

## **O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo nas empresas de Presidente Prudente/SP**

Juan Gabriel Nunes Bento<sup>1</sup>

Isabella Pereira Nunes Chagas<sup>2</sup>

Daysa Andrade de Oliveira<sup>3</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é analisar a viabilidade de aplicação do planejamento estratégico nas organizações do município de Presidente Prudente. Em relação a metodologia da pesquisa, trata-se de uma abordagem qualitativa descritiva. O método será pesquisa de campo. A amostra será não probabilística por acessibilidade e será composta por 10 empresas de diversos segmentos. Os sujeitos de pesquisa serão representados pelos gestores e proprietários das empresas. Os dados serão coletados por meio de entrevistas e serão tratados de forma qualitativa. Espera-se como resultado que os empreendedores têm conhecimento sobre o termo “planejamento estratégico”, mas, frequentemente, não é utilizado como deveria; identificar as estratégias que as organizações utilizam para sobreviver e até para a alavancagem dos negócios e se há relação de crescimento com o uso do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Estratégia. Organizações. Planejamento. Planejamento estratégico.

### **1 INTRODUÇÃO**

No ambiente organizacional competitivo, aonde as mudanças ocorrem, o mercado se torna mais rígido, a competitividade entre as empresas cresce, os consumidores se tornam mais exigentes, logo conhecer e planejar estratégias nas empresas se torna essencial. Dessa maneira, por meio da elaboração de um planejamento, visa-se conhecer a melhor maneira para alavancagem dos negócios.

---

<sup>1</sup> Discente do 3º ano do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: juangabriel.nunes@hotmail.com. Bolsista do Programa de Iniciação Científica 2018 - Grupo de pesquisa: Empreendedorismo.

<sup>2</sup> Discente do 1º ano do curso de Administração do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: isabella\_pe.chagas@hotmail.com. Voluntária do Programa de Iniciação Científica 2018 – Grupo de pesquisa: Empreendedorismo.

<sup>3</sup> Docente dos cursos de Graduação do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: daysa.andrade@toledoprudente.edu.br Orientadora do Programa de Iniciação Científica – Grupo de pesquisa: Empreendedorismo.

Diante deste entendimento, o problema de pesquisa proposto para este estudo é: como o planejamento estratégico influencia no desenvolvimento das organizações em Presidente Prudente?

Nesse âmbito, o trabalho tem como objetivo geral analisar a viabilidade de aplicação do planejamento estratégico nas organizações do município de Presidente Prudente. Nota-se, as necessidades da apresentação de objetivos específicos, logo, têm-se a) identificar o perfil e a política de expansão das empresas; b) verificar o conhecimento dos empreendedores em relação ao planejamento estratégico; c) identificar os diversos tipos de estratégias praticadas nas organizações; d) investigar a relação entre o planejamento estratégico e suas vantagens para alavancagem dos negócios na percepção dos empresários.

Recentes pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007) constataram que um dos principais motivos para o encerramento das atividades dessas empresas no Brasil é a falta de planejamento e descontrole da gestão. Este fato também foi observado em outras pesquisas presentes na literatura, como reforçam Gocco e Guttman (2005), muitas empresas brasileiras, inclusive as grandes, encerraram suas atividades em virtude da ausência de um processo de planejamento estratégico.

Deste modo, faz-se importante o conhecimento dos empreendedores sobre a questão de se planejar. Portanto, o planejamento estratégico torna-se indispensável na gestão empresarial, já que estão inseridos em um mercado fortemente competitivo. Não é mais suficiente gerenciar a empresa sem planejamento, é preciso avaliar as forças e as fraquezas ao cumprimento dos objetivos específicos para que permita aos executivos aprender com os sucessos ou os fracassos da política que instituem.

Sendo assim, o planejamento estratégico é uma das ferramentas que consiste em possibilitar aos empreendedores administrar melhor o seu negócio, independentemente do porte da empresa, é necessário trilhar metas, estratégias competitivas para chegar ao resultado pretendido.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Organizações

As organizações constituem sistemas dos quais atendem a necessidade das pessoas, responsáveis por promover bens e serviços. Essas organizações existem para que os indivíduos possam alcançar objetivos que não atingiriam sozinhos.

