



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE**

**DARA BEATRIZ DA SILVA DE SOUZA**

**UMA ANÁLISE DA PRATICABILIDADE DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS  
DO SETOR DE AGROPECUÁRIA NO MUNICÍPIO DE  
ARIQUEMES/RO**

Ariquemes/RO

2019

**DARA BEATRIZ DA SILVA DE SOUZA**

**UMA ANÁLISE DA PRATICABILIDADE DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS  
DO SETOR DE AGROPECUÁRIA NO MUNICÍPIO DE  
ARIQUEMES/RO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA como requisito parcial à obtenção de Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: M<sup>a</sup> Rosigleide Reboli Cardoso

Ariquemes - RO

2019

**DARA BEATRIZ DA SILVA DE SOUZA**

**UMA ANÁLISE DA PRATICABILIDADE DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS  
DO SETOR DE AGROPECUÁRIA NO MUNICÍPIO DE  
ARIQUEMES/RO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA como requisito parcial à como requisito obtenção de Grau de Bacharel em Administração.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Orientadora: Ms. Rosigleide Reboli Cardoso  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA.

---

Sônia Felix de Paula Maciel  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA.

---

Ms. Rita Cristina Fernandes Marena  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA.

Ariquemes, 18 de novembro de 2019.

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Júlio Bordignon - FAEMA**

---

S0729a      SOUZA, Dara Beatriz da Silva .

Uma Análise da praticabilidade do planejamento estratégico em empresas do setor de agropecuária no município de Ariquemes/RO. / por Dara Beatriz da Silva Souza. Ariquemes: FAEMA, 2019.

56 p.

TCC (Graduação) - Bacharelado em Administração - Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA.

Orientador (a): Profa. Ma. Rosigleide Reboli Cardoso.

1. Planejamento estratégico . 2. Estratégia . 3. Gestão estratégica . 4. Agronegócio . 5. Agropecuárias . I Cardoso, Rosigleide Reboli. II. Título. III. FAEMA.

CDD:658.

---

**Bibliotecária Responsável**  
Herta Maria de Açucena do N. Soeiro  
CRB 1114/11

Dedico este trabalho, a minha família.

Principalmente a minha mãe, Maria Rodrigues da Silva de Souza  
Minha maior incentivadora, que tem fé nos meus sonhos mais do que eu.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores, que contribuíram com meu desenvolvimento acadêmico e pessoal, com uma frase, com ensinamentos, que modificou a forma como levo minha vida. Sou grata principalmente as Mestres Rosigleide Cardoso Reboli e Leticia Nunes Nascimento Martins, por me ajudaram com muita, mas muito mesmo, paciência e dedicação, no decorrer do curso e no decorrer do desenvolvimento deste trabalho até o momento da conclusão.

Aos amigos que fiz ao longo desses quatro anos. Em especial aos meus amigos, Alexia Campos com quem pude contar desde o primeiro ano de faculdade e Rogerio Wendpap que conheci posteriormente, mas com que posso contar sempre, gratidão por estarem comigo nos momentos de realização e mais ainda por estarem-nos momentos de estresse.

Agradeço também a minha família, mãe, pai e irmãos, que me apoiaram e incentivaram mesmo estando um pouco distante. Ao meu tio Elias Rodrigues e minhas tias, Daiane Rodrigues e Maria Aparecida que me ajudaram sempre que precisei durante toda a graduação.

E por último, mas tão importante quanto, agradeço a Deus, a quem me apeguei em momentos difíceis.

“Um fato é que nós passamos e as organizações ficam, e nossa responsabilidade indelegável é deixar, uma instituição saudável e com um futuro claro e delineado.”

*Costa, Eliezer Arantes*

## RESUMO

O agronegócio é um setor econômico de alta relevância para economia do Brasil, tem se mostrado em expansão no que se refere a produção de grãos e já é forte em relação a pecuária. Acordos comerciais internacionais, reforçam a perspectiva de expansão do segmento, como o agronegócio abrange seus intermediários, e um desses intermediários, as agropecuárias, tem apresentado dificuldade de se adaptar no mercado mutável decorrente da globalização. Visto isso, essa monografia tem como objetivo verificar a existência da praticabilidade do planejamento estratégico efetivo nas empresas agropecuárias dos municípios de Ariquemes/RO. Para tanto utilizou se do procedimento de pesquisa de campo para aplicar um formulário aos gestores, obtendo dados quanti-qualitativos que permitiu analisar as áreas do planejamento estratégico contempladas no planejamento das empresas agropecuárias, e determinar se o planejamento existente condiz com as práticas de planejamento estratégico. Os resultados encontrados apontam para a existência de um planejamento tático, com alguns aspectos de práticas de planejamento estratégico que não são aplicados da forma correta, mostrando superficialidade e até modismo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, estratégia, gestão estratégica, agronegócio, agropecuárias

## **ABSTRACT**

Agribusiness is an economic sector of high relevance to the Brazilian economy, which shows expansion in which it does not refer to grain production and is already strong in relation to livestock. International trade agreements, increase the perspective of segment expansion, as agribusiness covers its intermediaries, one of such intermediary, is the livestock, has some difficulty adapting to the changing market due to globalization. Given it, this monograph aims to verify the feasibility of effective strategic planning in agricultural companies in the municipalities of Ariquemes / RO. To do so, use it was used the field research procedure to apply a form to managers, obtaining quantitative and qualitative data that allowed to analyzed the areas of strategic planning that is areas contemplated in livestock planning, and determine whether the existing planning is befitting with management practices. strategic planning. The results pointed to a display of tactical planning, with some aspects of strategic planning practices that are not applied correctly, showing superficiality and even fad.

Keywords: Strategic Planning, Strategy, Strategic Management, Agribusiness, Farming

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro I – Áreas contempladas em um Planejamento estratégico

Quadro II – Caracterização dos respondentes

Quadro III – Respostas do tópico liderança da Empresa “A”

Quadro IV – Respostas do tópico liderança da Empresa “B”

Quadro V – Respostas do tópico liderança da Empresa “C”

Quadro VI – Respostas do tópico liderança da empresa “D”

Quadro VII – Resposta do tópico liderança na empresa “E”

Quadro VIII – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “A”

Quadro IX– Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “B”

Quadro X – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “C”

Quadro XI – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “D”

Quadro XII – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “E”

## **LISTA DE FIGURAS**

Gráfico I – Áreas do planejamento estratégico contempladas no planejamento das empresas pesquisadas

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PE – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

P&D – PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

CPEA – CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA

DIMAC – DIRETORIA DE ESTUDOS E POLÍTICAS MACROECONÔMICAS

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

CONAB – COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO

MAPA – MINISTERIO AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIEMNTO

SEAGRI – SECRETARIA DE ESTADO E AGRICULTURA

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS

MPE – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

MEG – MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

CEP -COMITE DE ÉTICA E PESQUISA

ME – MICROEMPRESA

EPP -EMPRESA DE PEQUENO PORTE

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 OBJETIVOS.....	14
2.1 OBJETIVO GERAL .....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
3.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
3.2 DESAFIOS PARA A ESTRATÉGIA .....	15
3.2.1 Mudanças .....	15
3.2.2 Dificuldade de Percepção .....	15
3.3 IMPORTANCIA DA ESTRATÉGIA.....	16
3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
3.4.1 Áreas contempladas no Planejamento estratégico .....	18
3.5 ABORDAGEM DAS PESQUISAS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO DE 2014 A 2018 .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.6 AGRONEGÓCIO.....	19
3.6.1 Agronegócio no Brasil .....	19
3.6.2 Agronegócio em um cenário local .....	20
3.7 INTERMEDIÁRIOS DO AGRONEGÓCIO .....	21
4 METODOLOGIA .....	21
4.1 COLETA DE DADOS.....	22
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	22
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	24
5.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES .....	24
5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	24
5.2.1 Empresa A .....	25

5.2.2 Empresa B .....	25
5.2.3 Empresa C .....	25
5.2.4 Empresa D .....	26
5.2.5 Empresa E .....	26
5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RESULTADOS .....	26
5.4 LIDERANÇA .....	27
5.4.1 Empresa A .....	27
5.4.2 Empresa B .....	29
5.4.3 Empresa C .....	30
5.4.4 Empresa D .....	31
5.4.5 Empresa E .....	33
5.4.6 Contexto global do tópico liderança .....	34
5.5.1 Empresa A .....	35
5.5.2 Empresa B .....	37
5.5.3 Empresa C .....	38
5.5.4 Empresa D .....	39
5.5.5 Empresa E .....	40
5.6 CONTEXTO GLOBAL DO TÓPICO ESTRATÉGIAS E PLANOS .....	41
5.7 ÁREAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONTEMPLADOS NO PLANEJAMENTO DAS EMPRESAS .....	42
6 PLANEJAMENTO PRATICADO PELAS EMPRESAS DO SETOR AGROPECUÁRIO NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO .....	43
7 CONCLUSÃO .....	45
REFERÊNCIAS .....	46
ANEXOS .....	51
Anexo 1 - FORMULÁRIO APLICADO AOS PROPRIETÁRIOS/GERENTES ..	51

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização do comércio resultante do desenvolvimento da tecnologia e revolução das telecomunicações contribuiu para acirrar a concorrência empresarial criando um ambiente de incertezas e constantes alterações, deixando gestores/dirigentes das organizações em um cenário exigente que demanda mais atenção e estratégias gerenciais (TERENCE, 2002).

Todos os tipos de organizações precisam determinar sua orientação no mercado, para isso, surge a necessidade de se planejar estrategicamente como uma forma de se ajustar as constantes mudanças econômicas e tecnológicas de forma a propiciar o alcance de seus objetivos e assim, crescer no mercado. Sendo estratégia definida como a maneira mais objetiva e controlada de se obter retorno financeiro de forma competitiva, é possível observar que, o número de empresas que se utilizam do planejamento estratégico é cada vez maior (ALDAY, 2000; TÔRRES, 2015).

