

Visão estratégica na gestão de pequenas empresas do agronegócio

Alessandra Aparecida Franco¹

Marcelo Silva Ângelo Ferreira²

Luiz Antônio de Carvalho Godinho³

Jailton de Souza⁴

Raphael da Silva Nascimento⁵

Recebido em: 02.11.2021

Aprovado em: 14.12.2021

Como citar:

FRANCO, Alessandra Aparecida; FERREIRA, Marcelo Silva Ângelo; GODINHO, Luiz Antônio de Carvalho; SOUZA, Jailton de; NASCIMENTO, Raphael da Silva. Visão estratégica na gestão de pequenas empresas do agronegócio. *LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 403-417, ago./dez. 2021.

Resumo: Levantar e discutir, a possível convergência entre o modelo de gestão adotado pelas pequenas empresas do agronegócio com o pensamento estratégico, foi o objetivo desse artigo. Os principais resultados derivados de uma pesquisa exploratória, qualitativa, revelaram que o modelo de gestão daquelas empresas, é essencialmente clássico e mecanicista, privando os seus processos, dos fundamentos estratégicos. Evidenciaram ainda que, os processos de planejar e decidir, estão centralizados nos proprietários; planejamentos formais não são utilizados; não conhecem com a profundidade necessária os ambientes externos, e; não possuem nenhuma força que lhes permitam intervir no mercado em que atuam.

¹ Doutora em Educação/Mestre em Administração de Empresas. Docente na Universidade do Estado de Minas Gerais, UEMG - Unidade Ituiutaba, alessandraaprecidafranco@gmail.com

² Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdaledesabará.com.br

³ Doutor em administração pela UFMG, Professor da Famig. Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: lacgodinho3@gmail.com

⁴ Mestre em Administração de Empresas (2016).

⁵ Mestre em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual pela UFMG (2020). Pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela PUC Minas (2014). Graduação em Engenharia de Produção pela UFV (2007) e certificação Black Belt Lean Six Sigma. CV: <http://lattes.cnpq.br/7385380355525722>.

Definitivamente, não desenvolvem o pensamento estratégico e não concorrem para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Palavras chave: pequenas empresas; agronegócio; visão estratégica.

Strategic vision in the management of small agribusiness companies

Abstract: Raising and discussing the possible convergence between the management model adopted by small agribusiness companies with strategic thinking was the objective of this article. The main results derived from an exploratory, qualitative research, revealed that the management model of those companies is essentially classic and mechanistic, depriving their processes of strategic foundations. They also showed that the planning and decision processes are centered on the owners; formal schedules are not used; do not know the external environments with the necessary depth, and; they do not have any strength that allows them to intervene in the market in which they operate. Definitely, they do not develop strategic thinking and do not compete to obtain a competitive advantage.

Keywords: small business; agribusiness; strategic vision.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que o PIB do agronegócio brasileiro avançou 24,31% em 2020, se comparado a 2019 que era de 20,5%, alcançando uma participação de quase R\$ 2 trilhões em um resultado de quase R\$ 7,45 trilhões que é o total do PIB brasileiro, e que o desempenho do setor até o presente momento pode ultrapassar 30% da sua participação em 2021, não se pode negar, que as pequenas empresas do agronegócio compõem um setor estratégico da economia brasileira (CNA, 2021).

Tal assertiva é válida, considerando dentre outras variáveis, o número de empresas existentes e o número de empregos que geram. Por outro lado, pela forma com que se estruturam e que organizam o trabalho e a produção, pode-se inferir que tais especificidades, são determinantes para posicioná-las no mercado que atuam. Em síntese, elas são administradas de forma diferente e assim, se posicionam diferentemente no mercado, se comparadas com as médias e grandes empresas.

A relevância do setor no cenário socio socioeconômico, assim como a estrutura organizacional, as características e os processos de gestão de pequenos negócios no agro, revela-se como um campo de estudo fértil e interessante. O cenário apresentado instiga respostas quanto a influência do modelo de gestão das

pequenas empresas que compõem o agronegócio, sobre o posicionamento estratégico e sobre a construção de uma vantagem competitiva. Nesse sentido, circunstanciam o estudo, questões como: “A gestão das pequenas empresas no agronegócio, é orientada por qual modelo de gestão? O modelo adotado constitui barreiras para a construção de um pensamento estratégico e para a obtenção de uma vantagem competitiva? O estudo pode agregar valor a outros, que discutem as dificuldades de se adotar um pensamento estratégico, e de se construir vantagens competitivas, quando o modelo de gestão é clássico e mecanicista; notadamente, no bojo das pequenas empresas no agronegócio.