Dessa maneira, Chiavenato (2014) destaca que a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Segundo Cury (2000) a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar, deveres e tarefas a executar.

Tal conceito visa abordar a referência das pessoas como contribuintes dentro da organização, em vez de estarem elas próprias, inseridas na organização.

[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p. 46).

Contudo, destaca Kotler (1975) que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que direciona a organização, visando à interação da empresa com o ambiente, por sinal, essa interação pode ser positiva, neutra ou até mesmo negativa dependendo da estratégia adotada. Assim, as organizações necessitam pensar e agir estrategicamente para que seja possível uma decisão rápida frente à uma oportunidade para alavancagem de seus negócios.

Dentro do conceito de organizações, encontra-se as definições de governo, empresas e terceiro setor.

#### a) Governo

O Governo pode ser definido como a condução política geral dada à gestão do Estado. Este primeiro conceito na verdade traz uma série de reflexões que merecem uma melhor análise.

A palavra governo é plurissignificativa: (1) é o complexo organizatório do Estado (conjunto de órgãos) ao qual é reconhecida competência de direção política (ex.: forma de governo); (2) conjunto de todos os órgãos que desempenham tarefas e funções não enquadráveis no 'poder legislativo' e no 'poder jurisdicional' (ex.: 'poder executivo'); (3) órgão constitucional de soberania com competência para a condução da política geral do país e superintendente na administração pública. (CANOTILHO, 1999, p. 594).

Nada obstante, o governo compreende as organizações do serviço público, que administram o Estado e prestam serviços aos cidadãos. O Estado é uma entidade jurídica que ordena a vida dos cidadãos de um país ou nação.

#### b) Empresa

Segundo Kinlaw (1998), a empresa é a força contemporânea mais poderosa do que se dispõe para estabelecer o curso dos eventos da humanidade. Ela transcende as fronteiras e os limites do nacionalismo, exercendo influência predominante nas decisões políticas e sociais.

Para Crepaldi (1998), uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Cassarro (1999) coloca que uma empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, e este deve ser suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.

Harrington (1997) corrobora essa ideia, considera que as organizações entraram em uma era de grandes desafios e incertezas sem precedentes, pois cada vez mais os empresários estão buscando alternativas, visto que os modelos funcionais e tradicionais não parecem ser eficazes.

#### c) Terceiro Setor

Terceiro setor é a denominação utilizada para indicar as organizações de sociedade civil, sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase em participações voluntárias, que atuam na resolução de problemas sociais.

Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. (HUDSON, 1999, p. 11).

O principal objetivo das entidades de terceiro setor é gerar serviços que sejam de interesse geral da sociedade, sejam eles serviços essenciais (saúde, educação, moradia, etc.) ou ainda o fomento do exercício de direitos assegurados em lei. Em muitos países do mundo, inclusive no Brasil, estas entidades recebem incentivos governamentais principalmente na forma de subvenções (repasses) e na isenção e/ou imunidade de tributos.

Contudo, visando continuar em atividade no mercado, as organizações necessitam desenvolver o processo de planejamento, no intuito de atenderem seus resultados, promover serviços e se assegurar dentro do forte mercado competitivo. Sobretudo, conta-se ainda com o planejamento estratégico, que irá definir a missão, a visão e estratégia que será adotada ao cumprimento das metas estabelecidas.

## **2.2 Planejamento**

Muitas empresas encerram suas atividades nos primeiros anos de vida, como pesquisa realizada pelo Serviço de Apoio à Micro e as Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007). Os empresários justificam que a causa do encerramento de suas atividades se deve à alta carga tributária, uma economia ruim, ou até mesmo a crise atual. Mas será que é isso mesmo?

De acordo com Almeida (1994), as pequenas empresas apresentam dificuldades para conseguir sobreviver e se tornar competitivas, muitas vezes sendo eficientes no dia-a-dia, mas incapazes nas decisões estratégicas. Para que uma empresa possa se tornar competitiva no mercado, ela deve se aperfeiçoar continuamente, sendo assim, o planejamento é uma importante ferramenta que auxilia a empresa na tomada de decisão.

