

UNIVERSIDADE ESTADUAL
PAULISTA - UNESP
JABOTICABAL

MONITORAMENTO DO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DA PEQUENA PROPRIEDADE
RURAL: ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES
PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA
PELOS DIRIGENTES

Bruno Barbosa Mialichi

Jaboticabal

2021

UNIVERSIDADE ESTADUALⁱ PAULISTA -UNESP JABOTICABAL

MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL: ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PELOS DIRIGENTES

Bruno Barbosa Mialichi

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Economia e finanças aplicadas nas organizações agroindustriais

Orientador: Prof.^a Dr.^a. Ana Claudia Fernandes Terence

Jaboticabal

2021

M618m Mialichi, Bruno Barbosa

Monitoramento do ambiente organizacional da pequena propriedade rural: análise e proposição de ações para a tomada de decisão estratégica pelos dirigentes/ Bruno Barbosa Mialichi. -- Jaboticabal, 2022

99 p. : il., tabs.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Orientadora: Ana Cláudia Fernandes Terence

1. Monitoramento Ambiental. 2. Pequena Empresa Rural. 3. Estratégia. 4. Amendoim. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL: ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PELOS DIRIGENTES

AUTOR: BRUNO BARBOSA MIALICHI

ORIENTADORA: ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:



Profa. Dra. ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE (Participação Virtual)
Administracao PublicaFCLUNESP / AraraquaraSP



Profa. Dra. DANIELA ROSIM (Participação Virtual)
Universidade Federal de Goiás-Câmpus Samambaia / Goiânia/GO



Prof. Dr. ADRIANO DOS REIS LUCENTE (Participação Virtual)
Departamento de Economia Administracao e Educacao / FCAV UNESP Jaboticabal

Jaboticabal, 21 de janeiro de 2022

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, Energia Suprema Universal, e aos nossos Mentores Espirituais, pois sem a permissão e a proteção das Forças Superiores, não estaríamos escrevendo estas palavras.

Dedico a meus pais, Kristiane Barbosa Mialichi e Hélio Walter Mialichi Junior que são meus baluartes, meus protetores e meus conselheiros, que sempre me ensinam predicados sobre ética, honestidade, respeito ao próximo e dignidade.

Dedico este trabalho a todos que me ajudaram a superar as inúmeras dificuldades pessoais e profissionais que tive durante este Mestrado e que, por muitas vezes, fizeram-me pensar em desistir deste sonho.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora de Mestrado professora Ana Cláudia Fernandes Terence que, por meio de seus ensinamentos, dedicação e amizade, ajuda-me a enveredar por caminhos cada vez mais promissores. Obrigado por toda sua dedicação, comprometimento e empenho em auxiliar-me neste trabalho!

Aos meus eternos companheiros de turma do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV/UNESP), Jorge, Viviane, Henrique, Everton, Ricardo, serei eternamente grato pela troca de experiências, amizade e risadas!

A todos os professores que dedicaram seu tempo a nos ensinar durante as aulas do programa de Pós-Graduação em especial ao professor Adriano Reis Lucente, Sérgio Rangel Fernandes Figueira. Eterna gratidão!

A toda minha família que sempre estiveram ao meu lado e me incentivaram a nunca desistir deste sonho em especial aos meus avós maternos Wilma Zoccolario Barbosa e Amado Ferreira Barbosa (In memorian), vocês são minha base. Agradeço também a minha esposa Julia Carolina Palazzo por me acompanhar em todos os meus sonhos. Sem vocês todos nada seria de mim!

Aos 94 produtores rurais que participaram da pesquisa, meu obrigado pela cordialidade e receptividade em contribuir com a realização deste trabalho.

Meu muito obrigado a todos!

“ E guardaremos a certeza pelas próprias dificuldades já superadas que não há mal que dure para sempre”

Chico Xavier

Resumo

Objetivo

O objetivo desta pesquisa é analisar e sistematizar o processo de análise e monitoramento ambiental de pequenas propriedades rurais produtoras de amendoim. Pretende-se, a partir da sistematização do processo, propor um manual que contemple a obtenção e o uso de informação de dimensões e variáveis relevantes ao segmento para a elaboração de estratégias. Os objetivos específicos são: identificar as principais variáveis ambientais, bem como as fontes, formais ou informais, utilizadas pelos dirigentes; sistematizar, a partir da revisão da literatura, ferramentas de análise de diferentes ambientes organizacionais para endossar o desenvolvimento de modelo; identificar e sistematizar as principais especificidades dos produtores rurais de pequeno porte; levantar as principais dimensões, variáveis e fontes de informações condizentes com as especificidades do segmento.

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

Os procedimentos metodológicos foram executados em duas etapas: 1) etapa quantitativa caracterizada como survey, junto aos produtores de amendoim da região de Jaboticabal; 2) etapa, qualitativa, caracteriza-se como um estudo multicase junto a três produtores de amendoim, com o intuito de realizar uma análise do ambiente organizacional a partir de uma proposta estruturada com base no referencial teórico e na primeira etapa da pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista junto a produtores selecionados.

Originalidade

O tema deste projeto está alinhado à importância desse tipo de empresa e também pelo fato de que há poucos estudos que abordam e/ou dimensionam a relação entre as pequenas empresas rurais e a forma como essas monitoram o seu ambiente competitivo.

Resultados e considerações finais

Foi elencado as principais variáveis que compõe o ambiente organizacional (Ambiente Geral: econômica, político-legal, tecnológica, ecológica e mercado de trabalho; Ambiente Específico: Credores, concorrentes, fornecedores e funcionários), foi também verificado qual a principal fonte de informação utilizadas pelos produtores como:

Feiras / exposições, Universidades, Internet, Vizinhos e amigos, Consultores e Funcionários. Além disso foi evidenciado as principais especificidades da pequena propriedade rural que é a falta de recurso financeiro e conhecimento administrativo. No final foi proposto um guia que facilite o acesso do produtor rural a informações e que o ajude nesta prática o qualificando para tomar a melhor decisão estratégica para sua empresa.

Palavras-chaves: Monitoramento ambiental; Pequena empresa rural; Estratégia; Amendoim.

Abstract

Purpose

The general objective of this research is to analyze and systematize the process of analysis and environmental monitoring of small rural properties producing peanuts. It is intended, based on the systematization of the process, to propose a model that contemplates obtaining and using information of dimensions and variables relevant to the segment for the elaboration of strategies. The specific objectives are: To identify the main environmental variables, as well as the sources, formal or informal, used by managers; Systematize, from the literature review, analysis tools for different organizational environments to endorse model development; Identify and systematize the main specificities of small rural producers; Survey the main dimensions, variables and sources of information consistent with the specifics of the segment.

Design/methodology

The methodological procedures are carried out in two stages: The first stage, characterized as quantitative, comprises a survey with peanut growers in the Jaboticabal region. The second qualitative stage is characterized as a multihull study with three peanut producers, in order to carry out an analysis of the organizational environment based on the structured model based on the theoretical framework and the first stage of the research. Data collection will take place through interviews with selected producers.

Originality

The theme of this project is aligned with the importance of this type of company and also with the fact that there are few studies that address and / or measure the relationship between small rural companies and the way they monitor their competitive environment.

Final results and considerations

The main variables that make up the organizational environment were listed (General Environment: economic, political-legal, technological, ecological and labor market; Specific Environment: Creditors, competitors, suppliers and employees), it was also verified the main source of information used by producers such as: Fairs / exhibitions, Universities, Internet, Neighbors and friends, Consultants and Employees. In addition, the main specificities of the small rural property were highlighted, which is the lack of financial resources and administrative knowledge. In the end, a guide was proposed that facilitates the rural producer's access to information and that helps him in this practice, qualifying him to make the best strategic decision for his company.

Keywords: Environmental monitoring; Small rural company; Strategy; Peanut.

Lista de Abreviaturas

CSA – Commodity System Approach

EUA – Estados Unidos da América

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

MAPA - ministério da agricultura pecuária e abastecimento

PMEs – Pequenas e médias empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE – Termo de consentimento

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Lista de Figuras

Figura 1. Estratégias Deliberadas e Emergentes	20
Figura 2. Sistema agroindustrial.....	32

Lista de Quadros

Quadro 1. Procedimentos para obtenção dos dados.....	43
Quadro 2. Aspectos éticos – Riscos e Ações de bloqueio	44
Quadro 3. Guia para o monitoramento ambiental e tomada de decisão estratégica.....	73

Lista de Tabelas

Tabela 1. Dados dos entrevistados	45
Tabela 2. Correlações entre idade, formação e realização de planejamento.	46
Tabela 3. Compartilhamento do planejamento com os colaboradores.....	47
Tabela 4. Relação das principais decisões tomadas pelos produtores.....	48
Tabela 5. Relação das variáveis ambientais com os fatores de influência.	50
Tabela 6. Fontes de informações ambientais.....	51
Tabela 7. Principais variáveis do ambiente geral Erro! Indicador não definido.	64
Tabela 8. Principais variáveis do ambiente específico.....	66
Tabela 9. Principais fontes de informações ambientais.....	68

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	12
1.2 Objetivo geral	14
<i>1.2.1 Objetivos específicos</i>	14
1.3 Justificativa	15
2. ESTRATÉGIA	16
2.1 Origem da Estratégia	16
2.2 Definições de estratégia	17
2.3 O Conceito e características do Planejamento Estratégico	20
3. MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	23
3.1 Ambiente Organizacional	23
3.2 A Composição do Ambiente Organizacional	25
3.3 Monitoramento Ambiental	27
4. PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	31
4.1 Contextualização do agronegócio e da administração rural no Brasil	31
4.2. Pequenas propriedades rurais e empresa rural: unidades de negócios para o desenvolvimento econômico e suas especificidades	32
4.3 Administração de empresas rurais	34
5. A CULTURA DO AMENDOIM	38
5.1 A cultura do amendoim no interior do estado de São Paulo	38
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
6.1 Aspectos éticos	43
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
7.1 Perfil, demanda e especificidades de gestão	45
7.1.1 Relações gerais entre idade e escolaridade dos entrevistados	45
7.1.2 Relações entre a idade, escolaridade e realização de planejamento	46
7.1.3. Principais decisões a serem tomadas na atividade agrícola	48
7.1.4 Predeterminação dos preços da produção	49
7.1.5. Principais fatores que influencia a atividade	49
7.1.6. Fonte de informação para a gestão da propriedade	50
7.1.7. Especificidades da pequena empresa rural	53
7.2. O monitoramento ambiental na empresa rural	54
7.2.1. Descrição da empresa rural	54
7.2.1.1. Empresa rural – 1	54
7.2.1.2. Estratégia adotada pelo produtor	54
7.2.1.3. Monitoramento do ambiente organizacional	55

7.2.1.4. Variáveis do ambiente organizacional	55
7.2.1.5. Fontes de informação	56
7.2.1.6. Especificidades da empresa rural	56
7.2.2. Empresa rural - 2	57
7.2.2.1. Estratégia adotada pelo produtor	57
7.2.2.3. Monitoramento do ambiente organizacional	58
7.2.2.4. Variáveis do ambiente organizacional	58
7.2.2.5. Fontes de informação	59
7.2.2.6. Especificidades da empresa rural	60
7.2.3.1. Empresa rural – 3	60
7.2.3.1. Estratégia adotada pelo produtor	60
7.2.3.3. Monitoramento do ambiente organizacional	61
7.2.3.4. Variáveis do ambiente organizacional	61
7.2.2.5. Fontes de informação	62
7.2.3.6. Especificidades da empresa rural	63
7.3 Discussão dos resultados	63
7.3.1 Variáveis Econômica, Político-Legal e Tecnológica	63
7.3.2. Variável ecológica	65
7.3.3. Variável mercado de trabalho	65
7.3.2. Variáveis do Ambiente específico	66
7.3.2.1 Credores	66
7.3.2.2 Fornecedores	66
7.3.2.3. Concorrentes	67
7.3.2.4. Funcionários	67
7.3.3. Fontes de informações do ambiente organizacional	67
7.3.3.1. Feiras e exposições	69
7.3.3.2. Universidades	69
7.3.3.3. Internet	70
7.3.3.4. Vizinhos e amigos	70
7.3.3.5. Consultores	70
7.3.3.6. Funcionários	70
7.4 Estratégia da empresa rural	71
7.5. Considerações e proposição de um guia para o monitoramento ambiental em empresas rurais	71
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
9. REFERÊNCIA	78
APÊNDICE A – FORMULÁRIO	88

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. INTRODUÇÃO

A análise e monitoramento do ambiente organizacional na elaboração de estratégias dos produtores de pequeno porte de amendoim é o tema deste trabalho. No início da administração, os gestores tinham apenas uma preocupação: as variáveis internas à empresa. Todavia começou-se a notar que os fatores externos também influenciavam em demasia a tomada de decisão (LOBO DE CASTRO JÚNIOR, *et al.*, 2014)

O ambiente das empresas é algo complexo, incerto e turbulento devido, principalmente, a todas as variáveis que o compõem e que não necessariamente pode ser previsto ou controlado pelos dirigentes. Portanto, para que as empresas consigam se manter no mercado competitivo é necessário que haja a análise e monitoramento dos mesmos a fim de entender melhor como essas variáveis interagem entre si e por vezes tomar decisões prevendo as mudanças de mercado. Além disso cabe ao dirigente caso necessário realizar as devidas mudanças na empresa, visando sua sobrevivência (NGIBE; LEKHANYA, 2020).

A crescente instabilidade do ambiente organizacional é algo preocupante para os dirigentes, já que não estão prontos para lidar com tais alterações ou até mesmo para modificar um procedimento ou processo já implementado (OREJA-RODRÍGUEZ; YANES-ESTÉVEZ, 2010).

Na administração o ambiente organizacional é dividido em grandes grupos: o ambiente externo ou organizacional, que se subdivide em geral e específico. O ambiente é ainda dividido, por outros autores, em dois setores também, porém com outras designações como: competitivo e macro ambiente (BATEMAN; SNELL, 1998), de tarefas e geral (DAFT, 2010) e operacional e contextual (SOBRAL; PECI, 2008), ou seja, é formado pelo conjunto dos fatores destes ambientes, e estes fatores influenciam todo progresso conquistado pelos objetivos atingidos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; CERTO, 2005).

A origem do monitoramento ambiental está na teoria administrativa e indica os setores do ambiente a serem monitorados, controla os indicadores de ameaças e oportunidades mais importantes, usa os sistemas de informações, anexa os produtos da análise em processos para tomada de decisão e delega responsabilidade durante o processo de monitoramento (MAYER, *et al.*, 2013)

A estratégia está aliada a vantagem competitiva. Combinar recursos e capacidades a partir de estratégias competitivas trará soluções para que as organizações possam competir em seu mercado (OYEWObI, *et al.*, 2019).

O procedimento de formação da estratégia em um ambiente organizacional pode ser resultante de um processo deliberado ou emergente. Sendo assim a estratégia é emergente quando ela segue um padrão de ação no tempo acompanhada da não existência de um plano ou não acordado com um plano que já exista, ao mesmo tempo a estratégia deliberada segue um padrão durante uma sequência de decisão (MINTZBERG, 1978).

Nesse contexto temos as propriedades rurais que constantemente relatam diversas reclamações no que se diz respeito às adversidades próprias do campo, sendo elas naturais, como clima, grande distância, dificuldade sobre o ciclo biológico, e do ramo socioeconômico e político como, políticas de preços e perecimento de estoques. Além disso, vale salientar as dificuldades encontradas para aderir às novas tecnologias necessárias para acompanhar o desenvolvimento socioeconômico (SOUZA e LOURENZANI, 2011).

Sendo assim, como em qualquer outra empresa, existe a necessidade de analisar e monitorar o ambiente das pequenas empresas rurais, visto que, seu ambiente é formado por inúmeras variáveis que influenciam e modificam o ambiente somado na maioria das vezes no despreparo dos dirigentes em relação a gestão da mesma. Além disso, temos que levar em consideração todas as especificidades inerentes às pequenas empresas rurais ou pequenas propriedades rurais que as tornam únicas, principalmente do ponto de vista administrativo (KINPARA, 2003).

Nesse sentido, produtores rurais de amendoim ou mesmo arrendatários de pequenas propriedades têm que lidar com todas as variáveis de seu ambiente, contando, na maioria das vezes, com a dificuldade de capital financeiro, desconhecimento em gestão ou pouca qualificação administrativa e incertezas de mercado tanto interno quanto externo.

1.1 Problema de pesquisa

O amendoim (*Arachis Hypogaea*) é uma oleaginosa que tem sua origem na América do Sul, sendo nos últimos anos a quarta mais produzida no mundo. No Brasil, essa cultura destacou-se na agricultura principalmente na década de 60, com a produção e a exportação de óleo e farelo, entretanto começou a perder lugar para a soja devido a problemas climáticos, baixa produtividade e oscilação de preços. Apenas nos anos 90 foi

que através de investimentos em novas tecnologias como novos cultivares e desenvolvimentos de novos maquinários que o amendoim começou a se destacar novamente (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

A maior parte do amendoim produzido no país é cultivada no sistema de rotação de cultura na área que é ocupada pela cana-de-açúcar, que permanece ociosa por meses (CONAB, 2018a). Como a cultura da cana exige uma maior escala, o plantio de amendoim possibilita, ao pequeno e médio produtor, continuar no campo, arrendando terras de maiores produtores e desta forma, o produtor de cana torna-se também produtor de amendoim (COPLANA, 2018). Neste caso, segundo dados da Coplana (2018), 87% destes produtores são classificados como pequenos e médios proprietários (áreas variando de 10 a 200 ha).

Quando se aborda o pequeno e médio produtor rural remete-se à pequena e média propriedade rural e esta, por sua vez, pode ser entendida como uma pequena e média empresa. Considera-se que esse porte de empresa possui especificidades que as difere das demais (LEONE, 1999). Ainda segundo a autora, tais especificidades são: organizacionais; decisórias e individuais. Essas especificidades a fazem possuir um modo característico de gestão comparada a grandes empresas ou a grandes propriedades rurais.

Em relação às características intrínsecas das pequenas e médias empresas, observa-se a dificuldade ou até mesmo o desconhecimento a respeito da análise do ambiente organizacional e conseqüentemente este fato dificulta na elaboração de planejamentos e decisões finais a serem tomadas (LEONE, 1998). O dirigente da pequena empresa deve empregar métodos mais sistemáticos para analisar o cenário competitivo em que se apresenta e assim adotar, através de um planejamento estratégico, medidas para obter maior vantagem competitiva e, portanto, condições de sobreviver em um ambiente mais complexo e dinâmico (HUANG, 2009), considerando suas especificidades de organização, do dirigente e da sua relação com as variáveis ambientais.

A estratégia, sendo uma das técnicas administrativas que tem como objetivo orientar a empresa a adquirir um padrão global de ações e decisões, além de auxiliar no posicionamento no ambiente de negócios precisa ser desenvolvida de forma eficaz. Deve-se considerar a influência que os fatores ambientais possuem, já que caso contrário as empresas não conseguirão prosperar e sobreviver sem vencer os obstáculos presentes no ambiente competitivo (MUSSETTI, 2015).

Destaca-se também que, além das pequenas empresas rurais apresentarem restrições de recursos, o que dificulta e muito sua operação, as pesquisas científicas na

área de administração focam, em sua maioria, os modelos gerenciais desenvolvidos para as grandes empresas (MUSSETTI, 2015).

Alguns estudos foram realizados com o intuito de analisar o ambiente das pequenas empresas e determinar como é feito o monitoramento do ambiente organizacional para desenvolver estratégias organizacionais (ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004; BEAL, 2000; KRAKAUER, 2011; MUSSETTI, 2015).

No entanto, em uma busca de material nas bases de dados não se localizou nenhum trabalho referente à análise do ambiente organizacional na pequena empresa com o foco no ambiente da empresa rural na produção de amendoim, na região de Jaboticabal, uma vez que mesmo sendo semelhante à da pequena empresa, possui especificidades relacionadas ao seu setor de atuação.

Identifica-se a necessidade de desenvolvimento de procedimentos para a análise e monitoramento ambiental na elaboração de estratégias condizentes com as suas especificidades e que atenda este tipo de ambiente. Objetivando preencher essa lacuna é que esta pesquisa será realizada. Para desenvolver o problema de pesquisa foram considerados três temas de áreas de estudo: ambiente organizacional, elaboração de estratégias organizacionais e pequena empresa rural.

Diante do exposto o seguinte problema de pesquisa pode ser apresentado a partir da seguinte questão: **Como os dirigentes de propriedades rurais de pequeno porte utilizam informações ambientais na elaboração de estratégias condizentes com suas especificidades?**

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e sistematizar o processo de análise e monitoramento ambiental de pequenas propriedades rurais produtoras de amendoim. Pretende-se, a partir da sistematização do processo, propor um manual que contemple a obtenção e o uso de informação de dimensões e variáveis relevantes ao segmento para a elaboração de estratégias.

1.2.1 Objetivos específicos

- Identificar as principais variáveis ambientais utilizadas pelos dirigentes e suas respectivas fontes de informação;

- Sistematizar, a partir da revisão da literatura, ferramentas de análise de diferentes ambientes organizacionais;
- Identificar e sistematizar as principais especificidades dos produtores rurais de pequeno porte;
- Levantar e analisar as principais dimensões, variáveis e fontes de informações condizentes com as especificidades do segmento.

1.3 Justificativa

A participação das MPEs varia de 21% a 46% do valor adicionado das economias dos estados brasileiros e se observa um crescimento nessa participação entre o período de 2014 e 2017 (SEBRAE, 2020). Desta maneira, as pequenas e médias empresas possuem importância socioeconômica para os países, uma vez que contribuem para a geração de riqueza através da produção de produtos e serviços e criação de novos postos de trabalho. (MUSETTI, 2015).

A partir desta afirmação podemos considerar as pequenas e médias propriedades rurais como sendo pequenas e médias empresas, não se esquecendo, é claro que cada segmento apresenta suas especificidades. As pequenas empresas rurais produzem cerca de 70% de todo o alimento que está na mesa dos brasileiros, além de gerarem novos postos de trabalhos todos os anos (CONAB, 2018b).

