

**FACULDADE TRÊS MARIAS CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS**

**CÉLIA SOUSA DE FRANÇA**



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL**

**CAMPOS LINDOS – TO  
2020**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Artigo científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Graduação em Contabilidade da FACULDADE TRÊS MARIAS.

**CAMPOS LINDOS – TO  
2020**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F814p França, Célia Sousa de.

Planejamento estratégico: como ferramenta de gestão organizacional./ Célia Sousa de França. – Campos Lindos: Faculdade Três Marias, 2020.  
15f.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup>. Gleicy Costa.  
Monografia (Graduação em Contabilidade) – FTM

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão organizacional. 3. Empresa. 4. Ferramenta. I. Título.

FTM

CDD 658.40

Ficha Catalográfica elaborada por  
Dayse de França Barbosa  
CRB 15-553

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ORGANIZACIONAL**

CÉLIA SOUSA DE FRANÇA<sup>1</sup>

GLEICY KELLY DA SILVA COSTA<sup>2</sup>

**RESUMO:** O estudo tem como objetivo avaliar o planejamento estratégico na gestão organizacional. Assim, foram mencionados diferentes conceitos no que fundamenta o planejamento estratégico no contexto empresarial. Dessa forma, foi abordada a importância do planejamento como ferramenta administrativa na empresa, essa sendo favorável para enfrentar as ameaças a cerca das oportunidades de mercado. Notou-se que através desta ferramenta a empresa desenvolve suas atividades com mais eficiente no mercado. Na investigação constatou-se que o planejamento é um instrumento de muita relevância que precisa ser abordado com mais atenção, pois é uma ferramenta necessária na totalidade empresarial. Por essa razão, as empresas devem busca mais conhecimento a respeito da importância de um planejamento no desempenho de suas operações, porquanto este é um recurso de grande relevância que deve ser usado no ramo empreendedor. A investigação sucedeu em duas etapas, uma vez que em todas as fases foi visível a importância das estratégias no dia-a-dia das organizações. Porque quando uma empresa programa suas atividades fica bem mais fácil alcançar suas metas de mercado. A pesquisa se distingue como qualitativa, sendo realizada por meio bibliográfico, além disso, fez-se necessário aplicar um questionário baseado em uma entrevista com quatro empreendedores. Na análise bibliográfica foi avaliados autores como: Orlickas (2010, p.37), Lacombe (2009, p. 70), Silva (2001, p.89), Drucker (1977). Lopes (1976, p. 54), entre outros. Analisou-se que por meio das informações coletadas e relatos dos entrevistados, se podem adquirir melhor entendimento sobre o tema. Deste modo, foi alcançado o resultado aguardado na pesquisa. Com isso, sugerem-se outros estudos que contribuam na totalidade do ramo empresarial.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégias. Gestão. Empresa. Ferramenta.

**ABSTRACT:** The study aims to evaluate strategic planning in organizational management. Thus, different concepts were mentioned in which strategic planning is based in the business context. In this way, the importance of planning as an administrative tool in the company was approached, which is favorable to face threats around market opportunities. It was noted that through this tool the company develops its activities more efficiently in the market. In the investigation it was found that planning is an instrument of great relevance that needs to be approached with more attention, as it is a necessary tool in the entire business. For this reason, companies should seek more knowledge regarding the importance of planning in the performance of their operations, as this is a highly relevant resource that should be used in the entrepreneurial field. The investigation took place in two stages, since in all phases the importance of strategies in the day-to-day activities of organizations was visible. Because when a company schedules its activities, it becomes much easier to reach its market goals. The research is distinguished as qualitative, being carried out through bibliography, in addition, it was necessary to apply a questionnaire based on an interview with four entrepreneurs. In the bibliographic analysis, authors were evaluated such as: Orlickas (2010, p.37), Lacombe (2009, p. 70), Silva (2001, p.89), Drucker (1977). Lopes (1976, p. 54), among others. It was analyzed that through the information collected and reports of the interviewees, a better understanding on the subject can be acquired. In this way, the expected result in the research was achieved. With that, we suggest other studies that contribute to the entire business sector.

**Key words:** Planning. Strategies. Management. Company. Tool.

## 1. INTRODUÇÃO

Orlickas (2010, p.37) avalia que o Planejamento estratégico é uma ferramenta de governança vastamente empregada pelas companhias. Além do mais, aponta que “o planejamento tende prognosticar e diminuir os incidentes dos resultados e elevar os favorecedores na tomada de decisão, porquanto admitem que o gestor adote decisões com maior firmeza”.

