

Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária
Departamento de Economia, Administração e Educação

Guia de monitoramento ambiental para a elaboração do planejamento estratégico do pequeno produtor rural

Bruno Barbosa Mialichi

Ana Cláudia Fernandes Terence

Jaboticabal

2024

RELATÓRIO TÉCNICO: DADOS DE PESQUISA

Organização: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária

Programa: Mestrado Profissional em Administração

Discente: Bruno Barbosa Mialichi

Orientadora: Profa Ana Cláudia Fernandes Terence

Dissertação vinculada: Monitoramento do ambiente organizacional da pequena propriedade rural: análise e proposição de ações para a tomada de decisão estratégica pelos dirigentes

Setor beneficiado a pesquisa: Segmento de pequenas empresas agroindustriais

Produção Tecnológica com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos)

PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

- ☐ Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- ☐ Empresa ou organização social inovadora
- ☐ Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- ☐ Relatório técnico conclusivo
- ☐ Tecnologia Social
- ☐ Norma ou marco regulatório
- ☐ Patente
- ☐ Produtos/Processos em sigilo
- ☐ Software / Aplicativo
- ☒ Base de dados técnico

Sumário

1 Apresentação	4
2 O Monitoramento Ambiental e a Estratégia da empresa rural	6
3 O ambiente organizacional da pequena empresa rural	8
4 As variáveis ambientais e as especificidades da pequena empresa rural	11
5 Planejamento e monitoramento na pequena empresa rural	17
Referências	19

1 Apresentação

Este guia foi desenvolvido a partir de uma pesquisa realizada por Bruno Barbosa Mialichi (2021)¹, orientado pela profa. Dra Ana Cláudia Fernandes Terence, que sistematizou o processo de análise ambiental para propriedades produtoras de amendoim. O objetivo é oferecer aos dirigentes ferramentas práticas para o monitoramento e uso de informações ambientais na formulação de estratégias adaptadas às especificidades do setor rural.

A partir dos resultados apresenta-se um guia prático para os produtores rurais desenvolverem o monitoramento ambiental e, desta forma, tomarem decisões estratégicas baseadas em seu contexto, considerando suas especificidades. O monitoramento ambiental desempenha um papel fundamental na elaboração de estratégias eficazes para a gestão de pequenas propriedades rurais. Neste contexto, é essencial considerar as variáveis externas e internas que impactam diretamente a produtividade e a sustentabilidade dessas empresas.

Tem-se que 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 pequenas empresas rurais 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. As alterações constantes no ambiente organizacional ocasionadas por crises econômicas, guerras, aumento da competitividade entre as empresas, inovações tecnológicas, alterações climáticas etc, 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.

Os proprietários rurais relatam constantemente sobre as adversidades próprias do campo, como as naturais (clima, distância de centros urbanos e de abastecimento, ciclo biológico) e as socioeconômicas e políticas (políticas de preços e perecimento

de estoques) e tecnológicas. Como qualquer empresa, esses proprietários precisam analisar e monitorar o ambiente de seu negócio visto que, seu ambiente é formado por inúmeras variáveis que influenciam e modificam o ambiente. No entanto, muitos se sentem despreparados pela falta de experiência e conhecimento administrativo.

2 O Monitoramento Ambiental e a Estratégia da empresa rural

O monitoramento ambiental é definido como a coleta e análise de informações sobre variáveis externas que influenciam as organizações. Este processo permite identificar oportunidades e ameaças, fornecendo subsídios para a tomada de decisões estratégicas. Em propriedades rurais, essa prática é essencial devido às constantes mudanças climáticas, legislações ambientais e flutuações do mercado, conforme citado na apresentação deste guia.

O monitoramento permite que os gestores alinhem suas estratégias às dinâmicas do ambiente, garantindo maior resiliência frente a desafios externos. A incorporação de variáveis ambientais no planejamento estratégico auxilia na redução de riscos e no aumento da competitividade.

O ambiente organizacional é um dos fatores cruciais nas tomadas de decisões gerenciais, estruturais e estratégicas, afetando diretamente a realização dos objetivos organizacionais. Toda empresa encontra-se inserida em um ambiente organizacional e conhecê-lo torna-se primordial caso queiram permanecer no mercado - o ambiente é compreendido por todos os elementos que existem fora da empresa e que de alguma forma consiga afetá-la.

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.²

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.³

Portanto, o gestor da empresa desempenha um papel técnico reativo muito importante, ajustando-a ao ambiente.⁴ 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.^{5,6}

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.⁷

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.⁸

3 O ambiente organizacional da pequena empresa rural

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.⁹ 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.