A manutenção das pequenas e médias empresas rurais, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em relação a ofertar novos empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, melhor distribuição de renda, o aumento do bem-estar social e a implantação de novas tecnologias (SEBRAE, 2018).

Dessa forma, o tema deste projeto está alinhado à importância desse tipo de empresa e também pelo fato de que há poucos estudos que abordam e/ou dimensionam a relação entre as pequenas empresas rurais e a forma como essas monitoram o seu ambiente competitivo.

2 ESTRATÉGIA

A estratégia será utilizada para se iniciar a contextualização teórica deste trabalho. Assim será discorrido a respeito da origem de estratégia e suas definições, uma vez que ela é de suma importância para a compreensão das dificuldades que as pequenas empresas sofrem em relação ao mercado competitivo.

2.1 Origem da Estratégia

As estratégias são desenvolvidas basicamente desde quando o homem se tornou um ser pensante e se desenvolveu muito no cenário militar, uma vez que, para a sobrevivência em meio a disputas por terras e poder quem tinha a melhor estratégia teria maior chance de vitória (MUSETTI, 2015). Assim, uma das principais funções dos primeiros historiadores era adquirir e avaliar estes planos estratégicos e transformá-lo em orientação para as sociedades vindouras (MINTZBERG et al., 2006; HEINZMANN, 2012).

De acordo com Aurélio (2010), a palavra estratégia possui dois sentidos, entretanto ambos podem ser considerados complementares. Em um o significado alia-se ao termo militar em que o comandante conduz o exército da melhor maneira em direção a vitória. O outro significado alia-se ao termo geral ligado a administração compreendendo tanto a organização quanto aos processos gerenciais.

Verifica-se a dificuldade em separar o significado da palavra estratégia de ações militares e isso pode ser verificado como a definição da palavra no dicionário Houaiss (2004) que apresenta apenas uma definição não ligada ao meio bélico (MUSETTI, 2015). Ainda segundo o mesmo autor, em tal definição afirma-se que a estratégia é a arte de introduzir com eficiência os recursos de que se está disponível ou de procurar as condições mais favoráveis que se possa utilizar, com o intuito de alcançar certos objetivos.

Iniciando sua representatividade no meio militar a estratégia evoluiu e se consolidou a ponto de se tornar uma ciência. Configura em um instrumento de estruturação empresarial muito importante, principalmente quando o mercado em que a empresa está inserida é turbulento e desta forma tornando-a apta a enfrentá-lo (DIAS; CAMARGOS, 2003).

A estratégia, além das forças armadas, também é utilizada na política no governo, nos movimentos sociais, dentre outros, sendo aplicada em todos os domínios em níveis hierárquicos de uma empresa. Abordagens modernas trazem para a estratégia cinco atributos, sendo ela aspiracional, criativa em âmbito de poder, direcional, sistêmica e intencional (KHALIFA, 2020).

Além disso, a estratégia é vista como um campo interdisciplinar da economia, sociologia e teoria organizacional (LAMBERG, et al., 2020). Em mercados emergentes, como o Brasil, algumas empresas desenvolveram estratégias de longo prazo para responsabilidade dos negócios com a sociedade (AUSTIN, et al., 2017).

2.2 Definições de estratégia

Porter (1996) e Whittington (2002) relatam em seus trabalhos a importância em se deixar transparente as definições e funções principais da estratégia. A definição de estratégia é difícil nas empresas e abrange diversas definições de aspectos distintos (PERUSSI FILHO, 2006). Segundo Mintzberg (1978), mesmo o conceito de estratégia sendo usado de forma ampla, existe nela algo em comum que são suas diretrizes consciente e deliberadas na elaboração das futuras decisões.

A estratégia na empresa seria o padrão na tomada de decisão estabelecendo e revelando suas metas, objetivos e política. Sendo assim a estratégia seria uma ferramenta que se utilizaria da política e objetivos da empresa para atingir suas metas e assim consolidar todo o negócio. Além disso, consegue-se com a estratégia determinar o tipo de organização econômica e humana que será adotado e de que forma será a distribuição econômica da empresa referente aos acionistas, clientes, funcionários e na sociedade (MINTZBERG et al., 2006; ANDREWS, 1966).

Segundo Porter (1999) para se ter uma estratégia eficaz é necessário desenvolver uma posição exclusiva e até mesmo inédita que englobe todas as atividades que sejam diferentes das adotadas pelos concorrentes. Observa-se que além de se manter em uma posição estratégica superior as do concorrente é necessário também que o mercado (clientes) tenham essa percepção.

Ainda segundo Porter (1996) os concorrentes podem de forma muito veloz copiar tal posição superior de mercado e desta forma a vantagem competitiva na maioria das vezes se torna temporária. Assim sendo Porter (1989) define estratégia competitiva como sendo o valor que uma determinada empresa consegue desenvolver para seus clientes e

que se sobressaia o custo de fabricação da mesma e a definição de valor seria tudo aquilo que os clientes de dispõe a pagar.

Entretanto, as definições clássicas de estratégia trazem divergências e inconsistências quanto aos seus objetivos, políticas e meios. Na definição clássica de Porter, há conflitos em correntes como a visão baseada em recursos (VBR), que garante que a verdadeira fonte da vantagem competitiva são os recursos e capacidades únicos que uma empresa possui (BARNEY, 1991).

Segundo Ansoff (1990), a estratégia se resume na utilização combinada dos recursos da empresa, sendo estes técnicos, humanos e financeiros. Deste modo é necessário o empresário conhecer o ambiente o qual sua empresa está inserida e assim determinar o curso das ações que devem ser tomadas a fim de se alcançar o objetivo desejado

Uma abordagem mais contemporânea é apresentada por Khalifa (2019) que define estratégia como um núcleo coeso de decisões orientadoras, sendo uma teoria em evolução de uma entidade para vencer desafios de alto risco por meio do uso de recursos e oportunidades de criação de poder em ambientes incertos.

A estratégia está aliada a vantagem competitiva. Combinar recursos e capacidades a partir de estratégias competitivas trará soluções para que as organizações possam competir em seu mercado (OYEWABI, *et al.*, 2019). Assim, pode se obter ganho de performance, seja ela financeira ou não. Porter (1985) afirma que a estratégias competitivas podem ser adotadas em diversas situações, fazendo com que uma organização obtenha melhor desempenho ao adotar uma única dela ao invés de várias.

Prahalad e Hamel (1990) asseguram que desenvolver uma estratégia é estimular e criar as competências mais importantes de uma organização. Ainda segundo esses autores uma competitividade durável é resultado da capacidade de criar, a custos mais baixos e de forma mais rápida que os concorrentes, as competências principais que resultarão nos produtos finais, com o intuito de atender as demandas futuras dos clientes. As vantagens reais vêm da capacidade de coordenar em firmar novas tecnologias no domínio empresarial e na criação, fazendo com que tais competências possibilitem que os negócios se adaptem mais rapidamente às oportunidades vindouras (MUSETTI, 2015).

Mesmo que não exista uma definição que todos concordem de estratégia e que existe diferenças entre os significados segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), certas características devem ser relatadas: Refere-se do mesmo modo à organização e ao ambiente; compromete a organização como um todo; Demanda questões de conteúdo e processo; A sua essência sempre permanece inalterada, mesmo que mudanças modifique

o curso da estratégia em si. Por isso é considerada complexa; acontece em diferentes níveis na organização e abrange diversos aspectos conceituais e analíticos.

A capacidade estratégica requer desenvolvimento, sendo dependentes do contexto complexas e temporais (O'TOOLE; MCGRATH, 2018). Processo estratégico se inicia a partir de definição de metas claras, sendo posteriormente realizada uma análise SWOT, a partir de avaliação de cenários, em especial a fatores externos. Com o mapeamento realizado a estratégia é desenvolvida, sendo posteriormente selecionada e implementada. Cabe destacar que a decisão estratégica deve ser monitorada e corrigida se necessário (TIBERIUS, 2019).

Para que uma decisão seja definida como estratégica ela precisa atender alguns critérios. Primeiro deles engloba confiabilidade, compromisso e irreversibilidade. Essas características são pouco discutidas ao se tomar uma decisão estratégica, porém são fundamentais. A confiabilidade aumenta a probabilidade de a escolha estar alinhada com a realidade, fazendo com que o tomador de decisão assuma um compromisso, onde uma vez tomada seja algo difícil de voltar atrás.

Outro critério aborda incerteza, clareza e apostas estratégicas. Sem incerteza não haveria necessidade de se traçar uma estratégia, visto que todos saberiam o que fazer. Diante desta incerteza é necessário apostar a partir das informações que lhes são claras. Por fim, a competição é primordial, visto que, somos forçados a tomar uma decisão estratégica a fim de superar os concorrentes (VAN DEN STEENA, 2017).

Toda vez que a estratégia desejada e planejada seja implementada na organização, diversas vezes ela terá de sofrer modificações à medida que o estado ambiental e organizacional mude (PARNELL; WRIGHT; KROLL, 2000). Segunda ainda estes autores são praticamente impossíveis que uma estratégia criada no início se mantenha no decorrer do tempo dentro da organização.

Outra característica importante relacionada à estratégia segundo Mintzberg e Waters (1985) é a respeito da criação e desenvolvimento da estratégia, uma vez que ela acontece em duas direções: uma pretendida e a outra realizada. Deste modo consegue-se, segundo estes autores, diferenciar entre estratégia deliberada da emergente.

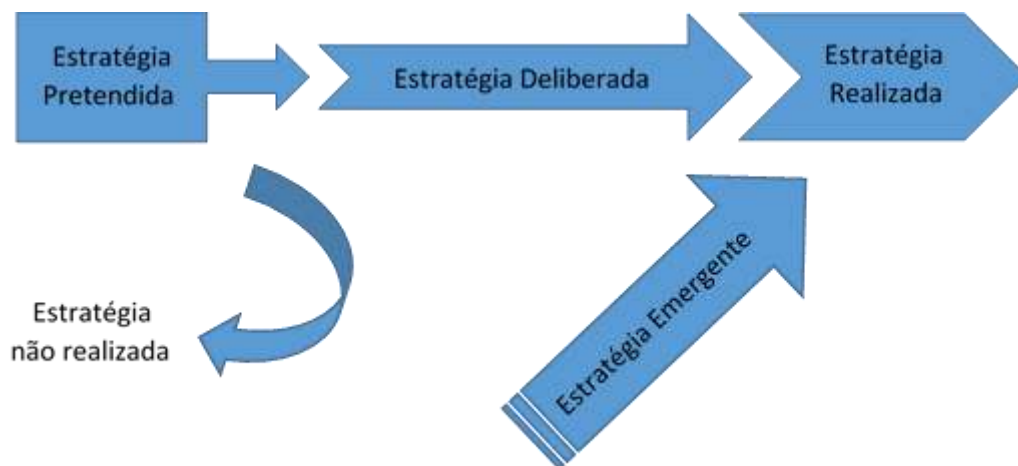


Figura 1. Estratégias Deliberadas e Emergentes
 Fonte – Mintzberg e Waters (1985)

A estratégia sendo a pretendida pode ser elaborada em sua forma tradicional ou de forma modificada ou ainda de uma forma totalmente diferente (PAENELL; WRIGHT; KROLL, 2000). Em situações diferentes, a estratégia pretendida é implementada, porém geralmente ela é diferente da realizada (MINTZBERG et al., 2006).

Segundo Musetti (2015) isto se explica porque muitas estratégias que são pretendidas não serão feitas devido às modificações no ambiente empresarial, além disso a maioria das estratégias realizadas não se tornarão deliberadas, pois o ambiente acarretará com que surjam as estratégias emergentes ao longo do processo.

A criação de estratégias na organização pode ser consequência de uma ação deliberada ou emergente (GALISTER; FALSHAW, 1999). Sendo assim ela é considerada emergente quando representa um conjunto de ações seguido da ausência de um planejamento ou não acordado com um planejamento já existente, ao mesmo tempo que a estratégia deliberada segue fielmente um padrão de ações já pré-determinadas (MINTZBERG, 1978).

2.3 O Conceito e características do Planejamento Estratégico

O planejamento em si não é igual de quando foi criado. Este passou por uma evolução, uma vez que antes se resumia em apenas orçamentos anuais e posteriormente passou a ser utilizado para entender cenários e tendências futuras e de longo prazo (TERENCE, 2002). Agora o conceito de planejamento estratégico surgiu no decorrer da década de 70 posteriormente as crises econômicas norte-americanas (KOTLER, 1998). Esse cenário provocou uma mudança no processo de planejamento (TERENCE, 2002).

Inicialmente o planejamento estratégico era utilizado para elencar e avaliar os pontos fracos e fortes das empresas e depois poderia ser avaliado as possíveis alterações no ambiente organizacional (CAMARGO; DIAS, 2003). Deste modo pode-se dizer que existe uma correlação entre o ambiente organizacional e o próprio planejamento estratégico no que se refere na execução dos planos e sobrevivência das empresas. Assim de acordo com Krakauer et al., (2012) consegue definir o objetivo da empresa e aproveitar as oportunidades e diminuir os riscos.

Quando se relaciona o processo de planejamento estratégico com o ambiente organizacional é possível descobrir os pontos fracos e fortes da empresa e até mesmo as metas e objetivos que a mesma se propõe (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009; ALONSO JUNIOR et al., 2011; KRAKAUER et al., 2012). Essa relação, segundo Krakauer et al. (2012) é uma análise primordial para o desenvolvimento da organização.

De acordo com Mundstock (2008) para que a empresa consiga exercer sua função acompanhado os objetivos e metas propostas, além de ajustar a gestão frente as oscilações do ambiente, é necessário que a mesma realize o planejamento. Portanto o planejamento leva a empresa a conquistar o objetivo final (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Planejamento estratégico é a ação gerencial que cria e estabelece uma adequação viável entre os objetivos, recursos e experiências da empresa e suas oportunidades mercadológicas (MUSSETTI, 2015). Segundo Kotler (1998) o planejamento estratégico tem como finalidade estabelecer os produtos e os negócios da empresa para que esta consiga uma rentabilidade maior. O planejamento estratégico é um método da administração que usa a análise do ambiente para nortear a direção com a qual a empresa deve prosseguir e deste modo aproveitar as oportunidades e reduzir as fraquezas e consequentemente diminuindo os riscos que ela está sujeita a longo prazo (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

De acordo com Krakauer et al. (2012) o planejamento estratégico é um método sistemático e estruturado da administração que determina a estratégia competitiva e leva a empresa em direção a conquistar suas metas e objetivos, a longo prazo.

Segundo Porter (1996) um bom planejamento estratégico fornece a uma empresa vantagem competitiva diante de seus concorrentes, uma vez que torna possível escolher em fazer ou não os planos propostos.

Por fim o planejamento estratégico ajuda na elaboração dos objetivos futuros da empresa e tornando-se claro as prioridades. Assim a organização estabelece uma direção

a ser seguida elencando objetivos, metas e táticas que a façam a empresa conquistar seus planos (MUNDSTOCK, 2008).

3 MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Mesmo que nos primórdios da administração os gestores se preocupassem mais com as questões internas das organizações, o ambiente externo começou a influenciar cada vez mais na tomada de decisão, principalmente no pós Segunda Guerra Mundial. Deste modo muito do que é difundido em relação a estratégia e mudança organizacional é oriundo da sensibilidade que as organizações possuem referente ao que ocorre no mundo (LOBO DE CASTRO JR., *et al.*, 2014; SILVEIRA-MARTINS, *et al.*, 2006).

Segundo Silveira-Martins, Predebon e Maia (2008), a designação ambiente é usada para explicar a dinâmica das alterações que acontecem nas organizações. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o ambiente é praticamente uma porção de variáveis externas à organização que não pode ser dirigida nem controlada pela mesma. Seguindo esta linha de raciocínio, outros autores como Morgan (1995) e Pereira (2000), observaram que as mudanças ocorridas externamente geram conflitos dentro da organização dificultando sua atuação no mercado competitivo ou o contrário.

Entretanto, uma organização tem sim o poder de conseguir alterar e influenciar seu ambiente externo de acordo com outros pesquisadores (LOBO DE CASTRO JR., *et al.*, 2014). A sobrevivência da empresa está intimamente relacionada como a de um organismo, devendo, portanto, criar e desenvolver mecanismos que interajam e se ajustem constantemente com o meio ambiente.

Da mesma forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram que a inovação em processos, produtivos, mercadológicos, tecnológicos ou administrativos torna possível o conhecimento e entendimento em relação à mudança e prováveis experimentações permitindo, deste modo a incorporação das variáveis criadas no meio social, interno e técnico, além de forças ambientais externas às organizações.

Cada investida na teoria organizacional somou novos elementos para o entendimento de como organizações interajam com o ambiente e com suas mudanças. Dentre as vertentes, ressalta-se a vertente determinista, que afirma que o ambiente restringe e influencia as ações organizacionais; e a vertente voluntarista, que afirma que as organizações determinam como realizar a mudança organizacional, adaptando-se de modo mais impulsiva, ou influenciando o ambiente de modo mais proativo (LOBO DE CASTRO JR., *et al.*, 2014).

3.1 Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional é um dos fatores cruciais nas tomadas de decisões gerenciais, estruturais e estratégicas, afetando diretamente a realizações dos objetivos organizacionais. Suas dimensões são elencadas como estabilidade, concentração, turbulência, dinamismo, velocidade, hipercompetição, trazendo incertezas na hora da tomada de decisão (MEINHARDT; JUNGE; WEISS, 2018).

Toda organização tem a necessidade de estar inserida em algum ambiente organizacional, caso queiram permanecer no mercado (CHIKWECHE; BRESSAN, 2020). O comportamento das organizações está profundamente atrelado ao ambiente organizacional, principalmente no quesito de formulação de estratégias (HALL, 1994; DAFT, 2010; SILVEIRA; MEDINA, 2003). O ambiente organizacional pode ser definido como sendo todos os elementos que existem fora da empresa e que de alguma forma consiga afetá-la.

Para que uma empresa tenha sucesso no longo prazo existe a necessidade de ela primeiramente querer entender e se adaptar aos clientes como também interagir e absorver novas ferramentas para descobrir as reais necessidades dos mesmos (GALPIN, 2018). Além disso é preciso saber das ameaças externas de forma rápida e descobrir meios de se ter lucratividade mesmo em um cenário mercadológico caótico e ruim. Todo elemento externo aos limites da organização e que de certa forma pode afetá-la, pertencem ao ambiente organizacional (RAJU et al., 2011; CARVALHO, 2010).

O ambiente pode se apresentar de duas maneiras: relativamente estável, ou bastante dinâmico. No primeiro caso ele não se altera durante um período de tempo, apresentando propensões mais simples de prever (MUSSETTI, 2015). Já no segundo caso as mudanças ocorrem de maneira rápida, complexa e com frequência (DYER; ROSS, 2008; CARVALHO, 2010).

Diante da resposta da empresa quanto às forças do ambiente é que pôde-se avaliar o processo de forma positiva ou negativa (MUSSETTI, 2015). Ela precisa descobrir e saber como lidar perante a diferentes forças do ambiente e conseguir com isso valer-se das oportunidades e diminuir as ameaças competitivas (OLIVEIRA, 2001).

Devido às constantes mudanças no ambiente, as empresas precisam sempre estarem atentas com o seu monitoramento, uma vez que no processo de desenvolvimento de estratégias os agentes responsáveis precisam conhecer esses aspectos do ambiente, que podem prejudicar a organização no futuro (KAFKA, *et al.*, 2019).

De acordo com Gimenez (1993), a influência mútua da empresa com o seu ambiente depende de duas dimensões: a primeira está relacionada com a astúcia dos executivos a respeito das transformações do ambiente, já que o modo como a empresa se

adapta a essas transformações ambientais é que revela elas como ameaças ou oportunidades; e a segunda está relacionada com a estratégia a que será adotada deve ser elaborada como forma de antecipar ações que serão implementadas, por meio de um planejamento, auxiliando na previsão de acontecimentos futuros ou ainda pode ser uma simples reação a algum acontecimento que já ocorreu ou que esteja acontecendo no momento.

Portanto, o gestor da empresa desempenha um papel técnico reativo muito importante, ajustando-a ao ambiente (CARVALHO, 2010). Ainda para este autor, o gestor deve notar, processar e dar uma resposta ao ambiente instável pela qual a empresa esteja passando e assim reorganizá-la, modificando sua estrutura interna, para que deste modo ele possa sobressair e continuar sendo efetivo e em operação (sobrevivência).

O planejamento será ainda mais inevitável quando o ambiente for cada vez mais perigoso e dinâmico, fazendo com que os gestores se dediquem ainda mais ao levantamento e exame das informações provenientes do ambiente organizacional. Existe uma relação entre: o tipo e/ou a quantidade de risco conhecido, a estratégia adotada em reduzir esse risco e hostilidade do ambiente. A importância dessa relação está relacionada com a resolução de problemas oriundos da estratégia utilizadas para a redução deste risco e que podem também ser usadas em outras circunstâncias particulares (MAHROUS e GENEDY, 2019; CHRISTOPHER et al., 2020).

O ambiente tem a capacidade de interferir no desenvolvimento e lucratividade da organização e assim auxilia na identificação de ameaças e oportunidades além de ser imprescindível para a sobrevivência e sucesso da organização, uma vez que afeta as escolhas das estratégias (KETCHEN Jr; PALMER, 1999).

Mesmo assim ter o conhecimento, apenas, do ambiente e sua função no cenário atual competitivo não é o bastante, uma vez que é necessário que a organização realize um exame apurado das variantes que formam o ambiente e deste modo desenvolver uma estratégia para valer-se das oportunidades e reduzir os riscos ou ameaças colocadas pelo ambiente organizacional (SEN; KOTLARSKY; BUDHWAR, 2019).