O planejamento estratégico opera como sendo um ponto de partida que focaliza a atuação da organização. Além disso, ajuda na concepção das transformações do espaço externo e interno, visto que auxilia no reconhecimento dos conflitos que tendem a surgir ao longo das operações como também a identificar as oportunidades de progresso da empresa.

Para Lacombe (2009, p. 70), “o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”.

O planejamento estratégico, quando aplicado de modo adequado, pode produzir na empresa maior competitividade, operando como uma ferramenta de comunicação, de acompanhamento e, sobretudo, de aprimoramento do aprendizado nos empreendimentos. (FERREIRA et al., 2005).

Conforme Silva (2001, p.89) pensa que “o planejamento, é a parte básica da contabilidade”. Assim, o Planejamento Estratégico tem sido o foco de aplicação da alta administração dos empreendimentos, voltado a parâmetro favorável que uma organização poderá adotar para enfrentar alguma ameaça e obter proveito das oportunidades encontradas em seu espaço.

Em virtude disso, as entidades estão chegando à conclusão que a estratégia tornou uma atividade bastante vantajosa. Consequentemente, qualquer empresa deve adotar essa para definir as direções que mais ajuste a sua realidade e interesses.

Por esta razão, o sistema à estratégia empresarial tem tornado evidente no âmbito organizacional. Sendo que todas as empresas ultimamente tem aplicado o planejamento Estratégico em suas atividades de mercado. Essa medida tem refletido mudança surpreendente e adequada no espaço organizacional, seja este econômico, social, tecnológico e político. Com isso, a entidade só poderá desenvolver e avançar se alcançar ajustar-se a tal conjuntura, portanto, o planejamento estratégico é uma técnica confirmada para que essa adequação aconteça com capacidade.

O estudo tem como objetivo identificar a importância do planejamento estratégico no

âmbito empresarial. Avaliar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão na empresa, compreender a aplicabilidade do planejamento estratégico na empresa, conscientizar o empresário da importância de um planejamento para o sucesso da empresa.

Por isso, é necessário compreender: o que significa planejamento estratégico em um ambiente empresarial?

Com isso, esse estudo justifica-se pela aplicabilidade do planejamento estratégico no contexto organizacional, uma vez que tal instrumentalidade tem sido de grande relevância no cenário administrativo das empresas, sobretudo no procedimento de tomada de decisão, visto como o mesmo permite evidenciar uma visão posterior do desempenho operativo do empreendimento.

A contextualização da metodologia da pesquisa foi totalmente bibliográfica realizada via internet em que fundamentou na abordagem de autores relativos ao tema proposto. Destarte, a pesquisa está organizada da seguinte maneira: introdução onde foi apresentado o tema, dentre outros argumentos de importância, seguidamente pelas reflexões dos autores explanados no desenvolver do texto, finalizando com a conclusão que demonstra os resultados da pesquisa, a qual tem a finalidade de fornecer conhecimento à sociedade sobre a temática.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Kotler (1992, p.63), pensa que “planejar estratégias determinado como o procedimento gerenciamento que desenvolve e realiza a manutenção de uma apropriação possível entre as finalidades e recursos da companhia e das transformações e oportunidades de mercado”.

A intenção do planejamento estratégico é nortear e reorientar os interesses e a produtividade da organização de maneira que origine lucratividade e aumento suficientes. Para Drucker (1977) a definição de Planejamento Estratégico será como um procedimento sucessivo, sistemático, constituído com a capacidade de prever o futuro, de modo a adotar decisões as quais atenuem riscos.

Segundo (Oliveira, 2007) o planejamento estratégico é visto “como um método que administra e constituir um bom direcionamento a ser adotado pela companhia, tendendo a otimização do nível de fatores externos que não são controlados e operando de modo inovador e distinto”.

Entende-se que o planejamento estratégico é ferramentas que sozinha não satisfaz as necessidades da empresa, uma vez que essa precisa trabalhar em conjunto com as táticas

operacionais para implementar a lógica estratégica da entidade.

Oliveira (2009, p.46) pensa que:

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento representa na escolha adiantada de decisões a respeito de o que realizar, antes do ato ser preciso sobre a questão real, projetar consiste em aparentar o futuro esperado e constituir previamente os movimentos de atuação indispensáveis e os elementos apropriados para alcançar as finalidades.