2 ANÁLISE DA LITERATURA

2.1 Empresas rurais: unidades de negócios para o desenvolvimento econômico

Considera-se como unidade de negócio toda empresa rural independente do seu tamanho, uma vez que aspectos como planejamento, coordenação, operacionalização e avaliação das variáveis implicadoras de mudanças e complicações como doenças no rebanho, pragas nas plantações, falta ou excesso de chuva, entre outras, capazes de que modificam radicalmente a previsibilidade econômica do negócio (ZENARO et al, 2015). Para os autores supracitados, a empresa rural tem papel fundamental no complexo agroindustrial brasileiro, sendo responsável por cerca de 40% da produção total do país. A obtenção de renda por meio da exploração da capacidade produtiva do solo seja no cultivo da terra, ou na criação de animais até o plantio de alimentos, provenientes dos fatores de produção: terra, capital e trabalho constituem-se como objetivo maior da empresa rural.

2.2 Os modelos de organização do trabalho e de produção, das pequenas empresas rurais

A teoria clássica fundamentada pelos precursores da Administração Taylor, Ford, Fayol e Weber, define as empresas como sendo organizações racionais e como tal, a fim de atingir seus objetivos, devem possuir estruturas formais e diferentes (CHIAVENATO, 2020). Nesta visão, elas funcionam de modo totalmente mecânico, não se relacionando com o meio externo, e as pessoas são vistas como seres inoperantes sem o incentivo salarial, sendo, portanto, merecedoras de controle

constante na execução de suas tarefas. Nesse sentido, há uma autorização histórica, permitindo inferir, que a estrutura organizacional e os modelos de gestão das pequenas empresas rurais, singulares pela essência e prática, da questão de relacionamento com o mundo externo, e por consequência da visão estratégica não devem ser excluídas.

Diretivas como eficiência no desempenho das tarefas, planejamento e controle na organização do trabalho e da produção são máximas da escola clássica que afetam fundamentalmente as pequenas empresas rurais pelo fato de criarem, e exigirem o respeito à normas e princípios, previamente definidos. Os princípios teóricos de Fayol determinam aos principais gestores da organização a responsabilidade de gerenciamento das funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1990). É o pressuposto, do que acontece com as pequenas empresas rurais onde a centralização é vista como um fato de ordem natural.

De acordo com Weber (1971), nas sociedades ocidentais, o modelo de autoridade racional-legal, é prevalecente e é conhecido como modelo burocrático, caracterizando-se pelos seguintes elementos: a) Princípio da hierarquia norteia b) Competência técnica do trabalhador; c) Relações de trabalho formais; d) Divisão de trabalho; e) Padronização dos procedimentos técnicos e o exercício de autoridade; permitindo também um aumento de produtividade do trabalho e de eficiência organizacional. Tais razões são suficientes, para sentir a predominância das teorias clássicas, no âmbito da organização do trabalho e da produção, nas pequenas empresas rurais. Depreende-se que o modelo burocrático, predomina em tais organizações. No entanto, antes de se permitir julgar a existência de características pertinentes a este modelo, um dos objetivos deste estudo é identificar e analisar, se a presença deste, realmente se faz no ambiente dos pequenos negócios pesquisados.

Nessas organizações, o que realmente importa é a competência técnica do trabalho para o bom desempenho de suas funções, por meio da divisão das tarefas que obedecem a um criterioso padrão de procedimentos, funções e rotinas. De outro ponto de vista, a burocracia não é uma questão totalmente negativa, nas pequenas empresas. Pela estrutura, natureza e origem, não poderiam ser administradas de forma diferente. A partir de tais conceitos, é razoável admitir que as pequenas

empresas rurais adotam o modelo de gestão mecanicista, longe dos fundamentos de uma gestão orgânica.