3.2 A Composição do Ambiente Organizacional

Na administração o ambiente organizacional é dividido em grandes grupos: 1) o ambiente externo ou organizacional, que se subdivide em geral ou macroambiente e específico também identificado como direto, imediato ou microambiente; e 2) o ambiente interno (ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004). O ambiente interno também é

identificado como aspectos internos de gestão, uma vez que está sob a tomada de decisão e ações do dirigente da empresa.

Existem ainda outros manuais que apresentam ainda o ambiente divididos em dois setores também, porém com outras designações como: competitivo e macroambiente (BATEMAN; SNELL, 1998), de tarefas e geral (DAFT, 2010) e operacional e contextual (SOBRAL; PECI, 2008). Estes autores não citam a respeito do ambiente interno.

A diferença do foco de cada grande grupo diferencia-se da seguinte forma: a análise interna tem como foco a eficiência, sendo analisado o tempo presente, elencando os pontos fracos e fortes dos produtos, com manobras dependentes unicamente da entidade e sua estratégia se baseia em tirar proveito dos pontos fracos e fortes e almejando minimizar os pontos fracos, já a análise externa tem como foco a eficácia, sendo analisado o tempo futuro, elencando as ameaças e oportunidades a respeito dos produtos, com ações adaptativas da entidade em relação ao ambiente futuro e sua estratégia baseia-se em aproveitar as oportunidades e fugir das ameaças (ALMEIDA; MOREIRA JUNIOR, 2004).

O ambiente geral é mais significativo e abrangente sobre as organizações. Além disso, o ambiente geral, influência de forma homogênea todas as empresas e qualquer que seja o setor (MAYER et al., 2013).

O ambiente específico está imediatamente próximo da organização e é ele o responsável por conseguir os recursos e comercializar serviços e produtos encarando a concorrência e agências reguladoras tendo impacto direto em sua capacidade de atingir as metas (DAFT, 2010). E tem como característica ser um aglomerado de instituições socioeconômicas e grupos informais e formais que têm objetivos, ajudam e influenciam, positivamente ou negativamente para sua performance. Além de ser apresentar especificidades de uma organização para outra sendo composto por clientes, fornecedores, concorrentes e reguladores entre outros (SCHERMERHORN JR., 1999).

O ambiente específico abrange, essencialmente, as Cinco Forças Competitivas apresentadas por Porter (2004), e incidem diretamente forte influência sobre as ações das empresas. O propósito estratégico das Cinco Leis de Porter é basicamente determinar uma posição em algum setor de negócios onde a organização consiga influenciar de forma favorável os fatores ou ainda se defender da influência dos mesmos.

Com a globalização no mundo dos negócios há questionamentos sobre a relevância das Cinco Forças de Porter, sendo considerado muitas vezes estático e omissivo quanto às mudanças do ambiente competitivo. Dentre os críticos defende-se mudanças moderadas nas forças para levar em consideração fatores como a dinâmica do tempo,

organizações sem fins lucrativos, colaboração e alianças estratégicas e responsabilidade comercial corporativa (ISABELLE, *et al.*, 2020).

Deve-se levar em consideração que analisar o ambiente organizacional é uma tarefa árdua, porém necessária e isso é consequência de o ambiente ser carregado de incertezas primárias ambientais. Maior deverá ser a necessidade analisar as mudanças ocorridas no ambiente quanto maior for a incerteza ambiental (McGEE; SAWYER, 2003).

3.3 Monitoramento Ambiental

Monitoramento ambiental é um assunto citado em diversos estudos acadêmicos, e definido por Pearce II et al. (1982) como uma forma centrada de observar o ambiente além dos limites da empresa, de maneira a prever oportunidades perigosas. Cancellier, Almeida e Estrada (2005) relatam que, mesmo os estudos vinculados a essa atividade ainda serem direcionados mais a empresas de grande porte, o monitoramento do ambiente organizacional tem muito a ajudar com pequenas e médias empresas.

Os dirigentes das empresas possuem um importante papel que é o de monitorar o ambiente organizacional, uma vez que o ambiente é extremamente turbulento e competitivo e com o monitoramento torna-se possível prever informações e formular estratégias (KAFKA, *et al.*, 2019; TAMANNA; SHARMA, 2020). Caso não ocorra o monitoramento do ambiente a empresa fica nas escuras tornando-a menos competitiva ao longo do tempo (DRUZHYNINA, *et al.*, 2020).

As empresas estão sendo pressionadas em elevar seus investimentos em novas tecnologias e em pessoas qualificadas para que consigam lidar com as mudanças aceleradas do ambiente, já que com isso aumentam sua flexibilização estratégica ou organizacional (YI; GU; WEI, 2017; BOUHALLEB; SMIDA, 2020).

Foi na teoria administrativa que o monitoramento ambiental delimitou os setores que deveriam ser monitorados, controlando os indicadores mais importantes de oportunidades e ameaças, além de usar um sistema de informações, adicionar o resultado da análise do monitoramento em ações de tomadas de decisão e impor responsabilidade no procedimento de monitoramento do ambiente (MAYER et al., 2013; DANDRIDGE, 1979; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O objetivo de monitorar o ambiente é encontrar as oportunidades e as ameaças presentes e futuras que poderão de alguma maneira influenciar negativamente as organizações em relação as suas metas. Monitorar o ambiente torna possível com que a

organização consiga ampliar os limites da tomada de decisão, uma vez que consegue incluir o ponto de vista externo na própria organização como o dos clientes, concorrentes, política, economia, órgão reguladores, tecnologia e cultura (CERTO, 2005; ANSOFF; MCDONNELL, 1993; MUSETTI, 2005).

É de conhecimento do meio organizacional que todas as empresas realizam algum tipo de monitoramento ambiental, porém, muitas vezes, não sendo formais e sistemáticos em pequenas e médias empresas. Várias são as dificuldades observadas em pequenas e médias empresas ao pesquisar, processar e monitorar os dados. Falta de recursos, de tempo e a atitude dos dirigentes são os principais fatores relacionados à falta de sistematização dessas técnicas (NGIBE; LEKHANYA, 2020).

Almeida e Moreira (2004) e Pearce et al. (1982) relatam a necessidade de se elaborar estudos específicos referentes ao uso de modelos mais simples que possam facilitar o monitoramento ambiental nas empresas de pequeno porte, em virtude das suas características específicas.

Monitorar o ambiente não significa apenas observar ou analisar os acontecimentos externos à organização, mas sim realizar um diagnóstico preciso das mudanças externas e assim utilizar destas informações para guiar na tomada de decisão estratégica da organização para processos futuros (MILLIKEN, 1987; AGUILAR, 1967).

Quando o ambiente está instável, gera incertezas nos executivos no momento de tomada de decisão estratégica, devido a isso eles vão à procura de informações estratégicas (MUSETTI, 2015). Diferentemente dos executivos de grandes organizações que monitoram o ambiente organizacional para evitar incertezas, os dirigentes de pequenas empresas acabam não fazendo o mesmo, principalmente pela falta de informação administrativa (NGIBE; LEKHANYA, 2020).

Apesar disso, mesmo que as regras que o monitoramento ambiental segue sejam específicas, elas variam de uma organização para a outra (KRAKAUER; ALMEIDA, 2012). Todo processo de monitoramento ambiental apenas será eficaz caso sejam escolhidas as variáveis ambientais apropriadas para cada organização (MUSETTI, 2015).

Como existem muitas informações ambientais é praticamente impossível o acompanhamento destas variáveis. Como existe uma limitação por parte dos executivos em adquirir, analisar e processar tais informações e posteriormente incluir os resultados em suas tomadas de decisão e/ou planejamento, eles precisam elencar quais acontecimentos externos são mais importantes e assim focar neles (PFEFFER; SALANCIK, 1978; McGEE; SAWYER, 2003).

Para eleger as variáveis ambientais que compõe o ambiente Geral foi feito uma busca nos bancos de dados literários a respeito do tema e concluiu-se o seguinte: Segundo Dalfovo et al. (2016) existem quatro variáveis: econômica, ecológica, tecnológica e demográfica. Segundo Bates (1985): existem cinco variáveis: econômica, tecnológico, ecológica, mercado de trabalho, internacional e global e político-legal. Segundo Andrade et al. (2016) existem quatro variáveis: econômica; tecnológica, demográfica, sociocultural. Segundo Bateman e Snell (1998) existem sete variáveis: ecológica, tecnológica, demográfica, internacional e global, econômica, sociocultural e político-legal. Segundo Mayer et al. (2013) existem quatro variáveis: tecnológica, econômica, sociocultural e político-legal. Segundo Kotler (1998) existem seis variáveis: tecnológica, demográfica, sociocultural, político-legal e econômica. Segundo Dyer e Ross (2008) existem seis variáveis: tecnológica, demográfica, sociocultural, econômica, político-legal e mercado de trabalho. Segundo Daft (2010) existem seis variáveis: tecnológica, econômica, sociocultural, internacional e global, político-legal e mercado de trabalho.

Ao analisar os oito modelos a variável econômica e tecnológica é mencionada por todos. Logo em seguida a variável político-legal e sociocultural mencionadas por seis dos autores, seguida da variável demográfica, mencionada cinco vezes, seguida da internacional e global, mercado de trabalho e ecológica, mencionada três vezes.

Fica evidente com o levantamento bibliográfico que a variável econômica é a que causa maior atenção, uma vez que ela lida diretamente com a garantia econômica da empresa que significa a capacidade da mesma em honrar os acordos e realizar o planejamento para seu desenvolvimento.

A variável tecnológica representa a incerteza ambiental, uma vez que pode modificar os produtos ou processos realizados pela organização (MUSETTI, 2015). Ainda segundo este autor a forma como é conduzido um processo específico ou produto atualmente, poderá ser totalmente diferente no futuro, tornando as organizações que não se adequem a esta nova forma perder competitividade para com seus concorrentes.

Já a variável político-legal como representa as políticas, leis e regulamentos consegue influenciar a maneira como as empresas funcionam comercialmente, demarca as relações trabalhistas, introduzem normas de padronizações de processos e produtos, entre outras (MUSETTI, 2015; KRAKAUER, 2012).

Para eleger quais variáveis ambientais que compõe o ambiente Específico foi feito uma busca nos bancos de dados literários a respeito do tema e concluiu-se o seguinte: Segundo Dalfovo et al. (2016) existem quatro variáveis: concorrentes, fornecedores, ameaças novos entrantes e clientes/consumidores. Segundo Bateman e Snell (1998),

Wright, Kroll e Parnell (2000), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) existem cinco variáveis importantes: fornecedores, ameaças de novos entrantes, clientes/consumidores, ameaças de produtos substitutos. Segundo Andrade et al. (2016) existem quatro variáveis: concorrentes, ameaças de produtos substitutos, fornecedores, clientes/consumidores. Segundo Duan, Xu e Kaye (2003), Mayer et al. (2013) existem três variáveis importantes: fornecedores, concorrentes e clientes/consumidores. Segundo Dyer e Ross (2008) existem duas variáveis importantes: concorrentes e clientes/consumidores. Para Daft (2010) são três variáveis importantes: fornecedores, concorrentes e clientes/fornecedores.

Diante da pesquisa as principais variáveis que compõe o ambiente específico são em ordem decrescente: Clientes/Consumidores, Concorrentes, Fornecedores, Ameaças de novos entrantes e Ameaças de Produtos Substitutos.

Ao levar-se em consideração a quantidade de variáveis que devem ser analisadas ou que devem conter para caracterizar o ambiente específico de acordo com Krakauer (2011) variam muito, não tendo um número exato, porém devem ser selecionadas pelo alto impacto que podem causar (CANCELIER; ALMEIDA; ESTRADA, 2005). Segundo ainda Krakauer (2011) é recomendado que se monitore as variáveis com constância, uma vez que estas podem sofrer alterações ao longo do tempo resultante da instabilidade dos mercados atuais.

4 PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

4.1 Contextualização do agronegócio e da administração rural no Brasil

O conceito de agronegócio foi baseado principalmente nos trabalhos de Davis e Goldberg realizados a partir de 1957, em Harvard (EUA), e os estudos feitos na escola Francesa de Organização Industrial, ao longo da década de 60 (SOUZA e LOURENZANI, 2011). Esses dois estudos, respectivamente Commodity System Approach (CSA) e Analyse de Filières, perpetuaram a noção de que a agricultura deveria ser de maneira sistematizada, partindo desde a produção de insumos até o consumidor final (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

Sendo assim, o agronegócio pode ser definido como a soma dos processos de produção e distribuição de insumos; produção nas propriedades rurais; armazenamento; processamento e distribuição da produção agrícolas; e suas derivações (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Além disso, Zylbersztajn (2000) complementa essa definição relatando a influência que o ambiente institucional provoca em todo setor através da incorporação de uma rede de serviços de apoio.

O agronegócio brasileiro é de suma importância no crescimento econômico, uma vez que os efeitos não se limitam somente ao mercado de produção de alimentos, mas correlacionam outras variáveis, desde a compra dos insumos até o consumidor final (SOUZA; LOURENZANI, 2011). Pode-se ainda relatar que o agronegócio se relaciona nas diversas perspectivas como a econômica, social e ambiental associadas ao movimento de desenvolvimento sustentável (SANTOS e VIEIRA FILHO, 2016)).

Com a abertura de novas oportunidades comerciais, o Brasil vem sofrendo com mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais da globalização. Ao mesmo tempo, tecnologias novas estão sendo desenvolvidas e adquiridas de forma rápida, entretanto ainda existe falta de mão de obra qualificada e poucos estudos científicos relacionados, nos posicionando na contramão dos níveis dos concorrentes internacionais. Deste modo, para que o Brasil não sofra medidas comerciais repressivas, tais aspectos devem ser levados em consideração para garantir a sobrevivência no mercado e dar tempo para que as organizações se adaptem ao cenário socioeconômico mundial (SANTOS e VIEIRA FILHO, 2016)

Mesmo assim o Brasil que é um país extremamente agrícola em virtude da sua extensão territorial, muito se investiu e se tem investido no agronegócio desde a sua colonização, porém apenas após a Revolução Verde, durante a década de 70, que tais

investimentos se intensificaram, principalmente nas áreas de fronteiras agrícolas (EMBRAPA, 2020).

A cadeia do agronegócio incorpora todos os serviços de apoio: pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, distribuidores, bolsas, e o consumidor final (CALLADO, 2011). O valor agregado do complexo agroindustrial passa, obrigatoriamente, por cinco mercados: o de suprimentos, o de produção propriamente dita, processamento, distribuição e o do consumidor final, conforme Figura 2.

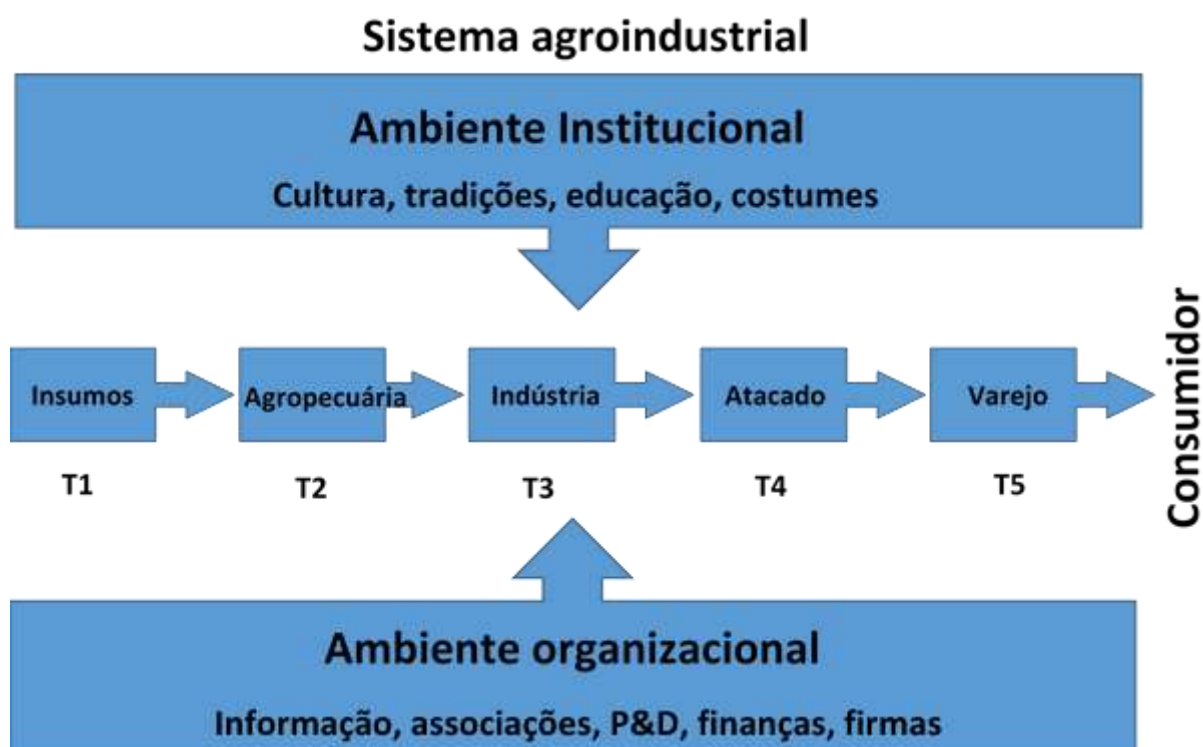


Figura 2. Sistema agroindustrial
Fonte: Zylbersztajn e Farina (1997)
T = Transações típicas entre elos do sistema

4.2. Pequenas propriedades rurais e empresa rural: unidades de negócios para o desenvolvimento econômico e suas especificidades

Proprietários rurais constantemente relatam diversas reclamações no que se diz respeito às adversidades próprias do campo, sendo elas naturais, como clima, grande distância, dificuldade sobre o ciclo biológico, e do ramo socioeconômico e político como, políticas de preços e perecimento de estoques. Além disso, vale salientar as dificuldades encontradas para aderir às novas tecnologias necessárias para acompanhar o desenvolvimento socioeconômico (WILLIAMSON, 2002).

Mesmo com todas essas dificuldades o produtor rural se mantém firme e com isso ajuda de forma expressiva a economia e o desenvolvimento do Brasil. Nos últimos anos a prática agrícola vem sofrendo uma transformação e assim mesmo a agricultura de subsistência, os proprietários conseguem comercializar sua produção e reservar o necessário para a sua sobrevivência. Vale ressaltar que ainda tais produtores se preocupam em se especializar cada vez mais nos produtos com maior procura no mercado (GOULART, *et al.*, 2017).

Toda propriedade rural, independentemente de seu tamanho, precisa ser vista como uma unidade de negócio, já que apresenta praticamente as mesmas características que os demais tipos de empresas como por exemplo: planejamento, direção, operacionalização, variações estruturais internas e externas (CALLADO, 2011). Ainda segundo este autor, além dessas características que são bastante comuns nas demais organizações, a empresa rural ainda tem que se preocupar com variações climáticas, doenças em plantas ou animais, pragas, tornando a atividade relativamente instável e de alto risco. Portanto percebe-se a necessidade que o produtor rural tem de dominar a administração rural ou até mesmo de ter alguém capacitado para o serviço e como consequência manter a empresa rural viva.

A empresa rural tem, de acordo Ventola et al. (1998), muita responsabilidade na agroindústria do Brasil, pois auxilia a movimentar e desenvolver um setor responsável por aproximadamente 40% de toda a produção. Entretanto, segundo Marion (1996), para que ocorra uma administração de maneira eficiente, é preciso que ferramentas sejam utilizadas, como planejamento, controle, entre outros.

Deste modo a pequena empresa rural tem as mesmas características que as pequenas empresas, porém possuem suas singularidades. Entre as características têm estruturas organizacionais mais simples e informais (LEONE, 1999; MUSETTI, 2015; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007). Fato que repercute também, na maneira como as pequenas empresas executam o processo de planejamento, que na maioria das vezes é incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal (ALVES FILHO et al., 2011; MUSETTI, 2015).

O planejamento é primordial para o bom funcionamento e desenvolvimento administrativo e é imprescindível para se conquistar bons resultados; é uma ferramenta de gestão utilizada pelas empresas, que tem como objetivo antecipar riscos, além de facilitar a tomada de decisão estratégica (MUSETTI, 2015).

Planejar faz com que o dirigente pense no futuro do negócio, e, assim, desenvolver alternativas para nortear ações, que, frente aos problemas e incertezas, crie

uma decisão rápida e efetiva. Tal ferramenta deve ser utilizada para andar junto as mudanças econômicas, a tecnologias, hábitos dos consumidores, às variações climáticas, os custos, as ofertas e demandas de produtos, entre outras incertezas (CASTRO JR et al., 2014).

Além disso as pequenas empresas, com suas estruturas mais simples, conseguem se ajustar mais rapidamente às novas demandas de mercado. Outras características são a tomada de decisão estratégica que não é desestimulada pela burocracia relacionada da hierarquia gerencial (MUSETTI, 2015).

Em relação aos recursos as pequenas empresas não os possuem para realizar o planejamento, além de faltar técnicas e conhecimento para o planejamento. Devido a essa falta de recursos nas pequenas empresas cria-se uma barreira para implementar a análise do ambiente organizacional e como consequência não conseguem notar e se valer das oportunidades de mercado (ZRNIC; ANDJELIC; DJAKOVIC, 2011).

O dirigente de uma empresa rural necessita conhecer todas as atividades desenvolvidas e saber identificar quais são os riscos e incertezas, para conseguir desenvolver alternativas assertivas para a solução de problemas, além de que é imprescindível que o dirigente consiga identificar fatores externos e internos que possam afetar a tomada de decisão (CASTRO JR et al., 2014).

O desenvolvimento econômico em uma empresa rural está vinculado aos fatores externos, os quais são relacionados a preços, existência de mercado para determinado produto, clima, financiamento, créditos, transporte e mão de obra disponível e qualificada para o trabalho, sendo que não é sempre controlar esses fatores, uma vez que não está nas mãos do dirigente, o qual deve saber analisar e tomar a melhor decisão (CALLADO et al., 2011).