De acordo com Lopes (1976, p. 54) não possui planejamento sem determinar a missão, visto como apresenta um grande conflito no planejamento, fiança:

A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição Inter e internacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e ideais escolhidas. Em outras palavras PLANEJAR.

É de fundamental importância que as atividades operacionais sejam devidamente planejadas no âmbito organizacionais, pois assim, o empreendimento pode melhor alcançar suas metas de mercado. Assim sendo, planejar constitui formular sistematicamente finalidades e atuações de opções, que ao final dessa operação a alternativa se ocorrerá a propósito da melhor ação. Além disso, expõe sobre aos resultados futuros de determinações presentes, já que é um processo de decisões mútuas e autônomas que tendem obter intenções anteriormente estabelecidas.

## 2.2 COMPREENSÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Compreende-se que o planejamento é um modo de estabelecer princípios relacionados à determinada questão, em que serão constituídas as finalidades e metas, tendo como intenção alcançar certo resultado.

Para Bateman e Snell (2009, p. 117) pensa que “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

De acordo com Chiavenato (2004), ajuíza que o planejamento pode compreender tempos de longo e até de curto prazo, igualmente como abranger a empresa integralmente,

uma seção ou também um trabalho, significando, deste modo, uma cargo administrativo em que se difunde entre as etapas hierárquicas.

Segundo Kotler (1975), sendo um dos defensores do uso do planejamento apresenta como conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Desde antiguidade o homem já usava mesmo que de forma intuitiva, meio de planejar suas atividades almejando melhorar sua sobrevivência. Além disso, usava para antecipação de acontecimentos, deste modo, adotando as decisões que fosse mais apropriada a suas operacionalidades.

Para Maximiano (2009, p.15) “a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado”.

Com o processo da globalização o ser humano está em uma incessante busca por inovações para ampliar seus interesses comerciais e o consumismo exagerado dos indivíduos. Sendo que constantemente os empreendimentos precisam estar atentos às atualizações do mercado.

Cavalcanti (2001, p.75) aponta que na globalização:

Ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que em verdade, desenvolvam a capacidade de pensamento dentro das organizações, aprendendo e passando a viver pensando por si e no lugar do outro.

Dessa forma, gerando a insegurança no setor empresarial, pois para suprir tais incertezas as organizações planejam seus produtos e serviços à medida que torne atrativo a seus consumidores. Planejar, conseqüentemente é uma atividade própria da civilização humana ao longo dos tempos. Com o passar do tempo surgiu o sistema capitalista momento em que houve a substituição da forma de produção feudalista à capitalista trazendo consigo a competitividade no mercado. Com a evolução dos mercados, tornou-se fundamental que os empreendimentos determinam quais seus objetivos e estratégias de comercializar. De tal modo, consolidando seu posicionamento e desenvolvimento no ramo mercantil.

Diante disso, serão de grande importância que tenha conhecimento do espaço onde o empreendimento está inserido, além do mais, conhecer seus valores, sua visão, suas finalidades e qual a missão que almeja desempenhar no campo comercial.



De acordo com Hamel, o objetivo da estratégia é:

[...] é o ponto crucial da arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada. A arquitetura estratégica é o cérebro; a intenção estratégica implica uma distinção significativa para a organização. A capacidade e os recursos atuais certamente são insuficientes para a tarefa. Por mais que a visão tradicional de estratégia concentre-se no “ajuste” entre os recursos existentes e as oportunidades emergentes, a intenção estratégica cria, por definição, um “desajuste” substancial entre os recursos e as aspirações (HAMEL, 1995, p. 149-150).

Avaliando que o planejamento estratégico seja um processo consecutivo que proporciona visibilidade futura das operacionalidades, e ainda auxilia na contribuição da governança e direcionamento dos esforços para encontrar os conflitos que impedem sua ampliação. Conseqüentemente, sem projeto de estratégia para conduzir qualquer tipo de comercialização, torna-se praticamente impossível, porque precisa detectar as necessidades, oportunidades e o período certo para concretizar os princípios convenientes com antecedência.

### 2.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Nota-se que o planejamento estratégico configurou-se em um foco de aplicação para uma excelente administração das organizações, tendem-se as medidas favoráveis que uma companhia utiliza para enfrentar ameaças e usar as oportunidades encontradas no mercado.