As grandes mudanças ocorrem celeremente em todos os âmbitos, local, nacional e internacional, preocupando dirigentes e gestores que oscilam entre a gestão voltada para resultados e um conceito abstrato sobre estratégia.

Sendo as grandes mudanças a principal dificuldade encontrada por gestores de empresas direta ou indiretamente ligadas ao agronegócio, setor que inova constantemente e necessita de resiliência e adaptação a mudanças tecnológicas e do mercado (LFSZETRQ, 2015).

Em um cenário incerto e altamente competitivo, empresas que fazem uso de instrumentos e ferramentas capazes de antecipar mudanças e se adequar a realidade de um mercado volátil, obtêm vantagem diante das demais organizações, e conceitos aparentemente novos que retratam a gestão estratégica, como uma transformação organizacional direcionada para o futuro.

No processo de administração estratégica, é feito o diagnóstico para detectar deficiências e lacunas que serão posteriormente questionadas e refletidas para definir-se o rumo da organização, criando-se assim, planos de ação, acompanhamento, e manutenção, pois a gestão estratégica se evidencia devido ao seu processo contínuo, no acompanhamento e manutenção do plano para não se perder o foco, características que fazem a diferença entre uma empresa de sucesso continuado e as demais.

Partindo deste contexto, esta pesquisa respondeu a seguinte problemática:  
**Existe praticabilidade de planejamento estratégico nas empresas agropecuárias do município de Ariquemes/RO?**

O presente trabalho identificou a percepção dos gestores de empresas do setor agropecuário sobre planejamento estratégico e a praticabilidade do planejamento estratégico no planejamento das empresas pesquisadas, acrescentando conhecimento aos empresários e fomentando a economia local.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a praticabilidade do planejamento estratégico efetivo em empresas do setor agropecuário município de Ariquemes/RO.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as áreas do planejamento estratégico contempladas no planejamento das empresas.
- Identificar se o planejamento praticado pelas empresas do setor agropecuário no município de Ariquemes/RO condiz com as práticas do planejamento estratégico nas empresas.

## **3 REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A administração é conceituada como um conjunto de normas, princípios e funções que funcionam em um sistema estruturado e harmônico, a fim de prever e controlar situações futuras de forma a minimizar conflitos e alcançar os resultados esperados (OLIVEIRA, 2013).

Para Thompson Junior, III e Gamble (2011) o plano elaborado pelos gestores para direcionar as ações da organização, visando o crescimento da organização e satisfação de clientes de modo a melhorar o desempenho financeiro e de mercado resume a definição de estratégia.

Fernandes (2012) e Oliveira (2013) concordam que estratégia é um meio para se alcançar metas de longo e curto prazo, alcançando deste modo os objetivos da organização. Assim como o conjunto de decisões comportamento, atitude e ações necessários para alcançar metas e objetivos são considerados estratégias (OLIVEIRA, 2013).

Portanto, estratégia pode ser definida como o curso de ação estabelecido para alcançar os resultados e objetivos organizacionais de forma a interligar os aspectos controláveis (interno) e não controláveis (externo).

No que se refere a Administração estratégica em si, Fernandes (2012), expõe a divergência existente em relação a sua conceituação correta, explicando-a como um processo de planejar, organizar comandar e controlar de forma incessante e mútua, os processos integrados ao ambiente da empresa, sendo administração estratégica um administrar voltado para o futuro sem formalização.

Em todo caso, Oliveira (2013) define administração estratégica como uma administração que se antecipa ao futuro, que tem um conjunto de princípios para planejar uma situação de forma a prever e controlar fatores ambientais, bem como a distribuição de recursos de forma integrada com a realidade do ambiente interno e externo (OLIVEIRA, 2013).

## 3.2 DESAFIOS PARA A ESTRATÉGIA

### 3.2.1 Mudanças

A mudança está em todos os lugares, alimentada pela tecnologia, acesso à informação, crescimento de potências, crises econômicas e políticas. Novos mercados, tecnologias, nichos, mídias e produtos surgem diariamente criando mercados complexos e desordenados em que uma estratégia vencedora hoje é ineficaz amanhã (AAKER,2012).

Fernandes (2012) aponta que, mesmo as organizações que estão sempre se modificando, e em um primeiro momento, até mudanças bem estruturadas podem estar sujeitas a resistências dos colaboradores.

### 3.2.2 Dificuldade de Percepção

Uma empresa que está imobilizada por causa de sua estrutura e cultura organizacional que não condizem com as mudanças nos ambientes internos e externos está sujeita a ter mais uma dificuldade de percepção, sendo ela a dificuldade de vislumbrar oportunidades, pois estas estão em todos os lugares, onde existe uma ou mais mudanças se tem tanto oportunidades como ameaças e cabe

ao gestor enxergá-las, para isso ele tem que estar disposto a olhar por uma nova perspectiva e ele tem que ter uma estrutura organizacional que o permita fazer isso, (OLIVEIRA, 2013, ALMEIDA, 2010)

A dificuldade de percepção é um dos grandes obstáculos ao implantar o pensamento estratégico nas organizações, isso se deve a dificuldade de vislumbrar aquilo que não vimos antes e que não se ajusta a nossos modelos mentais, que funcionam como barreiras a tudo que não se enquadre nos modelos preexistentes. Outra dificuldade de percepção deve-se a falta de pensamento sistêmico, ou seja, nas inter-relações e nas causas e efeitos entre as atividades organizacionais e o restante da cadeia associada ao negócio. Agora imagine uma organização inteira com essas dificuldades de percepção. Em uma organização esse “modelo mental” é o que chamamos de cultura organizacional na qual são estabelecidos as verdades e valores da organização, seus paradigmas, que podem ser um grande obstáculo ao implantar ferramentas de planejamento estratégico, pois apesar de uma organização ter se consolidado a partir de uma estrutura organizacional com as contínuas mudanças decorrentes da revolução tecnológica e do acesso à informação, as antigas estruturas organizacionais torna-se inadequadas, e fatores que um dia foram chaves para o sucesso tornam-se obstáculos que podem levar ao fracasso. (OLIVEIRA, 2013, ALMEIDA, 2010).

### **3.3 IMPORTANCIA DA ESTRATÉGIA**

Ao refletir sobre a importância da estratégia Thompson Junior, III e Gamble (2011) afirmam que empresas que tratam a estratégia como prioridade, tem maior probabilidade de obter lucro, do que empresas que a colocam em segundo plano.

Fernandes (2012) apresenta algumas ideias que revelam a importância de se estabelecer uma estratégia sendo elas: ter um controle sobre o destino da organização, aprender a identificar oportunidades de mercado, ou melhor converter ameaças em oportunidades, definir um percurso para organização, desenvolvendo a habilidade de pensar a longo prazo, envolvendo todos os colaboradores, unificando os esforços e contribuindo para o desenvolvimento dos envolvidos.

Triunfar no mercado, depende muito de como os gerentes elaboram a forma para conduzirem seus negócios, e preciso uma estratégia bem estruturada para

assegurar uma vantagem competitiva sustentável e um bom posicionamento no mercado, sendo estratégia, a diferença entre o último lugar e o primeiro no mercado competitivo. Grandes estrategistas levam empreendimento ao alto desempenho, sendo que tal colocação não é fruto de imitação, mas, sim de saber ler o mercado. Poucas são as organizações que podem se vangloriar de ter se antecipado ao mercado, o que reafirma a importância de se ter uma estratégia bem definida (THOMPSON JUNIOR, III e GAMBLE, 2011).

### 3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2018) organiza planejamento sob três perspectivas, operacional, que contemplam a priori os planos de ação e procedimentos básicos a serem adotados para alcançar objetivos específicos de ordem tática, objetivos financeiros por exemplo. Planejamento tático, marcado por planos voltados para os níveis intermediários que contempla basicamente, as áreas específicas como financeiro, recursos humanos, produção, áreas organizacionais e mercadológicas. E planejamento estratégico, processo de planejamento feito pelos níveis mais altos da empresa, para nortear a melhor direção a ser seguida pela organização, de forma a manter se competitiva e sempre crescendo no mercado apesar dos fatores não controláveis.

O planejamento estratégico é utilizado para ordenar ideias, de forma a vislumbrar um caminho a se seguir, para depois organizar as ações, que é caminhar na direção proposta de modo eficaz, pois, não basta apenas esforço para se alcançar um objetivo e necessário saber distribuir esforço e energia para trazer resultados (Costa, 2007).

Empresas de grande porte, normalmente já desenvolvem atividades ligadas ao planejamento estratégico, mesmo que não tenham um planejamento estratégico formal. Já as micro e pequenas empresas possuem dificuldade em fazer qualquer ato de reflexão estratégica (ALMEIDA, 2010).

Almeida, (2010) ressalta que micro e pequenas empresas podem aplicar o PE desde que sejam feitas uma simplificação na ferramenta, e que seja superada a principal dificuldade do processo de implementação, o comprometimento ou falta dele, por parte da equipe e do empresário.

Se executado de maneira correta com comprometimento dos gestores e da equipe, o planejamento estratégico é a prova de que pequenas mudanças podem alterar o rumo de uma organização, trazendo resultados mais que satisfatórios para as empresas, (OLIVEIRA, 2013, ALMEIDA, 2010).

### 3.4.1 Áreas contempladas no Planejamento estratégico

Visto que cada o processo de planejamento tende a variar de acordo com a organização e que seus aspectos prioritários variam de um autor para outro, inclusive a ordem de execução e buscando facilitar a análise posterior o quadro I apresenta as áreas contempladas na elaboração e implantação do planejamento estratégico por Costa (2007); Thurman (2012); Fernandes (2012) e Oliveira (2018).