Dessa maneira, considerando que o planejamento é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas empresas, Orlickas (2010) destaca que o planejamento visa prever e minimizar os indicadores de resultado e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões assertivas.

[...] o planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação. (CHIAVENATO, 1987, p. 275).

Sendo assim, dentro das organizações o planejamento torna-se um aliado para pensar sobre o que aconteceu, o que está acontecendo, e o que acontecerá.

Lacombe (1976) coloca que não há como se planejar sem definir sua missão, pois essa implicará diretamente no processo de planejamento. Portanto, é evidente que através da missão pode-se supor a necessidade básica da empresa.

Uma proposta da razão pela qual a organização existe. Em geral, apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui, a missão é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. (CERTO, 2006, p. 49).

Entretanto, também é necessário definir visão, logo, esse conceito descreve uma autoimagem da organização: como ela se vê hoje, como ela gostaria de ser ver no futuro.

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, mas compreensível a todos, devendo ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa, bem como explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização. (COSTA, 2010. p. 46).

Verifica-se que dessa forma, todos que trabalham em organizações, que possuam uma visão clara e explícita devem enxergar que os conceitos visão e missão não se modificam no decorrer das atividades. Os princípios devem ser únicos e singulares, pois demonstram aonde a empresa quer chegar, como ela vai chegar, como ela se vê atualmente e como ela pretende se ver no futuro.

Logo, o processo de planejamento inclui três tipos de planejamento, conforme a FIGURA 1.

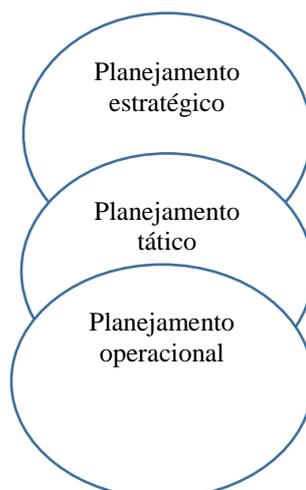


FIGURA 1: Hierarquia do Planejamento.

Fonte: MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 102.

Os planos estratégicos definem o futuro da organização. Com isso, destaca Oliveira (2009) que esses planos se referem a metodologia administrativa que estabelecem a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, aonde estão os fatores não controláveis. Dessa maneira, o planejamento estratégico tem um longo horizonte de tempo e olha para o futuro em termos da missão da organização.

Ressalta-se que o planejamento tático tem por finalidade otimizar determinadas áreas de resultados e não a empresa como um todo. Charnov (2009) salienta que o tempo de duração do planejamento tático é menor do que o planejamento estratégico, e em linhas gerais está voltado a atingir as metas específicas para executar a missão.

Já, nos planos operacionais são considerados os planos de ação que correspondem a um conjunto de heterogêneos para o seu desenvolvimento. De acordo com Maximiano (2009), para realizar objetivos é preciso definir quais as atividades devem ser executadas e quais recursos são necessários para a execução da atividade, esse processo de definição chama-se planejamento operacional. Esse planejamento é feito dia a dia, responsável por cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, seu tempo é ainda menor do que o planejamento tático.

Logo, o planejamento é um processo que inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance dos objetivos. Dessa maneira, planejamento é um importante aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade na sua

trajetória em direção ao sucesso. E esse sucesso requer o reconhecimento do ambiente organizacional, a estimulação da criatividade e o encorajamento de novas ideias e abordagens inovadoras aos desafios da administração.

## 2.3 Estratégia

Considera-se que a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar consista principalmente na escolha e na implementação de estratégias, e menos ainda, o que constitui uma boa estratégia. Na realidade, há tantas definições para estratégia que pode ser descrita conforme o quadro a seguir.