2.3 A visão estratégica nas pequenas empresas rurais

Para Ghemawat (2007) estratégia empresarial é vista como uma forma de moldar as forças de mercado e influenciar o ambiente competitivo. Na sua acepção, portanto, a gestão da organização é competitiva quando consegue, através de suas ações e participações, moldar as forças do mercado e influenciar o ambiente competitivo. O presente estudo discute possíveis influências do modelo de gestão adotado pelas pequenas empresas rurais, como construto do seu pensamento estratégico. Terence e Filho (2021) apontam especificidades peculiares às pequenas empresas relacionadas a tamanho, estrutura, cultura e limitação de recursos como obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias. Dentre elas destacam-se as características contextuais, estruturais e comportamentais. As especificidades contextuais especificidades podem ser entendidas como a forma com que as forças do macroambiente influenciam a gestão da pequena empresa.

Os autores desse trabalho possuem uma visão um pouco diferente. Não creem que na prática de gestão das pequenas empresas, os impactos dos ambientes geral e setorial, sejam determinantes na elaboração de planos e nas decisões tomadas por seus dirigentes, exceto na dependência de alguns agentes do mercado como seus fornecedores e clientes. Os pesquisadores inferem, que a preocupação com o ambiente geral, embora este esteja bem próximo das pequenas empresas, é algo muito distante da sua realidade diretiva, técnica e culturalmente falando. Concordam, assim, que elas possuem pouco ou nenhum controle, sobre os ambientes externos e a consequência disto, é que são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis (LEONE, 1999).

Por inferência, Terence e Filho (2021), entendem que o ambiente geral e o ambiente de negócios, não estão, totalmente, sob o controle das pequenas empresas, por questões de modelo de gestão, da estrutura organizacional e da visão de mercado. Por outro lado, a estrutura organizacional da pequena empresa, é determinante, para avaliar o nível de sua atuação estratégica dentro do seu ambiente de negócios.

É evidente que numa estrutura, na qual, quase sempre ou na maioria das vezes, as tarefas são concentradas em uma única pessoa, no caso, o proprietário da empresa, a sua abordagem estratégica é infinitamente limitada (Pinto 2012, Santos et al., 2017).

Lembra-nos Terence e Filho (2021), que as pequenas empresas não possuem uma estrutura organizacional que delineie claramente os papéis das pessoas e os níveis de responsabilidades correspondentes. Uma estrutura simples, na qual inexistem departamentos ou divisões que exigiriam a descentralização para a tomada de decisões, leva o proprietário da pequena empresa a centralizar o poder e a tomada de decisões estratégicas, circunstanciadas por atitudes mais analíticas e menos estratégicas. Assim, os gestores tendem a agir pela informalidade, intuição, sensibilidade e urgência como principal ator desse processo, tende a considerar suas experiências passadas, dando importância à aprendizagem e as crenças (MINTZBERG, 2006, 2000; ARAÚJO, 2014; DRUCKER, 1981; LONGENECKER, 2007).

Infere-se que o grande problema do pequeno empresário rural, centralizador e controlador por excelência, é não possuir tempo suficiente, disposição, e capacidade de pensar estrategicamente. Tendo as atividades operacionais como foco principal, falta-lhes a preocupação com planos de longo prazo, formais e detalhados, o que descaracteriza suas ações, como estratégicas (WHITTINGTON, 2015; PINTO et al. 2012; ARAÚJO, 2014). A implementação de estratégias envolve a mudança de atitudes dos gestores (Peradelles, 2016, apud Santos e Pinto, 2018). Logo, É preciso identificar, se o pequeno empresário muda de atitude e se tais mudanças revelam posicionamento estratégico.

Para Pinto (2012 apud Santos et al., 2017), existe uma grande descrença quanto ao uso do planejamento empresarial como ferramenta de gestão nos pequenos negócios do agro, seja para o empreendedor ou para o administrador. E quando há planejamento, os empreendedores não gastam tempo demasiado na análise. A realidade mostra que a grande maioria dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento estratégico (TERENCE e FILHO, 2021). Isso é um indicador robusto de que os

pequenos empresários não analisam e se posicionam o ambiente de negócios de forma técnica como sugere Porter (2005).

