

Planejamento Estratégico: uma ferramenta indispensável às organizações

AUTORES

DIONISE MAGNA JUCHEM

Universidade Federal da Grande Dourados -UFGD

dionisemagna@hotmail.com

EDGARDO ALFREDO HERRERA CÉSPEDES

Faculdade do sul do Mato Grosso

edgardo@cesur.br

RESUMO

O presente estudo objetiva analisar importância da realização de planejamento estratégico nas empresas sementeiras de Rondonópolis – MT, como ferramenta indispensável às organizações, identificando no ambiente externo as ameaças e as oportunidades, no ambiente interno os pontos fortes e os pontos fracos das empresas. Como metodologia se buscou levantar o referencial teórico sobre o tema e a realização de pesquisa quanti-qualitativa-descritiva por meio de entrevista estruturada com os gestores das empresas. Como resultados, revela que as empresas se preocupam com a concorrência e o preço do commodities no mercado e vêm como diferencial competitivo terem agilidade e realizarem planejamento em longo prazo. Outro fator que apontou a pesquisa é que para alcançar seus objetivos, uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos e estes, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades e expectativas que esperam satisfazer em troca de seu trabalho. Não há clareza de propósito neste sentido nas respostas dos entrevistados, tendo em vista que a maioria das empresas somente utiliza-se da participação da direção para realizar o planejamento ou o diagnóstico estratégico, tão somente.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Agronegócio. Sementeiras.

ABSTRACT

This study aims to examine the importance of conducting strategic planning in enterprises sowing of Rondonópolis - MT, as indispensable tool for organisations identifying the threats in the external environment and opportunities in the domestic environment the strengths and weaknesses of companies. As methodology is sought to raise the theoretical reference on the subject and conducting quantitative-qualitative research-descriptive through structured interviews with managers of companies. As results have been that businesses worry about competition and the price of commodities on the market and see how competitive differential have agility and achieve a long-term planning. Another factor which pointed out that the research is to achieve its goals, a company needs the cooperation of individuals and they, in turn, to be admitted in the company, embody needs and meet expectations they expect in return for their work. There is no clarity of purpose to that effect in the responses of those interviewed in view that most companies only use is the participation of direction to achieve the strategic planning or the diagnosis, only.

Key-words: Strategic Planning. Agribusiness. Seeds

1 INTRODUÇÃO

A realidade brasileira e mundial, por força da grande turbulência ambiental da atualidade e da velocidade dos avanços tecnológicos, das informações e da globalização dos mercados, vem passando por intensas e freqüentes mudanças nos campos político, econômico, psicossocial, científico e tecnológico, com reflexos diretos em todas as organizações da sociedade, sejam elas governamentais, empresariais, ou sem fins lucrativos.

Diante deste contexto, a realização de planejamento estratégico tem sido o meio mais utilizado pelas empresas que procuram preparar-se para possíveis surpresas e sobreviverem neste ambiente de turbulências. Com isso buscam atender aos seus objetivos com eficiência, eficácia e efetividade, tendo como pontos fundamentais, a satisfação do cliente, os resultados organizacionais e a valorização de sua força de trabalho. Esses pontos devem ser perseguidos com a realização do planejamento estratégico como ferramenta indispensável, que é importante também para as pequenas empresas, pois estas são extremamente vulneráveis as alterações do mercado.

O mais importante é que o planejamento estratégico ajuda a empresa a desenvolver e manter uma vantagem competitiva superior a de seus concorrentes. Devendo ser encarado como uma ferramenta gerencial que proporciona ao gestor sensibilidade para identificar, ao longo do tempo, ações necessárias a estrangulamentos e desafios que precisam ser vencidos.