QUADRO 1: Conceitos de estratégia

Estratégia é a criação de uma posição única, distintiva e valiosa que conjuga um conjunto de atividades da organização (PORTER, 1986, p. 75).
Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes (OHMAE, 1985, p. 1985).
Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER JR, 1962, p. 13).
Estratégia é uma combinação dos fins (metas) que a empresa visa e dos meios (políticas) pelos quais busca atingir os objetivos traçados. Ela deve surgir de uma compreensão de regras de concorrência que determinam a atratividade de uma empresa. (PORTER, 1996)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Gremawat (2012) considera que a história do pensamento estratégico em administração foi afetada de muitas formas pelos conceitos militares. Segundo Chandler Jr (1962), a empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.

Estratégia define-se como um conjunto de decisões fixadas em um plano que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas, ou seja, a estratégia é um conjunto de compromissos, decisões e ações que

uma empresa necessita para alcançar a competitividade em ambientes competitivos. (PRAHALAD; HAMEL 1998 apud PIRES, 2008. p. 18).

Partindo desse ponto, a importância do conhecimento de mercado e dos competidores, decorre um crescente interesse por ferramentas e técnicas que auxiliem a formulação e a implantação da estratégia. Porém, o gestor que deseja conduzir essa análise depara-se com uma complexidade de opções e uma vasta gama de ferramentas com as mais variadas condições de uso.

Knott (2006) elucida que o termo ferramenta estratégica é utilizado para incorporar uma grande variedade de conceitos, ideias, técnicas e abordagens que estruturam ou influenciam o pensamento estratégico, a decisão estratégica e a implementação da estratégia.

As organizações que visam o desenvolvimento e melhor desempenho, buscam ferramentas estratégicas que visem auxiliá-las no processo decisório. Dessa maneira, o presente estudo apresenta as ferramentas Balanced Scorecard; Matriz Swot; Cinco Forças de Porter.

### 2.3.1 Balanced Scorecard

Proposto por Kaplan e Norton (1992), inicialmente como sistema para medição do desempenho organizacional, passou a ser utilizado para identificar e monitorar processos organizacionais críticos e, finalmente, como sistema de gestão estratégica, um conjunto de processos que permite à organização estabelecer, controlar e monitorar, de modo contínuo, se a execução de sua estratégia está atingindo o resultado esperado.

A FIGURA 2 ressalta a integração de todos os componentes do mapa estratégico entre as perspectivas. As direções indicam todas as atividades que devem ser realizadas dentro do indicador para o alcance do objetivo e, conseqüentemente, na escolha da estratégia adotada.