Considerando que o Planejamento Estratégico é uma técnica evidenciada que as empresas usam para ajusta-se aos padrões de mercado, por esta razão, as entidades estão buscando realizar suas atividades aplicando as estratégias necessárias, com isso, almejando progredir suas operações e alcançar seu objetivo de comercialização.

Entende-se que o planejamento Estratégico tem um estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações; visto que não se pode discutir isoladamente o planejamento sem relacionar com o processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão de administradores na obtenção de resultados.

Oliveira (2009, p. 19) pensa que:

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, em como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O planejamento é fundamental para o desenvolvimento e sucesso da empresa, pois este instrumento tornou-se necessário no espaço empresarial já que o mesmo é usado como orientação para atuação dos empreendimentos, tanto no espaço interno como externo.

Neste ponto de vista, Lacombe (2009, p. 28) garante que:

Planejamento é a determinação da direção a ser seguido para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.

Considera que o planejamento estratégico é o método de selecionar as finalidades de uma empresa. O qual determina as políticas e programas estratégicos importantes para alcançar objetivos exclusivos rumo a conseguir as metas; a qual estabelece os métodos indispensáveis para garantir o desempenho das políticas e programas de estratégicas.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Observando que o planejamento oferece vantagens reais aos empreendimentos, porquanto auxílio a garantir o seu desenvolvimento, contribui para o aceleração do ritmo das transformações, conduz na atuação com mais eficiência.

Segundo Chiavenato (2012, p.344) destaca que:

O Planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder as questões básicas, como: “Por que a organização existe? “O que ela faz?” ”e“ Como faz?”. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos.

Para Petrocchi (2007, p.35) conceitua o planejamento como sendo “Planejamento é a definição de um futuro desejado e de todas as providências necessárias a sua materialização”. Segundo Ansoff (1990, p.95) reflete sobre o conceito de estratégia, “é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

Avaliando que o processo de escolha de um instrumento é algo que estabelece estudar as necessidades da companhia, além disso, conhecer seus objetivos e também a sua cultura. Percebe-se que as ferramentas trazem pontos fortes e fracos, por esse motivo, é que os empreendimentos necessitam escolher com bastante cuidado, sendo que precisa ter confiança nos pontos que possa oferecer melhor direcionamento a real estratégia.

Chiavenato e Sapiro (2003) “pensam que o planejamento tem como função, fazer o cruzamento das oportunidades e das ameaças fora da empresa relacionando os pontos fortes e os fracos”. Por isso, o empreendimento necessita fortalecer seus recursos e habilidade de modo a transformar a evidentes ameaças em novas oportunidades.

Figura 1 – Matriz Swot.

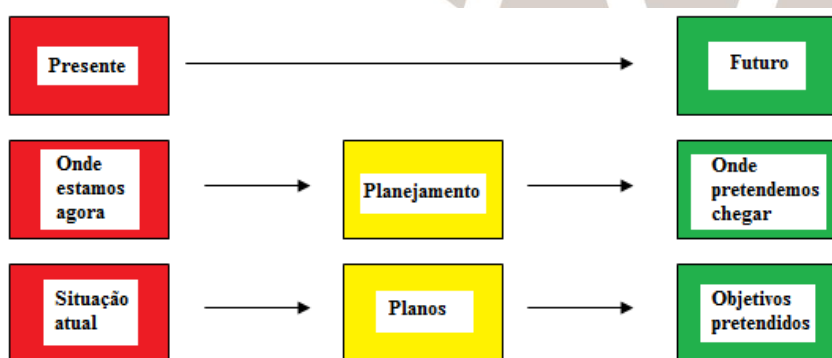


Fonte: Adaptado de Wikipédia (2013).

A análise estratégica é feita a partir da matriz SWOT, que é uma das ferramentas mais usadas na gestão estratégica do mercado competitivo. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Avaliando que planejar é uma elaboração sistemática de objetivos e atuações alternativas que acarretarão em decisões futuras. Sendo que o planejamento configura o princípio da função da gestão que estabelecem antecipado os objetivos a serem abordados e direciona a trajetória para obtê-los.

Figura 2 – As premissas do planejamento adaptada a seguir:



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Para Oliveira (2004, p.47) reflete que o planejamento estratégico comumente é de obrigação dos níveis mais altos da organização. De acordo com Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Krakauer et al. (2010), confia que o planejamento estratégico faz abordagem de uma técnica a qual pode da uma direção estratégica, objetivando que a gestão a se instruir sobre o espaço em que o empreendimento está inserido, também estimula todos os pontos fortes e diminuindo os riscos que existem.