**Quadro I – Áreas contempladas em um Planejamento estratégico**

O negócio da empresa	Abrangência; proposito da empresa	Costa (2007); Oliveira (2018); Fernandes (2012); THURMAN (2012)
Missão	Razão de ser; conhecida por todos	Costa (2007); Oliveira (2018); Fernandes (2012); THURMAN (2012)
Diretrizes estratégicas	Planejamento específico para cada área estratégica	Costa (2007)
Valores	Características, princípios e virtudes da organização.	Costa (2007) Oliveira (2018); THURMAN (2012)
Portifólio	Áreas estratégicas atuais e novas, estratégias competitivas para cada área estratégica.	Costa (2007);
Análise ambiente interno	Pontos fortes, fracos, pontos a melhorar lacunas de capacitação	Costa (2007); Oliveira (2018); Fernandes (2012); THURMAN (2012)
Análise ambiente externo	Tendências e discontinuidades. Catalisadores, ofensores, oportunidade e ameaça.	Costa (2007); Oliveira (2018); Fernandes (2012); THURMAN (2012)
Visão	Apontar de modo mensurável a onde a empresa quer chegar	Costa (2007); Oliveira (2018); Fernandes (2012); THURMAN (2012)
Objetivos e metas	Objetivos que levem a alcançar a visão e metas diárias com indicadores para se alcançar os objetivos.	Costa (2007); Oliveira (2018); Fernandes (2012);
Plano de ação	Capacitação competitiva; informações compartilhadas com todos para que se unam em esforços para melhor resultado.	Costa (2007); Oliveira (2018); Fernandes (2012); THURMAN (2012)
Implantação	Cronograma de implantação; planos e cenários alternativos	Costa (2007); Oliveira (2018); Fernandes (2012); THURMAN (2012)
Monitoramento	Acompanhamento e avaliação dos resultados	Oliveira (2018); Fernandes (2012); THURMAN (2012)

Fonte: Costa (2007); Thurman (2009); Fernandes (2012) e Oliveira (2018)

### 3.5 AGRONEGÓCIO

Gomes (2019), afirma que toda a extensão da cadeia produtiva da agricultura e pecuária, desde produção de insumos até o consumo final de produtos agropecuários pode ser compreendida como agronegócio.

Sendo assim, agronegócio é a aglutinação dos processos de produção e distribuição agrícolas, constituindo-se desde a produção até o consumo. Abrange ainda, sua cadeia de suprimentos, pesquisas e assistências técnicas, transporte, processamento, comercialização nacional e internacional, distribuidores, industrialização e consumidor final (DA SILVA, LAGO, BRANDALISE, 2018).

No cenário mundial, o agronegócio, se destaca em países que estão em desenvolvimento, como o Brasil, mas carece de incrementos com relação a produção e produtividade, demandando pesquisas e desenvolvimento de novos insumos e processos acrescidos de políticas de fortalecimento da extensão agrícola e desenvolvimento de mercados (LFSZETRQ, 2015).

#### 3.5.1 Agronegócio no Brasil

A grandes extensões territoriais e o clima favorável no Brasil são fatores relevantes ao aumento da importância do setor agropecuário, enaltecendo a importância do agronegócio para a economia brasileira, bem como para seus intermediários, ao contribuir para a estabilidade macroeconômica, ajudando a suprir o déficit da balança comercial proveniente de outros setores produtivos e, apresentando expansão extraordinária nos últimos anos, além de gerar emprego e renda (DA SILVA,LAGO,BRANDALISE, 2018).

LFSZETRQ, (2015) salienta o papel do agronegócio como aspecto facilitador do crescimento de países em desenvolvimento, devido a amplitude das atividades ligadas a produção, processamento e comercialização de produtos agroindustriais, e agentes direta ou indiretamente relacionados com as cadeias produtivas.

Outro aspecto que demonstra a relevância do agronegócio é sua representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) do país, em decorrência da produção de alimentos para a sociedade, contribuindo para criação de empregos

(LFSZETRQ, 2015). Segundo o CPEA -Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (2019), apesar de no primeiro trimestre do ano o setor do agronegócio ter apresentado queda em comparação com o PIB de 2018, o PIB do agronegócio tem mostrado crescimento, no qual apresentou em maio de 2019 resultado superior em 0,65% em comparação com os meses anteriores, um ótimo resultado se compararmos a outros setores da economia, como a indústria. Lembrando que em 2018, o agronegócio teve uma participação de 21,1% no PIB do Brasil segundo a planilha do PIB do agronegócio brasileiro divulgada no site da CPEA. A previsão feita pelo Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea, é que em 2019 o PIB do agronegócio no Brasil tenha um acréscimo de 0,6%.

### **3.5.2 Agronegócio em um cenário local**

Rondônia, apesar de ser um estado novo, tem ganhado destaque no que se refere ao agronegócio, sendo recentemente adicionado, às projeções regionais do CONAB sobre o agronegócio, devido ao crescimento de sua participação na produção de soja, tendo uma projeção de crescimento de 72% até 2028, se classificando como segundo estado com maior crescimento previsto, segundo as projeções do agronegócio 2017/18 a 2027/28 realizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2018)

Outros setores do agronegócio mostraram crescimento em Rondônia, como produção de rebanho bovino, valor das terras e abate de animais, sendo resultado de uma expansão ao longo dos anos últimos 10 anos, mas que só agora há projeções que apontam claramente esse crescimento (MAPA, 2018).

De 2009 à 2019, o PIB de Rondônia cresceu quase 100%, tendo saído de 20,3 bilhões para 40,3 bilhões, classificando-se como o 9º estado que mais cresceu na última década, e apresentando ainda, uma projeção de 9,5 bilhões, em valor bruto de produção para 2019 segundo a Secretaria de estado de agricultura (SEAGRI,2019).

Ariquemes é uma das 9 cidades que compõem o chamado vale do Jamari em Rondônia. O vale do Jamari é uma região que tem como base da economia o agronegócio, sendo Ariquemes a 7º cidade com maior participação da agropecuária no PIB em um ranking com todas as cidades de Rondônia segundo dados do IBGE (2016).

Com uma participação significativa no PIB do estado, tendo uma economia que gira, boa parte em função do agronegócio, no que se refere a produção e exportação de grãos como milho, soja e carnes com a piscicultura e principalmente a pecuária.

Segundo o cadastro de empresas do SEBRAE, em 2015 existiam em Ariquemes 36 empresas do setor de agropecuária, sendo o setor que mais se renova, contando com 41% de empresas criadas nos últimos 3 anos.

### 3.6 INTERMEDIÁRIOS DO AGRONEGÓCIO

Devido a valor econômico do agronegócio no Brasil, outros podem crescer concomitantemente ao setor, como seus stakeholder, funcionários, comunidades e intermediários à exemplo de empresas de insumos agropecuários e agroindústrias, bem como outros profissionais que estão diretas ou indiretamente ligados às organizações rurais por meio de produtos, processos e serviços, consumidos pelo produtor. Podendo ser definido como aquele que constitui e é constituído pelo processo produtivo da agropecuária (LFSZETRQ, 2015).

Estando os atos de: planejar, implementar e conduzir processos produtivos inovadores o maior desafio dos profissionais direta e indiretamente ligados ao agronegócio, a inovação nos processos produtivos da agricultura e da pecuária, dependem do relacionamento com parceiros, como centro governamentais ou privados de desenvolvimento tecnológico e da sua cadeia de suprimentos (LFSZETRQ, 2015).

## 4 METODOLOGIA

Neste tópico serão apresentados os aspectos metodológicos dessa pesquisa. Quanto à natureza esta se caracteriza como aplicada, pois busca entender se existe planejamento estratégico nas empresas agropecuárias do município de Ariquemes em Rondônia, para assim promover e ampliar o conhecimento científico sobre a área estudada e vislumbrar as noções de planejamento estratégico das pequenas empresas locais, como preconiza Gil (2002) a respeito da pesquisa aplicada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter descritivo ao descrever, a partir da análise dos formulários aplicados, o conhecimento acerca de

planejamento estratégico pelos empresários, como eles aplicam este na organização e as principais vantagens do mesmo, como define Fachin (2017).

Quanto aos procedimentos, enquadra-se como a pesquisa de campo visto que foi realizada a partir da ida as empresas para aplicação dos formulários diretamente com os gestores/empresários permitindo assim aprofundar os estudos sobre a perspectiva do planejamento estratégico no setor de agropecuárias, como visto em Gil (2002). Enquanto técnica para levantamento de dados, foi aplicado um formulário adaptação do Questionário de Avaliação para micro e pequenas empresas, com objetivo de fazer um levantamento da atual situação da empresa bem como analisar a estrutura de liderança e estratégia (MPE-BRASIL, 2015).

Quanto a abordagem, classifica-se como pesquisa de métodos mistos, pois os dados obtidos através dos formulários serão mensurados de modo quantitativo através de quadros e gráficos. E qualitativa pois, para propor um modelo de planejamento para micro e pequenas empresas, será realizada análise de conteúdo ideias e conceitos expostos sobre modelos de planejamento estratégico publicados até o momento como preconiza, Nielsen (2018).

#### 4.1 COLETA DE DADOS

Como ferramenta para diagnóstico e coleta de dados para esta pesquisa sobre o uso de planejamento estratégico em empresas agropecuárias, utilizou-se o questionário de avaliação para micro e pequenas empresas (MPE) adaptado do modelo de excelência em gestão (MEG) contado com oito categorias, das quais foram utilizadas nesta pesquisa, duas delas: liderança e, estratégias e planos, adaptando se a esta pesquisa (Costa, 2007).

O questionário utilizado foi adaptado, utilizando-se assim apenas duas de suas categorias o tópico, liderança e estratégia e planos, foi inserido ao final do questionário perguntas para construir o perfil sociodemográfico dos respondentes e das empresas, o formulário foi aplicado utilizando a ferramenta JOTFORMS para coletar os dados e emitir a análise de dados.

#### 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Ariquemes é um município localizado no Estado de Rondônia considerada a terceira maior cidade do estado, com uma população de 90.353 pessoas, é a 312ª posição no ranking no Brasil segundo IBGE (2016), além de aparecer em 2013 em uma pesquisa realizada pela revista pequenas empresas & grande negócio, entre as 25 melhores cidades para se empreender, além de possuir como principal percussor da economia local, o agronegócio.