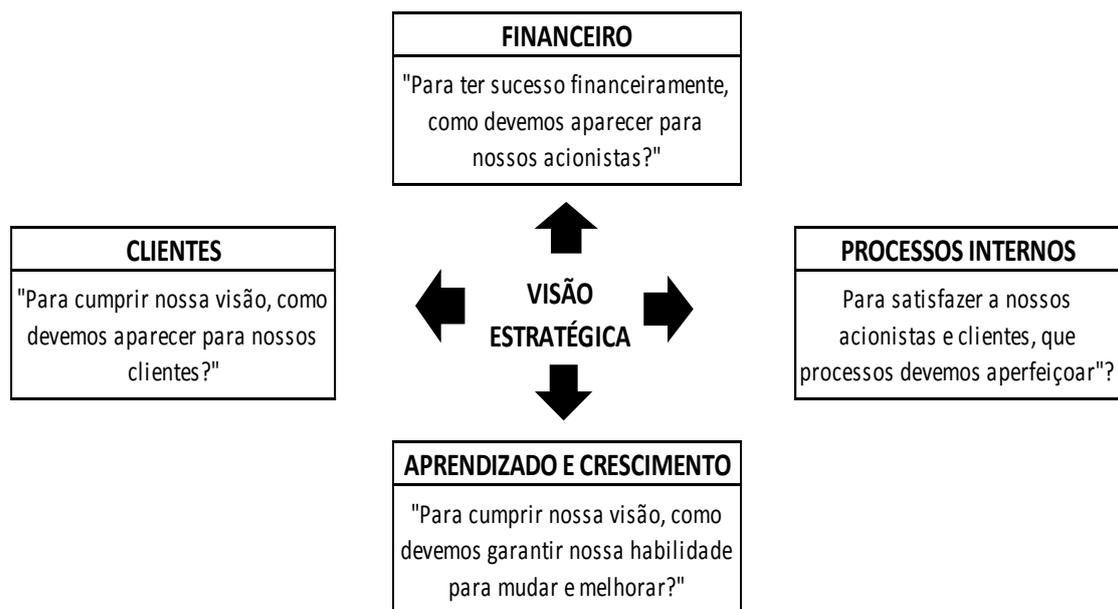


FIGURA 2: Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas.  
 Fonte: Adaptada de KARPLAN; NORTON, 1996, p. 76.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta dentro do planejamento estratégico na qual a organização tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial. Dessa maneira, o método consiste em determinar de forma balanceada os efeitos entre os quatro indicadores de avaliação.

Os objetivos financeiros ressaltam-se na importância da síntese dos resultados financeiros. A estratégia adotada irá averiguar a lucratividade na organização, dessa maneira, verifica se a organização está em crescimento ou até mesmo declínio.

Os processos internos trazem que as empresas devem identificar medidas nos processos internos que conduzirão à realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

As perspectivas de aprendizado e crescimento refere-se à capacidade da empresa manter seus recursos intelectuais, em alto grau de aprendizado e crescimento dentro da organização.

Os clientes são todos aqueles que a organização deve atender. Eles representam a fonte das receitas da empresa para chegar a meta financeira estabelecida, sendo necessário a identificação dos segmentos de clientes e mercados na onde a organização pretende atuar.

Portanto, a finalidade do Balanced Scorecard é servir como um sistema de gestão e medição de desempenho de suas estratégias e capacidades para que assim o gestor seja capaz de identificar e controlar os processos no meio organizacional.

### 2.3.2 Matriz Swot

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que na sua tradução é Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça, é uma técnica dentro do planejamento estratégico que é utilizada para analisar o ambiente e os processos que afetam a empresa no cumprimento de sua missão.

A análise SWOT é uma das ferramentas que proporcionam ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário a analisar a situação de como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento. Para isso, há destaque dos ambientes, conforme a FIGURA 3, que deverão ser identificados para capitalização dos recursos externos e aperfeiçoamento da capacidade interna.

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS		
AMBIENTE EXTERNO		Capitalizar pontos fortes para explorar oportunidades	Melhorar e corrigir todos os pontos fracos para aproveitar as oportunidades	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		Monitorar e acompanhar as ameaças cuidadosamente	Eliminar todos os pontos fracos para neutralizar ameaças		
		AMBIENTE INTERNO			

FIGURA 3: Matriz Swot

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente

empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa), dessa maneira, as suas forças podem ser representadas por funcionários, domínio de conhecimento, patentes protegidas

Os pontos fracos representam a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente organizacional. Contudo, os pontos fracos podem ser equipamentos velhos, práticas de trabalho restritivas, tecnologia obsoleta.

Quanto as oportunidades, é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

A ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Para Andion e Fava (2009, p.43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

Assim, os fatores controláveis (pontos fortes e fracos) que dizem respeito ao ambiente interno, é aquilo que pode ser manuseado ou alterado pela organização, correspondem aos processos internos da entidade. Os fatores incontroláveis (ameaças e oportunidades) que dizem respeito ao ambiente externo, são as variáveis que acontecem fora da organização, que não dependem de processos internos, como exemplo: a entrada e/ou quebra de concorrentes.

Dessa maneira, conclui a ideia, de que considerar os fatores internos e externos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado.

#### 2.3.4 Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter, destina-se à análise da competição entre as empresas. Considera-se cinco “forças” competitivas, que devem ser abordadas para que se devolva uma estratégia empresarial. Porter (1995) avalia

que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a sua atratividade.

Segundo Porter (1986), a natureza da competição está sintetizada em cinco forças competitivas, que são: a) novos entrantes; b) poder de barganha dos fornecedores; c) poder de barganha dos clientes; d) produto substituto; e) rivalidade entre concorrentes (FIGURA 4).