A elaboração do planejamento estratégico pressupõe a adoção de modernas filosofias, como a da gestão estratégica a qual busca otimizar as relações de uma organização, seja ela agroindustrial, comercial, governamental ou social, com o ambiente que lhe é próximo e com o macroambiente em que a empresa está inserida. A aplicação prática desta ferramenta pressupõe, dentre outros passos, o estabelecimento de uma visão de futuro, a que se procura chegar por meio da análise prospectiva, que conduz à construção de cenários prospectivos.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

Como problema de pesquisa tem-se, existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento estratégico nas empresas e de estabelecer sua real amplitude e abrangência? Para tanto, no presente estudo busca-se analisar a importância da realização do planejamento estratégico nas empresas sementeiras de Rondonópolis – MT.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O Planejamento como ferramenta

Planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. Para Ansoff (1990), o planejamento permite a uma empresa alcançar competitividade e lucratividade num ambiente turbulento.

O planejamento, segundo Certo e Peter (1993) é um conjunto de atividades desenvolvidas para atingir uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa.

Segundo Bateman e Snell (1998), planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho de uma organização buscarão no futuro; planejamento não constitui uma resposta informal ou causal a uma crise, constitui um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores que freqüentemente recorrem ao conhecimento e à experiência dos empregados em toda a organização.

Ackoff (1978) pode-se dizer que o planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão, de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação no qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não haverá de ocorrer e que, se tomadas atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

De acordo com Oliveira (2004, p. 45), “é no sentido de que na consideração dos grandes níveis hierárquicos podem-se distinguir três tipos de planejamento”. Refere que se divide em planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional. De forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”.

O planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa, compreende desde a avaliação do mercado e da concorrência, passando pelo diagnóstico do posicionamento da marca até a definição de estratégias que combinem diferentes meios de comunicação interna e externa.

Kaplan e Beinhocker, (2003, p. 41) “a maioria das empresas dedica parcela significativa de tempo e esforços a um processo de planejamento estratégico e formal, porém muitos executivos acreditam que os benefícios não justificam o investimento”.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) o conceito de planejamento estratégico é definido:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Pode-se conceituá-lo como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação empresa com seu ambiente em longo prazo.

Também é importante ressaltar que ele possui responsabilidade sobre os níveis mais altos da empresa e diz respeito, tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua concepção.

Conforme Fischmann (1991), o planejamento estratégico é um conjunto de atividades para se determinar metas, que visam garantir a sobrevivência da empresa, oferecendo aos clientes produtos e serviços cada vez melhores do que o seu concorrente.

O que se verifica é que o planejamento estratégico está diretamente relacionado com os objetivos da empresa e os clientes, a participação de mercado, produtos e serviços, vantagem competitiva e desempenho e, se inter-relaciona com o planejamento tático.

Para Oliveira (2004, p. 48), “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”.

A avaliação do planejamento estratégico tem mais eficiência quando estimando o questionamento produtivo do objetivo da estratégia da empresa, das escolhas por trás dela e do processo usado para desenvolvê-la, (KAPLAN e BEINHOCKER, 2005).

O planejamento tático pode ser conceituado, de acordo com Fischmann e Almeida, (1991, p.26):

O planejamento tático é um planejamento em médio e curto prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo. Serve de instrumento para implementação do plano estratégico, ele planeja e controla as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência.

Assim, o planejamento tático busca desmembrar o planejamento estratégico no nível intermediário da empresa, ou seja, no nível departamental. Algumas características do planejamento tático é que ele é sistêmico, iterativo e interativo.

No Brasil, geralmente o planejamento tático é de um ano, ou seja, compreende o “ano fiscal” na empresa e, se vinculam os planejamentos tático e operacional através de ações que se interligam na empresa.

Este método operacional corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Oliveira (2004, p. 49) conceitua o planejamento operacional sendo que “pode ser considerado como a formulação, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”. Conforme o autor cada um dos planejamentos deve conter os seguintes itens:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;

- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

O principal benefício em se realizar o planejamento independente do nível não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido que passa a ser de conhecimento de todos e os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentes, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto. Significa que não são feitos apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível.