Visto isso, esse estudo tem por população, as empresas do setor agropecuário do município de Ariquemes/RO que são 36 segundo o perfil socioeconômico das empresas elaborado pelo SEBRAE(2016) . O critério de amostragem foi por conveniência sendo incluídos nas pesquisas todas as empresas do setor agropecuário do município de Ariquemes, que estão ativamente funcionando, com endereços atualizados em guias físicos ou online. Foram localizadas 16 empresas, das quais, foi possível contatar e agendar visitas apenas com 5 empresas, durante o período da pesquisa, que foi de 5 de agosto de 2019 à 20 de agosto de 2019. Estes dirigentes e gestores se disponibilizaram a responder a pesquisas, e assim sendo, foram excluídas as empresas que não se obteve êxito no contato, no agendamento da visita ou que os dirigentes ou gestores não estavam dispostos a responder o questionário.

Respaldada pela Resolução Nº 510, de 07 de Abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes, caso desta pesquisa, não há necessidade de protocolo junto ao Comitê de Ética e Pesquisa - CEP de pesquisas que: objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito como os apresentados neste estudo.

Ainda assim, é possível identificar quanto aos riscos que esta pesquisa não causou danos e possui riscos mínimos, sendo os mesmos:

- Possíveis desconfortos do sujeito ao preencher o questionário;
- Dispor do tempo do sujeito para preenchimento do questionário;

Quanto aos benefícios existentes, pode-se destacar a obtenção de dados que norteie a elaboração de uma proposta adequada para implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas, de modo a amparar as empresas

na utilização das ferramentas imperativas a implantação do planejamento estratégico.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Neste capítulo é abordada a pesquisa aplicada junto aos proprietários/gerentes das empresas do setor agropecuários do município de Rondônia que se enquadraram nos critérios de amostragem. Os proprietários/gerentes respondentes e suas organizações não foram identificados nominalmente, sendo assim denominados empresas A, B, C, D e E, como pode ser observado no quadro II, assim como seus cargos e grau de ensino.

**Quadro II – Caracterização dos respondentes**

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Grau de ensino</b>
A	PROPRIETÁRIO	Ensino Médio completo
B	GERENTE	Ensino Médio completo
C	GERENTE	Ensino Médio completo
D	GERENTE	Ensino Médio completo
E	GERENTE	Ensino Médio completo

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

### 5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas, as quais os gestores/proprietários concordaram em responder ao formulário foram 5, sendo todas intermediários do ramo de agronegócio, do setor de agropecuária.

### **5.2.1 Empresa A**

A empresa “A” tem um ano e quatro meses de mercado em Ariquemes, atua no setor de agropecuária, sendo de atividade da mesma venda de aparelhos e equipamentos de uso agropecuário bem como comercio de defensivos agrícolas. Por ter pouco tempo de mercado e ter uma localização distante dos centros de aglomeração de agropecuárias, tem como foco um público mais específico que abrange o pequeno produtor rural.

A empresa em questão conta com menos de 9 colaboradores sendo que eles atuam como vendedores e auxiliam nas demais funções, não a gerentes ou supervisores sendo a mesma gerida pelos sócios proprietários.

### **5.2.2 Empresa B**

A empresa “B” tem pouco mais de 20 anos atuando no setor de agropecuária com foco em fabricação e venda de alimentação e nutrição animal tal como venda de medicamentos veterinários, e defensivos agrícolas em geral. E uma empresa consolidada no mercado sua sede, apesar de afastada, não é motivo que impeça de alcançar seu público, público esse que vai desde o pequeno produtor até grandes fazendeiros do ramo da pecuária.

Apesar do tempo de mercado a empresa ainda se enquadra como microempresa (ME), contando com menos de 9 colaboradores, incluindo o gerente que respondeu a pesquisa.

### **5.2.3 Empresa C**

A empresa “C” tem 6 anos de mercado e conta com menos de 9 colaboradores, em seu cadastro a mesma esta enquadrada como empresa de pequeno porte (EPP),porem o respondente da pesquisa a classificou como ME, a empresa está consolidada no mercado com localização na região comercial no qual se localizam as principais empresas do setor de agronegócio da cidade de Ariquemes.

Atuando com comercio de insumos agropecuários, medicamentos veterinários, defensivos agrícolas além de ferragens e ferramentas para uso agrícola.

#### **5.2.4 Empresa D**

A empresa “D” esta formalizada no mercado a 5 anos, atuando com venda de insumos agropecuários como as demais empresas, assim como medicamentos para animais, artigos de caça pesca e camping e venda de animais vivos como aves, está localizada em um ponto estratégico, junto ao aglomerado onde se encontram as principais lojas do setor do agronegócio na cidade de Ariquemes.

A empresa está consolidada no mercado, conta com menos de 9 colaboradores, e está classificada como ME, e uma empresa que conta com produtos visando atender todos os públicos desde o pequeno ao grande produtor rural.

#### **5.2.5 Empresa E**

A empresa “E” tem 2 anos de mercado, conta aproximadamente nove colaboradores se caracteriza como uma microempresa, apesar de ter produtos de agropecuária em geral, sua atividade principal e venda de sementes e insumos para adubagem e preparo do solo.

Está localizada na região comercial na qual se localizam as principais agropecuárias da cidade, e por ter como foco uma atividade principal que se difere das demais encontra-se em posição privilegiada junto ao crescimento do mercado de intermediários do agronegócio.

### **5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RESULTADOS**

O item “liderança” traz uma tabela de cada empresa, contemplando as 7 questões iniciais do formulário aplicado, como consta no anexo 1 com o objetivo de analisar, como proprietários/gerentes exercem a liderança verificando fatores como comunicação, compartilhamento de informações, comportamento ético, aplicação de conhecimentos e estímulo a inovação.

No item “Estratégias e planos” são apresentados tabelas com os resultados sobre a existência de um processo de desenvolvimento de estratégias e planos de ação, verificando se como cada empresa delineou suas estratégias e planos de ação, se existe aspectos como visão, ou mesmo metas e objetivos para alcançá-las, além de verificar a existência de uso de indicadores para assegurar o cumprimento das metas e objetivos formulados, assim como as formas como essas informações são repassadas aos colaboradores da organização.

## 5.4 LIDERANÇA

### 5.4.1 Empresa A

**Quadro III – Respostas do tópico liderança da Empresa “A”**

Nº da Pergunta	RESPOSTA
1	A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
2	O comportamento ético está definido em regras escritas.
3	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
4	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
5	Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
6	As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

**Fonte: Dados da pesquisa, 2019**

Como podemos observar no Quadro III, na empresa “A” a definição da missão é feita apenas de forma informal e essa missão é de conhecimento apenas dos gestores/proprietários.

Costa (2007) e Thurman (2012) concordam que missão deve ser de conhecimento de todos os colaboradores, por isso recomenda-se a formalização escrita para que todos saibam a razão de ser da empresa, inspirando os colaboradores e os norteando em suas atividades.

Em relação ao comportamento ético, a empresa mostrou ter preocupação com a ética nos relacionamentos internos e externos a ponto da mesma ser formalizada e escrita, mas ela não é conhecida por todos ou praticada por todos.

Em relação a regras de comportamento ético, ou valores da organização, a mesma só e útil a organização, em relação a tomada de decisão e vantagem competitiva, se praticada por todos desde nível gerencial a operacional, pois caso contrário não passa de um capricho, um papel na parede (COSTA, 2007).

Apesar de os dois aspectos anteriores serem restritos, ao ser questionada sobre o compartilhamento das informações sobre a estratégia da empresa com os colaboradores, a respondente afirmou que informações de cunho estratégico são compartilhadas com todos os colaboradores de forma regular, o que nos leva a crer que o entendimento sobre estratégia da empresa se limita a estratégias de venda e produtividade, isto fica claro ao verificar as responsabilidades dos dirigentes em relação a análise do desempenho da empresa, na qual podemos vislumbrar que a empresa realiza avaliação de desempenho contemplando apenas as áreas de financeiro, vendas, atendimento e produção, mostrando uma mentalidade gerencial imediatista, que se restringe apenas ao ambiente interno a chamada miopia estratégica (COSTA,2007).

Em relação ao desenvolvimento tanto da organização como gerencial, o respondente afirmou haver ações, apenas que não é relacionado a educação e em relação a organização em termos de inovação, nenhuma ideia proveniente de relações internas ou externas foi implantada para validar a afirmação, segundo o formulário respondido o que deixa em dúvida se realmente há um estímulo informal a participação dos colaboradores.

### 5.4.2 Empresa B

Quadro IV – Respostas do tópico liderança da Empresa “B”

Nº da Pergunta	RESPOSTA
1	A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
2	O comportamento ético está definido em regras escritas.
3	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
4	O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.
5	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
6	As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Com base nas respostas do respondente na empresa “B”, expostas no quadro IV, verificou-se que a missão da empresa está definida de forma informal, e apenas os proprietários têm conhecimento, assim como o comportamento ético da empresa, que apesar de ter regras escritas não é compartilhado com todos.

Verificou se uma preocupação gerencial com a realização de análises de desempenho abrangentes, contemplando toda a cadeia de valor, um aspecto que demonstra traços de mentalidade estratégica que pensa de forma sistêmica analisando todos os aspectos (COSTA, 2007).

Outro aspecto que, demonstra traços de pensamento estratégico e o compartilhamento de informações com os colaboradores deixando os cientes de onde a organização deseja chegar aumentando seu comprometimento e produtividade, pois o ser humano gosta de saber seu propósito e o porquê de fazer determinada ação (FERNANDES, 2012).

Além disso, existe um investimento por parte dos gestores em seu desenvolvimento gerencial e aplicação de seus conhecimentos na organização, mas uma vez, não é possível dizer que tipo de desenvolvimento gerencial existe. Thurman (2012) aponta que falta de capacitação não interfere na criação de laços entre um líder e seus seguidores, como no necessário ao compartilhar informações de forma a gerar aspirações que levem a produzir mais, porém concorda com Fernandes (2012) ao dizer que gerentes capacitados geram melhores resultados a organização.