Podemos deste modo destacar que na pequena propriedade rural suas maiores especificidades são: a falta de recursos financeiros, que os impedem de conseguir melhores preços nos insumos, aquisição de novas tecnologias, se protegerem dos fatores externos a empresa como o clima e desenvolvimento do planejamento estratégico. Além disso outra singularidade é a falta de conhecimento administrativo por parte do produtor rural que o incapacita de tomar a melhor decisão para o futuro da propriedade.

4.3 Administração de empresas rurais

A administração rural, para Huender (2004) é a somatória das atividades que torna possível aos produtores rurais a tomada de decisões, com a finalidade de obter o melhor

resultado econômico, e manter a produtividade. De acordo com Kinpara (2003), a produção pode ser no meio rural, porém o consumo é na maioria das vezes mais urbano e vice versa. Rural e urbano expressa apenas o local onde está inserido a organização e não quer dizer que seus processos produtivos sejam diferentes apenas por esta característica.

Kinpara (2003) relata que, nas empresas, sendo agrícolas ou não, o que as diferenciam são as pessoas e as metas, entretanto conceitualmente a organização é a mesma. Além disso, Nantes (1997) cita que a necessidade de determinar as características específicas do ambiente rural, como descentralização geográfica, cultura, entre outros.

O papel do dirigente é apontar a direção e rumo às empresas, liderando pessoas e decidindo como os recursos deverão ser obtidos e aplicados para atender a empresa nos seus objetivos (CARVALHO, 2010). Vale ressaltar que estas atividades são aplicadas ao dirigente em qualquer nível da organização.

Segundo Araújo (2005), o setor agrícola possui certas características específicas que torna difícil ao dirigente tomar decisões e que o distingue dos demais setores da economia. São elas:

- a) dependência do clima: todo manejo que envolve a produção agrícola depende do fator meteorológico;
- b) tempo de produção maior que o tempo de trabalho: em certas ocasiões o processo agrícola é necessário independente se há ou não trabalho;
- c) perecibilidade dos produtos: vários são os produtos agrícolas que são perecíveis e devido a isso há a necessidade de adoção de técnicas para controlar esta variável;
- d) dependência de condições biológicas: necessidade da espera dos ciclos biológicos das culturas ou rebanhos;
- e) terra como participante da produção: o solo vai além de ser apenas onde se é instalado as culturas. Existe todo um mecanismo físico, químico e biológico que trabalham simultaneamente para o desenvolvimento das plantas e devido a isso é preciso analisá-lo frequentemente;
- f) sazonalidade da produção: a dependência do clima e as condições biológicas determinam a sazonalidade da oferta dos produtos;
- g) trabalho disposto em vários lugares: as atividades estão distribuídas por toda a empresa;
- h) incidência elevada de risco: na agropecuária os riscos são maiores, em virtude de ter que lidar com fatores externos ligados na maioria das vezes com a natureza e deste modo dificulta sua previsibilidade;

Neste contexto, de acordo com Araújo (2005) o dirigente da empresa rural necessita assumir ações administrativas eficientes para reduzir tais efeitos. Deste modo, é necessário elencar os objetivos da empresa, para depois, desenvolver estratégias, levantar recursos, analisar e determinar as oportunidades e ameaças do ambiente, como uma pequena empresa (CARVALHO, 2010; TERENCE, 2002) e os pontos fortes e fracos de sua propriedade rural.

O produtor rural precisa ter em mente que ele é um administrador profissional e que tem que focar na produção, produtividade e lucratividade de sua empresa rural. Ou seja, ele é seu dirigente. Deste modo, o gerenciamento de toda produção rural é um somatório das atividades relacionadas à produção de acordo com as especificações determinadas ou almejadas, seja pelo controle de qualidade ou mercado, usando os recursos naturais, humanos e tecnológicos disponíveis da melhor forma possível.

O gerenciamento da produção rural é diferenciado dos outros setores da economia, devido, de acordo com Avila, Avila e Ferreira (2002), o equilíbrio entre a oferta e a demanda da produção rural, em uma situação de baixa de preços não é possível reverter apenas com uma decisão gerencial.

De acordo com Souza Filho (2004), o planejamento da empresa rural tem como objetivo orientar o produtor na tomada de decisões dos processos. A decisão sobre quando produzir dependerá de variáveis como: época de plantio, ciclo produtivo das culturas, histórico das áreas, prazos estabelecidos com clientes e vários outros.

Nantes (1997) cita ser muito importante inicialmente determinar as estratégias de comercialização como: conhecer os mercados, canais de distribuição, tendências futuras, para só depois iniciar a produção.

Segundo Zanchet e Francischetti Junior (2006), cabe ao administrador rural executar a tarefa de identificar uma boa oportunidade de mercado, analisá-la e determinar o momento certo para explorá-la. Ao agir desta forma o gestor da propriedade rural terá condições de planejar, controlar e selecionar oportunidades de negócio o que, conseqüentemente, gera benefícios para a organização.

Deste modo, o dirigente de uma propriedade rural, dentre outras atividades, necessita conhecer suas funções; entender como funciona a empresa rural, suas atividades e peculiaridades; enxergar a administração rural como sendo um fator imprescindível de transformação da gestão rural; conhecer a importância do trabalhador rural; analisar os custos e realizar os controles; conhecer a respeito de comercialização e de marketing rural.

Segundo Assaf Neto (2005), a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.

De acordo com Cella e Peres (2003), o produtor rural necessita ter: visão sistêmica da sua atividade empresarial, conhecimento dos riscos envolvidos com cada decisão, capacidade e habilidade em reunir e analisar as alternativas existentes no mercado financeiro. Para viabilizar e implantar estratégias produtivas, comerciais e de recursos humanos, o gestor rural necessita de um sistema financeiro que lhe permita trabalhar dentro de um horizonte orçamentário planejado.

5 A CULTURA DO AMENDOIM

5.1 A cultura do amendoim no interior do estado de São Paulo

Acredita-se que o amendoim tem origem na América do Sul, onde teve sua difusão pelos povos indígenas. Os portugueses e espanhóis foram os principais responsáveis pela distribuição para a Europa, África e Ásia. Atualmente, a China é o maior produtor de amendoim em casca, com estimativa de 17,80 milhões de toneladas métricas, seguida pela Índia (6,5 milhões de toneladas métricas), Estados Unidos (3,28 milhões de toneladas métricas) e Nigéria (3,20 milhões de toneladas métricas).

A principal região produtora é a Ásia, depois a África e, por fim, a América (USDA, 2018). Segundo Martins (2006) e Souza e Lourenzani (2011), no Brasil, a cultura do amendoim teve posição de destaque na década de 60. Na década seguinte a produção era destinada à indústria esmagadora e, nos anos 80, problemas climáticos, agrônômicos e econômicos, além de concorrência com outras culturas, desestimularam os investimentos produtivos.

Na década de 90, houve alteração no mercado de amendoim, com a expansão do consumo in natura e direcionamento da produção para a indústria confeitaria. Importante registrar que os investimentos em tecnologia foram essenciais para a evolução da produção de amendoim em São Paulo.

Essa oleaginosa teve momentos de importância na produção de óleo vegetal e farelo proteico nos anos 40, cuja produção estava concentrada no oeste do estado, em pequenas propriedades e em áreas de renovação de pastagens, com cultivares melhoradas e baixa mecanização (MARTINS, 2016). De acordo com a autora citada, na década de 70, pode-se constatar o aumento de área em produção para os dois plantios de amendoim (safras da água e da seca), e nesse período inicia-se o plantio nas regiões de Jaboticabal e Ribeirão Preto.

Nos anos de 1980 e 1990, houve retração da produção face o cenário restritivo internacional, o maior controle sanitário e a competitividade da soja. No final dos anos 1990, houve mudanças marcadas pela adoção de tecnologias. Novas cultivares ofereceram condições para a mecanização da colheita, houve introdução de novas técnicas de manejo, secagem artificial, armazenamento controlado e estabelecimento de competências capazes de produzir um grão de qualidade, consumido também pelo mercado externo.

Os resultados são observados no ganho em produtividade agrícola, na valorização do produto de melhor qualidade, no fornecimento ao exigente consumidor europeu e na maior articulação entre agentes atuantes nos elos da cadeia de produção (VICENTE; MARTINS, 2013). Segundo Martins (2006) e Souza e Lourenzani (2011), nesse momento ocorreram mudanças no sistema produtivo a partir do desenvolvimento de novas tecnologias, com vistas ao aumento da rentabilidade e qualidade, principalmente com melhoramentos genéticos, introdução de novas técnicas de cultivo, beneficiamento, armazenamento, processamento e comercialização do produto. Pode-se resumir as mudanças tecnológicas principalmente no estado de São Paulo, que sempre foi o maior produtor dessa oleaginosa.

Outro fator importante que merece destaque é a relação do amendoim com a produção da cana-de-açúcar e suas áreas em renovação. Diversos autores mencionam que a combinação de culturas é parte integrante do revigoração, da conservação de nutrientes, da nitrogenação e fertilidade do solo, da redução de incidência de pragas e doenças, da ocupação racional da terra, do aumento do rendimento da cana, da viabilidade econômica para o produtor de ambas as culturas, da minimização dos custos de plantio da cana-de-açúcar, da redução da sazonalidade econômica, dentre outras vantagens (FREITAS; MARGARIDO, 2003; MARTINS, 2006; MALAGOLLI; ASCANIO, 2007; MARTINS, 2011; BARBOSA, HOMEM; TARSITANOS, 2014; CÂMARA, 2016).

Martins (2016) entende que diversos desafios estão presentes nesse processo, tais como: desenvolvimento de tecnologias de produção adaptadas às diversas condições de produção das áreas de renovação, precocidade das cultivares e aperfeiçoamento de máquinas e implementos para plantio e colheita em sistemas de produção de cana-de-açúcar, conservacionistas e plantio direto, assim como na produção de sementes e sua certificação.

Outra preocupação está na compreensão das variáveis que determinam a oferta das áreas em renovação e as condições de plantio do amendoim, visando oferecer elementos que possam auxiliar o produtor, cooperativas, beneficiadores e indústria no planejamento e gestão das suas atividades, assim como a avaliação da possibilidade de criação de programas públicos reunindo governos e agentes da cadeia de produção do amendoim e da cana-de-açúcar para tratar da oferta de terras para produção de amendoim.

Como parte do processo de melhoria da produção e da competitividade do setor produtivo do amendoim, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) publicou a Norma Técnica Específica para a Produção Integrada do Amendoim, com o objetivo de promover a produção de amendoim de qualidade por meio de sistema de

produção planejado e eficiente. A Norma contém 14 áreas temáticas com orientações obrigatórias, recomendações e proibições que especificam requisitos para o estabelecimento e condução de plantios, rastreabilidade nas etapas de produção e pós-colheita e capacitação de técnicos e agricultores (BRASIL, 2009; EMBRAPA, 2012 e 2018).

De acordo com o Mapa, o Sistema de Produção Integrada Agropecuária da Cadeia Agrícola é focado na adequação dos processos produtivos para a obtenção de produtos vegetais e de origem vegetal de qualidade e de acordo com as normas sanitárias, garantindo a sustentabilidade e a rastreabilidade da produção (BRASIL, 2018b). Atualmente, a produção brasileira de amendoim é de 511,5 mil toneladas. São Paulo é responsável pela produção de 94,66% do amendoim nacional.

A produção paulista é realizada em duas safras: safra das águas (outubro a abril), que representa a maior área plantada e 98,6% da produção, e a safra da seca (fevereiro a julho) (CONAB, 2018a). No estado, o plantio se concentra em duas regiões: Alta Mogiana (entorno de Ribeirão Preto e Jaboticabal) e Alta Paulista (área de abrangência de Marília e Tupã). A Alta Mogiana ou região norte é grande produtora de amendoim, principalmente da safra das águas, e seu crescimento tem origem na introdução da cana-de-açúcar face o uso do amendoim como parte do processo de renovação dos canaviais, dada a sua característica de revigoramento do solo e pela sua viabilidade econômica. Deve-se comentar que nessa região está localizado o parque de processadoras de amendoim, principalmente a indústria de doces, bem como a de organização cooperativa que beneficia, armazena e comercializa o amendoim (MARTINS, 2006).

Ratificando a assertiva anterior, Barbosa, Homem e Tarsitanos (2014) comentam que, na região da Alta Mogiana, o sistema de produção está vinculado à cana-de-açúcar e as áreas de renovação são cultivadas por arrendatários, com cultivo e colheita mecanizados.

Registram que a rotação com leguminosas promove aumento na produção de cana e de açúcar, pelo menos nos dois primeiros cortes, e, adicionalmente, protegem o solo contra a erosão e a multiplicação de plantas espontâneas.

A respeito da produção de amendoim na região norte, deve-se registrar que os solos são mais argilosos, com fertilidade variável, de média a alta. As áreas cultivadas variam de 90 a 1.500 hectares (40 a 600 alqueires), com maior diversificação de cultivares, destacando-se os cultivares de porte rasteiro e mais produtivos. Também nesta região se observam maiores esforços no sentido de evoluir a tecnologia da produção de amendoim (CÂMARA, 2018).

A Alta Paulista ou região sudoeste se destaca pela produção e apoio de cooperativas no processo de cultivo, comercialização de insumos e provedoras de serviços de assistência técnica, secagem, armazenagem e comercialização, bem como a existência da industrialização do amendoim, com formação do sistema local de produção dada a aglomeração de organizações que coordenam racionalmente o seu desenvolvimento (SOUZA; LOURENZANI, 2011).

Na Alta Paulista, grande parte da produção de amendoim é realizada com renovação de pastagens e canaviais. No passado, foi grande produtora de óleo de amendoim, mas por problemas sanitários, foi perdendo espaço para a indústria confeitaria. Sua maior produção é na safra das águas (MARTINS, 2006). Na região sudoeste, predominam solos mais arenosos, com fertilidade de média a baixa. As áreas cultivadas variam de 25 a 1200 hectares (10 a 500 alqueires). O arrendamento é prática comum na região. Seu tempo médio é de dois anos, após o qual o proprietário recebe a terra com resíduos minerais e orgânicos originários das safras de amendoim. (CÂMARA, 2018).

O sistema de produção de amendoim, segundo Barbosa, Homem e Tarsitanos (2014), está bem consolidado em padrões de produção pautados pela inovação, produtividade e qualidade do produto final.

Martins (2016), ao analisar o processo de inovação, identifica os efeitos da liderança paulista no contexto da produção, beneficiamento, industrialização e exportação do amendoim. Considera-se que a cultura do amendoim tenha relevância no agronegócio brasileiro, que pode ser evidenciada em dois aspectos. O primeiro é a sua importância econômica, com base na receita gerada para as regiões produtoras, processadoras, distribuidoras e exportadoras do produto. O outro é o lado social, por conta dos empregos diretos e indiretos gerados em todos os elos da sua cadeia produtiva (LOURENZANI; LOURENZANI, 2009).

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa caracterizada como exploratória segundo seus objetivos e quanti-qualitativa de acordo com a natureza dos dados.

Os procedimentos metodológicos foram executados em duas etapas. A primeira etapa, caracterizada como quantitativa, compreendeu um levantamento, survey, junto aos produtores de amendoim da região de Jaboticabal, visando identificar o seu perfil, demandas e especificidades relacionadas à gestão estratégica e análise do ambiente organizacional. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário elaborado com base na revisão da literatura e a aplicação realizada junto aos produtores de amendoim da região de Jaboticabal por meio de formulário no Google Forms e/ou pessoalmente. Em média, existem 100 produtores catalogados na COPLANA e todos serão incluídos na survey. O critério para a seleção dos produtores é o seu porte, excluem-se, portanto, os grandes produtores (possuem áreas acima de 200 hectares). Após a coleta dos dados procedeu-se a análise e discussão por meio de estatística descritiva.

Com relação à aplicação, foi colocado que se houvesse algum questionamento específico acerca de indivíduos nominais ou entendimento de que algumas perguntas pudessem gerar algum tipo de desconforto ou impactos de natureza emocional, o entrevistado estava ciente que poderia recusar a responder caso não se sentisse confortável. Além disso, em virtude do COVID-19, todas as perguntas foram encaminhadas através de formulários utilizando-se o e-mail (APÊNDICE A), o que reduziu possíveis viesamentos.

A segunda etapa, qualitativa, caracteriza-se como um estudo multicase junto a três produtores de amendoim, com o intuito de realizar uma análise do ambiente organizacional a partir do modelo estruturado com base no referencial teórico e na primeira etapa da pesquisa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista junto a produtores selecionados.

O roteiro da entrevista (APÊNDICE B) foi utilizado para que se possa entender de forma mais ampla o cenário que o produtor esteja inserido e avaliar algumas características do ambiente organizacional e as estratégias adotadas por eles, além de entender algumas especificidades da pequena propriedade rural. Foram selecionados três produtores, com o objetivo de conseguir analisar o ambiente organizacional de suas respectivas propriedades. O critério para a seleção destes produtores foi em relação a maior disponibilidade dos mesmos em responder a entrevista.

Os procedimentos adotados para obtenção dos dados são apresentados no Quadro 1. No convite realizado para as entrevistas, será apresentada as expectativas desejadas com o trabalho, juntamente com o Termo de Consentimento (TCLE).

Fonte	Forma de obtenção	Procedimentos
Primária	Questionário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitação, via e-mail para o produtor solicitando acesso aos dados e garantindo sigilo das informações, caso seja de seu interesse e envio do questionário com perguntas fechadas. 2. Encaminhamento do trabalho final anterior a defesa e publicação em periódicos para análise dos dados fornecidos, caso seja aplicável.
Primária	Entrevistas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convite via telefone ou e-mail para participação da entrevista. 2. Após interesse inicial, envio do Termo de Consentimento (TCLE), com os objetivos da pesquisa. 3. Perguntas com respostas dissertativas, a partir de roteiro previamente definido.

Quadro 1. Procedimentos para obtenção dos dados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Espera-se responder às seguintes perguntas de pesquisa na segunda etapa da pesquisa:

- 1) A sistematização das variáveis auxilia o monitoramento ambiental formal?
- 2) A análise ambiental auxilia na elaboração de estratégias deliberadas?
- 3) Quais são as principais variáveis ambientais do segmento?
- 4) Quais são as principais fontes de informações (acesso e utilidade) para a análise do ambiente?
- 5) Quais especificidades de gestão influenciam a análise ambiental?

6.1 Aspectos éticos

Diante da abordagem dos aspectos éticos e das etapas e procedimentos adotados nas seções anteriores, torna-se necessário a discussão acerca dos riscos da obtenção da fonte de dados e das ações necessárias para que haja bloqueio e mitigação dos seus efeitos. Os riscos elencados e as ações de bloqueio a serem realizadas para as fontes de dados necessárias são apresentadas no Quadro 2. Além disso, cabe reforçar a utilização do TCLE, de forma a garantir com clareza os propósitos e objetivos da pesquisa.

Fonte de dados	Riscos	Ações de bloqueio
Entrevistas com produtores	Invasão de privacidade Divulgação involuntária de dados pessoais de terceiros Tempo dispensado para a realização da entrevista	1) Entrevistas ocorreram mediante livre concordância. 2) Como ocorreram via e-mail houve tempo hábil para releitura das respostas e para que o tempo dispensado não afete a vida pessoal e profissional do entrevistado
Relatórios e documentos	Estigmatização de instituições na divulgação de informações Divulgação de dados confidenciais	1) Submissão do trabalho concluído para os interessados para análise e avaliação das informações contidas no relatório

Quadro 2. Aspectos éticos – Riscos e Ações de bloqueio
Fonte: Elaborado pelo autor.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a compilação dos resultados das entrevistas quali-quantitativas. Os resultados ilustram a visão dos produtores rurais quanto à importância do planejamento estratégico e de se monitorar o ambiente organizacional como forma de se alcançar um desempenho superior. Identificam-se, ainda, alguns fatores característicos das empresas rurais de pequeno porte que influenciam a gestão dessas firmas. Ainda neste capítulo será apresentada a discussão dos resultados obtidos e por fim um manual prático para auxiliar o produtor rural no monitoramento do seu ambiente organizacional e assim conseguir tomar a melhor decisão estratégica.

7.1 Perfil, demanda e especificidades de gestão

7.1.1 Relações gerais entre idade e escolaridade dos entrevistados

Os dados desta etapa foram obtidos por meio de entrevistas do tipo quantitativas junto aos pequenos produtores de amendoim da região de Jaboticabal –SP. Foram realizadas 94 entrevistas e os dados serão apresentados a seguir:

Tabela 1. Dados dos entrevistados

94 entrevistados			
GRUPO A		GRUPO B	
57 respondentes (60,6%)		37 respondentes (39,4%)	
52 com ensino médio completo (91,2%)	5 com ensino médio incompleto (8,8%)	6 com ensino médio completo (16,2%)	31 com ensino médio incompleto (83,8%)
18 agrônomos (31,6%)		1 técnico agrícola (2,7%)	
2 médicos veterinários (3,5%)		36 sem formação superior (97,3%)	
2 técnicos agrícolas (3,5%)			
1 administrador (1,7%)			
34 sem formação superior (59,6%)			

Fonte: dados obtidos pelo autor

Para que fosse facilitada a análise dos dados, dividiu-se primeiramente os entrevistados levando em consideração as idades dos mesmos. Assim foram propostos dois grupos que no presente trabalho são denominados de grupo A (24 a 59 anos) e grupo B (60 a 80 anos).

Conforme ilustrado na tabela 1, dos 94 produtores 60,6% estão no grupo A e 39,4% está no grupo B. Dos respondentes do grupo 91,2% deles possuem grau de escolaridade com ensino médio completo e 8,8% com ensino médio incompleto. Dos

91,2% que possuem ensino médio completo 59,6% deles não possuem formação de nível superior os outros 31,6% possuem nível superior e estão divididos em 31,6% de agrônomos, 3,5% de médicos veterinários, 3,5% de técnicos agrícolas e 1,7% de administradores. No grupo dos idosos a relação se inverte onde a maioria não possui escolaridade completa (83,8%) e o restante (16,2%) possuem ensino médio completo. Destes apenas 2,7% apresenta algum nível superior de técnico agrícola, sendo o restante 97,3% sem formação superior.

