

## Plano estratégico como pressuposto teórico: As dificuldades da implementação do planejamento estratégico.

Arthur Rosa<sup>1</sup>

Fernanda de Mattos<sup>2</sup>

Henrique Petry<sup>3</sup>

Vanessa Ribeiro<sup>4</sup>

Evaldo Reis Furtado Junior<sup>5</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo geral analisar como o plano estratégico é compreendido pelos envolvidos na organização. O trabalho em questão foi realizado por meio de um estudo descritivo com alunos da área de negócios no Centro Universitário Cesuca. Definiu-se como base de estudo o artigo de Peter Drucker no capítulo “a teoria da empresa” estudado em aula. A coleta de dados ocorreu através de um questionário online onde utilizou-se da ferramenta Google Forms. Ao decorrer da pesquisa podemos identificar como a organização atua em seus processos internos em relação ao plano estratégico e entender o posicionamento da organização. Através da pesquisa percebeu-se como a teoria e a implementação do plano estratégico na organização é trabalhosa e exige dedicação de todos os envolvidos da empresa. O desafio diante aos objetivos propostos obteve bons resultados através do questionário, pois pode-se confirmar que é essencial a teoria e um planejamento estratégico bem elaborado na empresa.

**Palavras-chaves:** Plano estratégico; Teoria; Posicionamento; Organização.

### 1. INTRODUÇÃO

Mesmo com o passar dos anos, o plano estratégico ainda continua sendo uma peça retórica ou algo desnecessário na vida de muitas empresas, um dos maiores problemas enfrentados nos dias atuais é a falta de um planejamento estratégico dentro das organizações que estejam alinhados com a teoria das empresas. Porém, para isso é importante o

---

<sup>1</sup> Estudante do Curso de Administração do Centro Universitário Cesuca. E-mail: arthur.rosa99@gmail.com

<sup>2</sup> Estudante do Curso de Administração do Centro Universitário Cesuca. E-mail: fepereiramattos.rs@gmail.com

<sup>3</sup> Estudante do Curso de Administração do Centro Universitário Cesuca. E-mail: hiquehpm@gmail.com

<sup>4</sup> Estudante do Curso de Administração do Centro Universitário Cesuca. E-mail: vanessa.ribeiroferreira@gmail.com

<sup>5</sup> Coordenador dos Cursos da Área de Tecnologia da Informação do Centro Universitário Cesuca. Doutor em Teologia. E-mail. evaldo.furtado@cesuca.edu.br

conhecimento da teoria e enxergar a importância dela dentro do planejamento na empresa, isso faz toda a diferença dentro da organização entre gestores e seus colaboradores.

De acordo com Drucker (2019, p. 21): “Toda organização, seja empresa ou não, tem uma teoria. Uma doutrina clara, coerente e focada é um trunfo extraordinariamente poderoso”. É importante que os gestores saibam passar essa teoria para seus colaboradores e que a mesma esteja alinhada e seja compreendida com o plano estratégico da empresa de acordo com a cultura da empresa. Conforme Chiavenato e Sapiro (2020), o processo de planejamento que as organizações utilizam deve andar de acordo com as mudanças da realidade atual do mercado e precisa coordenar os recursos da empresa de modo que a organização alcance seus objetivos com eficácia, para que assim elabore um plano estratégico com eficácia.

Pode-se considerar que o planejamento estratégico vai além de um instrumento importante para a desenvolvimento gerencial, é em seu cerne, a base ou pilar de sustentação de uma empresa ou negócio que visa o seu crescimento, pois através do planejamento se obtém a referência a ser seguida de todos os setores que compõem a organização (DECOURT et. al 2012). Segundo Andrade (2022), o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de suma importância para a administração e passou a ser usado como método principal de assistência dos administradores na performance dos seus afazeres, na tomada de decisão e na conduta da empresa.

Percebe-se então que há uma dificuldade em criar ou levar um planejamento estratégico a frente sem antes conhecer a teoria da empresa. Segundo o Serviço de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2016), o planejamento estratégico é um caminho para construir e se desenvolver diante da realidade de uma organização de forma crítica, coerente, completa e compreensível, tendo que formar confiança e segurança no papel que a empresa irá assumir. As empresas devem assumir o planejamento estratégico, tendo a responsabilidade para implantar a organização com direção e controle, potencialização dos objetivos, minimização das deficiências e prover a eficiência (DRUCKER, 2019).

Na teoria, a implementação do planejamento estratégico e a discussão sobre ele entre os colaboradores é comum e qualquer um que se interesse pelo assunto pode participar da formulação e controle das ações desenvolvidas. Porém, de acordo com de Oliveira (2018), percebe-se uma dificuldade entre os colaboradores da organização em identificar quanto a conceituação da função do planejamento estratégico nas empresas e colocá-las em prática

no dia a dia, devido a essa dificuldade, o colaborador não fica ciente do que está sendo traçado e planejado dentro da empresa.