Em relação aos aspectos de inovação existe um estímulo informal aos colaboradores para proporem ideias de inovação e esporadicamente surgem ideias provenientes de relacionamentos internos ou externos, porém não existe nenhum exemplo de ideia implementada segundo o respondente.

### 5.4.3 Empresa C

Quadro V – Respostas do tópico liderança da Empresa “C”

Nº da Pergunta	RESPOSTA
1	A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
2	O comportamento ético está definido em regras escritas.
3	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
4	O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
5	Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
6	As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

Fonte: dados da pesquisa, 2019

O quadro V, traz as respostas da empresa “C” na qual podemos visualizar que as regras de comportamento ético, e a missão da empresa estão formalmente escritas, sendo a missão de transmitida para alguns colaboradores, assim como as informações de relacionada a estratégia da empresa.

Fernandes (2012), acredita que ao compartilhar informações estratégicas com os colaboradores cria se um sentimento de unificação, pertencimento que faz com que os colaboradores se sintam motivados. Costa, (2007) diz ainda que ao se conhecer alguns aspectos estratégicos principalmente relacionados a identidade da empresa, perde-se menos tempo com atividades que não são inerentes aos objetivos e visão da organização.

Segundo o respondente a análise de desempenho da empresa e feita de maneira ocasional e abrange apenas aspectos financeiros, de nível tático.

Costa, (2007) aponta que em um mercado volátil como o atual, as empresas devem fazer análises de desempenho abrangentes e constantes, de modo a estar sempre ajustando sua estratégia em direção a sua visão. Fernandes (2012), reforça ainda a necessidade de análise de desempenho que abrangem principalmente o trabalho de cada funcionário, e que ao comunicar o que se espera e dar *feedback* aos funcionários faz com que melhore a *performance* tanto individual como da empresa em geral.

Assim como nas empresas anteriores as ideias voltadas para inovação são adquiridas eventualmente, decorrentes de relações externas ou internas, através dos colaboradores que são estimulados de forma informal, mas nenhuma dessas ideias, que o respondente afirmou ser estimulada entre os membros da organização, foi aplicada de modo a provar a veracidade do estímulo.

O respondente afirmou, que não há nenhum tipo de desenvolvimento gerencial por parte dos gestores. O desenvolvimento gerencial deve ser uma preocupação da empresa, e deve ser estimulado, estudos apontam que empresas que estimulam o desenvolvimento dos membros, gestores, líderes, dirigentes e colaboradores em geral, gerando melhorias organizacionais e ainda criando um estímulo que motive os colaboradores a crescerem, alinhando seus objetivos pessoais ao da organização (FERNANDES,2012;TURHMAN,2012).

#### 5.4.4 Empresa D

Quadro VI – Respostas do tópico liderança da empresa “D”

Nº da Pergunta	RESPOSTA
1	A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
2	O comportamento ético está definido em regras escritas.
3	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
4	O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
5	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
6	As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Na empresa “D”, como apresentado no quadro VI, a missão da empresa está formalizada e escrita é a mesma e de conhecimento de todos os colaboradores, assim como preconizam os autores a respeito de missão, pois a formalização da missão cria uma identidade para empresa, e ao compartilhar a missão com os colaboradores os mesmos vão transmitir a missão da empresa em suas atividades, unificando esforços e concentrando a energia nos aspectos prioritários a organização.

O comportamento ético, um valor da organização, também está formalmente escrito, apesar de não ser praticado e de conhecimento de todos na organização.

A análise de desempenho da empresa apesar de ser feita regularmente se restringe a aspectos de níveis táticos da empresa não abrangendo os demais stakeholders a organização, mostrando que o planejamento da organização tem mais traços de planejamento tático do que estratégico. Mostrando uma miopia gerencial, pois segundo Oliveira, (2018) planejamento de cunho tático são realizados por níveis hierárquicos mais baixos para se alcançar os objetivos estratégicos.

As informações estratégicas, ou de planejamento operacional se considerarmos o conceito de Oliveira (2018) que diz que aspectos relacionados a vendas, atendimento e lucratividade, são de ordem operacional ligados ao nível tático da organização, no caso produção e financeiro, são compartilhadas com alguns colaboradores.

Existe investimento dos dirigentes, em desenvolvimento gerencial, e os mesmo aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa. Apesar de haver uma afirmação quanto ao desenvolvimento gerencial, não é visível no desenvolvimento de ações essa capacitação.

Fernandes,(2012) acredita que gestores que desenvolvem suas competências e habilidades de gestão apresentam um pensamento mais estratégico e se mostram mais capazes de identificar oportunidades e ameaças a organização, contribuindo assim para melhorias nos processos de gestão, o que não é o caso da empresa apresentada, e conseqüentemente nos resultados da empresa.

Oportunidades de inovação são identificadas eventualmente nos relacionamentos internos e externos e os colaboradores são incentivados

informalmente a apresentarem ideias, mas como as demais empresas apresentadas até o momento não existe nenhum exemplo de ideia implantada.

#### 5.4.5 Empresa E

Quadro VII – Resposta do tópico liderança na empresa “E”

Nº da Pergunta	RESPOSTA
1	A Missão não está definida.
2	O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
3	A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
4	O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.
5	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
6	As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O quadro VII, traz as respostas da empresa “E”, na qual a missão não foi definida e o comportamento ético e estimulado apenas de forma informal. Uma empresa que não formulou uma identidade organizacional, em que nem seus gestores nem colaboradores sabem sua razão de ser, não conseguiu se desenvolver de forma estratégica, pois o “quem somos?” da organização é o único aspecto que não se altera, nesse mercado mutável, sendo o que determina a empresa qual sua área de atuação e até onde a mesma pode ir sem ferir seus princípios (FERNANDES,2012;THURMAN,2013).

Costa, (2007) acredita que a única forma de se manter competitivo e estar sempre monitorando seus resultados, o que a empresa “E” vem realizando ao desenvolver análise do desempenho da empresa de forma regular, abrangendo todos os aspectos internos e externos a organização, além de se utilizar indicadores e metas.

O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

Buscando identificar oportunidades de inovação, segundo o respondente, os colaboradores são formalmente incentivados a apresentarem ideias que possam se converter em inovações fazendo com que fossem obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internos oportunidades de inovação, mas o respondente disse não existir um exemplo de ideia que foi implantado na empresa a partir dessas sugestões.

Acerca do desenvolvimento gerencial, Fernandes (2012) afirma que líderes capacitados são imprescindíveis para o sucesso de uma organização, deste modo a empresa “E” está indo totalmente contra as pesquisas e a literatura ao não estimular seus gestores a se desenvolverem gerencialmente.

#### **5.4.6 Contexto global do tópico liderança**

Ao se analisar as percepções sobre estratégia de uma organização deve-se analisar como, gerentes/proprietários percebem seu papel como líder, e como desempenham suas funções relacionadas a formulação e estratégia, análise de mercado internas e externas.

Um líder estratégico é aquele capaz de vislumbrar simultaneamente cenários presentes e futuros relacionando os sistemicamente, de forma a conduzir a organização de um ponto ao outro conforme a necessidade (THURMAN, 2012). O que não é o caso das empresas apresentados, ao analisar as respostas das empresas podemos observar que apenas a empresa “D” elaborou missão, fator que segundo Thurman, (2013) diz muito sobre o nível de liderança de uma organização já que exige determinado nível de criatividade e uma mentalidade estratégica pois é a missão de uma organização que vai dizer que área a mesma atua e que poderá atuar no futuro, seu público e sua vantagem competitiva. Fernandes, (2012) reforça ao dizer que empresas que realmente estão comprometidas com a missão formulada, não apenas a compartilha com todos os colaboradores, mas os faz propagá-la para além da organização.

Ao analisar o comprometimento gerencial pelo meio de realização da análise de desempenho, verificou-se o que Oliveira, (2018) e Costa, (2012) chamam de miopia estratégica, onde são analisados aspectos inerentes ao financeiro, atendimento e vendas principalmente, mostrando uma mentalidade tática, em que se planeja pensando a curto prazo.

Quatro das empresa pesquisadas disseram investir em desenvolvimento gerencial, e que o conhecimento adquirido e aplicado na empresa, porém, a mentalidade gerencial vislumbrada a partir dos resultados vai contra o que diz Fernandes (2012) a respeito de treinamento e desenvolvimento, pois o mesmo afirma que gestores e líderes que investem em desenvolvimento gerencial ampliam sua visão de mercado, e se tornam mais estratégicos conseguindo analisar cenários de forma a identificar oportunidades no mercado relacionado a sua empresa, o que não é observado nas empresas pesquisadas a partir dos tópicos desenvolvimento de missão, visão e aplicação de análises de desempenho.

Em relação ao aspecto inovação, todas as empresas afirmaram estimular de forma formal ou informal o compartilhamento de ideias por parte dos colaboradores e que eventual ou esporadicamente surge alguma ideia, porém nenhuma empresa apresentou um exemplo de ideia implantada. Thurman (2012) aponta que, empresas que possuem práticas que permitem ao colaborador contribuir com a organização, criam vínculo e sentimento de pertencimento, gerando um estímulo motivacional nos colaboradores, sendo isso mais evidente em empresas que estimulam seus colaboradores formalmente e que apresentam projetos resultante da ideia de seus colaboradores.

## 5.5 ESTRATÉGIAS E PLANOS

### 5.5.1 Empresa A

Quadro VIII – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “A”

Nº da Pergunta	RESPOSTA
7	A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
8	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
9	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
10	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.
11	As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.
12	Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
13	Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.
14	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

Fonte: dados da pesquisa, 2019

O quadro VIII, apresenta as respostas assinaladas pelo respondente da empresa “A”. No tópico estratégias e planos, o respondente afirma que a Visão da empresa está formalmente registrada e informada para alguns colaboradores, Costa, (2007) diz que uma visão formulada de forma clara e de fácil entendimento por todos os membros da organização, unifica as perspectivas e direciona as ações para todos os níveis e atividades.

