiedades, creen poseer, principalmente, las siguientes competencias gerenciales: en "Conocimientos", el aspecto **Organización**; en "Habilidades", el aspecto **Habilidades Humanas**; en "Cualidades" el aspecto **Moral**; en "Competencia", el aspecto **comunicación**. La relación establecida entre índices de eficiencia técnica y competencias gerenciales, lleva a considerar que, el hecho de que el productor de leche posea las competencias necesarias, no asegura que entregue lo que le es demandado, siendo la afirmación inversa también verdadera. Es importante que el productor mejore sus competencias gerenciales, de forma que partiendo de la identificación de los coeficientes ya alcanzados, compare, planee, fije objetivos, e introduzca mejoras en el proceso productivo y de gestión.

**PALABRAS-CLAVE:** Emprendimientos Agropecuarios. Unidades Productoras de Leche. Competencias Gerenciales. Eficiencia Técnica.

---

<sup>1</sup>Univesidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. São Miguel do Oeste, Santa Catarina, Brasil.

## **ABSTRACT**

This paper had as objective know the managing competences of milk producers relating them to their respective technical efficiency indications. The research was performed with 17 milk producers, through teorical study with empirical examination, using descriptive research, in form of survey. The milk producers, as their own properties' managers, believe to pursue, mainly, the following managing competences: in "Knowledge" the aspect **Organization**; in "Habilities" the aspect **Human Habilities**; in "Qualities", the aspect **Moral**; in "competence", the aspect **Communication**. The relation established between the technical efficiency indications and managing competences induce to the fact that the milk producer has the necessary competences, but it does not assure that he will deliver what he is demanded, being the inverse also true. It is important that the producer improves his managing competences, in order that, starting from the reached coefficients, compares, plans, sets objectives, and introduces improvements in the productive and management process.

**KEY WORDS:** Agricultural Enterprises, Milk Producers Unities, Managing Competeces, Technical Efficiency.

## **ELECCIÓN DEL TEMA**

El presente estudio tiene como tema la Gestión de emprendimientos agropecuarios: un análisis de competencias gerenciales e índices de eficiencia técnica en unidades productoras de leche en el Extremo Oeste Catarinense.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Para la realización de este estudio, se formuló la siguiente pregunta de investigación:  
¿Cuáles son las competencias gerenciales de los productores de leche y su relación con sus respectivos índices de eficiencia técnica?

## **ANTECEDENTES (MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL)**

### **1 AGRONEGOCIO: ESCENARIOS, PROYECCIONES Y TENDENCIAS**

Para el Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento brasileño (MAPA, 2008), la participación del Agro negocio en el producto total de la economía en 2007 fue de 23,3%. Entre 1990 y 2007, el crecimiento medio de la participación agropecuaria fue mayor que el crecimiento de la industria y de los servicios. El crecimiento de la participación agropecuaria, en ese periodo fue de 3,09% de tasa anual media, mientras que la industria creció 1,79% y los servicios 1,78%. Brasil se ha destacado también externamente. Las exportaciones del agro negocio duplicaron en el periodo de 2000 a 2006, pasando de US\$ 20,59 mil millones en el 2000, para US\$ 49,42 mil millones en 2006. Conforme el MAPA (2008), los complejos agroindustriales que más se destacaron fueron el de la carne bovina, de pollos y porcinos, tornándose Brasil el mayor exportador mundial de carne bovina y de pollos.

### **2 PRODUCCION LECHERA**

Según proyecciones consultadas, el agro negocio lechero tendrá mayor representatividad, tanto a nivel nacional como mundial. La producción de leche aumentará, la próxima década, 18,2%, siendo que la mayor parte del crecimiento será consecuencia de aumento de la productividad por vaca, conforme lo establece el FAPRI – *Food and Agricultural Policy Research Institute* (2006, apud MAPA, 2008). La producción a nivel mundial para 2016 indica el Continente Asiático como el mayor productor de leche, con 195,8 millones de toneladas de leche, seguido por Europa con 137,6 millones de toneladas y por los Estados Unidos con 110,45 millones de toneladas de leche.

Los Estados Unidos serán los mayores productores de leche en América del Norte. En América del Sur, Brasil deberá producir en 2016, 34,2 mil millones de toneladas y Argentina 14,4 millones de toneladas. (MAPA, 2008).

De acuerdo con Altmann, Mioir y Zoldan (2008), la región Oeste de Santa Catarina, juntamente con el Noroeste de Río Grande do Sul y Sudoeste de Paraná, forma la principal cuenca lechera de Brasil. Por ese motivo se cree que deberá tornarse en una región de gran potencial exportador hasta 2015. Esa región posee ventajas comparativas para la actividad lechera basada: en la alimentación a pasto, contar con

agricultura familiar, disponer de un buen nivel de profesionalización, clima y suelo apropiados y por el hecho de poder de generar economías de escala.

### **3 AGRICULTURA FAMILIAR**

La organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y La Alimentación – FAO, y el Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria – INCRA (1996 apud BLUM, 2001), definen a la agricultura familiar con base en tres características, la gerencia de la propiedad rural es hecha por la familia, el trabajo es desempeñado en gran parte por ellos, y los factores de producción pertenecen a ellos, siendo algunas veces la tierra una excepción.