Os resultados da pesquisa de Salume et al. (2015) revelaram que as premissas básicas da administração rural não estão sendo usadas em sua maioria por empresas do setor, embora os produtores executem algumas práticas pelo conhecimento empírico adquirido por gerações passadas. Nessa direção o estilo gerencial da empresa, pode ser um obstáculo maior à estratégia, do que a própria cultura ou a estrutura organizacional Araújo, (2014 apud Santos et al., 2018). O estilo gerencial está presente nas formas de agir, de decidir, de fixar prioridades, de dar ordens, de acompanhar resultados, de avaliar, de remunerar, de promover ou premiar o desempenho dos funcionários e colaboradores (ZENARO e al., 2015).

Na verdade, os gerentes e/ou proprietários de pequenas empresas no agronegócio trabalham em um ritmo inflexível, suas atividades são marcadas pela brevidade, pela variedade e pela descontinuidade e são ainda orientados para a ação, além de não gostarem de ponderação. Para Mintzberg (2006), é preciso enfatizar que a maneira como a empresa é administrada, é um dos fatores mais importantes para instituir o pensamento estratégico, e construir uma vantagem competitiva. Logo, o tipo de organização seja mecanicista ou orgânica, acaba por influir no modo de gerir e de pensar, da empresa, de forma diferente. Numa organização mecanicista, como já visto, pressupõe-se uma gestão também mais tendente à formalidade, à inflexibilidade e à standardização; enquanto que na outra, com características mais próximas do modelo orgânico, tende a ser mais flexível e menos formal em suas ações.

Com a finalidade de inserir a pequena empresa no âmbito dos fundamentos estratégicos, é razoável admitir que de certa forma, ela precisa criar uma vantagem competitiva, para assim se qualificar. Ghemawat (2007) defende, que a obtenção de vantagem competitiva se relaciona primeiramente com a criação de estratégias inovadoras a fim de se obter o controle do setor. Para esses autores, a obtenção da vantagem competitiva dentro de qualquer setor somente será possível através de uma visão de futuro, construída pela alta administração, e por disposição e coragem para buscar a inovação e, assim, o controle do setor.

Não há como pensar diferente no setor das pequenas empresas, em função da amplitude de mercado, ocupado pelos produtos e serviços oferecidos. A primeira vista, não nos assemelha que as pequenas empresas varejistas, demonstrem, em função de suas estruturas organizacionais e formas de organizar o trabalho e a produção, serem capazes de criar alguma vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho derivou de pesquisa, realizada junto a 12 pequenas empresas da cadeia produtiva do agronegócio de Ituiutaba (MG), voltadas para a fabricação de cachaça, suinocultura, pecuária de leite, pecuária de corte, produção de grãos, apicultura e psicultura. Motivada por inconformações e dúvidas dos pesquisadores, sobre as características do modelo de gestão, e sobre a visão estratégica, do pequeno empresário rural, a presente pesquisa é exploratória, qualitativa, pois “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (MATTAR, 1997, p.80). Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam insights e compreensão do contexto do problema”. A coleta de dados foi realizada em uma única etapa, levantando-se as informações pela técnica da entrevista, através de um formulário desestruturado, cujas questões eram alinhavadas por variáveis que dessem maior profundidade às respostas. A entrevista foi realizada pessoalmente, em profundidade, com os proprietários das pequenas empresas objeto do estudo nos meses de abril e maio de 2021.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Preliminarmente, é importante ressaltar que embora os resultados tenham sido tabulados de forma estratificada conforme as atividades da cadeia produtiva pertencentes ao setor do agronegócio realizadas por cada organização destinadas a produção de de cachaça, suinocultura, pecuária de leite, pecuária de corte, produção de grãos, apicultura e psicultura, as análises demonstraram as mesmas visões e posições das pequenas empresas independentemente do setor, fato que permitiu, unificar as discussões.

4.1 Características Estruturais das Pequenas Empresas

A tabela 1 revela o modelo organizacional, adotado pelas pequenas empresas rurais pesquisadas.