2.2 Diagnóstico Estratégico: Análise externa e interna

Os fatos passados de uma empresa são como a história de um país, tem muito que ver com o presente e até mesmo com o futuro. É através de análise das estratégias passadas que se pode reorientar o rumo para as estratégias atuais. O sucesso ou fracasso do passado funciona como uma bússola, pois servem para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização.

Para Hartmann (1999), a definição mais elementar de diagnóstico estratégico consiste em conhecer os efeitos e suas respectivas causas, situados interna e externamente ao seu negócio e ao dos seus concorrentes, visando estabelecer uma forma de agir, tendo em vista as implicações num futuro, o mais distante possível. O diagnóstico estratégico deve ter enfoque atual para constituir um sucesso permanente, é a raiz do seu plano estratégico.

Diagnóstico estratégico é o levantamento da situação atual do ambiente interno e externo da empresa, buscando dados quanto a estoques, desperdícios, concorrentes e distribuição para maximizar os seus recursos. Nesse sentido:

Diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica. Qual a real situação da empresa? Os aspectos internos e externos? Verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim e seus pontos a melhorar no processo administrativo, (OLIVEIRA, 2004, p.86).

Com esse mesmo pensamento Costa, (2003, p.51) afirma que: “o diagnóstico estratégico é um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”.

Tachizawa e Rezende (2000), observam que os objetivos definidos pela organização se dão em consonância com a sua real situação. Já a análise do ambiente externo possibilitará à organização ter conhecimento das forças restritivas e das forças impulsionadoras que condicionam a sua atuação, tendo por finalidade estudar e avaliar a relação existente entre a organização e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, a posição de seu produto-serviço em seu mercado-segmento, cabendo ao gestor a capacidade administrativa de aproveitar as oportunidades e absorver ou adaptar o negócio frente às ameaças.

O diagnóstico estratégico avalia se as estratégias que estão sendo seguidas estão dando o efeito que se esperava ao adotá-las. É importante que a fase do diagnóstico estratégico seja realista, completo e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação das diretrizes estratégicas.

Segundo Hartmann (1999), através da análise ambiental se pode determinar as variáveis que compõem o diagnóstico estratégico. Na concepção do autor a análise externa é a identificação de oportunidades e ameaças, localizadas no ambiente externo entendido como fatores ou situações que podem ser aproveitadas ou neutralizadas, que afetam positiva ou negativamente os resultados.

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. A análise do ambiente interno se baseia em informações passadas e atuais acerca de vendas, lucros, custos, estrutura organizacional, estilo gerencial, entre outros.

2.3 Missão, Visão e Cenários

Conforme Oliveira (2004, p. 76), “a missão é a determinação, o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

A missão pode ser descrita como a capacidade de se estabelecer estratégias organizacionais, planos de ação, buscando alcançar seus ideais de produtividade e competitividade em um mercado de grande concorrência e desníveis econômicos.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), “missão é o papel que desempenha a organização”.

Um modelo de gestão apropriado torna a organização mais eficiente, favorecendo o aumento da produtividade, gerando desenvolvimento para as empresas, sociedade e país através da definição da visão e seus objetivos e a busca por eles.

Para Costa (2003, p. 35), “visão é um conceito operacional muito preciso que procura desenvolver a auto-imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de ser no futuro”.

O gestor deve considerar que à medida que o ambiente fica mais turbulento, os cenários tornam-se mais importantes para o processo decisório estratégico.

Oliveira cita (2004, p.134), “os cenários podem ser analisados em suas situações de mais provável, de otimista e de pessimista. A elaboração dos cenários pode ter como fundamentação”:

- o pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- o estabelecimento de base de dados socioeconômico e de infra-estrutura;
- debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
- uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e
- uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

A abordagem projetiva mostra-se, na maior parte das vezes insuficiente para direcionar a ação da empresa no futuro e por outro lado, a abordagem prospectiva, cria futuros desejáveis e estrutura as estratégias a partir do presente, como uma ferramenta útil para suprir, eficientemente, esse aspecto do planejamento estratégico.