La agricultura familiar brasileña según Buainain et al. (2005), es extremadamente diversificada, incluye tanto familias que viven y explotan minifundios, con renta baja, como productores insertos en el moderno agro negocio, con renta superior a la de las familias con minifundios.

La agricultura familiar enfrenta algunos problemas. Las empresas familiares consolidadas, en transición y las periféricas presentan problemas en los cuatro factores de la producción: tierra, mano de obra, capital y capacidad empresarial. Las periféricas y en transición presentan muchos más problemas: la falta de tierra, la escasez de mano de obra, deficiencias en la formación gerencial, lo cual implica dirigir los negocios sin el nivel de profesionalidad requerido, baja escala de producción, la competencia internacional injusta y la falta de sociabilidad son algunos de los problemas que atacan a las propiedades consolidadas. (BLUM, 2001).

### **4 COMPETENCIA Y GERENCIMIENTO**

El término *competencia*, según Boog (1991), es la calidad de quien es capaz de apreciar y resolver ciertos asuntos, hacer determinadas cosas, significa capacidad, habilidad y aptitud. La competencia es la búsqueda simultánea por dos o más individuos, de una ventaja, una victoria, un premio entre otras cosas.

Las competencias gerenciales de acuerdo con Fandt (1994 apud PICARELLI FILHO, 1999), son interrelacionadas y construidas unas sobre las otras, como una red compleja. En ese sentido se tienen cuatro categorías de competencias, o sea, competencias de interacción, competencia de solución de problemas, competencia de capacitación y competencia de comunicación, siendo las tres primeras consideradas como fundamentales y la última como apoyo.

De acuerdo con Boog (1991), los gerentes deben poseer algunas competencias, tales como: habilidades técnicas que representan el conocimiento específico de un cargo gerencial, normalmente asociado al área funcional de un gerente; habilidades humanas, relacionadas con el trato con personas; habilidades conceptuales que representan la necesidad del gerente tener una buena visión de todo, de ver más allá de las fronteras de su sector, entender las relaciones entre los diversos sectores, y saber como la organización se relaciona con el medio ambiente.

De acuerdo con la clásica teoría de Fayol (1986), la función administrativa, comprende capacidades formadas por un conjunto de cualidades y conocimientos, tales como: cualidades físicas (salud, vigor, destreza); cualidades intelectuales (actitud para comprensión, aprendizaje, discernimiento, fuerza y agilidad intelectual); cualidades morales (coraje de aceptar responsabilidad, iniciativa, energía, firmeza, decisión, dignidad); cultura general (otros conocimientos que no son exclusivos de la función ejercida); conocimientos especiales (específicos de la función); experiencia (conocimiento resultante de la práctica de negocios, de las lecciones que los hechos vivenciados proporcionan). Las capacidades necesarias para la función administrativa, según el autor, son: previsión, organización, comando, coordinación y control.

Boog (1991) clasifica las actividades demandadas para el desempeño gerencial en cuatro bloques básicos: planeamiento, organización, dirección y control. En términos conceptuales, estas tareas conforma un ciclo administrativo. La función de planeamiento determina de forma adelantada, los resultados que un grupo, unidad o empresa, deben alcanzar, así como la forma de alcanzarlos. La función de organización contempla, los variados factores y recursos necesarios, para la ejecución de lo que fue planeado. La función de dirección coloca entonces en movimiento los diversos recursos en especial a las personas. La función de control restringe y regula varios factores, de manera que los proyectos se puedan completar tal como fueron planeados y organizados.

Según Nantes y Scarpelli (2001), las crecientes y rápidas transformaciones en la sociedad causaron la globalización de los mercados de alimentos y fibras, e hicieron que los márgenes de ganancia quedasen cada vez más estrechos. Para los emprendimientos rurales, esas transformaciones tuvieron efectos más acentuados.

De esas transformaciones, surge un nuevo posicionamiento para las propiedades rurales, donde se busca practicar una agropecuaria moderna e íntimamente ligada a las agroindustrias o canales de distribución. "Delante de esa búsqueda de

competitividad, las propiedades rurales están buscando nuevos modelos para el patrón de gerencia y operacional, considerando al consumidor como el principal agente definidor de los patrones de calidad” (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 557). Según los autores, ese nuevo modelo productivo de las propiedades rurales apunta a la reducción de los costos de producción y a la búsqueda de mayor eficiencia y facturación.

La propiedad rural puede formar parte del nuevo modelo establecido en el ambiente de los agros negocios, una vez que reconozca la importancia de la integración de los diversos eslabones de la cadena productiva (NANTES, SCARPELLI (2001).

La gestión del emprendimiento rural más específicamente, comprende recolección de datos, generación de información, toma de decisiones y acciones consecuentes. La adecuación del productor rural a las exigencias impuestas por la agroindustria y por los canales de distribución destaca la importancia de que el cambio de postura debe ser amplio, una vez que el mercado exige eficiencia en todos los segmentos de la cadena productiva (NANTES; SCARPELLI, 2001).