Tabela 1 - Modelos Organizacionais das Pequenas Empresas no Agronegócio

Funções, ações e definições de objetivos	Prop.	Gerente	Outros
Responsável direto pelas compras	12		
Definição das compras, ouvindo colaboradores ou parceiros		4	
Definição da política de vendas (preços, prazos, etc)	12		
Capitalização do negócio e controles financeiros	12		
Definição de investimentos (estoques, bens, propaganda, etc)	12		
Recrutamento, seleção e incorporação do pessoal	12		
Gestão da equipe de trabalho	12		

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos resultados das pesquisas

Todas as empresas pesquisadas possuem a mesma estrutura organizacional, com pequenas variações. Naquelas empresas, os diretores, são os próprios empresários; quatro das doze empresas possuem gerentes, entretanto, todos, com funções restritas à orientação operacional no campo, sem nenhum poder decisório. Se limitam a cumprir e fazer cumprir, as políticas traçadas pelos proprietários. As oito empresas restantes não possuem gerentes, papel este, exercido na prática, pelo próprio proprietário. Como se percebe, em todos os casos, as funções estão no mesmo nível e são meramente operacionais, na prática com apenas um nível hierárquico, verticalizado, no que tange à formulação e execução de qualquer plano. Verificou-se então, tratar de empresas com estruturas bastante simples e que dependem totalmente do proprietário, afetas ao modelo mecanicista de gestão.

Constata-se, que as funções e ações administrativas mais importantes para os empresários entrevistados, são centradas no operacional, no curto prazo, em controles, e que o seu desempenho é baseado em informações e dados do passado; ações estas, contrárias ao pensamento estratégico. Depreende-se que a administração, é focada, fundamentalmente na previsibilidade, na segurança e na aversão ao risco. Ações junto aos cenários externos como pesquisas de comportamento do cliente; informações sobre a concorrência e sobre produtos; posição da empresa no mercado e no setor; não são variáveis citadas pelos entrevistados.

4.2 Organização do trabalho e da produção nas pequenas empresas rurais

Nas informações contidas na Tabela 2, é possível fazer leitura, sobre as principais características de gestão, nas organizações pesquisadas.

Tabela 2 – Principais Características da Organização do Trabalho e da Produção, nas Pequenas Empresas Rurais

Funções / ações	Prop.	Ger
Todas as decisões, inclusive em relação a atendimentos a clientes, são delineadas e monitoradas pelo proprietário	12	
As únicas opiniões ou ideias que são acatadas, referem-se à sugestões sobre compras, e derivam dos gerentes, mas com a palavra final do proprietário.		4
As opiniões da equipe não provocam mudanças, quando contrariam a visão do dono.	12	
As regras e normas disciplinares e hierárquicas, impostas pelo dono, são indiscutíveis.	12	
Todos, igual e indistintamente, reportam-se ao dono ao qual, devem obediência plena.	12	
As admissões são feitas com base nas experiências ou indicações, para a função.	12	
A composição dos cargos e a hierarquia são simples, rígidas e não podem ser alteradas.	12	
As tarefas são especializadas de acordo com o cargo, e treinadas pelo proprietário	12	
Os cargos e funções são exatamente iguais.	12	
A responsabilidade pelas tarefas são, exclusivas da função.	12	
As relações são extremamente formais entre os membros, e controladas por relatórios.	12	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados das entrevistas

Deduz-se que a figura do proprietário é o epicentro de tudo e de todos, nas empresas objeto do estudo. No que se refere a elaboração de políticas, planos e programas, o modelo não abre espaços para ideias de ninguém, exceto no caso de compras, e quando os gerentes são chamados. O comportamento das pessoas é gerido através de controles rígidos, e as relações são orientadas pela formalidade. As regras e normas são claras e bem definidas, todas emanadas e monitoradas pelo proprietário, sem direito a alterações. Sobretudo, observa-se que todas as empresas possuem uma hierarquia simples, verticalizada com no máximo dois pontos, o proprietário, ao qual, todos se reportam e dispensam total obediência, e aos gerentes de vendas, apenas na questão de atendimento e trato com os clientes. São, portanto, organizações mecanicistas, burocráticas e com gestão centralizada no dono, sem nenhuma visão estratégica, na essência do conceito.

4.3 Planificação das Atividades - Visão e Pensamento Estratégico

Para apurar a ideia da existência do pensamento estratégico, verifica-se abaixo o que disseram as empresas, sobre a planificação das suas atividades.