Pode-se considerar que a abordagem projetiva caracteriza-se em restringir fatores e variáveis quantitativos, objetivos e conhecidos, também explica o futuro pelo passado.

2.4 Postura Estratégica da Empresa

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. O objetivo é orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.

É importante estar ciente de que a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação aos seus concorrentes.

Para Hamel e Prahalad, (2005, p. 88) “a essência da estratégia está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais depressa do que as rivais possam imitar as vantagens que você possui hoje”.

Como resultados desse processo, o executivo poderá efetuar o julgamento geral da postura estratégica da empresa. Os pesos poderão ser julgados em função de: tamanho da empresa; taxa de crescimento da empresa; participação no mercado atual e tendência futura; rentabilidade atual e tendência futura; lucratividade atual e tendência futura; capacidade de sobrevivência; capacidade de desenvolvimento; e objetivos dos proprietários e principais executivos da empresa.

Os objetivos e os deságios são passos do instrumento prescritivo do planejamento estratégico. O primeiro pode ser considerado como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Podendo o objetivo ser geral e interessar a toda a empresa ou ser específico de um setor da empresa.

Para alcançar seus objetivos, uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos e estes, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades e expectativas que esperam satisfazer em troca de seu trabalho.

A empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos resultados esperados.

Em muitas empresas se você pedir a alguns executivos que descrevam os principais objetivos organizacionais, é bem provável que um número elevado de respostas ser composta de respostas não claras, podendo criar uma série de problemas para a empresa através de desperdício de dinheiro, horas de trabalho, conflitos internos, etc.

Os executivos das empresas costumam esquecer que os objetivos permitem não somente guiar as ações e estratégias, mas também estimulá-las. Uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados.

A estratégia é extremamente importante para a empresa e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si.

O estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com a finalidade de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico.

O plano de ação trata da implementação do planejamento estratégico, mas depende de todo um conjunto de ações que se interagem entre si, e dependentes do controle organizacional, nos seus mais variados níveis.

Controle organizacional é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, onde procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar o desempenho ou interferir em função do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, desafios e aos objetivos estabelecidos.

Através do controle verifica-se que o planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que realmente ajuda a empresa a se conhecer e a ter visão do futuro.

3 METODOLOGIA

O delineamento da pesquisa neste trabalho é de caráter quanti-qualitativo-descritivo, tendo como objetivo, verificar a importância da realização de planejamento estratégico nas sementeiras de Rondonópolis- MT, como ferramenta indispensável às empresas.

A proposta metodológica envolve o método quanti-qualitativo-descritivo que, segundo Lakatos e Marconi (2000), é aquele estudo que tem como preocupação identificar os dados que possam descrever a complexidade dos problemas organizacionais, bem como informações

sobre determinado tema. Assim sendo, o universo de pesquisa compreendeu todos as empresas sementeiras localizadas em Rondonópolis – MT.

Quanto à técnica de coleta de dados foram utilizados dados primários através da aplicação de formulário de pesquisa. O motivo do uso deste instrumento de pesquisa, conforme Mattar (2001) ressalta a importância em obter pelo instrumento mais adequado, efetivamente o que deseja medir. Através desse recurso pode-se obter maior originalidade dos dados. Além das questões solicitadas o pesquisador teve condições de captar mais informações relativas à pesquisa, o que, no momento da análise dos resultados, pode vir a contribuir de maneira significativa para o entendimento e responder ao problema inicial da pesquisa.

O universo da pesquisa compreende sessenta e três empresas e se conseguiu que cinquenta e seis participassem, através de entrevista estruturada com os gestores, o responsável pela administração da empresa.

Os dados coletados através da pesquisa foram tabulados, através de uma planilha de codificação eletrônica e posteriormente analisados e descritos os resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de entrar na questão que envolve o planejamento é preciso conhecer o que vem a ser uma empresa sementeira, tendo em vista que o desenvolvimento deste estudo foi em organizações deste segmento.