De esta manera cabe al productor rural encontrar medios para responder a las cuestiones esenciales de su emprendimiento como: el qué, cómo, cuándo y para quién producir. Tales respuestas pueden ser encontradas adoptándose herramientas de soporte a la gestión que, no son muy usadas en sistemas agropecuarios, pero en sistemas industriales son ampliamente difundidas.

Lourenzani y Souza Filho (2005) explican que la gestión de una empresa rural es un proceso de toma de decisión que evalúa la asignación de recursos escasos en diversas posibilidades productivas, dentro de un ambiente de riesgos e inseguridades característico del sector agrícola. La dirección de la propiedad rural es uno de los factores indispensables para alcanzar el desarrollo sustentable de la propiedad como un todo.

Para alcanzar éxito en sus actividades, el productor de leche también enfrenta desafíos, como los empresarios de los demás ramos del negocio. El productor de leche es responsable por: producir alimentos de calidad para el ganado; conocer técnicas de producción animal con aplicación eficiente; habilidad en la gestión de personas que componen su equipo de trabajo; comprar de forma organizada y estratégica; dirigir todos los aspectos. O sea, él controla los acontecimientos, identifica problemas y trabaja en busca de soluciones (CONTROLES, 2009)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Conforme norma técnica 10520 (ABNT)

Hasta hace poco tiempo atrás, los controles administrativos en la actividad lechera no eran muy valorizados. Hoy un productor que no hace anotaciones básicas y que no busca conocer los detalles que involucran el día a día en la propiedad, es considerado un productor que “cree” que su negocio va bien. La realidad exige, cada vez más, un productor profesional que sea competitivo y haga su negocio crecer, y en ese contexto, una buena gestión permite una tomada de decisiones para mejores resultados. (CONTROLES, 2009).

## **5 PRODUCCIÓN Y COEFICIENTES TÉCNICOS**

Lourenzani e Souza Filho (2005) conceptúan a un sistema de producción como el método por el cual las organizaciones procesan sus insumos para ser transformados en productos finales, ya sea como forma de bienes físicos o servicios.

El sistema de la producción de leche típico de la Región Oeste Catarinense se orienta a animales de la raza holandesa, actividad para la cual está habiendo un aumento en la especialización, principalmente a través de la inseminación artificial. (POLETTI; BROETTO; MELLO, 2005).

El manejo, como prácticas racionales que tienen la finalidad de producir animales de forma económica exige inversión de capital, inteligencia y trabajo, procedimientos juiciosos de raciocinio y de conocimiento y atender en un sistema integrado a las necesidades de los animales. Exige también, conocimientos técnicos tanto de la parte del emprendedor como de los trabajadores, siendo así posibles, buena organización, previsión de gastos, de prácticas y de costos, buena organización, coordinación y control total de todo el proceso de producción, de manera que sea posible que exista una dirección de la actividad. (ARAUJO, 2005).

Según Araujo (2005), los coeficientes técnicos pecuarios son números que miden, expresan la eficiencia de la conducción de las actividades de creación de forma parcial o total, de manera que se pueda compararlos y acompañar la evolución de los emprendimientos, siendo que dependen fundamentalmente de la actividad, del sistema de producción, de la tecnología y de las prácticas de manejo. Deben ser vistos en conjunto, igualmente existiendo algunos prioritarios, ninguno de ellos aisladamente es suficiente para calificar técnica y económicamente una actividad agrícola o pecuaria.

Los principales factores que influyen en los coeficientes técnicos “dentro de la tranquera” son: los tipos de explotación agropecuaria, el local de la producción, los factores de producción disponibles y las exigencias del mercado. Conforme el autor, la

producción bovino de leche también posee sus coeficientes técnicos, como sigue: plazo o periodo de lactación; producción diaria y total de leche; producción total de leche por vaca por lactación; conversión alimentar; tenor de gordura y vida útil de matrices y reproductores. (ARAUJO, 2005).

En un sistema de mercado, donde los productores son tomadores de precios de los productos e insumos, el desempeño económico de una unidad de producción depende principalmente de los siguientes factores, según Lima et al. (2005): de las características estructurales de la unidad de producción, de la naturaleza y del grado de intensificación de las producciones practicadas; del nivel de la eficacia técnica y gerencial de las actividades desarrolladas; de la importancia de los gastos con la obtención de los medios de producción.

Algunos factores determinantes para el desempeño económico en la actividad lechera, según Marion (2004) son:

- a) desempeño del rebaño: productividad de los pastos;
- b) gastos para el funcionamiento: mano de obra permanente; mano de obra temporaria; mano de obra familiar; media de producción (litros/día); vacas en lactación; media de producción individual (litros/vaca/día); producción por área (litros/ha);
- c) resultados económicos (sin la remuneración del propietario): margen bruto por área (R\$/ha); margen bruto por litro (R\$/litro);
- d) resultados económicos (con remuneración del propietario): remuneración del propietario; margen bruto por área (R\$/ha); margen bruto por litro (R\$/litro).

“Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos y lo hace alcanzando resultados a bajo costo. Así, productividad implica un interés tanto por eficacia como por eficiencia”. (ROBBINS, 1999, p.14).