Tabela 3 – Elaboração, Natureza e Abrangência de Planos da Pequena Empresa

Nº	Ações de Elaboração de Planos	Qtde	Resultado
1	Elaboração de Planos Escritos (de investimentos, mkt, propaganda, vendas, compras, custos, despesas, etc.)	2	Vendas Custos e Despesas
2	Abrangência dos planos escritos (em meses)	2	2 a 6 meses
3	Detalhamento dos Planos (em relação a ações e metas)	2	Sem detalhamento

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da entrevista

Apenas duas empresas, disseram que elaboram planos escritos. Ao descrevê-los, verificou-se, entretanto, que eram apenas de caráter operacional, estipulando metas de vendas, custos e despesas operacionais vislumbrando um período curto de abrangência. Nas pequenas empresas pesquisadas, no que se refere à forma de pensar e trabalhar, constatou-se uma visão totalmente imediatista. De fato, todos os planos são elaborados pelos proprietários, e não definem as estratégias para atingir as metas, e; não são planos detalhados. Em última análise, pode-se classificar o que as empresas disserem ter planos, como meras previsões. Confirmando o modelo mecanicista, pelas explicações dadas pelos empresários, ficou claro que as decisões e planos, derivam sobretudo da experiência e da cabeça do proprietário, afastando a hipótese de que a empresa pensa estrategicamente.

Sobre as relações das empresas pesquisadas com os ambientes externos, com o ambiente setorial, buscou-se levantar e avaliar, o que aquelas empresas conhecem, observam e usam, de informações daqueles ambientes nos seus processos assim como, se de alguma forma, conseguem ingerir, nos mesmos. Notadamente os resultados mostraram que as pequenas empresas analisadas pouco ou quase nada, conhecem da concorrência e muito menos de seu posicionamento no setor. Quando afirmam que por diversas vezes tentaram criar novos nichos mudando de mercadorias isso foi feito, sem fugir do padrão que trabalha e sem buscar novos fornecedores. Na verdade, as tentativas foram apenas para ampliar a linha de mercadorias comercializadas, das mesmas fontes. Nunca praticaram, algo que

inovasse os processos de gestão que são centrados no dono da empresa. Finalmente, não tentaram criar novos canais de distribuição ou novas fatias do mercado fazendo aquisições ou criando novas unidades.

Ressalvas importantes obtidas nas entrevistas, autorizam afirmar que são raras as ações aplicadas em investimentos em tecnologias, no pessoal e em propaganda como já foi comentado, não respondem às necessidades estratégicas. Aprofundando a entrevista sobre os itens discutidos, apurou-se como prática comum do pequeno empresário, algumas questões relevantes. A busca de novos fornecedores no mercado, não tem legado sucesso, visto que a pequena empresa é muito fiel a seus fornecedores, e ao defini-los, o fez, apenas pelas variáveis preço e condições de pagamento. Ficou evidente que a pequena empresa rural não exerce nenhuma pressão sobre os fornecedores, porque compra pouco, e usa muito do prazo para financiar o seu capital de giro.

A pulverização de clientes, é também uma inconveniência na competição, porque visam mais o volume final, e segurança, nas vendas. Na verdade, não se preocupam com a importância dos produtos para os clientes, nem pensam no seu orçamento, como fator determinante de compra. Assim, não se lê, nos resultados, nenhum indicador, de visão estratégica, daquelas empresas. Faltam pesquisas sistematizadas, de leituras para identificar e antecipar as tendências do mercado assim como, para sensibilizar o cliente em relação às mercadorias comercializadas. Em todas as atividades da cadeia produtiva do agronegócio pesquisados, o corte em preços e as batalhas publicitárias, são as principais ações desencadeadas. Mas, como são estratégias fáceis de serem copiadas, a concorrência, responde imediatamente. Por todas essas observações, efetivamente não há, por parte das pequenas empresas, uma preocupação sistematizada com os ambientes externos; desconfigurando qualquer pretensão de classificá-las como empresas de visão estratégica

5 CONCLUSÕES

A primeira conclusão importante derivada da pesquisa, é que independentemente da atividade da cadeia produtiva realizada pelas pequenas empresas do setor

localizadas na cidade de Ituiutaba, todas adotam um modelo de gestão fundamentado no modelo clássico, porquanto burocrático e mecanicista. Possuem a mesma forma de gestão, a mesma visão de negócios e se posicionam no mercado de forma praticamente iguais. Nada se revelou quanto a prática de ações estratégicas, contra a concorrência. A estrutura organizacional daquelas empresas é simples, tendo o proprietário como articulador de todas as ações, e decisoramente, como o mentor e executor de todos os processos, não mudando de atitudes de acordo com novas circunstâncias.