Diante do que foi apresentado, verifica-se que há uma dificuldade enfrentada no setor pelo colaborador da organização a respeito do plano estratégico da empresa. Por conta disso, o desenvolvimento e aplicação na prática a partir da teoria tem sido dificultoso entre os colaboradores da organização. O presente estudo tem como objetivo geral analisar como o plano estratégico é compreendido pelos envolvidos na organização e, como objetivos específicos a identificar os problemas internos na organização e entender o posicionamento da organização.

Neste artigo após a introdução, os tópicos abordados serão: (2) referencial teórico, (3) metodologia no qual a pesquisa será de modo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, posteriormente a (4) análise de dados, (5) resultados e conclusões finais e (6) referências bibliográficas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA TEORIA E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A teoria da administração tem como características determinar o funcionamento de uma organização/empresa, como por exemplo, alguns padrões de posição ou nível de cargos, divisão de tarefas e distribuição de recursos. Procura-se também entender como administrar as tarefas para alcançar melhores benefícios como um todo. Drucker (2019), afirma que apesar de parecer simples ou fácil, o significado de uma teoria da empresa clara, lógica e confiável requer anos de dedicação, estudo e experimento que para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a própria teoria.

Drucker (2019), relata que a teoria de uma empresa é composta por três partes. A primeira parte corresponde aos princípios sobre o ambiente da organização: a sociedade e sua ordenação, o seu campo, o seu cliente e a tecnologia. A segunda parte compõe a missão característica da organização. E por fim, o terceiro componente são os princípios sobre as habilidades, conhecimentos, capacidades que são fundamentais para realizar e assim atingir a missão da organização.

Apesar do fácil acesso às informações sobre teoria e planejamento, é difícil hoje ver

empresas onde seus colaboradores estejam alinhados e que tenham o conhecimento da teoria na empresa onde fazem parte. Segundo Drucker (2019, p. 28): “Algumas teorias da empresa são tão poderosas que duram por muito tempo. Mas, como qualquer obra humana, elas não duram para sempre”. A percepção das dificuldades e não conhecimento dessa teoria desafia a capacidade dos colaboradores estarem alinhados com ela, sendo assim o planejamento fica de difícil compreensão e aplicação na prática. O progresso contínuo da teoria e de alinhamento do planejamento estratégico deve ser adotado aos gestores das áreas da empresa para passar aos seus colaboradores logo ao entrarem na organização e de forma contínua para que os mesmos possam entender a missão da empresa onde trabalham e a cultura da mesma (DRUCKER, 2019).

Como destaca Drucker (2019), quando uma teoria apresenta seus primeiros sinais de obsolescência, é necessário que ela seja repensada de forma que a empresa questione novamente seus princípios sobre o ambiente, missão e habilidades essenciais que refletem a realidade de sua empresa de maneira mais confiável. Sendo assim, o alinhamento dessa teoria faz com que o planejamento estratégico da empresa esteja sempre alinhado e atualizado.

Diante da teoria, acredita-se que o elemento primordial da empresa é a competência com que se gerencia o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é uma das tarefas administrativas que permite ao administrador hierarquizar objetivos, estabelecendo formas de concentração de recursos, buscando maneiras de distribuí-las de forma eficaz e organizada. De acordo com Chiavenato (2000), é preciso reconhecer que vivemos em uma sociedade onde suas empresas prezam cada vez mais em produzir resultados eficazes e que haja uma cooperação entre todos os setores da organização.

A partir do momento em que as organizações alcançam determinado tamanho e complexidade, consequentemente pode afetar seu modelo de gestão tornando mais precário e com isso surge a necessidade de crescer o modelo de gestão e utilizar recursos e abordagens contidas nas teorias gerais da administração, até mesmo investindo em tecnologias. O modelo de gestão permite oferecer aos executivos e gestores das organizações modelos de estratégias adequadas para a solução de problemas da empresa (CHIAVENATO, 2000).

A aplicação das inovações e tecnologias dentro das organizações, no momento da implantação de novos conceitos, do preparar funcionários e equipar a empresa para o futuro, deve ser feito de forma correta, tendo o acompanhamento de um profissional especialista na área. De modo que a estratégia permite que a empresa seja "intencionalmente oportunista"

(DRUCKER, 2003). Atualmente, é fundamental a implantação do planejamento estratégico nas empresas, pois a internacionalização das economias, culturas e mercados se estabelece dentro das organizações criando raízes.