Acrescente-se que a pequena empresa rural possui suas singularidades. Entre as características têm estruturas organizacionais mais simples e informais. 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.

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.¹⁰

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.

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. Vale ressaltar que estas atividades são aplicadas ao dirigente em qualquer nível da organização.

O setor agrícola possui certas características específicas que torna difícil ao dirigente tomar decisões e que o distingue dos demais setores da economia.¹¹ 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, 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 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, ao 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.¹¹

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.¹²

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.¹³

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.

4 As variáveis ambientais e as especificidades da pequena empresa rural

As pequenas propriedades rurais enfrentam desafios únicos, como a dependência de ciclos biológicos, limitações de capital e dificuldades em adotar novas tecnologias. Essas especificidades requerem soluções personalizadas para maximizar a produtividade e sustentabilidade. Esses desafios impactam diretamente na análise e monitoramento ambiental.

Para auxiliar no monitoramento do ambiente organizacional é importante determinar as variáveis que influenciam as atividades ligadas à empresa rural. Deste modo os fatores elencados são: 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 no quadro 1.

Quadro 1– Relação das variáveis ambientais com os fatores de influência¹

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, desastres
Específico	Funcionários	Qualificação e disponibilidade
	Credores	Recursos
	Distribuidores	Transporte

Quanto ao 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 consequentemente ao preço do dólar. 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.

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 controvérsias no meio.

As variáveis econômica, político-legal e tecnológica são consideradas pelos produtores como sendo as mais importantes do ambiente geral. 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.

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. O produtor do setor agrícola relata dificuldades em contratar trabalhadores dispostos a realizar tarefas mais operacionais, tipicamente voltadas à produção.

A próxima variável é a tecnológica e os fatores relacionados estão 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 é um dos que causam maiores atenção e preocupação, uma vez que na maioria das vezes seus efeitos não podem ser controlados ou evitados.

Os produtores 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.

Já no ambiente específico estão 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.

Os credores são elencados com grande relevância pelos proprietários 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 às condições do meio ambiente, algumas das vezes a produção é seriamente prejudicada ou até mesmo perdida. O que faz com que não consiga pagar os credores e essa situação apenas piora com o tempo.

A variável fornecedor também se destaca significativamente no ambiente específico dos produtores. Esses, muitas vezes, dependem das cooperativas para a aquisição de insumos, uma vez que estas facilitam o acesso ao crédito. No entanto, essa relação implica na obrigatoriedade de entregar a produção às cooperativas, limitando a autonomia do produtor. Alternativamente, alguns optam por comprar em revendas, que nem sempre seguem práticas regulares de comercialização, frequentemente "empurrando" produtos desnecessários, o que pode gerar custos adicionais e comprometer a eficiência da produção.

Os funcionários foram identificados pelos produtores, pois o trabalho em uma propriedade rural está muito mais relacionado com o que se sabe na prática do que ter conhecimento teórico e técnico.

Além do levantamento das principais variáveis do ambiente organizacional é fundamental 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 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: existem 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 à 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 oferecem ricas informações além de atuarem com projetos de extensão que auxiliam os produtores.

Destaca-se 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 têm 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 exposições têm 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 de Ribeirão Preto.

Observa-se, também, alguns comportamentos distintos dos dirigentes em relação à sua geração e, conseqüentemente, à idade. Quando se observa consultorias e treinamentos fica nítido que é uma fonte de informação utilizada, porém em relação aos empresários idosos não é uma fonte de consulta. Isso se explica pelo fato dos mais novos estarem mais abertos a novas opiniões e conhecimentos, enquanto os empresários com mais experiência e idade ficam mais presos ao tradicional e suas próprias ideias, tendo muita dificuldade de aceitar a opinião de outra pessoa.

O mesmo ocorre para as fontes como a internet e os livros, que são bem utilizados pelos adultos em detrimento dos idosos, isto se deve principalmente pela dificuldade da geração mais antiga em lidar com tecnologias. Já em relação aos jornais têm um aumento de sua utilização pelos idosos comparado com a internet e livros.

Com relação à universidade, esta é utilizada unanimemente pelos empresários que identificam a troca de conhecimento com os professores, grupos de pesquisa e extensão fontes de riquíssima informação e que está disponível a eles.

Quanto às especificidades, 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 tenhamos 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.