A informalidade é a principal característica da gestão de tais empresas, que não elaboram planos escritos; não definem metas estratégicas nem detalha ações e procedimentos para atingir qualquer meta. Ficou evidente que tais empresas não conhecem o mercado em que atuam, com a profundidade que a visão estratégica exige, nem sabem, qual é a posição que ocupam no mesmo. Conclui-se claramente, que tais organizações isolam-se circunstancial e convenientemente do próprio setor, e que a posição do lucro e da sustentabilidade, não são vistos como contraponto à concorrência. Por consequência, não utilizam das informações daqueles ambientes para planejar ou tomar decisões, e não possuem, a menor força de ingerência sobre os mesmos. Tais constatações confirmam que os objetivos das pequenas empresas pesquisadas, não podem ser considerados como estratégicos.

Usando do rigor analítico, infere-se que as empresas pesquisadas, pelo fato de adotarem um modelo de gestão clássico, mecanicista e burocrático, não converge para o pensamento estratégico, e desse modo não podem definitivamente, ser comparadas às organizações que pensam de forma estratégica. Não é recomendável, porém, generalizar as constatações do presente estudo. Por outro lado, a discussão sobre o modelo de gestão das pequenas empresas do setor do agronegócio, e; a criação de modelos específicos de planejamento estratégico, para empresas que adotam o modelo clássico, mecanicista e burocrático de gestão, são desafios, mas ao mesmo tempo, configuram-se como um vastíssimo campo de estudos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. *Administração rural: o agronegócio no Brasil*. 2014.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CNA - PIB do Agronegócio alcança participação de 26,6% no PIB brasileiro em 2020. *PIB do Agronegócio*. 10 de março de 2021. Disponível em <<https://www.cnabrazil.org.br/boletins/pib-do-agronegocio-alcanca-participacao-de-26-6-no-pib-brasileiro-em-2020>>. Acessado em 19 de julho de 2021.

DRUCKER, P. F. *A prática de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GHEMAWAT, P. A Estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun., 1999.

LONGENECKER, J. G. et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Thomson, 2007.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa*: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Havard Business Review*, Prentice-Hall, Inc. 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PINTO, C. E.; PINTO, A. D. L. Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, v. 1, n. 1, p. 43-59, out. 2012.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SALUME, J. A.; SILVA, E. C. G.; CHRISTO, B. F. Elementos de administração rural avaliados em pequenas propriedades rurais de Alegre – ES. *Caderno Profissional de Administração*, v. 5, n.1, 2015.

SANTOS, Élcio Henrique; PINTO, Amanda Freitas Vilela. Planejamento estratégico em uma empresa rural. *Revista Ciência Contemporânea*, v.4, n.1, p. 61-78. jun./dez. 2018. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190426090711.pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.

SANTOS, R. S., SOLERO, F. A., MENDONÇA, S. T. Planejamento estratégico: desafios e sobrevivência das micro e pequenas empresas. *Revista Científica da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui*, v.1, n.1. jul./dez. 2017. Disponível em: https://www.fateb.br/fateb.cientifica/downloads/1a_edicao/artigos/002_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em: 16 jul. 2021.

SANTOS, A. S., TEODORO, J. A., FERREIRA, L. A., SILVA, E. S., SILVA, M. A. A importância da administração rural no agronegócio de Araguari e região. *Revista Master*, v.3 n.6, p. 12-27, 2018. <https://revistamaster.imepac.edu.br/RM/article/view/43>. Acesso em: 19 jun. 2021.

TERENCE, A.C.F.; FILHO, E. *Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., Salvador. Anais... Salvador, 2001. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0908.pdf. Acesso em: 21 jun. 2021.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro. Zahar, 1971.

WHITTINGTON, R. The massification of strategy. *British Journal of Management*, 26(SI), S13-S16, 2015.

ZENARO, M., MORAIS, C. B., ALBREICI, C. Desenvolvimento rural na perspectiva da Administração: estudo de caso em pequenas propriedades rurais do município de Iomerê – SC. *Unoesc & Ciência*, v. 6, n. 2, p. 197-206, jul./dez. 2015. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/7862>. Acesso em: 08 jul. 2021.