O Planejamento Estratégico, por sua vez, é a definição dos objetivos e programas a serem executados para traçar as metas e alcançar o sucesso delas. De acordo com Kotler (1999), o passo a passo da elaboração do planejamento estratégico é dividido por etapas, sendo elas: declaração da visão e missão do negócio; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação de metas e serviços; formulação de estratégia; implementação; feedback e controle.

É preciso ter em mente que o produto do planejamento estratégico não é um plano, nem um conjunto de planilhas e tabelas, nem mesmo uma nova metodologia de análise. O produto de um planejamento estratégico são os resultados compatíveis com a missão e com os objetivos organizacionais (KOTLER, 1999). Como destaca Drucker (2019), a “cura” para uma “organização enferma” não está no funcionário perfeito, ou uma poção mágica. Para estabelecer, manter e restaurar uma teoria, não é necessário ter o “melhor” gestor na equipe executiva. Não requer genialidade, mas sim mais trabalho duro. Não procura uma “esperteza”, mas sim ser consciente. Como o autor Drucker (2019, p. 34) afirma “[...] a procrastinação jamais curará uma doença degenerativa. Esse mal requer ação imediata.”

## 2.2 IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO

O reconhecimento e a valorização do planejamento estratégico nas empresas é de extrema importância para a maioria dos gestores. Os esforços e estudos sobre mercados, concorrentes, forças e fraquezas da empresa, oportunidades e as ameaças do ambiente externo devem ser feitos de modo estratégico e muito bem observados para levar a organização a alcançar seus objetivos. Segundo Hrebiniack (2006), muitas empresas focam sua atenção somente no processo de formulação das estratégias e negligenciam a execução. Eles não compreendem que o planejamento e sua implantação são interdependentes, pois um afeta o outro.

O planejamento estratégico apresenta algumas limitações, uma delas aponta a dificuldade de organizações de fazer com que todos os seus níveis compreendam a ideia do plano, ou seja, é desafiador transformar o planejamento estratégico em pensamento estratégico. De acordo com Amoroso (2002, p. 45), a definição do pensamento estratégico é

“a rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição”.

Pode-se perceber que o Planejamento Estratégico não deve ser conceituado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar tais aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implantação (OLIVEIRA, 2001). A implantação de um planejamento estratégico deve ser monitorada constantemente, o gestor deve se basear nos indicadores de performance anteriormente que precisam estar bem alinhados.

### 2.3 IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é aplicado quando a inovação dentro das organizações tem de preparar os funcionários a aprontar a empresa para o futuro, fazendo de forma correta e com acompanhamento de um profissional especializado na área (DRUCKER, 1999). Drucker (2003), relata que as empresas apresentam características distintas, sendo difícil definir o tamanho das mesmas. Sendo assim, as estruturas das empresas são avaliadas habitualmente.

É necessário que se tenha um conhecimento sobre o funcionamento do sistema, as convicções e os procedimentos escolhidos e a rotina operacional da organização. A avaliação do sistema abrange a prevenção de erros que poderiam acontecer, a conferir se o atual sistema detectaria o erro de imediato e analisar a falta de controle que geram irregularidades nos processos (ALMEIDA, 1996).

De acordo com Boynton, Johnson e Kell (2002), o controle interno é feito pelo conselho de administração, administração em geral e outras pessoas que forneçam segurança para atingir os objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade perante a informações financeiras, compliance sobre as leis e regras aplicáveis e eficiência e eficácia nas operações. O controle interno envolve todas atividades e rotinas de procedimentos administrativos, a fim de organizar para que seus colaboradores entendam, respeitem e zelem pelas políticas definidas pela administração.

Para o funcionamento correto do controle é preciso que tenha políticas administrativas definidas e que sejam cumpridas, assim como informações eficientes e confiáveis. Ele é de caráter preventivo, sendo originado para a correção de desvios aos

parâmetros estabelecidos, se tornando uma ferramenta essencial para a gestão (FILHO; JACQUES; MARIAN, 2010).

## 2.4 POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

O posicionamento de uma unidade empresarial resulta da duração de assimetrias com concorrentes concretos e competentes, o que torna fundamental criar estratégias para o seu direcionamento (PORTER, 1986). A partir do posicionamento de serviços, se realiza um mecanismo de defesa contra a quantidade de informações voltadas à marca e ao mercado. (RIES E TROUT, 2009).

De acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002), serviços são criados por acordo e dosagem de instrumentos táticos (composto ou mix de marketing), que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado. A abordagem tradicional dos 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) garante um bom funcionamento para bens, mas que elementos adicionais (Pessoas, Processo, Prova Física) requerem atenção para serviços.

Para Tavares (2008), o posicionamento de marca é um valor externo ao negócio, é o esforço de implantar o benefício chave e a diferenciação que fica na mente do seu público-alvo, que por vez posicionam os serviços com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing. A marca pode ser uma superioridade de características e qualidade, diante da perspectiva da empresa.