### **Justificación del estudio**

Estadísticas mundiales del sector demuestran que Brasil tiene una posición destacada en todos los segmentos de la cadena productiva de leche. El país posee el 3º mayor rebaño lechero del mundo, produce más de 25 mil millones de litros anuales de leche de vaca, que lo coloca en la 6ª posición mundial, siendo también el 3º mayor productor de queso, es el 9º en la producción de manteca, el 4º en el segmento de leche en polvo. Todos esos datos denotan el potencial de desarrollo del sector en Brasil. La

actividad lechera en el país está concentrada en apenas seis estados, y Santa Catarina es uno de ellos. (COSTA; MACEDO; HONCZAR, 2008).

Investigaciones efectuadas por académicos, año a año, en el curso de Bachiller en Agro negocios, de la Universidad del Oeste de Santa Catarina (Unoesc), por ocasión de las prácticas curriculares, confirman las informaciones de que, una de las grandes dificultades relacionada al sector productivo en el agro negocio, se refiere a la *deficiencia en la capacidad de gestión de los emprendimientos rurales*.

Resultados de la investigación realizada por las autoras de este trabajo junto a productores, y proveedores de leche para la agroindustria en el periodo de 2005 y 2006, evidenció la gran necesidad en los productores de *mejorar la capacidad de gestión de sus emprendimientos*.

Como integrante del grupo de investigaciones de la Red RIPA – Red de Innovación y Prospección Tecnológica para el Agro negocio, y habiendo participado de reuniones y encuentros, que resultaron en la elaboración de los Términos de Referencia para el Desarrollo Tecnológico de la Cadena Productiva de la Leche en la Región Sur de Brasil, se constató la necesidad de un *desarrollo de acciones relacionadas a la gestión de los emprendimientos agropecuarios*.

## **LIMITACIONES**

Del grupo de 25 productores, subdivididos entre las tres categorías investigadas, solamente 17 participaron de la investigación en virtud de cuestiones relacionadas a la dificultad de acceso, de cambio de dirección e inexistencia de disposición para participar en la misma.

La diferencia de número de productores en cada categoría (Cabeza/Media/Cola) es, en especial, el bajo número de participantes en la categoría Cola, que podría haber afectado los resultados del estudio.

El hecho de que los datos referentes a las competencias de la gerencia resultan de la percepción de los productores, relativiza significativamente las consideraciones finales a ese respecto.

## **ALCANCES DEL TRABAJO**

Los resultados del presente estudio deberán generar un aumento significativo de informaciones que podrán ser usadas para reflexiones, discusiones y definición de

acciones junto a la comunidad académica y comunidad externa, más específicamente, junto a los sectores relacionados al agro negocio de la leche.

Para cada unidad productiva investigada, se tienen datos de eficiencia por unidad técnica siendo cruzados con datos de orden gerencial (competencias). El cruzamiento de esos datos revela aspectos importantes para un eficiente proceso gerencial del emprendimiento agropecuario pudiendo promover una mejoría en la generación de renta del productor y, por extensión, la promoción del desarrollo regional.

## **OBJETIVOS**

Para responder a la problemática mencionada se tuvo como objetivo general del estudio, conocer las competencias gerenciales de los productores de leche relacionándolas con sus respectivos índices de eficiencia técnica. Para tanto se buscó: caracterizar las unidades productoras de leche; identificar competencias gerenciales de los productores; acceder los índices de eficiencia por unidad técnica en la actividad lechera y, relacionar las competencias gerenciales con los índices de eficiencia por unidad técnica.

## **HIPÓTESIS**

- Las competencias gerenciales de los productores de leche se refieren, principalmente, a las habilidades técnicas, cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales y conocimientos especiales.

- La relación entre competencias gerenciales e índices de eficiencia por unidad técnica es una relación directamente proporcional, o sea:

Productores del grupo Cabeza, que poseen los mejores índices de eficiencia técnica (mejores propiedades) son también los que poseen mejores notas en la auto evaluación de sus competencias gerenciales (nota 4: bueno);

Productores del grupo Media, que poseen índices de eficiencia técnica medios (medios resultados), son también los que poseen notas medias en la auto evaluación de sus competencias gerenciales (nota 3: satisfactorio);

Productores del grupo Cola, que poseen índices de eficiencia técnica menores (peores resultados) son también poseedores de bajas notas en la auto evaluación de sus competencias gerenciales (nota 1: malo o nota 2: insatisfactorio).

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

La investigación fue realizada con la participación de 17 (diecisiete) productores, pertenecientes al “Grupo Contagri”<sup>1</sup>, que forman parte de 11 municipios de la región del Extremo Oeste de Santa Catarina. Esos productores están representados de la siguiente forma: Grupo *Cabeza* – 05 productores con los mejores índices técnicos (29%); Grupo *Media* – 09 productores con índices técnicos medios (53%) y, Grupo *Cola* – 03 productores con índices técnicos menores (18%).

Las respuestas a los interrogantes referentes a la competencia gerencial corresponden a una opinión de tipo personal, esto es, a partir de las competencias gerenciales que el productor cree que el gestor de la propiedad deba poseer, él productor procedió a una auto evaluación, atribuyéndose una nota de uno a cuatro, siendo “1” la nota mínima y “4” la nota máxima.