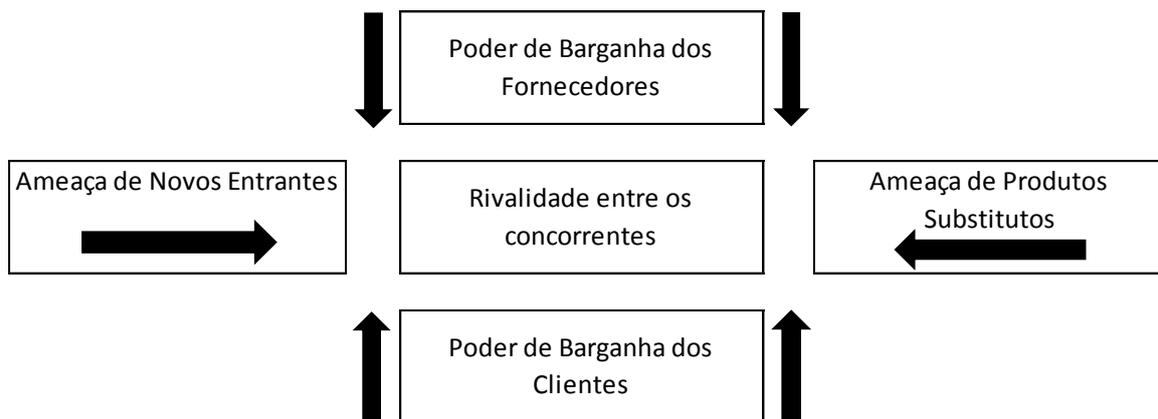


FIGURA 4: Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com Porter (1986), novos entrantes, refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até de que o ponto as empresas são capazes de entrar neste mercado para concorrerem por clientes.

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado, ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados.

O produto substituto refere-se à quando um bem pode ser consumido em substituição de outro. Porter (1986) afirma que o produto substituto é a sua identificação, através de pesquisas, na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria. O autor citado refere-se que os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma, através do marketing, estabelecer uma diferenciação.

O poder de barganha de clientes consiste-se em tratar de concorrência, são os responsáveis pelas variáveis nos preços, e a organização deverá estar

preparada para competir e atender com mais qualidade no menor preço a seus clientes.

A concorrência é principalmente notada e evidenciada na disputa por posições táticas, que envolvem preço, entrada de novos produtos, marketing, o público alvo e fatores determinantes no mercado de consumo. Inúmeros são os fatores que influenciam a concorrência entre produtos e serviços similares. Alguns podem influenciar de forma positiva o mercado, como, por exemplo, o marketing de um produto pode fazer com que os consumidores voltem os olhares para este.

## **2.4 Planejamento Estratégico**

Conceitua-se planejamento estratégico como sendo uma ferramenta administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas de forma se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Depois de ordenadas, implementa-se o planejamento estratégico para que, sem desperdícios de esforços, caminhe na direção pretendida.

Kotler (2000) aponta que o planejamento estratégico é um processo gerencial que desenvolve e mantém um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização bem como as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

Logo, a definição de planejamento estratégico está relacionada com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a visibilidade ou a direção das empresas. Porém, não basta só ter um planejamento, tem que ser bem executado, para isso, deve se atentar a algumas etapas dentro desse planejamento. Como destaca Oliveira (2007), as etapas para elaboração e implementação de um planejamento estratégico são: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle de avaliações.



FIGURA 5: Visão do Planejamento Estratégico

Fonte: MARTINS, 2002, p. 40.

A figura apresentada anteriormente retrata o diagnóstico da situação atual, projetando as missões, objetivos, estratégias que deverão ser alcançadas para realização das metas, e conseqüentemente com o apoio da estratégia adotada realizar a meta projetada.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998 apud TERENCE, 2002), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planejamento estratégico, são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

Ainda segundo Kotler (2000, p. 67) "o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado consiste ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico". Com isso, é necessário definir seu fator-chave, que é conceituado como atributo do qual a entidade deve dispor para ser bem-sucedida em sua atividade.