São analisadas informações internas e externas para se definir as principais estratégias da organização, assim como elaboradas metas a serem utilizadas como respaldo para alcançar os objetivos, e feito um plano de ação para alcançar as principais metas, se levarmos em consideração a análise de desempenho que abrange apenas aspectos táticos subentendesse que as principais estratégias se referem a estratégias voltadas ao nível tático e operacional, como financeiro, vendas e atendimento.

Apesar de apresentar um planejamento, que se assemelha ao apontado por Oliveira, (2018) como tático, os dados e informações para planejamento, são bem estruturadas e disponibilizada a todos os colaboradores.

Inclusive as práticas gerenciais, sofreram melhorias decorrentes de ferramentas de análise de resultado e diagnóstico de gestão. Apesar de se sobressair em relação ao planejamento e gerenciamento de informações relacionado a resultado e tomada de decisões que é imprescindível para se manter competitivo no mercado segundo Costa, (2012) não é considerada as informações

do ambiente externo para melhorar o desempenho da organização em relação a produtos e processos.

### 5.5.2 Empresa B

Quadro IX – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “B”

Nº da Pergunta	RESPOSTA
7	A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.
8	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
9	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
10	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
11	Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
12	Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
13	Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
14	São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.

Fonte: dados da pesquisa, 2019

O quadro IX, da empresa “B” atrás a existência de uma visão formaliza e escrita, compartilhada com seus colaboradores, porem outros aspectos de estratégia são restritos. Essas estratégias, tem alguns indicadores para monitoramento de resultados, mas não foram estabelecidas metas para serem alcançadas, assim, sem metas claras, mensuráveis e quantificáveis, não há como saber se a empresa está mais próxima ou não da visão esperada, pois objetivos e metas são o plano de ação dos níveis operacionais e tático para se alcançar a visão da empresa, nível estratégico Oliveira, (2018). Planos de ação são formulados para que se alcance as principais metas da empresa, como na pergunta anterior o respondente indicou que metas relacionadas aos indicadores de estratégias não estão definidas, o que nos leva a crer que as metas citadas se referem a estratégias de níveis tático.

A tomada de decisão e as informações para análise de desempenho são baseadas nas estratégias, mas sabendo-se que tais informações são de nível tático e que não existem ferramentas de diagnóstico dos processos de gestão, ou seja não existe acompanhamento, divergindo do que preconiza Costa, (2007) sobre a necessidade de se monitorar as ações de forma continua e abrangente para se ajustar ao mercado volúvel atual, e fazer esse acompanhamento apenas dentro da organização como a empresa “B” está fazendo, como apresentado no quadro IX,

demonstra uma estratégia tradicionalista, que segundo Costa,(2007) e marcada por planejar o futuro baseado no que deu certo e evitando o que deu errado dentro da organização sem considerar aspectos e variáveis do ambiente externo.

A retenção de conhecimento é influenciada pelo incentivo ao compartilhamento de informações. São coletadas informações externas que são usadas de modo comparativo para propor melhoria dos produtos/serviços e processos o que influencia a melhoria também das práticas de gestão, porém não existe uma ferramenta de diagnóstico que confirme tal afirmação.

### 5.5.3 Empresa C

**Quadro X – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “C”**

<b>Nº da Pergunta</b>	<b>RESPOSTA</b>
7	A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.
8	As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
9	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
10	Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
11	As informações não estão definidas.
12	Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
13	Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
14	Não são obtidas informações comparativas externas.

Fonte: dados da pesquisa,2019

O quadro X, apresenta as respostas da empresa “C”, no qual, tem-se a afirmação de que a Visão está formalmente descrito e é conhecida por todos os funcionários. Como sugerido por Oliveira, (2018), Thurman, (2012) e Costa, (2007) sobre visão, quando todos os colaboradores conhecem, assimilam e se comprometem com a visão da empresa, facilita a comunicação e desenvolvimento dos demais processos. Porém, tendo o respondente afirmado que as estratégias para se alcançar objetivos inerentes a visão estão definidas apenas de maneira informal e com uso restrito de informações internas e externas, leva ao questionamento sobre o comprometimento da organização para com a missão. Thurman (2012) afirma que uma empresa que tem uma visão, mas não proporciona ações para alcançá-la, está apenas perdendo tempo ao desenvolvê-la ou a tem por mero capricho.

Tendo indicadores pré determinados para algumas estratégias, estratégias estas que, baseado nas respostas dos tópicos liderança se referem a apenas ao nível tático especificamente área financeira o contrassenso e que uma empresa que

se preocupa apenas com estratégias e análises voltadas ao financeiro não entende que a lucratividade de uma empresa é muito maior quando ela tem estratégias contemplando todas as áreas e baseada em análises de ambiente interno e externo Fernandes, (2012).

Existem incentivos, aos colaboradores, para promover o compartilhar de conhecimento adquirido, mas não existe uma ferramenta pra isso, muito menos um registro desse conhecimento.

Tais ações possibilitam que algumas práticas de gestão apresentam melhorias, mas não há como mensurar quais práticas e quais as melhorias decorrentes desde que a empresa não utiliza nenhuma evidência para validar tal afirmação.

#### 5.5.4 Empresa D

Quadro XI – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “D”

Nº da Pergunta	RESPOSTA
7	A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
8	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
9	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
10	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.
11	Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
12	Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
13	Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
14	Não são obtidas informações comparativas externas.

Fonte: dados da pesquisa, 2019

O quadro XI, traz as respostas da empresa “D” na qual a Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes. Costa, (2007) acredita que uma organização que não tem uma visão estipulada, que inspire seus colaboradores pode acabar por perder seus profissionais mais qualificados, sendo a recíproca verdadeira, colaboradores que não entendem ou não acreditam na visão de uma empresa devem ser afastados.

As estratégias, extensivas aos principais aspectos do negócio, estão registradas, por meio de método analítico que considera informações internas e externas. O momento que o Brasil, especialmente Rondônia vive é cercado por oportunidades como previsto na projeção do MAPA (2018) e cabe aos gestores analisar o mercado de modo a vislumbrar as oportunidades, gestores que estão focados apenas em aspectos internos a organização podem ficar inertes no mercado.

Os objetivos, metas e planos de ação com seus devidos indicadores, estão estipulados para as principais estratégias e são formalmente comunicados aos colaboradores e possuem monitoramento regular. Fernandes, (2012) diz que estipular prazos e passos para alcançar os resultados das áreas funcionais da empresa, e uma etapa imprescindível para se alcançar a missão/visão da empresa, potencializando resultados e envolvendo todos os grupos ao desenvolver os objetivos, todos os *stakeholders* e suas perspectivas.

A tomada de decisão e as atividades de análises de desempenho são pautadas nas estratégias como preconiza Costa, (2007) sobre uma gestão estratégica eficaz em que todas as ações de uma empresa se pautem no planejamento estratégico.

Não existe formalização para reter conhecimento adquirido pelos colaboradores apesar de haver incentivo para compartilhamento de conhecimento, e não há um mecanismo de mensuração que comprove as melhorias nas práticas de gestão. Contudo, a falta de análise voltadas ao ambiente externo, apontam que tais melhorias não dizem respeito ao nível e pensamento estratégico da empresa.

### 5.5.5 Empresa E

Quadro XII – Resposta do tópico estratégias e planos na empresa “E”

Nº da Pergunta	RESPOSTA
7	A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
8	As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
9	Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
10	Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.
11	As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção.
12	Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
13	Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.
14	São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

Fonte: dados da pesquisa, 2019

O quadro XII, apresenta as respostas do respondente da empresa “E”, em que a visão é formalizada e escrita e de conhecimento de alguns colaboradores. Estratégias que abrangem os aspectos primordiais do negócio, estão definidas formalmente, considerando informações provenientes da análise interna e externa ao ambiente, foram estabelecidos indicadores para as principais metas assim como comunicada aos colaboradores, Fernandes, (2012) aponta que tão importante quanto o compartilhamento das informações de estratégias, objetivos e metas e o compartilhamento dos resultados e análises que permitem verificar o progresso da empresa.

As informações inerentes ao planejamento estão disponíveis aos colaboradores para que sejam executadas as atividades de análise e tomada de decisão estão definidas, tais informações estão tabuladas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção.

Existe incentivos ao compartilhamento de conhecimento adquirido, mas não existe ferramentas formalizadas para esse compartilhamento ou para reter informações conhecimentos.

Afirma-se que a melhorias nas práticas de gestão, embora não possa ser mensurado com uso de ferramentas de diagnóstico de gestão.

São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas em prol de análise de desempenho ou melhoria dos processo e produtos.

## 5.6 CONTEXTO GLOBAL DO TÓPICO ESTRATÉGIAS E PLANOS

Costa (2012) afirma que gestores gastam pouco tempo estruturando uma visão voltada para o futuro da organização, o que podemos observar se analisar que das 5 empresas pesquisadas apenas 2, as empresas “C” e “D” apresentam conceitos de visão formalmente escritos e compartilhado com seus colaboradores como recomenda a literatura.

As estratégias que possibilitam alcançar os objetivos das organizações estão formalmente definidas considerado aspectos internos e externos apenas nas empresa “A” e “B”, se considerarmos que a empresa “A” não estipulou visão e que segundo Fernandes,(2012) bons objetivos são aqueles que são definidos para cada área funcional mas sem perder o sentido que o leva em direção ao visão, subentende-se que a empresa “A” tem objetivos de ordem operacional e que sua

estratégia é uma estratégia operacional (Costa,2012),que incide apenas o curto prazo, de até um ano e que tem uma visão branda do mercado ou planejamento tático como o explicado por Oliveira,(2018) que abrange apenas as áreas dos níveis funcionais.