5 Planejamento e monitoramento na pequena empresa rural

Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e os objetivos almejados, ferramenta responsável por definir objetivos, metas e planos para a organização. Apresenta-se a seguir um guia com as principais etapas e atividades do planejamento com base no monitoramento ambiental, elaborado de forma que seja de fácil acesso e compreensão ao produtor para que, assim, permita a sua utilização de forma prática para definir as ações e estratégias futuras de sua empresa rural.

O monitoramento ambiental é uma ferramenta indispensável para a gestão estratégica em pequenas propriedades rurais. Ao integrar dados ambientais ao planejamento, os dirigentes podem antecipar-se a desafios e aproveitar oportunidades, garantindo a sustentabilidade e o crescimento de suas atividades. Este guia, fundamentado em pesquisa acadêmica e práticas do setor, busca oferecer um caminho estruturado para a tomada de decisões mais assertivas e alinhadas às especificidades do ambiente rural.

De forma geral, o processo de monitoramento ambiental é atividade informal e pouco estruturada, por não utilizar nenhuma metodologia ou técnica de análise mais sistemática e focada nas decisões do produtor. Essa situação 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 físicos impede que as empresas rurais de pequeno porte tenham consultores ou administradores para auxiliar na gestão e a falta de recursos financeiros dificulta que essas empresas desenvolvam planejamento de longo prazo.

O monitoramento ambiental é uma ferramenta indispensável para a gestão estratégica em pequenas propriedades rurais. Ao integrar dados ambientais ao planejamento, os dirigentes podem antecipar-se a desafios e aproveitar oportunidades, garantindo a sustentabilidade e o crescimento de suas atividades. Este guia, fundamentado em pesquisa acadêmica e práticas do setor, busca oferecer um caminho estruturado para a tomada de decisões mais assertivas e alinhadas às especificidades do ambiente rural.

O guia, apresentado abaixo, representa em um passo a passo as principais atividades para o empresário desenvolver as ações futuras fundamentadas em seu contexto.

PEQUENA EMPRESA RURAL

PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO AMBIENTAL

PASSO 1

Pense em sua situação atual e defina o que espera alcançar nos próximos 5 anos

- 1) Qual é o **objetivo** a ser conquistado na empresa?
- 2) Qual é a **situação atual** da empresa rural?
- 3) Quais **recursos** podem ser aproveitados para atingir o objetivo?
- 4) Como pretende que a sua empresa rural esteja daqui 1, 5 ou 10 anos (**resultados esperados**)?
- 5) Quais são as **etapas** para atingir o objetivo pretendido? Defina-as.



PASSO 2

Faça uma análise detalhada dos recursos
Identifique as principais demandas



Capital, mão de obra, insumos, maquinários, área, etc.

PASSO 3

AÇÕES

Estabeleça um plano para as decisões:

- Obtenção de capital de giro
- Compra de insumos
- Compra ou manutenção dos maquinários
- Manejo que será adotado
- Outras ações dependendo do negócio (identificar)

PASSO 4

Avaliação do ambiente organizacional da propriedade rural como uma empresa rural (fatores que afetam a propriedade rural)

GERAL	ESPECÍFICO
mercado internacional	fornecedores
economia e taxa de câmbio	concorrentes
política	mão de obra
leis e regulações ambientais	agências reguladoras
tecnologia e inovações	credores
clima e meio ambiente	clientes

outras variáveis podem ser relevantes dependendo do setor de atuação

PASSO 5

PLANEJAMENTO OPERACIONAL



PASSO 6



Avalie os resultados



Refaça os passos anualmente e/ou quando necessário

Este guia foi elaborado com o objetivo de auxiliar as empresas rurais de pequeno porte a monitorarem o seu ambiente organizacional para a formulação de suas estratégias competitivas. Espera-se que este material possa facilitar o acesso dos produtores a informações que o ajudem na elaboração do planejamento estratégico de suas empresas.

REFERÊNCIAS

- 1 MILIACHI, B. B. **Monitoramento do ambiente organizacional da pequena propriedade rural**: análise e proposição de ações para a tomada de decisão estratégica pelos dirigentes. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária, UNESP, 2021.
- 2 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.
- 3 GIMENEZ, F. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- 4 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.
- 5 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.
- 6 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.
- 7 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.
- 8 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.
- 9 CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- 10 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.
- 11 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
- 12 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.
- 13 FRANCISCHETTI JÚNIOR, S. C.; ZANCHET, A. **Perfil contábil administrativo dos produtores rurais e a demanda por informações contábeis**. V. 6, N. 11, 2006.