O planejamento estratégico tem como finalidade foca a combinação das forças e fraquezas de uma empresa, além disso, nas oportunidades e ameaças do negócio. Portanto, tornando um procedimento administrativo necessário no desempenho da organização, sobretudo, na manutenção desta no mercado.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa é de abordagem qualitativa, foi realizada em duas etapas, primeiramente a partir de uma revisão bibliográfica GIL, (2008) é elaborada a partir de conteúdos já publicados, seguida por uma pesquisa de campo realizada como entrevista ao um determinado grupo de empresários com faixa etária entre 30 a 50 anos, a maioria do sexo masculino. Escolhidos conforme a disponibilidades de cada um. Quanto à revisão de literatura foi realizado eletronicamente através do site Google que é especializado em buscar conteúdos adequados à pesquisa.

Dessa forma, foram explorados referenciais teóricos de autores que abordam temas atinentes à temática escolhida. Assim, foram selecionados conhecimentos fundamentados em monografias, artigos científicos, dissertações, dentre outras leituras relevante à produção do artigo. A pesquisa se caracteriza como, sendo exploratória conforme Gil (2008) permite a máxima interação entre o pesquisador e o tema. Esta pesquisa busca identificar a importância do planejamento estratégico no âmbito empresarial. Conhecer a aplicabilidade de estratégias no cotidiano de uma empresa. Além disso, buscar informar os empreendedores sobre a importância do planejamento na atividade organizacional.

Desta maneira, a pesquisa se fundamenta em autores como, por exemplo: Cavalcanti (2001, p.75), Chiavenato (2004), Lacombe (2009, p. 70), entre outros. Como citado anteriormente, foi aplicado um questionário baseada em uma entrevista realizada apenas de forma online, devido o distanciamento social gerado pela Pandemia do novo coronavírus.

Portanto, os dados foram coletados por meio de diálogo realizado via Skype, whatsapp e telefone.

A pesquisa foi realizada em agosto de 2020. Os entrevistados foram nomeados de acordo com seus conhecimentos sobre o objeto de estudo. Assim, as perguntas foram direcionadas especificamente aos empresários das Empresas: Ana Livia Calçados, Ferramentas Gerais Comércio e Importação, Supermercado Soares e Bom Sabor Sorveteria & Lanchonete. Sendo escolhida como limite geográfico, a cidade de Campos Lindos no Estado do Tocantins.

As perguntas elaboradas pela pesquisadora foram levadas em consideração. Entretanto teve uma inquietação em testar outras probabilidades. Assim, a entrevista foi composta por perguntas investigatórias onde se aplicou a quatro empresários atuantes no ramo varejista. O questionário foi composto com apenas 06 questões. O objetivo da formulação das perguntas buscou averiguar os conhecimentos dos empresários quanto às estratégias empreendedoras usada nas atividades de suas empresas. Além do mais, buscou aprofundar conhecimentos e conscientizar os participantes quanto à importância de estratégias no ramo empreendedor. Seguidamente as informações foram digitadas e escritas de modo que as respostas dos entrevistados fossem identificadas com mais clareza. A entrevista ocorreu conforme a disponibilidade de ambos os envolvidos.

#### **4. ANÁLISE E DISCURSÃO DOS RESULTADOS**

Vários estudos buscam avaliar a área da contabilidade, sobretudo, o procedimento do planejamento estratégico nas atividades organizacionais. Diante disso, foi realizado um estudo objetivando conhecer a aplicação do planejamento estratégico no contexto empresarial.

Dessa forma, fez-se necessário realizar uma revisão literária em busca de argumentos que possa esclarecer e alcançar os resultados conforme os objetivos estabelecidos. Segundamente foi aplicado um questionário em forma de entrevista, realizada particularmente com alguns empresários atuante no ramo empreendedor. Dessa maneira, foram selecionadas especificamente quatro empresas como objeto de coleta de dados, localizadas geograficamente na cidade de Campos Lindos Estado do Tocantins.

Durante, a pesquisa bibliográfica se percebe a importância do planejamento estratégico no contexto administrativo de uma empresa. Pois fundamentado nas argumentações dos autores avaliados pode-se obter resultados que assegura a relevância do planejamento como uma ferramenta hábil no cenário empreendedor. Tal ferramenta favorece o desempenho das instituições no mercado, principalmente no processo de tomadas de decisões das empresas.