A empresa “B” manteve em sincronia com sua estratégia tendo estipulado tanto a visão como os objetivos, porém não se elaborou metas e indicadores inerentes aos mesmos.

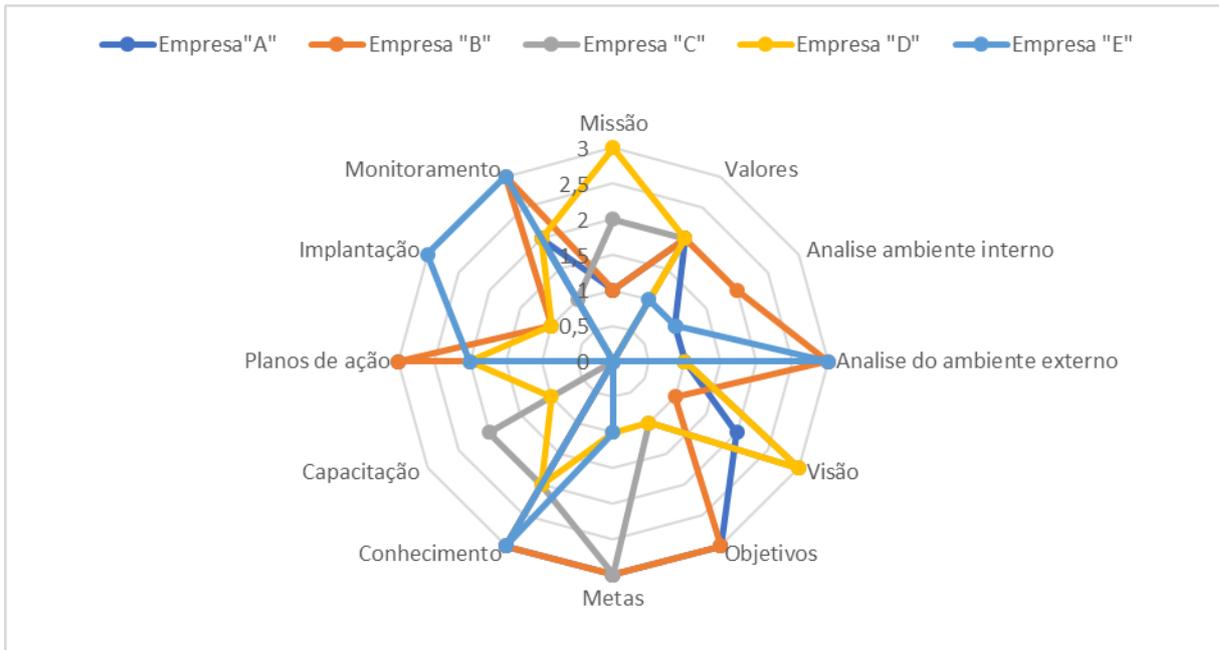
Áreas como estilo de vida, mudanças políticas, tecnológicas e demográficas são as propulsoras das oportunidades e ameaças a uma organização cabe ao gestor definir uma estratégia que permita identificar oportunidades, ou transformar ameaças em oportunidades, uma empresa que não tem uma estratégia que a permita se antecipar ao mercado, mesmo no caso da empresa “E” que apresenta um diferencial em comparação com as demais empresas por ter focar em um produto que está em alta no mercado, não ter uma estratégia pode ser um obstáculo ao crescimento da organização (COSTA,2007).

A falta de gestão estratégia, demonstrada, aplica-se a empresas que não apresentam nem visão nem estratégias formalizadas, o mercado é mutável e ter uma estratégia de mercado é primordial para organização se manter competitiva (OLIVEIRA,2018).

## 5.7 ÁREAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONTEMPLADOS NO PLANEJAMENTO DAS EMPRESAS

Visto a abrangência das áreas contempladas em um planejamento estratégico efetivo, neste estudo optou-se por utilizar como indicadores das áreas contempladas, os aspectos defendidos por Oliveira (2018),Thurman (2012), Fernandes(2012) e Costa (2007) sendo eles: Missão, valores, análise de ambiente interno e externo, visão, objetivo, metas, capacitação, conhecimento (que se refere ao compartilhamento dos conhecimentos sobre as estratégias e planos aos colaboradores), planos de ação, implantação e monitoramento.

**Gráfico I – Áreas do planejamento estratégico contempladas no planejamento das empresas pesquisadas**



Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser verificado no gráfico III, onde 0 representa a ausência total de aspectos de planejamento estratégico e 3 representa a aplicação do aspecto de acordo com o previsto, no Quadro I sobre os aspectos do planejamento estratégico.

As áreas do planejamento estratégico encontradas no planejamento das empresas pesquisadas são: missão, valores, análise do ambiente interno, análise do ambiente externo, visão, objetivos, metas, conhecimento, capacitação, planos de ação, implantação e monitoramento.

## 6 PLANEJAMENTO PRATICADO PELAS EMPRESAS DO SETOR AGROPECUÁRIO NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO

Oliveira (2018) atribui a responsabilidade de se elaborar um planejamento estratégico, as hierarquias mais altas da organização, seus gestores, e proprietários. Entretanto, Costa, (2007) afirma que, para se elaborar um planejamento estratégico de fato, primeiramente é imperativo pensar estrategicamente, de modo sistêmico, enxergando nas nuances do mercado, oportunidades e ameaças inerentes ao negócio, e frisa ainda que, gestores estratégicos, são aqueles que transformam ameaças em oportunidades.

Reforçando, Fernandes (2012) diz que um bom estrategista se antecede ao mercado, relacionando as práticas internas ao ambiente externo em conjunto com seus colaboradores rumo ao alto desempenho.

Ao analisar as respostas do tópico liderança, disponíveis no formulário anexo, pode-se observar a predominância de um pensamento tradicionalista, no qual não se analisa o mercado, ou quando o faz, não se utiliza das informações obtidas, ou não sabem lê-las corretamente.

A liderança, está marcada também pela falta de inovação, e criatividade. Thurman, (2012) acredita que um gestor estrategista é criativo, e isso pode ser observado na elaboração da missão da empresa e seus valores que funcionam como aspectos base e motivadores para os membros da organização. Das empresas pesquisadas, apenas a empresa “E” elaborou e apresentou sua missão a todos os colaboradores. Fernandes, (2012) ressalta a importância de se comunicar tanto a estratégia como resultados aos colaboradores, devido a necessidade humana de propósito e pertencimento, além de ser um fator gerador de motivação e entusiasmo para com as atividades realizadas. Foi observado que todas as empresas pesquisadas restringiam informações de seus colaboradores seja a missão, visão e valores ou objetivos e metas, divergindo das características apresentadas na literatura sobre gestão e pensamento estratégico, apresentando assim, uma gestão tradicionalista na qual as ações e conhecimento sobre o futuro do negócio são restritos ao nível gerencial, e o foco das estratégias se limitam as áreas funcionais, principalmente, financeiro, vendas e atendimento.

Conseqüentemente, o planejamento de uma empresa é um reflexo do pensamento dos seus níveis estratégicos, (COSTA, 2007). Analisando o tópico estratégias e planos, verifica-se que as empresas pesquisadas, em sua totalidade, apesar de ter alguns aspectos de planejamento estratégico apresentados no tópico 5.7, não os pratica como recomendado para considerar o planejamento dessas organizações estratégico, a pesquisa nos permite concluir que há prevalência de um planejamento tático, por não haver uma preocupação tangível com o futuro da empresa, visão de curto prazo, ser restrita as áreas funcionais, financeira, em que se preocupa apenas com os meios e não com os fins. Dessa maneira, apresenta análise de desempenho focadas no ambiente interno. Mesmo as empresas que realizam análises abrangentes, não utilizam as informações de maneira a otimizar

processos organizacionais ou inovar dentro da organização, mostrando-se tão útil como se não tivesse sido feita (COSTA, 2007; OLIVEIRA, 2018).

Desse modo, respondendo a questão levantada por este trabalho, pode-se afirmar que, as empresas agropecuárias do município de Ariquemes não possuem práticas de planejamento estratégico, e sim, um planejamento tático, acentuado por aspectos de planejamento estratégico que não são utilizados da forma adequada, mostrando se apenas como um modismo ou conveniência para a organização, como constata Thurman, (2012) sobre formulação de estratégias que não são praticadas na sua totalidade.

## **7 CONCLUSÃO**

Após, aplicação do formulário aos gestores das empresas agropecuárias do município de Ariquemes, um dos intermediários do agronegócio que é um dos maiores contribuintes para o PIB do município, a fim de verificar se existe a prática do planejamento estratégico nas empresas pesquisadas, verificou-se as áreas de um planejamento estratégico contempladas no planejamento das empresas: missão análise do ambiente interno, visão, objetivos, metas, conhecimento, planos de ação, implantação e monitoramento permitindo identificar o planejamento das empresas agropecuárias, planejamento tático.

Verificar o uso prático do planejamento estratégico em intermediários e relevante para sociedade, pois o setor do agronegócio está em expansão, principalmente em Rondônia, e as empresas que fazem parte da cadeia produtiva do agronegócio precisam estar preparada para crescer junto do mercado mantendo se atualizadas e o planejamento estratégico é uma forma de se manter competitivo e em desenvolvimento nesse ambiente mutável. Em nível acadêmico a relevância deste trabalho se dá ao verificar a prática, ou não, de teorias como a de planejamento estratégico, de forma a alertar aos profissionais da gestão, sobre o déficit de profissionais com mentalidade estratégica capacitados a aplicar ferramentas como a de planejamento estratégico.

Ao apresentar os resultados da pesquisa, verifica-se empresas marcadas por uma liderança tradicionalista, que se restringem a pensar no curto prazo e com planejamento voltado para áreas funcionais da organização, com ênfase no setor

financeiro, sendo as atividades principais voltadas para vendas e atendimento, típico de uma empresa que se utiliza de planejamento tático, ou seja, um meio de se alcançar algo, mas sem saber qual o fim esperado a não ser aumentar seus lucros. Comprovando que não existe planejamento estratégico efetivo nas empresas pesquisadas, e sim aplicação superficial de alguns aspectos, mas de modo inadequado em maioria, ou isolado em outras.