É importante conhecer a definição de empresa sementeira que pode ser conceituada como a organização que tem como objetivo produzir sementes de qualidade e com certificado de garantia de germinação e pureza, vigor, genética e, em alguns casos, desenvolvimento de uma nova linhagem de cultivares, bem como a distribuição e a multiplicação desses produtos para o consumidor final, - o agricultor.

A partir dos resultados da pesquisa foi possível verificar que do universo de empresas entrevistadas, 31,25% realizam o planejamento estratégico, enquanto que as demais 68,75 % não fazem uso deste instrumento de gestão.

Do percentual que realizam planejamento estratégico 63,63% das empresas realizam, o fazem de um à cinco anos, ou seja, esta constitui uma prática ainda nova no ambiente das sementeiras alvo da pesquisa.

A questão que buscou mensurar quem participa do Planejamento Estratégico na empresa teve os seguintes índices: 90,90% responderam que os participantes compreende a direção, gerência e supervisores, enquanto 9,10% das empresas pesquisadas responderam que somente a direção e a gerência participam ativamente do planejamento estratégico.

Verifica-se que 68,75% das empresas realizam diagnóstico estratégico e 31,25% não, sendo que este é um alto índice apontado de forma negativa, pois a falta de um planejamento na organização pode inviabilizar a produtividade e competitividade de toda a organização em logo prazo.

Ao analisar as respostas sobre as ameaças advindas do ambiente externo nota-se

que no entendimento dos entrevistados a principal ameaça às empresas é a concorrência com um total de 93,75%, enquanto isso, 6,25% das demais organizações alvo da pesquisa, revelou que o preço do produto no mercado é o ponto mais relevante dentre os fatores externos.

Com relação as principais oportunidades nas empresas entrevistadas é a diferença nos produtos com o total de 62,50% dos respondentes. Já na visão de 31,25% são clientes fiéis como pontos mais destacados pela empresa e, 6,25% apontam os produtos transgênicos.

Afirmam Troccoli e Macedo-Soares, (2003) que essa busca por adequação entre recursos e outros fatores organizacionais, por um lado, e oportunidades e ameaças, por outro, implica que as empresas realizem desde grandes mudanças estratégicas até pequenos ajustes táticos.

Para 62,50% dos entrevistados, os pontos fortes se concentram na agilidade e na execução das atividades. Enquanto que para 25% a união entre os funcionários demonstra o ponto culminante para a empresa e, para 12,50% a localização é o ponto forte da organização em relação a sua concorrência.

Verificou-se que os pontos fracos das empresas entrevistadas variam em 50% para problemas internos e outros 50% na concorrência. Isto significa que para a metade das empresas entrevistadas a fragilidade da gestão é considerada ponto fraco, enquanto que a outra metade vê a concorrência, ou seja, a ambiência externa como ponto fraco, devido a acirrada concorrência no mercado.

A pesquisa revelou que 80% das empresas possuem missão empresarial, isto porque, as organizações, na atualidade, estão percebendo a necessidade de se estruturar internamente para melhorar sua competitividade perante a concorrência. Isto posto, avalia-se que conhecer o seu ambiente interno e ter direcionadores (como é o caso da missão), são alternativas interessantes para as organizações que buscam se manter em atividade no competitivo mundo globalizado.

É interessante observar que 89% das empresas revelaram possuírem visão de futuro formalizado, mesmo que não tenham constituído o planejamento estratégico. Esta é uma realidade a cada dia mais presente no ambiente das sementeiras e de organizações, isto porque, conhecer o presente e a partir dele estruturar o futuro é uma forma eficiente de não permitir que os imprevistos possam prejudicar o bom andamento da conquista de mercados.

Ao se analisar sobre a postura estratégica da empresa como escolha consciente de alternativas de caminho e ação se verifica pouca clareza nas respostas dos dirigentes. Denota que os objetivos não demonstram orientação e estabelecimento das estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa, a partir momento em que se decidiu por determinada missão empresarial.