Fica evidente que entre os respondentes do grupo A que o nível de escolaridade é alto, porém se tratando de formação de nível superior esse número diminui significativamente. Isto se deve ao fato que o filho acaba acompanhando o pai nas atividades e deixa de lado a intenção de fazer uma faculdade, por exemplo. Já entre os respondentes do grupo B, tanto o grau de escolaridade quanto o de especialização são extremamente baixos e isso se deve principalmente pela a geração a qual eles se originam. Geralmente de famílias mais humildes, o trabalho começava desde cedo para o sustento da família e assim não sobrava tempo para os estudos, além disso a 60 anos atrás, cursar uma faculdade era algo apenas de jovens mais abastados, que conseguiam ser mantidos pelos pais na capital ou no exterior.

7.1.2 Relações entre a idade, escolaridade e realização de planejamento

Para compreender melhor a proximidade dos entrevistados com conhecimentos de gestão, os respondentes foram questionados sobre o conhecimento e a realização de planejamento do ano agrícola.

Para facilitar a leitura foi proposto na tabela 2 as relações citadas acima.

Tabela 2. Correlações entre idade, formação e realização de planejamento

94 entrevistados	39 realizam planejamento agrícola (41,5%)	38 grupo A	23 com formação (60%) e 15 sem formação (40%)
		1 grupo B	Com formação (100%)
	55 não realizam o planejamento agrícola (58,5%)	20 grupo A	1 com formação (5%) e 19 sem formação (95%)
		35 grupo B	Sem formação (100%)

Fonte: dados obtidos pelo autor

Dos 94 entrevistados apenas 41,5% realizam o planejamento do ano agrícola da propriedade. Este planejamento seria principalmente de onde e a quantidade de hectares

que serão utilizados no plantio; quais serão os manejos adotados (preparo de solo, adubação, correção e etc.); qual variedade será empregada na área; manutenção dos maquinários; contratação de mão de obra extra; compra de insumos; obtenção de crédito para capital de giro; trato da cultura durante a safra; colheita e destinação da produção e transportes em geral.

Dos 41,5% que realizam o planejamento 97,4% são do grupo A e 60% deles possuem formação de nível superior e o restante 40% sem formação. Já no grupo B apenas 2,6% realizam o planejamento e destes todos possuem formação superior.

Já os que não realizam o planejamento (58,5%) estão distribuídos em 36,4% (grupo A) e 63,6% (grupo B). Dentre os respondentes do grupo A, 95% deles não apresentam nenhum nível de formação superior e dentre os do grupo B, 100% deles não apresentam nível superior.

Nota-se que o planejamento para esses produtores é muito mais em relação às variáveis da produção em si do que em relação à gestão e relacionado ao planejamento estratégico. Mesmo assim, ainda poucos realizam o planejamento, mesmo que não tão eficiente em relação à gestão da propriedade. Além disso, mais uma vez o grau de escolaridade nos mostra que quanto maior o nível de instrução maior é o nível de desenvolvimento da empresa rural. Haja visto que os respondentes do grupo B apresentam baixa escolaridade e praticamente não realizam o planejamento de suas empresas rurais.

Ainda em relação ao planejamento, os respondentes foram questionados se realizam o planejamento e se repassam tais informações a seus colaboradores. Essa informação é muito importante para que todos os trabalhadores envolvidos na empresa estejam alinhados com a gestão, proporcionando maior participação, engajamento e alinhamento com as decisões de implementação. Para ilustrar tal situação foi montado a tabela 3.

Tabela 3. Compartilhamento do planejamento com os colaboradores

94 entrevistados	44 compartilhamento positivo (46,8%)	39 realizam o planejamento (88,6%)	24 possuem o ensino superior (61,5%) e 15 não possuem (38,5%)
		5 não realizam o planejamento (11,4%)	5 não possuem ensino superior (100%)
	50 compartilhamento negativo (53,2%)	50 não realizam o planejamento (100%)	50 sem ensino superior (100%)

Fonte: dados obtidos pelo autor

Em relação ao compartilhamento das informações estas ficaram quase que divididas em que 46,8% acreditam que tal ação é algo positivo e 53,2% que o compartilhamento é algo negativo (mais no sentido que não existe a necessidade de ser feito). Dentro os que acreditam no benefício do compartilhamento 88,6% realizam o planejamento (destes 61,5% possuem ensino superior e 38,5% não possuem). Já os que não se importam com o compartilhamento também não realizam o planejamento do ano agrícola e todos não possuem ensino superior.

7.1.3. Principais decisões a serem tomadas na atividade agrícola

Para entender como o pequeno produtor rural enxerga o ambiente organizacional e os fatores internos (ambiente específico) e externo (ambiente geral) que influenciam nas atividades cotidianas da empresa, foi elencado algumas decisões e perguntado a eles qual ou quais os afetavam mais e assim com os dados obtidos construiu-se a tabela 4 a seguir.

Tabela 4. Relação das principais decisões tomadas pelos produtores

Fatores	Compra de insumos	Destinação da produção	Obtenção de capital	Manejo	Arrendamento de terras	Destinação do lucro	Manutenção preventiva
94 entrevistados	100%	100%	100%	100%	100%	88,3%	82,9%

Fonte: dados obtidos pelo autor

Dentre os fatores pertencentes ao ambiente geral temos: compra de insumos (100%) que está relacionado com o mercado internacional, uma vez que está vinculado ao preço do dólar e a maioria das matérias primas para a produção dos mesmos são importadas; obtenção de capital (100%) que se relaciona diretamente aos credores e são bancos particulares ou de cooperativas ou até mesmo agiotagem; arrendamento de terra (100%) que principalmente se tratando da cultura do amendoim é uma prática extremamente comum e quase que indispensável, uma vez que a cultura entra como rotação a outras culturas, especialmente a cana-de-açúcar; a destinação da produção (100%) que está diretamente relacionada com a cooperativa que beneficia o amendoim que no caso é exclusivamente a COPLANA.

Já dentre os fatores pertencentes ao ambiente específico temos: o manejo (100%) que é algo intrínseco ao produtor (empresa rural) que avaliara qual procedimento relacionado a produção; destinação do lucro (88,3%) é algo também ligado a empresa em si, sendo que na maioria das vezes boa parte deste dinheiro ou é utilizada para pagamento de dívidas ativas atrasadas ou para capital de giro para a próxima safra; manutenção preventiva (82,9%) também é decisão do produtor em realizar ou não. Sendo que isto está relacionado ao produtor ter ou não capital para realizá-la mesmo sabendo de todos os benefícios que ele causa.

7.1.4 Predeterminação dos preços da produção

Algo que acontece com os produtores de amendoim da região de Jaboticabal – SP é a forte dependência com eles tem que lidar com relação a cooperativa (COPLANA). Ocorre que como o capital de giro, principalmente para produtores menores, é de difícil obtenção a cooperativa ajuda fornecendo a eles os insumos necessários a produção para serem quitados ao final da safra quando acontece o acerto da produção entregue. Porém deste modo acabam ficando limitados de onde entregarem sua produção uma vez que já possuem uma dívida com a cooperativa e deste modo se sujeitam a receber valores menores aos praticados por outras indústrias beneficiadoras da região. E segundo a pesquisa todos os produtores veem essa situação como algo negativo já que ficam limitados ou até mesmo de certa forma impedidos de levarem sua produção a outra indústria e conseguirem melhores preços.

7.1.5. Principais fatores que influencia a atividade

Ainda para auxiliar no monitoramento do ambiente organizacional e elencar suas variáveis foi pré-determinado alguns fatores e avaliado junto aos produtores quais influencias eles tinham em relação as atividades ligada a empresa rural. Deste modo os fatores elencados foram: funcionários; transporte; preço dos insumos; preço dos combustíveis; credores; clima; preço do dólar; política; déficit tecnológico; leis ambientais; burocracia; mercado internacional e mão-de-obra são muito influentes na atividade agrícola.

Esses fatores podem ser resumidos em variáveis ambientais da seguinte forma conforme ilustrado na tabela 5.

Tabela 5. Relação das variáveis ambientais com os fatores de influência

Ambiente organizacional	Variáveis ambientais	Fatores que influenciam
Geral	Econômica	Preço dos insumos, preço dos combustíveis, preço do dólar, mercado internacional
	Político - legal	Política, burocracia, leis ambientais
	Mercado de trabalho	Mão de obra
	tecnológica	Déficit tecnológico,
	Ecológica	Clima
Específico	Funcionários	Funcionários
	Credores	Credores
	Distribuidores	Transporte

Fonte: dados obtidos pelo autor

Ao observar o ambiente geral pode-se constatar que a variável econômica é a que apresenta mais fatores de influência, uma vez que está diretamente correlacionada ao custo de produção juntamente com as oscilações de mercados internacionais e conseqüentemente ao preço do dólar. A próxima variável é a político-legal e os fatores relacionados a ela foram a política em si com toda sua instabilidade no momento, a burocracia que acaba atrasando ou prejudicando nas atividades como por exemplo na obtenção de financiamentos e as leis ambientais que estão totalmente relacionadas ao ramo agrícola, porém ainda são alvos de grandes debates e controversas no meio. Em seguida temos a variável mercado de trabalho e o fator relacionado a ela temos a mão de obra que está cada vez mais escassa principalmente quando o trabalho envolve mais serviço braçal ou de algum nível de responsabilidade. A próxima variável é a tecnológica e os fatores relacionados está o déficit tecnológico devido a poucas pesquisas realizadas para a cultura em relação a melhoria dos maquinários utilizados na produção e também no desenvolvimento de novas variedades mais resistentes e produtivas. A última variável dentro do ambiente geral é a ecológica em que o clima é o fator relacionado e um dos que causam maiores atenção e preocupação, uma vez que na maioria das vezes seus efeitos não podem ser controlados ou evitados.

Já no ambiente específico conseguimos observar as variáveis fornecedores principalmente de insumos e matérias primas em geral, credores que são principalmente os bancos com as linhas de crédito do PRONAMP e distribuidores, responsáveis pelo transporte desde a colheita até a indústria beneficiadora.

7.1.6. Fonte de informação para a gestão da propriedade

Além do levantamento das principais variáveis do ambiente organizacional, quer se conhecer os tipos de fontes de informação ambiental que o produtor utiliza para acompanhar as tendências do mercado. Para o produtor, as principais fontes de informação que utiliza estão elencadas na tabela 6.

Tabela 6. Fontes de informações ambientais

FONTE	GRUPO A	GRUPO B	TOTAL
Internet	45,7%	12,8%	58,5%
Livros	46,8%	12,8%	59,6%
Jornais	29,8%	22,8%	52,6%
Consultorias	52,1%	12,8%	64,9%
Treinamentos	52,1%	12,8%	64,9%
Associações	41,5%	0%	41,5%
Universidades	56%	35%	91%
Experiência própria	60,6%	39,4%	100%
Feiras e exposições	60,6%	29,4%	90%
Manuais	60,6%	29,4%	90%
Amigos e vizinhos	60,6%	39,4%	100%
Cooperativas	60,6%	39,4%	100%

Fonte: dados obtidos pelo autor.

Observa-se que as principais fontes de informação por parte do produtor são:

- Experiência própria: a maioria atua nesse ramo a muitas décadas ou vem de famílias com tradição agrícola;
- Amigos e vizinhos: a confiança é muito presente nesse ramo de atuação sendo levado em consideração, portanto a experiência de pessoas próximas;
- Cooperativas: facilitam a informação provendo eventos ou até mesmo disponibilizando materiais e consultores para auxiliar os produtores;
- Feiras e exposições: em nossa região acontecem vários destes eventos e assim facilita com que o produtor possa frequentar e assim vislumbrar novas informações e novidades do meio;
- Manuais: existe inúmeros manuais desenvolvidos por fundações de respeito que disponibiliza na maioria das vezes materiais em que o produtor possa se pautar na tomada de decisão;
- Consultorias e treinamentos: são disponibilizados aos produtores principalmente pelas cooperativas e facilitam o acesso a informação;
- Internet, livros e jornais: existem muitos sites ou autores de renome que disponibilizam de forma gratuita ou paga por informações valiosas;

- Associações: promovem de forma parecida com as cooperativas encontros com outros produtores e profissionais da área facilitando o networking;
- Universidade: em nossa região contamos com universidades e centros acadêmicos de renome que fornecem ricas informações além de atuarem com projetos de extensão que auxiliam os produtores.

A análise da tabela nos mostra que as fontes de informações mais utilizadas pelos produtores rurais são: experiência própria, amigos e vizinhos, cooperativas, feiras e exposições, associações e manuais. Fica assim evidente que ainda o produtor confia muito no seu próprio conhecimento e nos de seus amigos e vizinhos que exercem a mesma atividade. Além disso é reforçado a importância e a presença da cooperativa e associações na questão de levar conhecimento até o produtor. Os manuais e feiras e exposições tem grande aceitação, uma vez que a maioria dos manuais estão disponibilizados gratuitamente e contam com muitas informações riquíssimas, porém deve-se atentar se as informações contidas neles estão atualizadas, já as feiras e exposição tem grande apreço na região de Jaboticabal, principalmente pelo fato que acontece todos os anos a Agrishow, que é a maior feira de tecnologia e equipamentos da América Latina na cidade vizinha que é Ribeirão Preto.

Quando se observa consultorias e treinamentos fica nítido que é uma fonte de informação utilizada muito pelos respondentes do grupo A, porém em relação aos do grupo B não. Isso se explica pelo fato dos mais novos estarem mais abertos a novas opiniões e conhecimentos, já os demais ficam mais presos ao tradicional e suas próprias ideias, experiências tendo muita dificuldade de aceitar a opinião de outra pessoa.

Já a internet e os livros são bem utilizados pelos respondentes do grupo A em detrimento dos do grupo B, isto se deve principalmente pela dificuldade da geração mais antiga em lidar com tecnologias, além do fato que muito deles mal sabem ler ou até mesmo interpretar, uma vez que como visto antes a maioria dos idosos apresenta ensino médio incompleto. Já em relação aos jornais tem um aumento de sua utilização pelos idosos comparado com a internet e livros. Isso deve-se ao fato de ser uma fonte de informação mais antiga e mais comum aos idosos.

Com relação a universidade, esta é utilizada unanimemente pelos do grupo A, e este fato pode ser explicado, pois nesse grupo é encontrado um número maior de produtores com ensino médio completo e também com formação superior. Assim estes sabem que as universidades são fontes de riquíssima informação e que está disponível a eles.

7.1.7. Especificidades da pequena empresa rural

Toda empresa de pequeno porte apresenta suas características em comum, porém quando se trata de empresa rural temos novos fatores que a caracterizam de uma forma mais específica. Tais fatores são:

- Dependência do clima: é o fator mais influência na produção e um dos mais complicados para ser contornado. Na maioria das vezes quando os fatores climáticos não são adequados para a cultura naquela safra a produção é seriamente comprometida;
- Alto risco de produção: como o produto final é oriundo de um organismo vivo, este torna-se suscetível a todas as intempéries do mesmo como o déficit hídrico, pragas, doenças, incêndios e etc.;
- Sazonalidade; a produção do produto final é limitada ao dentro do ano agrícola em virtude de que cada cultura tem uma época certa para ser conduzida;
- Cuidados com o solo: para que a produção alcance patamares cada vez melhores existe a necessidade de constantemente corrigir e adubar o solo e assim nunca falte nutrientes a cultura;
- Ciclo da cultura: a produção está limitada ao tempo que cada cultura leva para produzir o produto final, ou seja, diferentemente de uma indústria que produz um carro em poucas horas na agricultura temos que esperar todo o ciclo vegetativo e reprodutivo da espécie para que no final obtenhamos o produto, seja ele a semente, o fruto outra estrutura de valor comercial.
- Perecibilidade: como se trata de um produto orgânico, este pode sofrer tanto avarias físicas com o seu mal manuseio como também sofrer com a ação de agentes decompositores como fungos e bactérias. Deste modo existe toda uma estrutura e técnica para que o produto final seja levado o mais rápido possível do campo para a indústria a fim de reduzir estes danos e evitar a sua depreciação;
- Janela de produção: dentro do ano agrícola existe apenas algum período que se pode instalar a cultura no campo e deste modo o restante deste ano fica sem a produção.

Agora, se tratando da pequena empresa rural podemos destacar que as principais especificidades são a falta de recurso financeiro ou a dificuldade em obtê-lo e a falta de conhecimento de gestão por parte do produtor rural.

7.2. O monitoramento ambiental na empresa rural

7.2.1. Descrição da empresa rural

7.2.1.1. Empresa rural – 1

A propriedade rural fica localizada na região entre as cidades de Jaboticabal SP e Monte Alto – SP. Ela possui uma área de 36 hectares e no momento conta com 20 hectares em cana-de-açúcar e os outros 16 hectares com amendoim. A cana colhida é enviada a uma usina próxima da propriedade, já o amendoim é destinado totalmente a cooperativa (COPLANA). A propriedade já está na família a pelo menos 56 anos e vem sendo passada de geração em geração. Atualmente ela é dirigida pelo proprietário juntamente com seu filho mais velho que é formado em agronomia. Além disso possuem uma pequena área onde é criada duas vacas de leite e com isso fazem queijos e manteigas para consumo próprio ou para presentear amigos e vizinhos. O amendoim faz parte do cenário na propriedade a pelo menos 32 anos entre seus altos e baixos.

7.2.1.2. Estratégia adotada pelo produtor

Segundo o produtor, a gestão da propriedade não possui uma estratégia competitiva definida; o que existe, em contrapartida, é uma estratégia de produção e comercial de curto prazo, ou seja, a cada ano agrícola. A explicação para o fato da empresa não ter uma Estratégia de longo prazo deriva de duas situações: a primeira relaciona-se com a falta de entendimento por parte do proprietário de ações estratégicas ou até mesmo da própria gestão e a segunda é pelo fato de que o produtor fica muito dependente da cooperativa, desde a aquisição de insumos até a disponibilidade de consultorias no decorrer da produção.

O proprietário entende sua limitação em relação a ferramentas de gestão da propriedade, sendo assim restringe ao planejamento apenas da safra e mais voltado a produção em si do que a algo mais estratégico. Ele espera que este fato mude no decorrer dos anos, uma vez que seu filho, formado em agronomia o auxilie na gestão e planejamento estratégico da propriedade. Além disso como a cooperativa auxilia em

várias etapas durante a safra o produtor acaba ficando “preguiçoso” em buscar melhores formas de gerir a propriedade.

7.2.1.3. Monitoramento do ambiente organizacional

Quando perguntado ao produtor se ele já tinha ouvido falar em ambiente organizacional a resposta negativa veio de forma espontânea seguido de uma expressão de surpresa. A resposta negativa era óbvia, já que ele possui apenas o ensino médio. Sendo assim foi explicado a ele de uma forma simples e resumida o que era o ambiente organizacional e como sua propriedade está inserida em um, além de explicar como as variáveis externas poderiam estar o afetando. Após explicação o produtor disse que entendeu a explicação e definiu, portanto, o ambiente organizacional como tudo que está fora da propriedade rural dele.

Além disso o produtor relatou que entre os fatores externos o que ele mais teme é em relação à política. Ele gosta bastante do cenário com o atual presidente do Brasil, porém teme os resultados das eleições do ano que vem.

7.2.1.4. Variáveis do ambiente organizacional

Conhecer as principais variáveis do ambiente organizacional e a forma como influenciam a empresa rural é uma premissa do Monitoramento Ambiental e tem reflexos sobre a formulação estratégica da empresa.

Os tópicos a seguir elencam as principais variáveis do Ambiente Geral e Específico segundo classificação feita pelo produtor após breves explicações, considerando o ambiente onde a sua empresa rural está inserida.

As principais variáveis do ambiente geral são:

- **Econômica:** Para o produtor é a mais importante, uma vez que tudo está ligado ao capital e ao mercado. Tal variável demonstra uma perspectiva real de cenários favoráveis ou não e a confiança em relação ao mercado.
- **Político-legal:** É uma grande preocupação do produtor, principalmente no próximo ano com as eleições presidenciais. Além disso reclama da quantidade de impostos e como isto afetava na sua produção.
- **Tecnológica:** Segundo o produtor ele sempre fica atenta a novas máquinas, porém existe muito pouco desenvolvimento para a cultura do amendoim, tendo que na maioria das vezes adaptar em máquinas já existentes.

- Ecológica: O produtor enfatiza a grande interferência do clima na produção. Para reverter e resguardar realiza o seguro agrícola que em caso de perda da produção por alguma intempérie não está totalmente desfalcado.
- Mercado de trabalho: Os trabalhadores saíram do campo e foram tentar uma vida melhor na cidade. Atualmente é muito difícil quem queira trabalhar no campo e que seja de confiança.

As principais variáveis do ambiente específico são:

- Credores: São eles que fornecem o capital de giro necessário para a atividade, porém nem sempre o pagamento é fácil de realizar se transformando em dívidas quase que impagáveis.
- Funcionários: No caso do produtor seu funcionário era seu filho. Ele sempre tinha a preocupação de passar todo seu conhecimento a ele e também de aprender com o filho sobre novas formas de manejo e outras informações.
- Fornecedores: Quando não é a cooperativa que fornece os insumos, são as chamadas revendas que fornecem.

7.2.1.5. Fontes de informação

Além da escolha das principais variáveis do ambiente organizacional, quer se conhecer os tipos de fontes de informação ambiental que o produtor utiliza para acompanhar as tendências das variáveis. Para o produtor, as principais fontes de informação que utiliza são:

- Internet/funcionário: Seu filho acompanha as tendências de mercado pela internet e repassa ao pai.
- Universidade: Devido a Unesp ser em Jaboticabal ela promove alguns cursos e sempre que o produtor pode ele comparece ao evento.