Los datos referentes a los coeficientes técnicos fueron obtenidos por vía documental, de la Epágrí – Empresa de Investigación Agropecuaria y Extensión Rural de Santa Catarina/BRASIL.

El análisis de correlación entre competencias gerenciales y coeficientes técnicos, fue realizado a partir de los resultados obtenidos con el cálculo del coeficiente de correlación de *Pearson*. El mismo describe la correlación lineal de los datos de dos variables cuantitativas según el cual, en cualquier conjunto de datos, el valor del coeficiente de correlación,  $r$ , estará en el intervalo de -1 a 1.

“Será tanto más próximo 1 (o -1) cuanto más fuerte sea la correlación en los datos observados”. (BARBETTA, 1998, p. 251). Para el cálculo del coeficiente de correlación de *Pearson*, se utilizó el *software* estadístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **1. COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS PRODUCTORES**

El análisis subsecuente, lleva en consideración el aporte teórico del estudio y el hecho de que las respuestas a los interrogantes parten de su opinión personal, o sea, reflejan las competencias gerenciales que **“el productor cree poseer”**. Para mejor comprensión, los datos están presentados por medio de gráficos, acompañados de sus respectivos análisis.

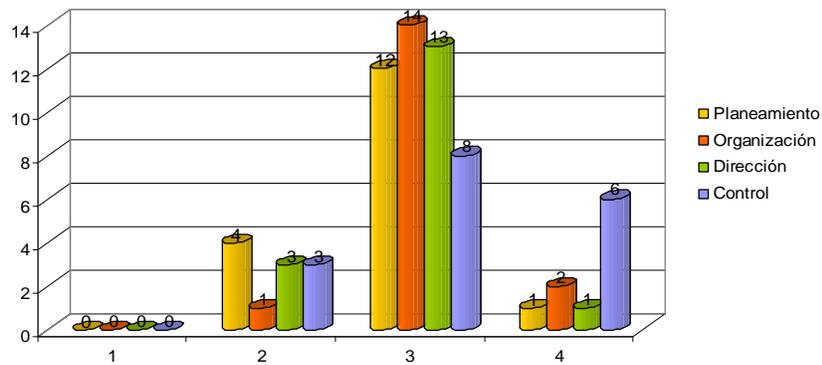


Gráfico 01: Conocimientos Administrativos que el gestor de la propiedad cree poseer, "Grupo Contagri", Región del Extremo-Oeste de Santa Catarina, Brasil.2008. Fuente: Datos primarios.

En lo que se refiere a Conocimientos Administrativos, de acuerdo con el Gráfico 01, se observa el predominio de la nota tres. El aspecto **Organización** obtuvo discreto resultado entre los demás. En ese sentido, en la opinión del productor es importante providenciar todo lo que es útil y necesario para el funcionamiento de la propiedad, adaptando los medios a los fines, en orden de prioridades. El aspecto **Control**, se destaca también, al realizar la suma de los puntos de las mejores notas, 3 y 4. Se puede suponer que un número significativo de productores usa la función control en sus actividades, restringiendo y regulando varios factores, de forma que los proyectos puedan completarse tal como fueron planeados y organizados.

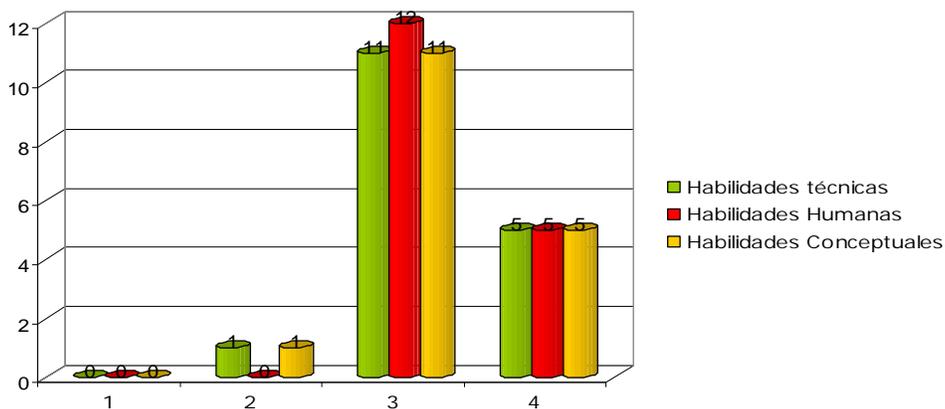


Gráfico 02: Habilidades que el gestor de la propiedad cree poseer, "Grupo Contagri", Región del Extremo-Oeste de Santa Catarina/BRASIL, 2008. Fuente: Datos primarios.

En términos de Habilidades, de acuerdo con lo verificado en el Gráfico 02, la nota tres también predominó. La **Habilidad Humana**, que se destacó en los resultados, con pequeña diferencia en relación a las demás, se refiere a la forma de tratar a las personas, de liderar, de motivar, de crear un ambiente de buena voluntad y seguridad, con libertad de expresión. La pequeña diferencia en la puntuación de las tres habilidades, lleva a creer que las habilidades, **Técnica y Conceptual**, son consideradas bastante presentes, representando, respectivamente, la existencia del conocimiento específico de un cargo gerencial y, la necesidad del gerente de tener una buena visión de todo, de ver más allá de las fronteras de su sector, entender las relaciones entre los diversos sectores, saber como la organización se relaciona con el medio ambiente.