Verificou-se que o planejamento tem muita influência quando é usado adequadamente nas atividades empreendedoras. Portanto, esse sendo bem administrado contribui com o desenvolvimento de qualquer empresa no ramo de comercializar. Planejar é uma excelente estratégia administrativa colabora com a manutenção apropriadamente buscando efetivar prováveis objetivos da entidade diante das mudanças e oportunidades no mercado.

Nesta contextualização, analisar-se que o planejamento é uma programação que precisa ser usado atentamente como artifício sistemático na hora de decidir qual o caminho a empresa deve seguir para alcançar suas metas de mercado.

As estratégias são as direções que deve ser adotada a garantir as empresas no mercado O planejamento é de obrigatoriedade da alta gestão da empresarial. O planejamento serve para instruir, sendo responsável em incentivar os pontos fortes e reduzir os ameaça de mercado.

Considerando as reflexões dos autores analisados pode-se concluir que o planejamento estratégico é um instrumento necessário no cenário de qualquer organização, pois através deste a empresa mantém sua atividade com mais segurança diante das ameaças de mercado.

Desta forma, não foi observado controvérsia entre os estudos avaliados, uma vez que as argumentações foram favoráveis quanto à importância do planejamento estratégico na totalidade organizacional como ferramenta básica no desempenho empreendedor. Como citado anteriormente, foi aplicado um questionário na modalidade de entrevista objetivando aprofundar mais os conhecimentos quanto à utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão empresarial. Na entrevista se buscou compreender como os empresários aplicava o planejamento estratégico nas atividades de suas empresas, também conscientizar este quanto sua importância desta ferramenta no desempenho da empresa no mercado. Assim, a entrevista realizada no período de 21/08 a 28/08/2020 no município de Campos Lindos Estado do Tocantins. A qual sucedeu caracterizada da seguinte forma: as perguntas foram direcionadas especificamente aos empresários das empresas: Ana Livia Calçados, Ferramentas Gerais Comércio e Importação, Supermercado Soares e Bom Sabor Sorveteria & Lanchonete. As perguntas elaboradas pela pesquisadora foram levadas em consideração os objetivos estabelecidos. Entretanto teve uma inquietação em testar outras probabilidades.

Nessa lógica, seguiu da seguinte maneira, foi concretizada em seis questões envolvendo os pontos considerados mais relevantes que pudesse contribuir com a melhoria das empresas. Dessa forma, foi entrevistado um total de quatro empresários como segue.

Tabela 1

<b>EMPRESAS:</b>	<b>EMPRESÁRIOS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
------------------	--------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ana Livia Calçados</li> <li>• Ferramentas Gerais Comércio e Importação</li> <li>• Supermercado Soares</li> <li>• Bom Sabor Sorveteria &amp; Lanchonete</li> </ul>	<p>Ana Livia Pacheco</p> <p>Emanuel Oliveira</p> <p>João Machado</p> <p>Antônio Pinheiro</p>	4
--	--	---

**Fonte:** elaboração própria (2020).

Dessa forma, foram feitas as seguintes perguntas individualmente a cada empresário. A entrevista objetivou conhecer a realidade cotidiana de cada empresa quanto às formas de estratégias mais utilizadas para manter o desempenho destes empreendimentos no mercado. Portanto, na tabela 2 mostra as perguntas realizadas aos empreendedores.

Tabela 2

1- Quais as estratégias de marketing mais utilizado pela empresa?				
Qualidade de atendimento ao cliente (x)	Variedade dos produtos (x)	Realizar promoções (x)	Realizar promoções (x)	Promover Propaganda (x)
2- Qual o maior desafio para executar uma estratégia planejada na empresa?				
3- Quais as estratégias operacionais da empresa?				
Investir em inovações (x)		Investir em tecnologias (x)		
4- Quais as estratégias usada que contribui com a redução dos gastos da empresa?				
Buscar novos talentos (x)		Reduzir o quadro de funcionários (x)		
5- Quais os pontos fortes de uma empresa?				
Produtos de qualidade (x)	Preço atrativo (x)	Proprietários presentes na empresa (x)	Manter bom relacionamento com os clientes (x)	
6- Quais os pontos fracos de uma empresa?				
Limitação dos Recursos financeiros (x)	Não proporciona desconto nas vendas (x)	Funcionários despreparados (x)	Pouca divulgação dos produtos (x)	