7.2.1.6. Especificidades da empresa rural

A empresa rural sendo considerado de pequeno porte possui suas especificidades como a atuação do dirigente/produtor em todos os setores, mão de obra familiar, falta de conhecimentos de gestão e dependência do clima.

O produtor acaba cuidando de todas as etapas de produção, desde a aquisição junto a credores do capital de giro até a colheita e transporte do produto final na indústria. Outra característica é a presença do filho como mão de obra familiar e já pensando no processo sucessório. Além disso a falta de escolaridade e conhecimentos mais aprofundados de gestão permite com que o produtor cometa erros primários que pode colocar tudo a perder. E por último têm-se a dependência do clima que interfere diretamente na produção e na qualidade do produto final. Na maioria das vezes ocorre descontos enormes quando o produto chega para ser beneficiado e é observado os danos causado.

7.2.2. Empresa rural - 2

A próxima empresa rural tem sua propriedade localizada no município de Lusitânia que é um distrito de Jaboticabal. Ela possui uma área total de 50 hectares sendo parte destinada ao amendoim (32 hectares) e o restante com cana-de-açúcar (18 hectares). Além dessa área o produtor arrenda a terra de outros dois vizinhos (uma área com 8 hectares e a outra com 16 hectares). Atualmente o produtor conta com ajuda de dois funcionários e mais seus dois filhos. Todos possuem apenas o ensino médio completo, porém um dos filhos está cursando técnico agrícola.

7.2.2.1. Estratégia adotada pelo produtor

A empresa rural possui uma estratégia de mercado e produção definida, porém não formalizada, principalmente na parte de aquisição de novas propriedades e maquinários. Além disso, a estratégia também visa diversificar a produção destinando parte da área arrendada com a produção de soja.

O produtor relatou que se os ganhos da atual safra serem boas como ele imagina existe a possibilidade de aquisição de 7,5 hectares de seu tio que é vizinho a sua propriedade. Para isso tomou algumas precauções mantendo um bom capital de giro para que no próximo ano agrícola não venha a faltar. Além disso, caso ocorra como planejado será necessário a compra de mais um trator para suprir a necessidade e não atrasa a janela de produção.

Existe ainda a possibilidade de aquisição de uma colheitadeira de soja seminova, considerando a entrada desta cultura na área. A soja está sendo bem mais aceita em áreas de repasse das usinas, uma vez que ela possui um ciclo um pouco mais curto que o amendoim não atrasando a janela de plantio da cana-de-açúcar pela usina.

7.2.2.3. Monitoramento do ambiente organizacional

Igualmente como ocorreu com o produtor da 1ª empresa, o da empresa 2 também nunca havia tido o contato com a expressão ambiente organizacional e da mesma forma foi explicado a ele e assim pode dar a sua versão de ambiente organizacional como sendo os altos preços pagos pelos concorrentes, considerados grandes produtores, aos donos de terras, tirando a chance dos pequenos em conseguir novos arrendamentos, além disso toda a burocracia em se conseguir financiamentos para obtenção de capital de giro.

O arrendamento de terras de terceiros é uma prática muito realizada, entretanto nos últimos tempos está ocorrendo um aumento substancial dos preços dos arrendamentos principalmente pelo fato dos grandes players do setor pagarem preços bem mais altos dos que são praticados no mercado. Deste modo acaba inflacionando todo o mercado e os pequenos produtores não conseguem acompanhar esse aumento de custo de produção. No caso deste produtor uma de suas estratégias é migrar gradativamente para o cultivo da soja, uma vez que ainda os arrendamentos para essa cultura não são tão elevados e as usinas da região preferem essa cultura disponibilizando terras principalmente para seus fornecedores de cana-de-açúcar.

Outra incerteza para o produtor é a obtenção de dinheiro por intermédio de financiamentos. Existe algumas linhas deste tipo, principalmente em bancos de cooperativas ou até mesmo governamentais, entretanto todo o processo burocrático acaba desestimulando o produtor e este se vê mais uma vez tendo que se sujeitar a conseguir seus insumos pela cooperativa e assim entregar a sua produção apenas neste local.

7.2.2.4. Variáveis do ambiente organizacional

Conhecer as principais variáveis do ambiente organizacional e a forma como influenciam a empresa rural é uma premissa do Monitoramento Ambiental e tem reflexos sobre a formulação estratégica da empresa.

Os tópicos a seguir elencam as principais variáveis do Ambiente Geral e Específico segundo classificação feita pelo produtor após breves explicações, considerando o ambiente onde a sua empresa rural está inserida.

As principais variáveis do ambiente geral são:

- Econômica: Para o produtor tudo progride devido ao dinheiro. Conhecer o mercado é muito importante além de prestar atenção ao preço do dólar principalmente por ser tratar de um produto com peso de commodities.
- Político-legal: É uma grande preocupação do produtor, principalmente no quesito das burocracias e órgãos governamentais como os bancos e de cooperativas na aquisição de empréstimos.
- Tecnológica: Segundo o produtor ele sempre fica atento a novas máquinas e novos insumos para melhorar a produção.
- Ecológica: O produtor relata sua preocupação com as mudanças climáticas. Segundo ele cada está ficando mais seco e a janela de produção sempre parece que está errada devido as chuvas irregulares.

As principais variáveis do ambiente específico são:

- Credores: Segundo o produtor está cada vez mais difícil conseguir os empréstimos e mais ainda pagar por eles devido ao aumento do custo de produção.
- Concorrentes: Principalmente os grandes produtores nos preocupa devido aos altos valores pagos nos arrendamentos de terra para o cultivo do amendoim.
- Fornecedores: Tem que tomar cuidado, segundo o produtor, estão sempre querendo “empurrar” produtos.

7.2.2.5. Fontes de informação

Além da escolha das principais variáveis do ambiente organizacional, quer se conhecer os tipos de fontes de informação ambiental que o produtor utiliza para acompanhar as tendências das variáveis. Para o produtor, as principais fontes de informação que utiliza são:

- Feiras e eventos: Juntamente com seus filhos, eles gostam de frequentar este tipo de eventos, principalmente o da Agrishow que acontece todo ano na cidade de Ribeirão Preto.
- Universidade: O filho do produtor está cursando o colégio técnico agrícola que fica dentro da Unesp. Assim ele está sempre por lá e acaba tendo contato com alguns profissionais da área e assim ocorre a troca de informações.

- Vizinhos e amigos: De acordo com o produtor sempre está em contato com os vizinhos e amigos que realizam a mesma atividade e assim trocam muitas experiências.

7.2.2.6. Especificidades da empresa rural

Por ser considerada uma empresa de pequeno porte ela apresenta consigo características peculiares como a gestão ficar somente com o produtor e este atuar em todos os processos, mão de obra familiar. Na casa deste produtor ele pensa em diversificar sua produção introduzindo a cultura da soja em sua propriedade.

O interessante é que já está ocorrendo o processo sucessório e um dos seus filhos já está se preparando para isso, uma vez que cursa o colégio técnico agrícola.

Geralmente em empresas de pequeno porte está costuma dar foca a um único produto e não diversifica sua produção. No caso deste produtor seu foco ainda é na cultura do amendoim, mas o cenário está fazendo ele olhar com outros olhos para a cultura da soja.

7.2.3.1. Empresa rural – 3

A terceira empresa escolhida se localiza entre as cidades de Jaboticabal e Taiuva. Ela conta com uma propriedade de 60 hectares onde se cultiva amendoim e cana-de-açúcar. O proprietário possui ainda mais duas propriedades arrendadas, uma localizada em Lusitânia que é distrito de Jaboticabal com uma área de 25 hectares e outra localizada em Vila Nova, também distrito de Jaboticabal com uma área de 36 hectares. O produtor possui o ensino médio completo com complemento em contabilidade e conta com a ajuda de seu filho mais velho que é formado em Engenharia Agrônômica pela Unesp e além disso dispõe de mais dois funcionários.

7.2.3.1. Estratégia adotada pelo produtor

O produtor possui uma estratégia formalizada em curto prazo e outra em médio prazo. A de curto prazo seria de destinar parte seu lucro com a safra deste ano na construção de uma estrutura em sua propriedade chamada de secador de grãos. Esta estrutura permite com que o amendoim, ou outro tipo de grãos com a soja, sejam armazenados de forma adequada e evite de se deteriore já que umidade e temperatura são

controlados em seu interior. Deste modo o produtor não precisa entregar toda sua produção a cooperativa e pode aguardar até que haja alta nos preços do produto durante a entre safra.

Já a estratégia a médio prazo é oferecer para que outros produtores guardem sua produção neste mesmo local, mediante a um contrato de aluguel pelo uso das instalações. Assim o produtor conseguiria mais uma fonte de renda e minimizaria os custos com o investimento da aquisição do secador.

7.2.3.3. Monitoramento do ambiente organizacional

Como aconteceu com os outros dois produtores, este também tem muito pouco conhecimento em relação a expressão de ambiente organizacional e assim foi realizado todo o processo de explicação para que o produtor pudesse dar a sua visão de ambiente organizacional. Assim para este produtor o ambiente organizacional seria o mercado e os fatores que não podem ser alterados como o clima.

O mercado para o produtor é onde tudo acontece, neste caso a situação atual do produtor é conseguir se ver livre dos preços praticados no momento da safra e conseguir preços melhores na entre safra com a construção do secador de grãos.

Já as variáveis imutáveis como o clima é algo que causa um desconforto enorme na maioria dos produtores. Quando ocorre no ano agrícola poucas chuvas a cultura não se desenvolve e cai a produção, em situação contrária o excesso de chuvas provoca a compactação do solo, dificuldade com a operação das máquinas e maior incidência de doenças.

7.2.3.4. Variáveis do ambiente organizacional

Conhecer as principais variáveis do ambiente organizacional e a forma como influenciam a empresa rural é uma premissa do Monitoramento Ambiental e tem reflexos sobre a formulação estratégica da empresa.

Os tópicos a seguir elencam as principais variáveis do Ambiente Geral e Específico segundo classificação feita pelo produtor após breves explicações, considerando o ambiente onde a sua empresa rural está inserida.

As principais variáveis do ambiente geral são:

- Econômica: Para o produtor o mercado estando bem, promove o desenvolvimento dos outros setores. Além disso o preço do dólar acaba interferindo demasiadamente no custo de produção.
- Político-legal: O produtor está bastante preocupado com o cenário de pandemia que está ocorrendo no mundo e tem certeza que isso modificará os rumos da política do país para algo ruim.
- Tecnológica: O produtor está bastante otimista com a construção do secador de grãos e sempre está procurando por mais inovações.
- Ecológica: O produtor relata sua preocupação com as mudanças climáticas.
- Mercado de trabalho: Mão de obra para se trabalhar no campo está cada vez mais escassa.

As principais variáveis do ambiente específico são:

- Credores: Segundo o produtor está cada vez mais difícil conseguir os empréstimos e mais ainda pagar por eles devido ao aumento do custo de produção.
- Concorrentes: Neste caso os seus concorrentes podem ser futuros clientes com a prestação do serviço de armazenagem e secagem dos grãos.
- Fornecedores: Para o produtor existe dificuldade em confiar em novos fornecedores.
- Funcionários: O produtor relata que funcionários de confiança atualmente está difícil de encontrar. Assim gosta de recompensar bem seus funcionários para não os perder para concorrência.

7.2.2.5. Fontes de informação

Além da escolha das principais variáveis do ambiente organizacional, quer se conhecer os tipos de fontes de informação ambiental que o produtor utiliza para acompanhar as tendências das variáveis. Para o produtor, as principais fontes de informação que utiliza são:

- Feiras e eventos: Juntamente com seu filho, eles gostam de frequentar este tipo de eventos.
- Universidade: O filho do produtor é formado pela Unesp e tem bastante contato com os professores, assim estão sempre trocando experiências.

- Vizinhos e amigos: De acordo com o produtor sempre está em contato com os vizinhos e amigos que realizam a mesma atividade e assim trocam muitas experiências.
- Consultores: Seu filho também é consultor e assim traz consigo bastante informação de fora da empresa.
- Internet: Facilita muita a busca do produtor por informações e está cada vez melhor e mais confiável.

7.2.3.6. Especificidades da empresa rural

Por ser considerada uma empresa de pequeno porte ela apresenta consigo características peculiares como a gestão ficar somente com o produtor e este atuar em todos os processos, mão de obra familiar, área da empresa espalhada em outras localidades, dependência do clima, perecibilidade da produção e sazonalidade de produção. No caso deste produtor ele pensa em diversificar seus ganhos com a construção do secador de grãos para minimizar os efeitos da perecibilidade e da sazonalidade. Assim consegue manter seu produto em ótimo estado até os preços estarem aquecidos.

7.3 Discussão dos resultados

A discussão dos resultados desta pesquisa inicia-se pelo tema deste trabalho que é o ambiente organizacional; especificamente, as variáveis dos ambientes geral e específico e as principais fontes de informação utilizadas pelos dirigentes para monitorar este ambiente.

7.3.1 Variáveis Econômica, Político-Legal e Tecnológica

As variáveis econômica, político-legal e tecnológica foram consideradas pelos produtores como sendo as mais importantes do ambiente geral, como fica evidente da tabela 7. Como certas decisões governamentais como taxa de juros e de câmbio, inflação, nível de financiamento, aumento de impostos e inovação em produtos e processos influenciam diretamente as empresas e a sociedade a escolha de tais variáveis justifica-se pelos reflexos, que tais variáveis geram na sociedade.

Tabela 7. Principais variáveis do ambiente geral

Variáveis do Ambiente Geral	Empresas rurais		
	1	2	3
Econômica	x	x	x
Político-Legal	x	x	x
Tecnológica	x	x	x
Ecológica	x	x	x
Mercado de trabalho	x		x

Fonte: Dados obtidos pelo autor

Um dos assuntos mais discutidos nos últimos meses foi o derretimento do valor do real frente ao dólar, com a moeda americana batendo quase R\$6,00. Este cenário está deixando os produtores rurais apreensivos com relação ao futuro dos preços dos insumos agrícolas. Os valores dos insumos agrícolas são naturalmente reajustados com a alta do dólar frente ao real, o que complicará a questão financeira da atividade. Por outro lado, a alta do dólar tende a favorecer o setor, que tem por característica exportar bastante e importar pouco. Dessa forma, na atividade agropecuária, a cotação da moeda americana faz toda a diferença no planejamento da atividade, modificando custos de produção e remuneração do produtor. Para enfrentar esse período o empresário rural brasileiro precisa, cada vez mais, investir na sua capacidade de gestão, permitindo que ele seja mais assertivo nas tomadas de decisão.

As empresas 1, 2 e 3 assim como muitas empresas do setor de base agrícola, importam muitos de seus insumos produtivos, pelo fato de o país não ter fornecedores de matéria prima. Com isso variações na taxa de câmbio afetam diretamente o custo dessas empresas. Variações de depreciação cambial favorecem as exportações, o que faz com que o custo para se importar insumos se eleve.

Neste cenário os três produtores acabam por vezes postergando algum tipo de manejo para que consiga reduzir seu custo. No caso do produtor 1 e 2 não realizaram a adubação de cobertura de suas áreas em virtude dos preços dos insumos. Com isso sua produção é afetada, porém foi a única saída encontrada. Já o produtor 3 realizou todos os manejos, porém está tentando outras formas para que consiga melhores preços de sua produção com a construção do secador de grãos.

Em relação a inovação o produtor 1 sempre está atento as novidades de mercado, porém não tem investido em novas máquinas e sim adaptando o que já possui para realizar o trabalho da melhor forma possível. O produtor 2 além de estar pensando em introduzir a cultura da soja em sua propriedade também está adquirindo mais um trator para sanar

sua demanda de serviço. Já o produtor 3 como dito antes está investindo em um secador de grãos para que além de conseguir armazenar sua produção e conseguir melhores preços na entre safra também poderá monetizar alugando o secador para outros produtores.

As empresas do setor agrícola concentram seus investimentos exclusivamente na aquisição de máquinas e equipamentos que visam otimizar o processo produtivo. No caso do produtor 3 é uma exceção a regra, uma vez que a maioria dos produtores não conseguem ter capital disponível para tais investimentos.

7.3.2. Variável ecológica

A análise ecológica demonstrou que as empresas 1,2 e 3 apresentam grande dependência das variações climáticas, principalmente em relação ao regime de chuvas e isso é devido principalmente a ser uma das especificidades das empresas rurais. Para sanar um pouco dessa dependência alguns produtores acabam realizando o seguro rural, como é o caso do produtor 1, porém não são todos que fazem, uma vez que isso aumenta o custo de produção.

7.3.3. Variável mercado de trabalho

A pesquisa demonstra que as empresas 1 e 3 são influenciadas pelo variável mercado de trabalho. Entretanto, o produtor do setor agrícola afirma ter dificuldades em contratar trabalhadores dispostos a realizar tarefas mais operacionais, tipicamente voltadas à produção.

Musetti (2015) alinhando suas evidências de pesquisa a Franco e Haase (2010) afirma que as empresas de pequeno porte escolhem seus funcionários pela experiência profissional acumulada e não somente pelo nível de educação formal. Esta afirmação encontrou também é identificada na investigação realizada. Conforme demonstrado, a empresa 1 e 3, por atuarem em um setor que exige um nível teórico menos elevado, procura contratar trabalhadores com níveis educacionais menos elevados e pela apenas pela experiência profissional adquirida.

O problema nesse raciocínio é encontrar mão de obra disponível, uma vez que o serviço é pesado e fora dos centros urbanos. Além disso esse fato ilustra o que é dito por Camarano (1999), com o êxodo rural que aconteceu em todo território nacional nas décadas de 50 a 90, fazendo com que a população rural migrasse para as cidades e o campo ficou carente de mão de obra.

7.3.2. Variáveis do Ambiente específico

A análise das entrevistas demonstra que as principais variáveis do ambiente geral estão sintetizadas na tabela 8.

Tabela 8. Principais variáveis do ambiente específico

Variáveis do ambiente específico	Empresas rurais		
	1	2	3
Credores	x	x	x
Concorrentes		x	x
Fornecedores	x	x	x
Funcionários	x		x

Fonte: Dados obtidos pelo autor

7.3.2.1 Credores

Foi uma das variáveis que mais foi elencada pelos produtores. Isso se deve principalmente pela questão que o produtor na maioria das vezes não possui o capital de giro necessário para exercer a atividade agrícola pretendida. Deste modo é comum os produtores irem em busca desse capital através de financiamentos ou até de forma mais informal com agiotagem. A questão é que pelo fato da produção agrícola estar intensamente atrelada as condições do meio ambiente, algumas das vezes a produção é seriamente prejudicada ou até mesmo perdida. O que faz com que não consiga se pagar os credores e essa situação apenas piora com o tempo. De acordo com Silva (2006) esta situação é bem comum, principalmente se tratando de pequenos produtores ou agricultura familiar.

7.3.2.2 Fornecedores

A variável fornecedor também está entre as variáveis do ambiente específico que mais foi elencada pelos produtores. Neste caso a três empresa tem uma preocupação em relação a essa variável, uma vez que ficam ou à mercê da compra dos insumos pelas cooperativas, que facilitam o crédito, porém fica a obrigação de entregar a produção na mesma ou optam em comprar em revendas que podem praticar ou não meios irregulares de vendas, “empurrando” produtos ao produtor que na maioria das vezes não existe necessidade.

7.3.2.3. Concorrentes

A próxima variável do ambiente específico é a concorrentes e foi elencada pelas empresas 2 e 3. Conhecer as ações competitivas dos rivais é vital para garantir a sobrevivência da empresa em seu setor.

A flexibilidade das empresas de pequeno porte de se ajustar com mais rapidez e facilidade às demandas de mercado, devido às suas estruturas organizacionais mais simples e menos complexas conforme afirma Musetti (2015), não foi verificado neste trabalho. Ao contrário por possuírem uma estrutura mais enxuta e menos recursos disponíveis ela acaba ficando em segundo plano quando comparada aos grandes produtores que possuem mais estrutura e mais recursos e neste caso pagam melhores preços aos donos de terras deixando o pequeno produtor com dificuldade de se manter no mercado.

7.3.2.4. Funcionários

Última variável do ambiente específico elencada pelos produtores foi a de funcionários. A questão a ser discutida, no entanto é a dificuldade por ambas as empresas que a escolheram (empresa 1 e 3) de conseguirem contratar esse tipo de mão de obra. O trabalho em uma propriedade rural é muito mais relacionado com o que se sabe na prática do que ter conhecimento teórico diferentemente do que é observado por Franco e Haase (2010).

Essa situação pode ser explicada principalmente pelo êxodo rural ocorrido nas décadas de 50 a 90 e também pelo fato que serviços na área rural são bem desgastantes e não se paga muito bem. Além disso encontrar funcionários de confiança é algo difícil, já que este terá muitas responsabilidades na empresa e o produtor conta que eles as cumprem.

7.3.3. Fontes de informações do ambiente organizacional

As principais variáveis que os produtores utilizam para obter informações sobre o ambiente organizacional são universidades, internet, vizinhos e amigos e feiras / exposições (tabela 9). No entanto, mostram também que os produtores de empresas rurais

de pequeno porte utilizam-se majoritariamente de fontes informais e formais de informações, resultados consoantes com Musetti (2015).

Tabela 9. Principais fontes de informações ambientais

Fontes de informações ambientais	Empresas rurais		
	1	2	3
Feiras / exposições		x	x
Universidades	x	x	x
Internet	x		x
Vizinhos e amigos		x	x
Consultores			x
Funcionários	x		

Fonte: Dados obtidos pelo autor

Da tabela geral de fontes de informação ambiental desejou-se, conhecer as principais fontes de informação que as empresas do setor agrícola utilizam para monitorar as variáveis dos ambientes geral e específico.

No ambiente geral, percebeu-se que o produtor da empresa 1 obtém informações sobre a variável econômica por meio da internet, já o produtor da empresa 2 obtém tais informações através de feiras e exposição e na universidade em conversas com docentes e alunos. O da empresa 3 consegue as informações através de feiras e exposições, internet e consultores.