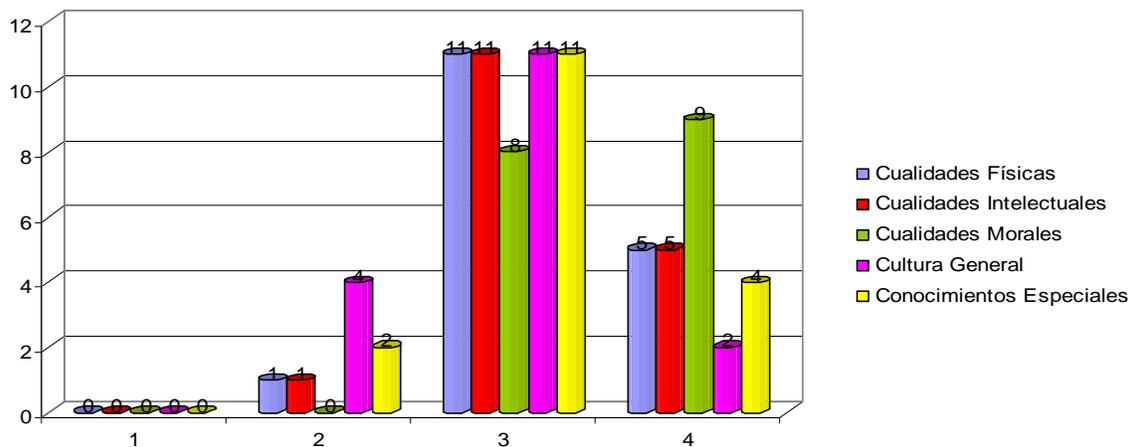


Gráfico 03: Cualidades que el gestor de la propiedad cree poseer, "Grupo Contagri", Región del Extremo-Oeste de Santa Catarina/BRASIL, 2008  
Fuente: Datos primarios.

Con respecto a "Cualidades", de acuerdo con el Gráfico 03, continúa a predominar la nota 3. Quedan en igualdad, las Cualidades Físicas, Cualidades Intellectuales, Cultura General y Conocimientos Especiales. Pero, el aspecto **Moral** se presenta destacadamente, una vez hecha la suma de las puntuaciones atribuidas a la nota 3 y a la nota 4. La calidad moral se refiere al coraje de aceptar responsabilidad, iniciativa, energía, firmeza, decisión, dignidad, honestidad, disciplina, rectitud, devoción.

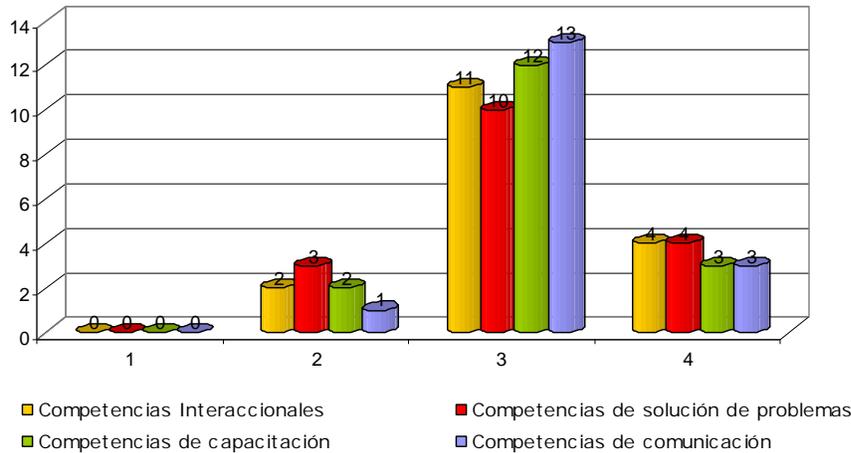


Gráfico 04: Competencias que el gestor de la propiedad cree poseer, "Grupo Contagri", Región del Extremo-Oeste de Santa Catarina/BRASIL, 2008  
 Fuente: Datos primarios.

La nota tres sobresalió en el aspecto "Competencia", con discreta ventaja para la competencia de **Comunicación**. La Competencia de la comunicación se refiere básicamente, en saber comunicar efectivamente sus ideas y saber comprender al otro, siendo considerada como una competencia de apoyo en relación a las otras tres.

## 2. RELACION ENTRE EFICIENCIA TÉCNICA Y COMPETENCIAS GERENCIALES

La relación entre competencias gerenciales e índices de eficiencia técnica por unidad se mostró como una relación bastante variable, presentándose algunas veces como una relación positiva y otras veces como una relación negativa, cuyas fuerzas de asociación pueden ser separadas en categorías como, débiles, donde una asociación coherente y sistemática no está presente; moderada, indicando probable relación coherente y sistemática; fuerte, cuando existe una probabilidad muy alta de haber una relación entre variables, como puede ser observado en la Tabla 1.