Nesse sentido, Gaj (1990) defende a importância de se explicitar as estratégias da empresa, pois dessa forma a organizações poderão analisar se o caminho escolhido será útil, se trará vantagens, se provocará ou ajudará a obter sucesso para alavancagem da empresa.

Contudo, o planejamento nas organizações se torna uma questão de sobrevivência. Com o auxílio de um plano estratégico as organizações conseguem diagnosticar e trabalhar as oportunidades e as ameaças do mercado, tendo a chance de atuar em setores ainda não explorados ou ainda alavancar os setores com potencial para o futuro.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem aplicada a este trabalho será qualitativa, caracterizada por não ser mensurável. De acordo com Diehl (2010), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, além de compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

A pesquisa rotula-se como descritiva. De acordo com Vergara (2009), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelece uma correlação entre variáveis e define sua natureza.

O método utilizado será pesquisa de campo. De acordo com Margarida (2010), a pesquisa de campo utiliza técnicas específicas que tem o objetivo de registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em objeto de estudo. Appolinário (2006) conceitua pesquisa de campo como coleta de dados realizadas em situação natural, onde não há controle rígido das variáveis que podem interferir na coleta de dados.

O universo da pesquisa será representado pelas organizações do município de Presidente Prudente, compostas por empresas, governos e terceiro setor.

A amostra será definida pelo critério não probabilístico por acessibilidade. De acordo com Vergara (2009, p. 47) é aquela “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Dessa forma, as organizações que farão parte da amostra serão aquelas que estiverem disponíveis para realização da pesquisa. A expectativa é que pelo menos 10 empresas participem da pesquisa. Os sujeitos de pesquisa serão os proprietários das empresas.

O instrumento de coleta será roteiro de entrevistas. Conforme ressalta Margarida (2010), a entrevista se constitui como um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para elaboração de uma pesquisa. Posteriormente, os dados serão tabulados e tratados de forma descritiva.

No momento, a pesquisa aguarda o parecer do Comitê de ética para dar início aos procedimentos referentes à coleta de dados.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem do planejamento estratégico na organização é importante, pois tal conceito visa apresentar as estratégias que são praticadas no atual cenário econômico e quais são as ferramentas utilizadas para ser competitivo, ou até mesmo se sustentar diante do forte mercado competitivo na qual se encontra.

A presente pesquisa tem o enfoque de identificar, por meio da realização de uma pesquisa de campo, se os empresários possuem conhecimento do planejamento estratégico, das ferramentas estratégicas, das análises dos ambientes, se há estratégia, como ela é desenvolvida, e, principalmente, identificar as formas de gerenciamento que os empresários praticam para alavancarem seus negócios, se essas são capazes de promover crescimento ou até mesmo para que se mantenham no mesmo nível.

É aguardado que os empresários possuam políticas estratégicas de expansão, mas que não consigam desenvolver da maneira esperada devido à falta de planejamento, forte mercado competitivo, dificuldade de negociação de preços com fornecedores e também, clientes.

De certa forma, é esperado que os empresários não possuam o conhecimento do planejamento estratégico, sobretudo, espera-se que seja utilizado estratégias para o desempenho empresarial.

A relação do planejamento estratégico com a alavancagem dos negócios se dá na arte do processo contínuo de se planejar estrategicamente e de desenvolver novas estratégias para a expansão de mercado, contudo, acredita-se que os empresários tenham visão, missão e valores para crescimento futuro, e que desejam intensificar o desempenho que se encontra nos dias atuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática de Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CASSARO, ANTÔNIO CARLOS. **Sistema de Informação para Tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira. 1999

CERTO, Samuel et al. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Person, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: Teoria e Prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014

COSTA, Eliezer. **Gestão Estratégica**: Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GOCCO, L.; GUTTMAM, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento Total da Melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva & ecológica**: desempenho sustentado na era ambiental. São Paulo: Makron Books, 1998.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARGARIDA, M. de A. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, L. H.; ALBERTO, C.. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MEIRELES, M. **Teoria da Administração**: Clássicas e Modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PIRES, A. et al. **MBA Executivo**: Uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2008.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.