Em relação a variável tecnológica o produtor da empresa 1 obteve informações através da universidade, o produtor da empresa 2 através de feira e exposição e também pela universidade, já o produtor da empresa 3 obteve através de feiras e exposições, universidade e consultores.

Agora sobre a variável político-legal a informação foi obtida pela empresa 1 por meio de principalmente do que se está na mídia através da internet. O produtor da empresa 2 consegue tais informações por meio de conversas informais entre amigos e vizinhos. A empresa 3 obtém através de conversas com consultores da área, de forma informal com vizinhos e amigos ou até mesmo pela internet.

A respeito da variável ecológica a informação utilizou-se de acordo com a empresa 1 com conversas com pesquisadores dentro da universidade e também por meio da internet. Já a empresa 2 obtém tais informações por meio de contatos com a

universidade e em conversas com amigos e vizinhos. A empresa 3 consegue através de consultores externos, internet e universidade.

Em relação a variável mercado de trabalho a empresa 1 obtém as informações as informações principalmente por meio de conversas com seus funcionários, levando em consideração a visão dos mesmos, já o produtor da empresa 3 consegue as informações em troca de experiências entre amigos e vizinhos.

A análise do ambiente específico, do setor agrícola, mostra que, para obter informações sobre as variáveis credores os produtores das empresas 2 e 3 tiveram conversas com seus amigos e vizinhos, já o da empresa um através de pesquisa na internet.

Em relação a variável concorrente a empresa 1 obtém informações através da internet, já a empresa 2 através de amigos e vizinhos e também em feiras e exposição com a troca de informação com outros profissionais da área. Já a empresa 3 consegue as informações através de consultores externos, internet e amigos e vizinhos.

A variável fornecedores a empresa 1 obtém informações através da internet, principalmente. Já a empresa 3 obtém através de troca de experiências entre amigos e vizinhos e a empresa 3 consegue tais informações por meio de amigos e vizinhos, consultores, pela internet e em feiras e exposições.

E por último a variável funcionários que na empresa 1 as informações são obtidas por meio dos próprios funcionários e da empresa 3 em que as informações são obtidas através de conversas com amigos e vizinhos e também através de consultores.

7.3.3.1. Feiras e exposições

Feiras e Congressos são utilizados exclusivamente pelas empresas 2 e 3. Por meio de Feiras e Congressos, os produtores conseguem saber as novidades tecnológicas dos concorrentes e buscar agregar valor aos seus produtos. A participação em Feiras e Congressos permite que as empresas interajam com concorrentes, fornecedores e fabricantes, o faz com que os dirigentes se atualizem quanto às tecnologias que estão sendo lançados no mercado.

7.3.3.2. Universidades

A relação entre empresas rurais e universidade acontece entre as três empresas, principalmente pelo fato de que pelo menos um membro da família passou por lá ou ainda se encontra na universidade concluindo alguma formação, assim facilitando o acesso

deste produtor a profissionais da área que podem ensiná-los e fazer com que progridam em suas empresas. O interessante é que se for de interesse do produtor a universidade é um ambiente onde se consegue praticamente qualquer informação a respeito da atividade agrícola que deseja executar.

7.3.3.3. Internet

O acesso a qualquer tipo de informação tornou-se muito fácil com o desenvolvimento da internet. Neste caso principalmente os produtores das empresas 1 e 3 utilizam-se desta ferramenta para obter informação externa e assim facilitar no processo de gestão da empresa.

7.3.3.4. Vizinhos e amigos

A troca de informações com outros produtores foi assinalada pelos dirigentes das empresas rurais 2 e 3 como fonte de informação. Neste caso, os encontros procuram abordar temas como a situação político-econômica do país, as especificidades dos setores de atuação e as novas tecnologias disponíveis no mercado.

7.3.3.5. Consultores

Somente o produtor da empresa 3 destacou que os serviços oferecidos pela cooperativa na disponibilidade de consultoria externa trouxeram algum benefício gerencial para a empresa rural. Dessa forma, a afirmação de Dyer e Ross (2008) de que empresas que atuam em ambientes com mudanças constantes buscam informações por meio de consultorias, encontra evidências neste trabalho.

7.3.3.6. Funcionários

O produtor da empresa 1 foi o único a afirmar que utiliza conversas informais cotidianas com os seus funcionários como fonte de informação. Este tipo de fonte de informação confirma a afirmação de Musetti (2015); Choo (2001), de que as empresas de pequeno porte usam fontes de informações informais para obter dados sobre o ambiente organizacional. Todavia, a conversa com funcionários foi verificada apenas na empresa

1. Nas outras entrevistas realizadas, não se verificou o uso da opinião dos funcionários como fonte de informação.

7.4 Estratégia da empresa rural

As empresas do setor agrícola realizam o planejamento de forma diferente. O dirigente da empresa 1 não realiza um planejamento estratégico formal e sua estratégia competitiva confunde-se com a estratégia operacional de produção, cujo objetivo é consolidar é produzir determinada cultura e no máximo realizar a aquisição de algum maquinário. Já os dirigentes das empresas 2 e 3 possuem uma estratégia semiestruturada, porém não é completa e falta informações para que ele possa seguir adiante e minimizar os riscos. Além disso, as empresas não estipulam indicadores numéricos como forma de controle estratégico.

Com isso, a explicação de Musetti (2015) de que o planejamento em empresas de pequeno porte tende a ser incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal encontra evidências nas três empresas rurais analisadas nesta dissertação.

As empresas 2 e 3 apresentam uma estratégia de curto e no máximo a médio prazo, tanto no quesito de adquirir novos maquinários e terras como na empresa 2 e investir em infraestrutura para secagem e armazenagem de grãos como na empresa 3. Dessa forma, a afirmação de Didonet et al. (2012) e Li et al. (2008) de que as empresas de pequeno porte levam em consideração mais em ações de curto prazo ao contrário de terem uma perspectiva de tempo mais longa se consolida nas empresas rurais estudadas.

Das empresas rurais estudadas, todas atuam em nichos de mercado. As empresas 1 e 2 visam em manter sua produção e reduzir custos; a empresa 3 atua com certa diferenciação, uma vez que com a aquisição do secador de grãos seu produto tem chance de melhores preços na entressafra, além da possibilidade de alugar o secador a outros produtores e conseguir uma renda extra.

7.5. Considerações e proposição de um guia para o monitoramento ambiental em empresas rurais

Em virtude de tudo que foi levantado, estudado e discutido a respeito da pequena empresa rural e todas as dificuldades enfrentadas pelo setor e pelo próprio produtor com a falta de educação em gestão, foi desenvolvido um roteiro para que seja de fácil acesso

ao produtor e que assim permita de forma mais prática realizar o monitoramento de sua empresa rural. Portanto a seguir é apresentado no quadro 3 o roteiro de monitoramento do ambiente organizacional da pequena empresa rural.

Para a construção deste roteiro foi levado em consideração primeiramente os dados obtidos com o primeiro levantamento de dados do tipo Survey com os 94 produtores. Com isso foi observado a forma como eles se planejam para o ano safra e quais na visão deles eram as variáveis que mais os afetavam. Entretanto o planejamento a qual estavam acostumados era muito mais voltado para a produção do que para a gestão ou qualquer coisa ligada a estratégia. Outro fator importante observado foi em relação a faixa etária dos produtores, que predomina idades entre 30 a 50 anos. Além disso em relação a escolaridade foi constatado que a maioria possui o ensino médio incompleto e poucos com nível de formação superior. Vale ressaltar que os produtores com ensino médio completo e com algum curso superior se concentra no grupo com faixa etária entre 24 e 59 anos. Em resumo constatou-se que quanto maior o nível de ensino que o produtor possui mais interessado ele é em buscar informações externas da sua empresa rural, para facilitar na decisão final tomada por ele.

Em relação ao segundo momento da pesquisa que foi do tipo qualitativa, possibilitou um maior nível de averiguação da empresa rural dos três produtores selecionados com mais detalhamento. Assim foi observado o momento com a qual cada empresa rural estava passando e também qual era o nível de conhecimento dos produtores em relação a gestão e as variáveis externas as empresas que estavam afetando-as. Além disso pode-se observar quais eram as estratégias adotadas, que praticamente se resume em ou compra de terra ou de maquinário, com exceção do produtor da empresa rural – 3 que pretendia construir um secador de grãos na propriedade. Vale dizer que todas eram determinadas para prazos curtos de tempo, não possuindo metas e objetivos futuros.

Em síntese foi então apurado as principais variáveis que segundo os produtores mais os afetam. Sabe-se que para um bom monitoramento ambiental é imprescindível elencar as principais variáveis ambientais uma vez que existe uma infinidade delas. Assim consegue-se melhor avaliação das mesmas e acompanhar suas mudanças e os efeitos que podem causar na empresa rural.

Sendo assim, em virtude dos fatos constatados propõe-se esse guia como uma ferramenta de gestão para que o produtor realize o monitoramento da sua propriedade de forma fácil e simples, como um passo a passo, tendo assim meios de tomar a melhor decisão estratégica, considerando as especificidades de gestão da empresa rural como a baixa escolaridade e especialização, conhecimento limitado sobre gestão, o fato de não

realizarem o planejamento formal e de forma sistematizada e a dificuldade de estabelecer as variáveis do ambiente organizacional ao qual estão inseridos

Quadro 3. Guia para o monitoramento ambiental e tomada decisão estratégica

Monitoramento do ambiente organizacional
Passo 1 – Entender como tais fatores interferem na empresa rural
➤ Quais os custos (insumos, combustíveis, peças em geral etc.)?
➤ Como está a situação do amendoim no comércio?
➤ Qual o preço atual do dólar? (Lembre-se que isso vai repercutir no seu custo)
➤ Qual é o código florestal em vigor no momento? Você está enquadrado?
➤ Como as ações governamentais estão afetando sua atividade?
➤ Quais as leis trabalhistas em vigor? A empresa rural está cumprindo o regulamento?
➤ Qual a necessidade de mão de obra no momento? Qual o perfil que necessita?
➤ Quais são as novas tecnologias na cultura do amendoim (maquinários, insumos mais eficazes, sementes com melhores vigor, novos cultivares mais resistentes).
➤ Qual a previsão climática para semana? E para o mês? E para o ano?
➤ Quem são seus concorrentes? Como eles estão afetando nas atividades?
➤ Quem pode ser seus possíveis credores? Qual a taxa de juros deles? Qual possui melhor condições de pagamento? Algum deles possui linhas de créditos especiais para pequenos produtores?
➤ Quem são seus possíveis fornecedores? Qual o produto que cada um oferece? Qual possui melhor condição de pagamento? Algum deles possui vantagens sobre os outros?
➤ Quantos funcionários possui? Eles estão satisfeitos com a empresa? Qual a opinião deles em relação as atividades desenvolvidas?
Passo 2 – Onde conseguir informações para as questões anteriores
➤ Internet (busca em sites específicos)
➤ Universidade (na região existe inúmeros centros de estudo e pesquisa que pode auxiliar em muitas questões ligadas a novas tecnologias e manejos)
➤ Manuais (desde que estejam atualizados)
➤ Consultores externos (na maioria das cooperativas existe um profissional do setor disponível aos produtores associados)
➤ Feiras e exposições (promove encontro com parceiros do setor, é apresentado novas tecnologias e conhecer melhor os concorrentes)
➤ Funcionários (podem ter informações úteis em relação as atividades desenvolvidas na empresa)
➤ Cooperativa (promove encontros entre os associados, promovendo troca de experiências, fornece consultores, emitem boletins entre outros)
➤ Livros, revistas e jornais
Planejamento e tomada de decisão estratégica
Passo 1 – Estabelecer os objetivos
➤ Qual é o objetivo pretendido dentro da propriedade rural?
➤ Qual a situação atual da empresa rural e quais recursos que podem ser aproveitados para atingir o objetivo?
➤ Como pretende que a sua empresa rural esteja daqui 1, 5 ou 10 anos?
Passo 2 – Etapas para concluir o objetivo
➤ Quais são as etapas para atingir o objetivo pretendido?

<ul style="list-style-type: none"> • Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capital, mão de obra, insumos, maquinários, área, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Plano de ação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtenção de capital de giro
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compra de insumos
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compra ou manutenção dos maquinários
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo que será adotado
Passo 3 – Etapas dentro do Plano de ação	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os procedimentos básicos a serem adotados 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os resultados finais esperados. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os prazos estabelecidos para cada etapa 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os responsáveis pela execução e implantação 	

Quadro 3. Guia para o monitoramento ambiental e tomada decisão estratégica

Fonte: Desenvolvido pelo autor

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo realiza as considerações finais desta dissertação destacando o modo como os dirigentes das empresas rurais de pequeno porte formulam suas estratégias competitivas e monitoram os seus ambientes organizacionais.

Pretende-se ainda demonstrar as principais variáveis ambientais dos ambientes geral e específicos e as fontes de informações que os dirigentes se baseiam para monitorar cada variável.

Além disso foi proposto um guia para a facilitar a elaboração do monitoramento do ambiente organizacional da empresa rural e dar parâmetros para a tomada de decisão estratégica por parte do produtor rural de amendoim.

Foi respondido também as perguntas elencadas na metodologia. A primeira questão “a sistematização das variáveis auxilia o monitoramento ambiental formal? ”. Durante o trabalho de foi elencado através da coleta e análise dos dados quais eram as principais variáveis do ambiente organizacional da pequena empresa rural. Assim permite com que o produtor se concentre mais nestas variáveis e consiga com maior facilidade acompanhar as mudanças e, portanto, constatar oportunidades e ameaças no mercado.

A segunda questão proposta foi “A análise ambiental auxilia na elaboração de estratégias deliberadas? ”. Uma vez que é realizado a análise do ambiente, planejamento se torna lúcido, prático e eficaz, deste modo consegue elaborar e elencar melhor quais serão as estratégias a serem realizadas e por final ter base para tomar a melhor decisão.

A terceira questão foi “Quais são as principais variáveis ambientais do segmento? ”. De acordo com a pesquisa as principais variáveis do ambiente geral foram: econômica, político-legal, tecnológica, ecológica e mercado de trabalho. Já as variáveis do ambiente específico foram: concorrentes, fornecedores, funcionários e credores.

A quarta questão que esperava-se ser respondida era “Quais são as principais fontes de informações (acesso e utilidade) para a análise do ambiente? ”. A pesquisa também elencou tais fontes de informações específicas para o ambiente das empresas rurais, que foram: internet, feiras e exposições, amigos e vizinhos, consultores, universidade e funcionários.

A quinta e última questão foi “Quais especificidades de gestão influenciam a análise ambiental? ”. As principais especificidades de gestão foram: baixo nível de escolaridade e especialização dos produtores, baixo ou nenhum conhecimento em relação

a ferramentas administrativas, planejamento realizado de forma não estruturada e informal, dificuldade em buscar informações em fontes seguras e formais.

O primeiro objetivo específico estabelecido foi “identificar as principais variáveis ambientais utilizadas pelos dirigentes e suas respectivas fontes de informação”. Na pesquisa foram identificadas as variáveis do ambiente geral (econômica, político-legal, tecnológica, ecológica e mercado de trabalho) e do ambiente específico (concorrentes, fornecedores, funcionários e credores) e as fontes de informações com a qual o produtor consegue as informações como internet, feiras e exposições, amigos e vizinhos, consultores, universidade e funcionários.

O segundo objetivo específico estabelecido foi “sistematizar, a partir da revisão da literatura, ferramentas de análise de diferentes ambientes organizacionais”. A partir da sistematização realizada foi proposto um guia para o monitoramento do ambiente organizacional, permitindo que de maneira fácil o produtor consiga se informar dos fatores que afetam a gestão da pequena empresa rural e assim consiga-se também tomar a melhor decisão estratégica.

O terceiro objetivo específico estabelecido foi “identificar e sistematizar as principais especificidades dos produtores rurais de pequeno porte”. Na pesquisa foram identificadas as principais especificidades dos produtores rurais de pequeno porte que são: baixo nível de escolaridade e especialização, conhecimento limitado sobre gestão, não realizam o planejamento formal e de forma sistematizada, dificuldade de estabelecer as variáveis do ambiente organizacional ao qual estão inseridos.

O quarto objetivo específico estabelecido foi “levantar e analisar as principais dimensões, variáveis e fontes de informações condizentes com as especificidades do segmento”. Observou-se durante o processo de pesquisa que as variáveis mais ligadas a economia e política eram as mais conhecidas pelos produtores além da variável ecológica em virtude da grande relação das atividades do setor agrícola com as variações climáticas. Outro fator importante é que eles buscam muitas informações de forma informal com amigos e vizinhos do que em outra fonte mais confiável e formal.

Esta dissertação foi elaborada com o objetivo de verificar como as empresas rurais de pequeno porte monitoram o seu ambiente organizacional para a formulação de suas estratégias competitivas com o intuito de propor um guia que auxilie e/ou facilite o acesso dos produtores a informações que o ajuda na realização do monitoramento ambiental e tomada de decisão estratégica de suas empresas. Nas três empresas rurais investigadas, o processo de monitoramento ambiental mostrou-se ser uma atividade informal e pouco estruturada, por não utilizar nenhuma metodologia ou técnica de análise mais sistemática,

e focada nas decisões do produtor. Essa conclusão pode ser explicada pelas especificidades das empresas rural de pequeno porte, como a preocupação com a resolução de questões internas e a falta de recursos organizacionais. A falta de recursos impede que as empresas rurais de pequeno porte tenham consultores ou administradores para auxiliar na gestão.

Esta pesquisa contribuiu para os estudos sobre o ambiente organizacional em empresas rurais de pequeno porte. Com o seu desenvolvimento pode-se conhecer, em detalhes, a forma como os dirigentes monitoram o ambiente organizacional e, ao final propor um guia que facilite o acesso do produtor rural a informações que o ajude nesta prática e o qualifique para tomar a melhor decisão estratégica para sua empresa.

Esta pesquisa contribuiu para a formação do pesquisador. O mestrando que é formado em engenharia agrônômica teve a chance de conhecer as relações de gestão de empresas e também na identificação e monitoramento do ambiente organizacional da empresa rural. Considera-se, portanto, que esta dissertação trouxe ganhos tanto para o pesquisador, que aprendeu novos métodos de pesquisa, quanto para os produtores rurais. Estes, aos participarem das entrevistas, expuseram o conhecimento que possuem sobre o ambiente organizacional, assim a importância de dão a cada variável que compõe este ambiente, as fontes de informações que utilizam e o reflexo desta avaliação no modo como formulam suas estratégias competitivas. Espera-se que, ao final o produtor possa se utilizar de todo o conhecimento trocado e utilizar o manual para auxiliá-lo no planejamento estratégico da sua empresa rural.

O primeiro levantamento de dados utilizado na pesquisa quantitativa foi o do tipo Survey, e este foi aplicado através de um questionário enviados aos produtores rurais por e-mail. Entretanto mais da metade dos produtores não tinham acesso ou simplesmente não acessavam suas caixas de e-mail fazendo com que se ocorresse demora na coleta dos dados, fazendo com que a forma de coleta se muda. Assim foi realizado ligações e encontros presenciais para conseguir realizar a coleta.

Outro fator que prejudicou no andamento do projeto foi em relação a COVID-19 que dificultou ao máximo com que se tivesse contato presencial com os produtores atrasando e fazendo com que não se cumprisse o cronograma.

Além disso, como os produtores não conheciam praticamente nada a respeito do ambiente organizacional, precisou-se antes de cada entrevista explicar todo cenário a qual estava inserido e demais dúvidas. Isso fez com que a entrevista se tornasse algo maçante e não dinâmico.

9 REFERÊNCIA

AGUILAR, F. **Scanning the Business Environment**. New York: MacMillan, 1967.

AHITUV, N.; ZIF, J.; MACHLIN, I. Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products. **Information & Management**, v. 33, n. 4, p. 201-211, 1998.

ALMEIDA, M. I. R.; MOREIRA JUNIOR, A. L. A Análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME's na cidade de São Paulo. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, SLADE, 17., 2004, Santa Catarina. Anais... Santa Catarina, 2004.

ALONSO JUNIOR, N. et al. A Importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 7, p. 36-45, 2011.

ALVES FILHO, A. G. et al. Estratégia na prática de grandes e de pequenas empresas. In: OLIVEIRA, V. F., CAVENAGHI, V.; MÁSCULO, F. S. (Org.). Tópicos ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2005.

ALVES FILHO, A. G. et al. Estratégia na prática de grandes e de pequenas empresas. In: OLIVEIRA, V. F., CAVENAGHI, V.; MÁSCULO, F. S. (Org.). **Tópicos emergentes e desafios metodológicos em engenharia de produção: casos, experiências e proposições**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2011. p. 91-141.

ANDRADE, A. R. de; ROSEIRA, C.; ALBUQUERQUE BARRETO, A. de. Informação e Ambientes organizacionais: ensaio sobre a dinâmica dos ambientes informacionais nas organizações. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 2, n. 2, p. 104-119, 2016.

ANDREWS, K. R. O Conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. (Org.). O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 1966.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

AURÉLIO, B. de H. F. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S/A, 2010.

AUSTIN, G.; DÁVILA, C.; JONES, G. The Alternative Business History: Business in Emerging Markets. **Business History Review**, 91, 19 set. 2017. 537-539.

AVILA, M. L.; AVILA, S. S. A. de; FERREIRA, J.C. Administração rural: elementos de estudo na fazenda Córrego da Liberdade no município de Ipiranga de Goiás. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa RECADM2002**. V. 1, N. 2, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 157-179, 2004.