TABLA 1 – Coeficientes de correlación entre coeficientes técnicos y competencias gerenciales, productores del “Grupo Contagri”, Región del Extremo-Oeste de Santa Catarina/BR, 2008

<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>	<b>Cabeza</b>	<b>Media</b>	<b>Cola</b>
Competencia X <i>MBVA</i> <sup>2</sup>	-0,36*	0,17*	-0,96***
Competencia X <i>LLVA</i> <sup>3</sup>	-0,66**	0,26*	-0,98***
Competencia X <i>UTH</i> <sup>4</sup>	-0,68**	0,52**	0,80***

\*correlación débil (+ o -) \*\* correlación moderada (+ o -) \*\*\* correlación fuerte (+ o -)

Fuente: Datos recolectados por las autoras de este artículo

Analizándose la Tabla 1, se observa que en el Grupo “Cabeza” existe una relación de sentido negativo y fuerza de asociación de débil (*MBVA*) a moderada (*LLVA* / *UTH*). La existencia de una correlación negativa indica que las variantes estudiadas caminan en el sentido opuesto. En el Grupo “Media” se observa una relación de sentido positivo y fuerza de asociación de débil (*MBVA* Y *LLVA*) a moderada (*UTH*), donde las notas atribuidas por los productores y los coeficientes técnicos caminan en el mismo sentido. En relación al Grupo “Cola”, se observa relación de sentido negativo (*MBVA* Y *LLVA*), y relación de sentido positivo (*UTH*), todas con fuerza de asociación fuerte, indicando una probabilidad muy alta de existir una relación entre variables.

Conviene resaltar que, como el concepto de correlación se refiere a una asociación numérica entre dos variables, no implica necesariamente obtener una relación de causa y efecto, su estudio envuelve muchas veces problemas conceptuales, de medida, de análisis y de interpretación. Porque los resultados de los coeficientes técnicos son afectados por diversos factores, tales como, características de la estructura de la unidad de producción; tipo e intensificación de las producciones practicadas; nivel de eficacia técnica y gerencial de las actividades desarrolladas; e importancia de los gastos con la obtención de los medios de producción.

## **CONCLUSIONES**

El presente estudio buscó conocer las competencias gerenciales de los productores de leche relacionándolas con sus respectivos índices de eficiencia técnica. Las competencias gerenciales destacadas por los productores de leche, que son las competencias que ellos creen poseer como gestores de propiedades, a pesar de las pequeñas diferencias que existen entre todas ellas y que no deben ser menospreciadas, fueron: **organización** e **control**; **habilidad humana**; **cualidades**

**físicas, cualidades intelectuales, cultura general y conocimientos especiales; Moral y comunicación.**

Las competencias que los productores de leche creen poseer, son muy importantes para la gestión del emprendimiento agropecuario, contemplan el lado humano, físico e intelectual, las especificidades técnicas, la capacidad de comunicación y el aspecto moral. A pesar de indicar también, competencias en términos de organización y control, estas no llegan a cerrar el círculo administrativo. El planeamiento y la dirección no están suficientemente fortalecidos, lo que hace que la previsión y el destino de recursos adecuados al desarrollo de las actividades, no cumpla las expectativas esperadas, reflejándose negativamente en el resultado final de la actividad lechera.

El planeamiento se constituye en una de las herramientas imprescindible para el administrador en la búsqueda de mayor productividad de sus factores productivos y representa la mayor finalidad de los coeficientes técnicos.

La expectativa es que Santa Catarina/BRSIL ocupe cada vez más espacio en la producción lechera nacional, siendo necesario que la actividad se consolide como una importante estrategia para el desarrollo regional. El cruzamiento de datos de eficiencia técnica con datos de orden gerencial (competencias) revela aspectos importantes para un eficiente proceso de gerencia del emprendimiento agropecuario pudiendo promover una mejora en la generación de renta del productor y, por extensión, a promoción del desarrollo regional esperado.

Se considera importante destacar que, el hecho de que la persona tenga las calificaciones necesarias para un trabajo, no quiere decir que ella irá a entregar lo que le es demandado, siendo al contrario también verdadero, una vez que los resultados no están solamente asociados a procesos de producción, sino a todo un conjunto de actividades de gestión. Es importante que el productor tenga conciencia de todos esos aspectos y busque mejorar sus competencias gerenciales, de manera que, partiendo de la identificación de los coeficientes ya alcanzados, compare, planee, fije objetivos, e introduzca mejoras en su proceso productivo y de gestión.

Finalmente en esa relación entre las notas que los productores se atribuyeron, para la cuestión de la competencia gerencial y los coeficientes técnicos de las respectivas propiedades, se deben llevar en consideración tres aspectos: primero, que la evaluación de las competencias gerenciales proviene de la percepción del productor, segundo que la correlación se refiere a una asociación numérica entre dos variables, no implicando, necesariamente, en una relación de causa y efecto, tercero que las

opciones en términos de sentido y fuerza en las correlaciones entre las variables pueden estar indicando el hecho de que, en algunos casos, las personas que saben bastante, saben también cuanto les falta aprender y mejorar y, personas que no saben o conocen lo necesario, tienden a pensar que ya saben lo suficiente.