Um fator identificado como catalizador da falta de mentalidade estratégica, pois gerentes que possuem pensamento estratégico planejam de forma a obter resultados superiores pensando sistemicamente e não apenas no lucro. Um estudo futuro poderia focar em verificar o perfil desses gestores e o impacto que a mentalidade do gestor tem nos planejamentos e estratégias empresariais.

É importante ressaltar que os resultados obtidos não podem ser considerados como totalmente conclusivo, visto que a pesquisa foi aplicada em apenas cinco das 16 empresas agropecuárias de Ariquemes.

## REFERÊNCIAS

Agronegócios: Gestão, Inovação e Sustentabilidade / Luís Fernando Soares Zuin e Timóteo Ramos Queiroz (coordenadores). – São Paulo: Saraiva, 2015.

AAKER, A., D. Administração Estratégica de Mercado, 9ª Edição

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. Revista da FAE, v. 3, n. 2, 2000.

Almeida, Martinho Isnard de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel, 3ª edição. Atlas, 03/2010.

Almeida, Martinho Isnard de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel, 3ª edição. Atlas, 03/2010.

Andrade, Maria de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação, 10ª edição. Atlas, 09/2012.

APOLINÁRIO, Fabio. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico, 2ª edição. Atlas, 07/2011.

BOENTE, Alfredo. Metodologia científica contemporânea para universitários e pesquisadores. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BRANDÃO, Rachel Niza; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Planejamento estratégico em empresas do setor educacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino infantil. REBRAE, v. 7, n. 1, p. 100-116, 2014.

**BRASIL. AGRONEGÓCIO MOVIMENTA A ECONOMIA NO ESTADO NA 8ª RONDÔNIA RURAL SHOW**, Secretaria de Estado e de Agricultura. Disponível em

**BRASIL. PROJEÇÕES DO AGRONEGÓCIO 2017 A 2027**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-2017-a-2027-versao-preliminar-25-07-17.pdf>> acesso em 27/08/19.

**CEPEA. PIB DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**, Disponível em <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>> acesso em 27/08/19.

COLTRO, Alex; ÉRICA DOS SANTOS, F. Pazzini. O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016.

COSTA, da, E. A. Gestão Estratégica - 2ª Edição. 2007

DA SILVA, AllinyKásia et al. Planejamento Estratégico Situacional-PES: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira. Revista do Serviço Público, v. 68, n. 2, 2017.

DA SILVA, Marcio Leandro; LAGO, Sandra Mara Stocker; BRANDALISE, Loreni Teresinha. PESQUISA AGROPECUÁRIA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA| AGRICULTURAL RESEARCH: SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE. Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation), v. 6, n. 2, p. 126-149, 2018.

DE ALMEIDA GUERRA, Rodrigo Marques; MARMENTINI, Geli. CONTRIBUIÇÕES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE PRODUTORA DE SUCOS CONCENTRADOS. Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation), v. 1, n. 2, 2014.

DE MELO, HILDEGARDO PEDRO ARAUJO; NICOLAU, ANTÔNIO MOREIRA. ARTEFATOS DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO: O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA TOMADA DE DECISÃO NO BRASIL. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, v. 14, n. 3, p. 185-196, 2017.

DE MOURA, Alexandre Ramos et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas do setor fúnebre. Revista da Micro e Pequenas Empresa, p. 39-51, 2014.

DOS SANTOS ROSCOFF, Renan Kaizer et al. O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MANUTENÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS GRADUADOS PELA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE SANTA MARIA-RS. *Revista Global Manager*, v. 17, n. 1, p. 03-22, 2018.

FERNANDES, Rocha, BH, Berton, Berton, LH Administração da disciplina: avaliação de desempenho - 2ª Edic 2012

Flick, Uwe. Introdução à Metodologia de Pesquisa. Penso, 01/01/2012.

FRANÇA, Marcos Pini; BARROSO, Antonio C.; POLITANO, Rodolfo. Mapeamento de propriedade intelectual como ferramenta para planejamento estratégico. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 1, p. 29-54, 2014.

GOMES, Cecília Siman. IMPACTOS DA EXPANSÃO DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO NA CONSERVAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS. *Cadernos do Leste*, v. 19, n. 19, 2019.

HENN, Sara Abreu et al. Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública. 2016. KUYVEN, Arlete et al. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS. 2004.

<http://www.rondonia.ro.gov.br/agronegocio-movimenta-a-economia-no-estado-na-8a-rondonia-rural-show/> acesso em 27/08/19.

IPEA. **Economia Agrícola**, Instituto de pesquisa econômica aplicada. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/agropecuaria/>> acesso em 27/08/19.

JR., T., A., A., II, S., J., A., GAMBLE, E., J. *Administração Estratégica*. 2011.

LEVRINI, Gabriel Roberto Dellacasa; DE OLIVEIRA, Guilherme Santos Barrionuevo. Planejar não Ganha Título? Proposta de Modelo de Planejamento Estratégico para Gestão de Clubes de Futebol Baseado nos Principais Pilares a Partir da Percepção dos Principais Atores do Universo do Futebol. *PODIUM Sport, LeisureandTourismReview*, v. 6, n. 2, p. 158-184, 2017.

LIMBERGER, JANE BEATRIZ et al. GESTÃO DA ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA EM HOSPITAL DE ENSINO: A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL. *RAHIS*, v. 13, n. 2, 2016.

LUGOBONI, Leonardo Fabris et al. Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. *PODIUM Sport, LeisureandTourismReview*, v. 7, n. 1, p. 79-105, 2018.

MORESCO, Marcielly Cristina; MARCHIORI, Marlene; DE GOUVEA, Daniela Modolo Ribeiro. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 15, n. 1, 2014.

MOURA, Gilnei Luiz de et al. INTEGRAÇÃO ENTRE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM MONTADORAS AUTOMOBILÍSTICAS. *Gestão & Regionalidade*, v. 30, n. 89, 2014.

NEIS, DyogoFelype; PEREIRA, Maurício Fernandes; MACCARI, Emerson Antonio. Strategic Planning Process and Organizational Structure: impacts, confluence and similarities. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 14, n. 5, p. 479-492, 2017.

Oliveira, de, D.D.P. R. *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas*, 8ª edição. 2013.

Oliveira, de, D.D.P. R. *Planejamento estratégico na prática*, 34ª edição. 2018.

PEGN. **AS 25 MELHORES CIDADES PARA SE EMPREENDER**. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,DMA81769-17166-3,00.html>> acesso em 05/09/2019.

PINTO, Lauisa Barbosa et al. GESTÃO DE PESSOAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM HOSPITAIS DO SUL DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE DE INDICADORES. *Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 14, n. 1, p. 107-134, 2016.

QUEIROZ, RAFAELA THOMAZ; LOBOSCO, ANTONIO. *A Inserção da Ferramenta Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico de uma Empresa em Crescimento: Um Estudo de Caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda*. 2015.

SEBRAE. **PERFIL SOCIOECONÔMICO DE EMPRESAS DE ARIQUEMES**. Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-socioeconomico-e-dos-pequenos-negocios-em-ariquemes,1bef4c1e87ded510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> acesso em 27/08/19.

SOUSA, Jonilto Costa; DE CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues. *Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico*. *Revista de Ciências da Administração*, v. 1, n. 1, p. 29-44, 2017.

SOUZA, Sionésio Correa de; MARINHO, Sidnei Vieira. *Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança*. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 15, n. 2, 2014.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. *O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas*. In: *III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios*. 2007.

TERENCE, Ana Cláudia F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Carlos, São Paulo: USP, 2002.

TERENCE, Ana Cláudia F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, São Paulo: USP, 2002.

THURMAN, W., P. Estratégia - Série Fundamentos. Editora Saraiva, 2012.

TÔRRES, José Júlio Martins. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia<sup>1</sup>. Revista Integra Educativa, v. 2, n. 2, 2015.

## ANEXOS

### Anexo 1 - FORMULÁRIO APLICADO AOS PROPRIETÁRIOS/GERENTES

1. A missão da empresa está definida é conhecida pelos colaboradores?
  - A Missão não está definida.
  - A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
  - A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
  - A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?
  - Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
  - O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
  - O comportamento ético está definido em regras escritas.
  - O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.
3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?
  - Não é feita a análise do desempenho da empresa.
  - A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
  - A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
  - A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.
4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?
  - As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
  - O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
  - O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
  - O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.
5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?
  - Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
  - Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
  - Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

- Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
6. A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?
- Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.
  - As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
  - As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
  - As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.
7. A Visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
- A Visão não está definida.
  - A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
  - A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
  - A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.
8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?
- As estratégias não estão definidas.
  - As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
  - As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
  - As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?
- Não existem indicadores relacionados às estratégias.
  - Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
  - Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.

- Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
10. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?
- Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
  - As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
  - Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
  - Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.
11. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?
- As informações não estão definidas.
  - Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
  - As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
  - As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.
12. O compartilhamento do conhecimento é promovido?
- Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
  - Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
  - Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
  - Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.
13. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?
- As práticas de gestão não demonstram melhorias.
  - Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
  - Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
  - Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.
14. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?
- Não são obtidas informações comparativas externas.
  - São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

- São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
  - São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

15. Tempo de Atuação/Abertura da Empresa

- 1 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- a 10 anos
- 10 anos ou mais

16. Função do respondente

- Proprietário/socio
- Gerente

17. Escolaridade do respondente

- Ensino Fundamental
- Ensino médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Graduação incompleta
- Graduação Completa
- Mestrado
- Doutorado

18. Número de funcionários

- Até 9 empregados
- De 10 a 49 empregados
- De 50 a 99 empregados
- 100 ou mais empregados

19. Porte da empresa

- Microempresa (ME)
- Empresa de Pequeno Porte (EPP)
- Empresa de médio porte
- Grandes empresas