Greenwald e Kahn, (2005) dizem que na verdade são poucas as situações nas quais as estratégias da empresa afetam os resultados. Mas são situações que vale a pena tentar criar, pois a alternativa - atingir uma eficiência superior - é uma rota mais

exigente, e menos permanente, para o sucesso.

Hamel e Prahalad (2005) afirmam que receitas de estratégias limitam as oportunidades de inovação competitiva, mas que nem por isso deixam de ser importantes para a empresa.

Todos os gestores disseram ser importante a realização do planejamento estratégico, que por trabalharem com commodities precisam estar atentos aos movimentos do mercado e terem agilidade para sobreviverem diante das turbulências mercadológicas. Novamente, se verifica que responderam ao questionamento de forma unânime, tendo em vista que todas as organizações e, neste contexto, estão inseridas as sementeiras, precisam estar abertas para novos planos e ações de mudanças.

Outro fator que apontou a pesquisa é que para alcançar seus objetivos, uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos e estes, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades e expectativas que esperam satisfazer em troca de seu trabalho. Não há clareza de propósito neste sentido nas respostas dos entrevistados, tendo em vista que a maioria das empresas somente utiliza-se da participação da direção para realizar o planejamento ou o diagnóstico estratégico, tão somente.

É relevante avaliar que o Planejamento Estratégico pode ser concebido como um direcionador organizacional que pode, a médio e longo prazo, tornar-se um diferencial de competitividade e, por isso, deve ser aplicado em sua abrangência viabilizando que a empresa ganhe espaço nos segmentos almejados. Apenas com planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada, que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contato com o mercado.

CONCLUSÃO

No presente estudo procurou-se conciliar a teoria com a prática através de um estudo teórico empírico e o que se percebe é que as empresas sementeiras de Rondonópolis fazem parte de um mercado em constante transformação, por isso se faz necessário realizar Planejamento Estratégico, melhorando os pontos fracos e mantendo os pontos fortes, traçar objetivos, metas e planos de ação para que, fundamentada nestas diretrizes, possa investir e ter o retorno esperado, mesmo que em longo prazo, permanecendo no mercado e ampliando seus horizontes.

Os tempos atuais anseiam por novas idéias e métodos de trabalho para que o progresso das empresas e de todo o meio social ao qual ela pertence possa ser melhorado, promovendo o crescimento dos negócios e, conseqüentemente do país.

Essa realidade somente poderá ser alcançada quando se determinar os objetivos da organização através de um planejamento estratégico e eficiente, condizente com as condições de mercado que se apresentam.

Para finalizar salienta-se a importância do aprendizado como ferramenta indispensável, pois foi possível perceber o quanto as empresas precisam melhorar, realizando e implantando o planejamento estratégico para que a mesma alcance os

seus objetivos e seja competitiva. Além disso, traçar e oferecer às empresas informações que possam representar, justamente, este perfil competitivo.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BATEMAN, T. S. e SNELL, S. **A administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHMANN, A . A. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FISCHMANN, A .; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GREENWALD, B.; KAHN, J. Toda estratégia é local. **Harvard Business Review**. V. 83, n. 9, Set. 2005, p. 57-66.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Intenção estratégica. **Harvard Business Review**. v. 83, . 7, Jul. 2005, p.82-95.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico**. São Leopoldo: Grafozem, 1999.

KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. Os Heróis do Planejamento Estratégico. **HSM Management**. N. 40, Ano 7, v. 5, Set-Out, 2005, p.40-45.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. O Departamento de Gestão da Estratégia. **Harvard Business Review**. V. 83, n. 10, Out. 2005, p. 48-56.

LAKATOS, M. de; MARCONI. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, J. P. R de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e práticas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TROCCOLLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. A. Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos. **Revista de Administração da USP – RAUSP**. v. 38, n. 3, Jul/Set. 2003,p. 181-191.