- BANHAM, H. C.; COLLEGE, O. For Small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, v. 8, n. 10, p. 19–26, 2010.
- BARBOSA, R. B.; HOMEM, B. F. M.; TARSITANOS, M. A. A. Custo de produção e lucratividades da cultura do amendoim no Município de Jaboticabal. *Rev. Ceres*, Viçosa, v. 61, n. 4, p. 475-481, jul./ago., 2014.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, n. 1, 1991. 99-120.
- BATEMAN, S.; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. *Atlas*, São Paulo, 1998.
- BATES, C. S. Mapping the environment: an operational environmental analysis model. *Long Range Planning*, v. 18, n. 5, p. 97-107, 1985.
- BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 1, p. 27-47, 2000.
- BOUHALLEB, A.; SMIDA, A. Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity. *European Journal of International Management*, 14, n. 3, 2020. 476-493.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **O que é PI?** Brasília: Mapa, 2017. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/producao-integrada/o-que-e-pi>. Acesso em: 16 abr. 2020.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Produção integrada no Brasil: agropecuária sustentável alimentos seguros**. Brasília: Mapa/ACS, 2009a.
- CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CÂMARA, G. M. de S. **Introdução ao agronegócio amendoim**. Piracicaba: USP/ESALQ, 2016.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n. 1, p. 27–39, 2003.
- CAMARANO, Ana Amélia; ABRAMOVAY, Ricardo. Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos 50 anos. 1999.
- CANCELLIER, E. L. P., ALMEIDA, M. I. R., ESTRADA, R. J. S. Monitoramento do ambiente externo na pequena empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, 2005. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2.
- CARVALHO, K. C. A pequena empresa e seu ambiente organizacional: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na Teoria da Dependência de Recursos e na Teoria Institucional. **Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2010. 216p.
- CELLA, D; PERES, F. C. **Agricultura moderna exige empreendedor rural e conhecimento de finanças**. 2003.
- CERTO, S. C. E. A. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. **Pearson Education do Brasil**, São Paulo, n. 2, 2005.

CHIKWECHÉ, T.; BRESSAN, A. An investigation on the need for business advisors who can respond to the changing needs of small business enterprises faced with a dynamic operating environment. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, 2020.

CHOO, C. W. Information Management for the Intelligent Organization: **the art of scanning the environment**. Medford, NJ: ASIS Monograph Series, 2001.

CHRISTOPHER, J.; FOEGE, J. N.; NÜESCH, S. Cash for contingencies: How the organizational task environment shapes the cash-performance relationship. **Long Range Planning**, 53, n. 3, jun. 2020. Article number 101885.

COPLANA. infoamendoim.com.br, 2018. Disponível em: <<http://www.coplana.com:8090/wcoplana/>>. Acesso em: 4 nov. 2020.

DAFT, R. L. Administração. **Cengage Learning**, São Paulo, 2010.

DALFOVO, M. S. et al. Análise da influência da visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente na capacidade de gestão dos stakeholders. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 4, p. 1-22, 2016.

DANDRIDGE, T. C. Children are not "little grow-ups": small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, ABI/INFORM Global, v. 17, n. 2, p. 53-57, Apr 1979.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 81 p.

DIDONET, S. et al. the relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 7, p. 757-779, 2012.

DRUZHYNINA, V. et al. Creative analysis of innovation as a catalizer of socialization of structural change. **European Journal of Sustainable Development**, 9, n. 2, jun. 2020. 349-365.

DYER, L. M.; ROSS, C. A Advice in dynamic and complex business environment: impact on the success of small firms. **Journal of Development Entrepreneurship**, v. 13, n. 2, p. 133-149, 2008. lições. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2011. p. 91-141.

EMPRESABRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Amendoim**: produção integrada trará mais qualidade e segurança ao produto. Brasília: Embrapa, 2017. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/20339790/amendoim-producao-integrada-trara-mais-qualidade-e-seguranca-ao-produto>. Acesso em: 16 abr. 2020.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Sistema de Produção**. Brasília: Embrapa, 2018. Disponível em: <https://www.spo.cnptia.embrapa.br/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

ESCRIVÃO FILHO, E. Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. **Tese de Livre Docência. Universidade de São Paulo, USP**, 2006.

FAGUNDES, F.; GIMENEZ, F. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Estratégia REBRAE*, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2009.

FARINA, E. M. M. Q. Conceitos: competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais. In: FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro**: introdução e conceitos. São Paulo: Pensa/FIA/FEA/USP, 1998. v. 1, cap. 2, p. 10-32

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCISCHETTI JÚNIOR, S. C.; ZANCHET, A. **Perfil contábil administrativo dos produtores rurais e a demanda por informações contábeis**. V. 6, N. 11, 2006.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 503–521, 2010.

FREITAS, S. M. de; MARGARIDO, M. A. Fatores que Influenciam o Cultivo de Amendoim das Águas no Estado de São Paulo: uma análise econométrica. **Agric. São Paulo**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 29-40, 2003.

GALPIN, T. J. Realizing your strategy's potential: A seven-step model for its effective execution. **Strategy and Leadership**, 46, n. 6, 19 nov. 2018. 35-43.

GILL, A.; BIGER, N. Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 19, n. 4, p. 656–668, 2012.

GIMENEZ, F. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 28, n. 2, p. 72–82, 1993.

GLAISTER, K. W.; FALSHAW, J. R. Strategic planning: still going strong? **Long Range Planning**, v. 32, n. 1, p. 107–116, 1999.

GOULART, D. et al. O desafio da estruturação da cadeia produtiva do amendoim no semiárido do nordeste. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 19, n. 1, p. 47-59, 2017.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HEINZMANN, L.; HOELGEBaum, M. Estratégias em pequenas e médias empresas: análise de citação de artigos do ENANPAD. *Revista Espacios*, v. 33, n. 7, p. 23–43, 2012.

HITT, A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica. **Cengage Learning**, São Paulo, 2008.

HOUAISS, A. Dicionário HOUAISS da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

HUANG, X. Strategic decision making in chinese SMEs. *Chinese Management Studies*, v. 3, n. 2, p. 87–101, 2009.

HUENDER, R. **Administração rural**. 2004

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.

ISABELLE, D. et al. Is Porter's five forces framework still relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. **Technology Innovation Management Review**, 10, n. 6, jun. 2020. 28-41.

KAFKA, S. et al. Management and control model of organizational change in the process of monitoring of financial results. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, 8, n. 3, set. 2019. 7261-7265.

KETCHEN JR., D. J.; PALMER, T. B. Strategic responses to poor organizational performance: a test of competing perspectives. **Journal of Management**, v. 25, n. 5, p. 683–706, 1999.

KHALIFA, A. S. Strategy, nonstrategy and no strategy. **Journal of Strategy and Management**, 14, n. 1, ago. 2020. 35-49.

KHALIFA, A. S. Strategy: restoring the lost meaning. **Journal of Strategy and Management**, 13, n. 1, dez. 2019. 128-143.

KINPARA, D. I. **Administração rural e administração urbana**. Embrapa/ 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAKAUER, P. V. C. A Utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica: estudos com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

KRAKAUER, P. V. C. et al. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. *Revista Espacios*, v. 33, n. 7, p. 1-15, 2012.

LAMBERG, J.-A.; OJALA, J.; GUSTAF, J.-P. Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history. **Business History**, 22 dez. 2020. 1-26.

LEONE, N. M. C. P. G. A Dimensão física das pequenas e médias empresas (PME's): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 2, p. 53–59, 1991...

------. As Especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v. 34, n. 2, p. 91–94, 1999.

LI, D. Y. et al. Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from chinese small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 113-133, 2008.

LOBO DE CASTRO JR, D. F. et al. Consignação de estratégias a partir da análise ambiental: um estudo de caso do Grupo Jan Bebidas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 4, n. 2, p. 143-154, jul./dez. 2014.

LOURENZANI, W. L., LOURENZANI, A. E. B. S. Perspectivas do agronegócio Brasileiro de amendoim. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 39, n. 2, fev. 2009.

MAHROUS, A. A.; GENEDY, M. A. Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 11, n. 1, 4 mar. 2019. 2-21.

MALAGOLLI, G. A.; ASCANIO, E. A Importância da Armazenagem para a Logística Agroindustrial – o caso do amendoim brasileiro. **Interface Tecnológica**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2007.

MARION, J. C.; SEGATTI, S. Sistema de gestão de custos nas pequenas propriedades leiteiras. **Custos e @gronegócio on-line**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2006.

MARTINS, R. Cultivares de amendoim: um estudo sobre as contribuições da pesquisa pública paulista. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 5, maio 2006.

MARTINS, R. Produção de amendoim e expansão da cana-de-açúcar na Alta Paulista, 1996-2010. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 41, n. 6, jun. 2011.

MARTINS, R. Tecnologia e inovação: evolução e demandas na produção paulista de amendoim. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 46, n. 4, jul./ago. 2016.

MAYER, J. H.; STEINECKE, N.; QUICK, R. W. T. More applicable environmental scanning systems leveraging “modern” information systems. **Information Systems and e-Business Management**, v. 11, n. 4, p. 507-540, 2013.

McGEE, J. E.; SAWYERR, O. O. Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 385-401, 2003.

MEDINA, E.; SILVEIRA, R. Fatores condicionantes de sucesso em gestão de micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2003.

MEINHARDT, R.; JUNGE, S.; WEISS, M. The organizational environment with its measures, antecedents, and consequences: a review and research agenda. **Management Review Quarterly**, 68, n. 2, 01 abr. 2018. 195-235.

MEIRELLES, A. M. A Formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MILES, R. H. Macro organizational behavior. Glenview: **Scott Foresman and Company**, 1980.

MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133- 143, 1987.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934–948, 1978.

------. The Strategy concept i: five ps for strategy. California **Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987.

MINTZBERG, H. et al. O Processo de estratégia. 4.ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2006.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRANG, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: **Bookman**, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

MUSETTI, T. F. Monitoramento do ambiente organizacional em pequenas empresas: estudos de casos nos setores metal-mecânico e base tecnológica. **Dissertação (mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo**, São Carlos, 2015. 212 f.

MUNDSTOCK, P. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

NGIBE, M.; LEKHANYA, L. M. Environmental factors affecting innovative leadership towards sustainable growth of manufacturing small and medium enterprises. **Academy of Entrepreneurship Journal**, 26, n. 4, dez. 2020. 1-18.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OREJA-RODRÍGUEZ, J. R.; YANES-ESTÉVEZ, V. Environmental scanning: dynamism with rack and stack from Rasch model. **Management Decision**, v. 48, n. 2, p. 260–276, 2010.

O'TOOLE, T.; MCGRATH, H. Strategic patterns in the development of network capability in new ventures. **Industrial Marketing Management**, 70, abr. 2018. 128-140.

OYEWOB, L. O. et al. Performance, resources and capabilities of construction organisations: The mediating role of competitive strategies. **International Journal of Construction Supply Chain Management**, 9, n. 1, 2019. 35-39.

PARNELL, J. A. et al. How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: evidence from China, Turkey, and the USA. **Management Decision**, v. 50, n. 4, p. 546–568, 2012.

PEARCE II, J. A.; CHAPMAN, B. L.; DAVID, F. R. Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management*, 20(3), 27-34.. **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 3, p. 27-34, 1982.

PEREIRA, M. F. Mudanças Estratégicas em Organizações Hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 83-96, jul./set. 2000.

PERUSSI FILHO, S. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation on the firm. **Journal of Management Studies**, Malden, MA, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The External control of organizations**. New York: Harper and Row, 1978.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 31.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

RAJU, P. S.; LONIAL, S. C.; CRUM, M. D. Market orientation in the context of SMEs: a conceptual framework. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1320–1326, 2011.

SANTOS, M. A dos.; VIEIRA FILHO, J. E. R. O agronegócio brasileiro e o desenvolvimento sustentável. **Revista Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, v. 13, n. 87, 2016.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

SEBRAE. sebrae.com.br. **SEBRAE**, 2018. Disponível em: <sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=ESPECIFICIDADES%20DA%20PEQUENAS%20EMPRESAS>. Acesso em: 7 nov. 2020.

SEN, S.; KOTLARSKY, J.; BUDHWAR, P. Development of adaptive organizational and economic mechanism of strategic management of corporation resistance to risk. **Academy of Strategic Management Journal**, 18, n. 1, nov. 2019. 1-5.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, FERNANDA FARIA, Distribuição de crédito para agricultura familiar : um estudo do PRONAF a partir de um indicador de desenvolvimento rural - 250 f. : il.- 2006.

SILVEIRA-MARTINS, E. et al. Modelo de Tuschman e Romanelli: um estudo de caso na Empresa Transportes Simionato Ltda entre 1980 e 2004. In: Mostra de Pesquisa - Organizações e Sociedade, 4., 2006, Biguaçu. **Anais...** Biguaçu: UNIVALI, 2006.

SILVEIRA-MARTINS, E.; PREDEBON, E. A.; MAIA, F. L. Adaptação Estratégica no Setor de Transporte Rodoviário de Cargas: O Caso da Transportes Simionato. **Revista Acadêmica Business Review**, Porto Alegre, v. 3, p. 61-80, 2008.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2008.

SOUZA, J. I de; LOURENZANI, W. L. Análise Swot do Sistema Agroindustrial do Amendoim na Região de Tupã e Marília – SP. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 2, p. 243-256, 2011.

SUASSUNA, T. de M. F. et al. **Produção integrada de amendoim nos estados de São Paulo, Ceará e Paraíba**. Campina Grande: Embrapa Algodão, 2012. (Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, 93).

TAMANNA; SHARMA, S. K. Do resilient organizations enhance organizational performance? **International Journal of Scientific and Technology Research**, 9, n. 2, fev. 2020. 3610-3612.

TAO, Q.; PRESCOTT, J. E. China: competitive intelligence practices in an emerging market environment. **Competitive Intelligence Review**, v. 11 v. 4, p. 65-78, 2000.

TAVANA, M. Euclid: strategic alternative assessment matrix. **Journal of Multi- Criteria Decision Analysis**, v. 11, n. 2, p. 75-96, 2002.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. **Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção**, 2002.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Processo de criação de estratégias: a visão de coexistência, integração e interação dos processos deliberado e emergente. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2008.

_____. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 1, n. 2, p. 35–52, 2007.

TIBERIUS, V. Scenarios in the strategy process: a framework of affordances and constraints. **European Journal of Futures Research**, 7, n. 1, dez. 2019. Article number 7.

TREGOE, B.; ZIMMERMAN, J. **A estratégia da alta gerência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

UNITED STATES. DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Foreign Agricultural Service. Word Agricultural Production. **Circular Series WAP 8-18**. August 2018.

VAN DEN STEENA, E. A formal theory of strategy. **Management Science**, 63, n. 8, ago. 2017. 2616-2636.

VENTOLA, A. **Administração e ambiente: conhecimento do processo administrativo**. Brasília, DF: SENAR, 1998.

VICENTE, J. R.; MARTINS, R. Impactos econômicos de inovações agrícolas: o caso das cultivares de amendoim no Estado de São Paulo. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 60, n. 2, p. 9-22, jul./dez. 2013.

WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

XU, X. M.; KAYE, G. R.; DUAN, Y. UK Executives' vision on business environment for information scanning: a cross industry study. **Information & Management**, v. 40, n. 5, p. 381-389, 2003.

YI, Y.; GU, M.; WEI, Z. Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. **Journal of Organizational Change Management**, 30, n. 2, 2017. 161-183.

ZYLBERSTAIN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSTAIN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZRNIC, D.; ANDJELIC, G. B.; DJAKOVIC, V. Internationalization of western balkans small and medium sized enterprises : analysis of environmental factors and factors of international competitiveness. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 4, p. 1102–1114, 2011.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO

DADOS DO ENTREVISTADO			
Qual seu nome?			
Quantos anos possui?			
Qual seu nível de escolaridade?			
DADOS DA PROPRIEDADE RURAL			
Nome da propriedade:			
Telefone:			
E-mail:			
Quais culturas estão implementadas na área?			
Quantos funcionários a propriedade possui?			
ESTRATÉGIA E MONITORAMENTO			
1). O qual é sua formação?			
2). É realizado um planejamento antes do início de cada ano agrícola?			
<input type="checkbox"/> SIM		<input type="checkbox"/> NÃO	
3). Quando é realizado o planejamento da safra, o mesmo é passado aos funcionários? Caso sim de que forma isso é feito?			
4). Você considera esse compartilhamento importante?			
<input type="checkbox"/> SIM		<input type="checkbox"/> NÃO	
5). Quais são as principais decisões tomadas pelo proprietário ao longo da safra?			
<input type="checkbox"/> Onde comprar os insumos.	<input type="checkbox"/> Destinação do lucro obtido.	<input type="checkbox"/> Realizar manutenção preventiva.	<input type="checkbox"/> Destinação da produção.
<input type="checkbox"/> Outras (Cite)			
6) É fechado a venda do produto com preço pré-determinado antes da colheita?			

<input type="checkbox"/> SIM		<input type="checkbox"/> NÃO	
7). Em relação a pergunta acima, você acha essa pratica positiva ou negativa?			
8). Quais são os fatores que mais influenciam nas atividades da propriedade?			
<input type="checkbox"/> Funcionários	<input type="checkbox"/> Transporte em geral	<input type="checkbox"/> Preço dos insumos	<input type="checkbox"/> Valor dos combustíveis
<input type="checkbox"/> Credores	<input type="checkbox"/> Clima	<input type="checkbox"/> Custo de Manutenção das máquinas	<input type="checkbox"/> Preço do Dólar
<input type="checkbox"/> Política	<input type="checkbox"/> Defasagem em novas tecnologias	<input type="checkbox"/> Leis ambientais	<input type="checkbox"/> Burocracia
<input type="checkbox"/> Mercado internacional	<input type="checkbox"/> Mão de obra	<input type="checkbox"/> Outros	
9). De onde é retirado informações para ajudar na gestão da propriedade?			
<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Livros	<input type="checkbox"/> Consultoria	<input type="checkbox"/> Jornais
<input type="checkbox"/> Manuais	<input type="checkbox"/> Associações	<input type="checkbox"/> Cooperativas	<input type="checkbox"/> Feiras e exposições
<input type="checkbox"/> Universidades	<input type="checkbox"/> Treinamentos	<input type="checkbox"/> Experiência própria	<input type="checkbox"/> Amigos e vizinhos
ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA RURAL			
10). Destes itens qual afeta mais a gestão da propriedade rural ?			
<input type="checkbox"/> Dependência do clima	<input type="checkbox"/> Alto risco da produção	<input type="checkbox"/> Sazonalidade da produção	
<input type="checkbox"/> Cuidado com o solo	<input type="checkbox"/> dependência do ciclo da cultura	<input type="checkbox"/> perecibilidade do produto	
<input type="checkbox"/> Janela de produção			

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

DADOS DO ENTREVISTADO
Qual seu nome?
Quantos anos possui?
Qual seu nível de escolaridade?
DADOS DA PROPRIEDADE RURAL
Nome da propriedade:
Telefone:
E-mail:
ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA RURAL
1). A propriedade possui limitações de recursos financeiros tornando difícil a contratação de funcionários e adoção de novas tecnologias?
2). De acordo com a estrutura organizacional da propriedade (cargos e funções) permite que o produtor tenha mais rapidez e flexibilidade na tomada de decisão?
3). Da receita obtida no ano agrícola, qual a porcentagem que é utilizada na modernização dos maquinários e aquisição de novas tecnologias?
4). O produtor pretende ou tem interesse em mudar a cultura ou até mesmo mudar de seguimento, como aumentar o valor agregado dos produtos produzidos?
MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL
5). O produtor já ouviu falar de ambiente organizacional ou ambiente externo? Obs.: Será apresentado ao produtor no momento da entrevista uma breve explicação a respeito do que é monitoramento ambiental, caso necessário, para que se possa dar prosseguimento as perguntas.
6). Agora conhecendo superficialmente o que é ambiente organizacional, o produtor já realizou algum tipo de monitoramento deste?

7). O produtor acredita que o monitoramento possa vir ajudar no planejamento do ano agrícola ?		
8). Pensa ser uma boa ideia em contratar um consultor externo para realizar o monitoramento ambiental da propriedade ?		
9). Quais dessas variáveis (ambiente geral) podem influenciar mais na gestão da propriedade? Explique?		
<input type="checkbox"/> Demográfica	<input type="checkbox"/> Ecológica	<input type="checkbox"/> Econômica
<input type="checkbox"/> Internacional e Global	<input type="checkbox"/> Mercado de Trabalho	<input type="checkbox"/> Político-Legal
<input type="checkbox"/> Sociocultural	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
10). Quais dessas variáveis (ambiente específico) podem influenciar mais na gestão da propriedade? Explique?		
<input type="checkbox"/> Associações	<input type="checkbox"/> Novos Concorrentes	<input type="checkbox"/> Produtos Substitutos
<input type="checkbox"/> Comunidade Local	<input type="checkbox"/> Clientes/Consumidores	<input type="checkbox"/> Funcionários
<input type="checkbox"/> Credores	<input type="checkbox"/> Distribuidores	<input type="checkbox"/> Fornecedores
<input type="checkbox"/> Grupos de interesses especiais e Sindicatos		
11). Quais as fontes de informações usadas para a gestão da propriedade ?		
<input type="checkbox"/> Banco de Dados	<input type="checkbox"/> Clientes	<input type="checkbox"/> Fornecedores
<input type="checkbox"/> Colegas	<input type="checkbox"/> Conferências e Seminários	<input type="checkbox"/> Consultoria Externa
<input type="checkbox"/> Experiências Pessoais	<input type="checkbox"/> Família	<input type="checkbox"/> Feira e Exposições
<input type="checkbox"/> Funcionários	<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Jornais
<input type="checkbox"/> Livros	<input type="checkbox"/> SEBRAE	<input type="checkbox"/> Organizações Públicas
<input type="checkbox"/> Treinamentos	<input type="checkbox"/> Universidade	<input type="checkbox"/> Outros
12). Quais fatores exercem bastante interferência no processo de gestão?		
<input type="checkbox"/> Falta de Planejamento	<input type="checkbox"/> Preocupações com questões internas	

() Atitude do produtor/dirigente	() Atividades individuais dos funcionários
() Falta de Recursos	() Formação acadêmica do produtor/dirigente
() Falta de conhecimento administrativo	() Falta de conhecimento sobre questões estratégicas