#### Notas explicativas

- <sup>1</sup> El grupo viene siendo investigado por técnicos de la Epágrí – Empresa de Investigación Agropecuaria y Extensión Rural de Santa Catarina, con la finalidad de elaboración de una síntesis estadual para desarrollo de un Manual de Referencias en las actividades investigadas, bien como, para la obtención de parámetros para costos de producción de las actividades, en los más diversos usos de tecnología.
- <sup>2</sup> MBVA (Margen bruta por vaca): diferencia entre la renta bruta de la actividad lechera y los costos variables totales. Es lo que sobra para pagar los costos fijos. (DALPONTE, 2009).
- <sup>3</sup> LLVA (leche por vaca/año/litros): producción media de leche en litros por vaca, durante el periodo. Este indicador es obtenido dividiéndose la producción total de leche, por el número medio anual de vacas. (DALPONTE, 2009).
- <sup>4</sup> UTH (Unidad de trabajo Hombre): trabajo realizado por una persona (15 a 65 años) durante 300 días por año y 8 horas por día. Para calcular y analizar el rendimiento de la mano de obra familiar se debe saber cuanto tiempo cada persona trabaja por día en la actividad lechera, durante el año agrícola. (DALPONTE, 2009).

#### BIBLIOGRAFIA

ALTMANN, Rubens; MIOR, Luiz Carlos; ZOLDAN, Paulo. **Perspectivas para o sistema agroalimentar e o espaço rural de Santa Catarina em 2015**: Percepção de representantes de agroindústrias, cooperativas e organizações sociais. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. Florianópolis: Epagri, 2008.

ARAÚJO, Massilon J.. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2.ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

BLUM, Rubens. Agricultura familiar: Estudo preliminar da definição, classificação problemática. In: TEDESCO, João Carlos. **Agricultura familiar: Realidades e perspectivas**. 3. ed. Passo Fundo: EDIUPF, 2001, p.57 – 104.

BOOG, Gustavo G.. **O desafio da competência**: Como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.

BUAINAIN, Antônio Márcio et al. Peculiaridades regionais da agricultura familiar brasileira. In: FILHO, Hildo Meireles de Souza e, BATALHA, Mário Otávio (Orgs.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005, p. 13-41.

CONTROLES Indispensáveis. **Revista Leite DPA**. Ano 9, n. 94, p.20-22, jan. e fev. 2009.

COSTA, Antonio Carlos Prado B; MACÊDO, Fernando dos Santos; HONCZAR, Gregory. **Agronegócio Brasileiro**: características, desempenho, produtos e Mercados. São Paulo : FIESP, 2008, p.88-93 e 6-9.

DALPONTE, Adilson. **Custo de produção da atividade leiteira**. EPAGRI. Disponível em <[http://www.epagri.rctsc.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=178:-custo-de-producao-da-atividade-leiteira&catid=19:cursos-treinamentos&Itemid=26](http://www.epagri.rctsc.br/index.php?option=com_content&view=article&id=178:-custo-de-producao-da-atividade-leiteira&catid=19:cursos-treinamentos&Itemid=26)> Acesso em: 01 jul. 2008.

EMBRAPA. **Gado de Leite**. Disponível em <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/>>. Acesso em: 01 jul. 2008.

EPAGRI/CEPA. **Preços Médios Mensais de Carnes e Leite Recebidos pelos Produtores em Santa Catarina - 2006/2009**. Disponível em: <<http://cepa.epagri.sc.gov.br/>> Acesso em: 06 jul. 2009.

EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2007 – 2008**. Florianópolis: Epagri/Cepa, 2008.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

HEIDEN, Francisco Carlos. Leite. In: Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2007 – 2008**. Florianópolis: Epagri/Cepa, 2008. p. 182-196

LIMA, Arlindo Prestes de. et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 3. ed. Ijuí, RS: UNIJUÍ, 2005.

LOURENZANI, Wagner Luiz; SOUZA FILHO, Hildo Meireles de. Gestão Integrada para a Agricultura Familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo Meireles de; BATALHA, Mário Otávio (Orgs.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005, p. 68-93.

MAPA. **Projeções do Agronegócio Mundial e Brasil 2006/07 a 2017/18**. Brasília: 2008. Disponível em:

<[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU\\_LATERAL/AGRICULTURA\\_PECUARIA/PROJECOES\\_AGRONEGOCIO/PROJECOES%20DO%20AGRONEGOCIO%20BRASIL%202006-2018.PDF](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/PROJECOES_AGRONEGOCIO/PROJECOES%20DO%20AGRONEGOCIO%20BRASIL%202006-2018.PDF)>. Acesso em: 12 nov. 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade da pecuária**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v.1, p. 556-584.

PICARELLI FILHO, Vicente (Coord.). **REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E POR COMPETÊNCIAS:** Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

POLETTI, André Ricardo; BROETTO, Renato; MELLO, Marcio Antônio de. UPR1: Região Oeste de Santa Catarina. In: EPAGRI. **Manual de referências técnico-econômicas de sistemas de produção agropecuários de Santa Catarina.** Florianópolis: Epagri. 2005. p. 22-46

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.