**Fonte:** Elaboração própria (2020).

A entrevista foi realizada primeiramente na empresa Ana Livia. A qual é representada pela empresária Ana Livia Pacheco, sendo aplicada a primeira pergunta de forma objetiva. Segundo a empresária todas as alternativas de estratégias apresentada são importantes para o desenvolvimento de uma empresa. Ainda complementou: “que tem observado no cotidiano de

sua empresa que a qualidade do atendimento é um dos pontos mais importante, pois quando o cliente é bem atendido ele sempre retorna a realizar novas compras, isso é um ponto favorável para a empresa manter sua clientela. A partir daí, buscar projetar novas estratégias que favoreça a atração de novos clientes”.

Na continuidade, refletiu sobre a necessidade de manter produtos diferenciados, promoção e propaganda são as melhores alternativas para enfrentar a concorrência no mercado. O maior desafio apontado pela empresária para executar uma estratégia já planejada, é aprender a confiar na equipe de colaboradores. No ponto de vista da mesma, investir em inovações é fundamental no campo empreendedor. Porque a empresa precisa acompanhar a dinâmica do mercado. Quanto ao procedimento para reduzir os gastos, a empresa sempre busca investir em novos talentos, como também diminui o quadro de funcionários. Quanto os pontos fortes todas as alternativas foram consideradas relevantes para o avanço da empresa. Na última questão a entrevistada concordou que todas as opções mencionadas consideram como sinônimas de fraqueza para qualquer empresa.

Na sequência, a entrevista foi direcionada a empresa: Ferramentas Gerais Comércio E Importação. Todavia não foi possível realizar a entrevista como prevista. Porque o representante não estava disponível no momento. Com isso, chegou o momento de colher às informações no Supermercado Soares, o qual tem como gestor, João Machado, onde foram feitas todas as perguntas objetivando alcançar informações almejadas. Conforme o gestor as estratégias de marketing mais usado na empresa, é o atendimento ao cliente. A segunda pergunta não apresentou uma resposta lógica. Para as estratégias operacionais da empresa foi apontada como importante a busca por inovações. Para reduzir os gastos da empresa foi argumentado que na maioria das vezes procura reduzir o numero de funcionários. Como ponto forte foi apontado manter o bom relacionamento com os clientes, além disso, o proprietário deve estar sempre presentes na empresa. Como ponto fraco foi apontado às limitações de recursos financeiros. Pois sem dinheiro fica difícil uma empresa desenvolver no mercado altamente competitivo. Na empresa: Sabor Sorveteria & Lanchonete, o empresário Antônio Pinheiro, optou por não participar da entrevista, ficou evidenciado que este não tinha argumento suficiente para responder as questões solicitadas.

Considerando as empresas avaliadas durante a entrevista, verifica-se que entre os empreendimentos avaliados quem mais apresentou argumentos quanto às perguntas aplicadas foi à empresa, Ana Livia Calçados. Pois Ana Livia Pacheco como empresária apontou diferentes pontos de vista sobre como funciona as estratégias de sua empresa. Pode-se pensar



que a empreendedora está atenta às mudanças e tendências do mercado, uma vez que contribuiu favoravelmente em toda a entrevista. Portanto, os demais entrevistados não apresentaram conhecimentos satisfatórios como Pacheco. Já o representante do Supermercado Soares também demonstrou seu ponto de vista. Mas foram evidenciados menos conhecimentos sobre o assunto. As demais empresas não participaram da entrevista.

Refletindo sobre os dados coletados entre as empresas, acredita-se que ainda existem muitas empresas que não tem conhecimentos quanto à importância do uso das estratégias como ferramenta administrativa no ramo empresarial. Isso ficou visível a partir do momento em que alguns entrevistados não se disponibilizaram a participar da pesquisa. Acredita-se que foi por falta de conhecimento sobre o assunto. Evidenciou-se que a maioria dos entrevistados era do sexo masculino. Portanto, havia somente uma mulher. No entanto essa evidenciou um elevado grau de conhecimento quanto o mundo empreendedor.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo tratado oportunizou reunir com consistência informações de cunho bibliográfico como também a aplicação de um questionário com perguntas com abordagem ao tema proposto. Assim, a entrevista foi direcionada a quatro empresários no município de Campos Lindos Estado do Tocantins. Em buscar compreender mais sobre como funciona o procedimento do planejamento estratégico nas atividades organizacionais, foram avaliadas diversas teorias de autores que abordam conhecimentos atinentes à temática.

Na verificação dos dados foi evidenciada a importância do planejamento como ferramenta de gestão no contexto organizacional. Com isso, constata-se a necessidade deste instrumento no processo administrativo, uma vez que a empresa precisa de estratégias favoráveis para se garantir no mercado. Por isso, o planejamento se faz necessária no contexto empresarial, visto que é considerado como um adequado artifício administrativo que permite estabelecer qual direção a estabelecimento deve adotar para alcançar seus objetos.

Desse modo, é importante que a comunidade empresarial tenha consciência da necessidade desta ferramenta no desenvolvimento das atividades comerciais. Porque a função do planejamento é realizar o cruzamento das informações relacionadas ao mercado, sobretudo, desde as oportunidades surgidas, como também a relação dos pontos positivos e negativos do mercado.

As estratégias são elementos importantes na tomada de decisões, essa busca orientar o comportamento da companhia no mundo dos negócios. O planejamento é normalmente de

responsabilidade da organização. Tal ferramenta estuda as necessidades da empresa, sendo um elemento da alta gestão que colabora dinamicamente com os resultados da organização. Foi advertida a evolução das estratégias empresariais, pois através dessas são estabelecidos as metas e os objetivos da empresa.

Através deste estudo foi possível observar que as estratégias sugeriram para suprir as necessidades das comercializações. Essas foram evoluindo conforme a exigência do mercado, hoje tornou uma poderosa ferramenta administrativa. Conseqüentemente, as informações sucederam em duas etapas, iniciando com uma revisão literária, e seguidamente por uma entrevista envolvendo quatro empreendedores na cidade de Campos Lindos, objetivando aprimorar mais informações sobre o tema.

No transcorrer da entrevista foi advertido que, ramo empresarial ainda precisa buscar mais conhecimento quanto à importância de planejar suas atividades para saber lidar com as variações do mercado que a cada dia torna mais competitivo. Cabendo às organizações se ajustarem as exigências do mercado. Observou-se que as perguntas aplicadas aos empresários foram de simples entendimento objetivando uma resposta favorável para cada questão. No entanto parte desses não apresentaram argumentos satisfatórios sobre uma questão tão relevante. Mesmo assim, foram alcançados os objetivos almejados. Uma vez que os dados foram obtidos de formas diversificadas.

Na pesquisa foi constatado que, quando uma empresa elabora suas estratégias e aplicar conforme as necessidades, essas estratégias tornam uma ferramenta de muita eficaz para alavancar o desenvolvimento das atividades de mercado. Diante das argumentações avaliadas pode-se garantir que o planejamento estratégico é um instrumento fundamental para obter os objetivos de uma entidade empresarial, notadamente, diante das mudanças sucedidas no mercado globalizado. Assim, o resultado da pesquisa permitiu conhecer com maior dimensão a relevância da temática abordada. Portanto, todas as informações proporcionou mais aperfeiçoamento ao pesquisador. Visto como o conhecimento fornecer o acesso a outras habilidades no mundo profissional.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: incluem normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalho de estágio, MBA, dissertações e teses.** São Paulo: Atlas, 2006.

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. **MicKinsey Quaterly**, p.48-61, Summer 1966.

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

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

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ALBINO, José Coelho de Andrade; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Estratégia como prática: uma proposta de síntese?** EnANPAD. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1994.

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento estratégico** IN: MENDES, J. T. G. (Org.). **Coleção gestão empresarial**, 2002. Curitiba, Faculdades Bom Jesus, p. 27 – 38.

ARAUJO, Luís Cesar G. **Teoria Geral da Administração**. 0. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Luís Cesar G. **Teoria Geral da Administração**. 0. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CERTO, Samuel C. et alli. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Person, 2006.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneiro, 2001.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3. ed. São Paulo : Saraiva, 2009.

MINTZBERG, Henry AHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

LOPES, Carlos T. G. **Planejamento e estratégia empresarial.** São Paulo: Saraiva 1976.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração.** Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologias e práticas.** Atlas. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORLICKAS, Elizen da. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** São Paulo: IBPEX, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração.** Saraiva, 2009.

CERTO, Samuel C. et alli. **Administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Person, 2006.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva 2000.