Porter (1979), relata que o posicionamento estratégico empresarial pode ser constatado como um desenvolvimento de ações agressivas e defensivas, como um alvo de alcançar uma posição sustentável no mercado e chegar ao sucesso. Neste panorama são descritas três estratégias genéricas para a obtenção da vantagem competitiva: estratégia de liderança de custo, estratégia de diferenciação, estratégia de foco.

Segundo Decourt et al. (2014), o posicionamento da empresa constitui-se em conhecer o seu potencial, saber qual o destino que a organização pode alcançar e até onde ela pode projetar-se, compreender a visão que a entidade possui perante ao mercado, para poder aplicar o planejamento estratégico e poder conduzir a entidade de um ponto de partida, que a encaminhe a atingir seus objetivos.

De acordo com Porter (1991), com a atribuição do posicionamento competitivo o valor é considerado o que os clientes estão dispostos a pagar, o valor elevado resulta da oferta com preços mais baixos do que os da concorrência, ligados a benefícios proporcional,

ou do fornecimento de benefícios singulares, mais do que compõem um preço mais alto.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Fachin (2017), o método é uma ferramenta do conhecimento que possibilita aos investigadores, em qualquer área de atuação, tem como objetivo nortear, facilitar o planejamento da pesquisa, levantar hipóteses, gerir as informações, executar experimentos e analisar os resultados.

O presente estudo é catalogado como descritivo, que segundo os autores Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa descritiva tem a finalidade de caracterizar as particularidades de uma população, ou assinalar as simetrias entre variáveis. O vigente estudo submeteu-se a uma abordagem quantitativa, que segundo o autor Appolinário (2011) é tipo de pesquisa quantitativa, prenuncia em sua maioria, a aferição das variáveis predeterminadas, procurando investigar e esclarecer a influência sobre as demais variáveis, concentra-se a buscar por informações estatísticas.

De acordo com Nunes e Lozada (2019), o estudo com atuação quantitativo pode ser usado em inúmeros casos, visando descrever os conteúdos em uma análise de dados brutos e de forma objetiva, esse método utiliza de mecanismos de coleta de dados estruturados, com o questionário, que pode-se mensurar os resultados coletados de forma generalizada, já que se usa uma amostra da população estudada.

Segundo o autor Estrela (2018), ao estudar as características de uma população, não necessita ser em sua totalidade, mas sim uma parte na qual se obtenha base para se chegar ao objetivo do estudo. A amostra é uma seleção de componentes no qual consiste em uma população distinta, usa-se uma amostra como opção para propiciar condições para o estudo, reduzindo tempo, despesas e instrumentalizando a execução de métodos (MATTAR e RAMOS 2021). A população do artigo consiste em uma amostra não probabilística por conveniência dos alunos da área de negócios do Centro Universitário Cesuca, realizou-se um questionário com 14 perguntas, foram coletados em uma totalidade de 161 respondentes.

A coleta de dados deste artigo ocorreu através de um questionário online onde utilizou-se da ferramenta Google Forms, que conforme Marconi e Lakatos (2021) é um instrumento para a coleta dos dados, composto por perguntas sequencialmente organizadas, respondidas pelo entrevistado sem a companhia do entrevistador.



De acordo com Pereira (2016) a análise de dados refere-se ao detalhamento dos métodos a serem empregados, para a etapa da classificação, mensuração e tabulação dos dados selecionados. As informações coletadas do questionário foram tabuladas em uma planilha no Excel. As informações ao serem finalizadas foram realocadas para a plataforma Canvas para ilustrar-se o resultado final encontrado.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Para a presente pesquisa obteve-se no total 161 respondentes, destes 95,7% estão empregados em uma organização e 4,3% não estão empregados no momento. Importante ressaltar que os respondentes que não estão empregados foram desconsiderados nos resultados apurados.

Em relação à idade, 36,4% possuem de 18 a 22 anos, com as idades de 23 a 27 anos correspondem a 35,1%, de 28 a 32 anos correspondem a 9,1% e acima de 33 anos enquadram-se com 19,5%. O local de residência corresponde a 49,4% na cidade de Gravataí, 38,3% pertencem a cidade de Cachoeirinha e 7,8% residem em Porto Alegre, o restante dos respondentes residem em outras cidades próximas a região metropolitana, somando um percentual de 4,2%. A pesquisa aplicada demonstra que 31,2% dos respondentes estão empregados a menos de 1 ano, 27,3% estão entre 1 a 2 anos na empresa, 24% estão empregados a 5 anos ou mais e por fim 17,5% enquadram-se em 3 a 4 anos de empresa. Ao serem questionados sobre o semestre no qual estão cursando 39,6% estão no 1° ao 3° semestre, 27,3% dos respondentes estão no 7° ao 8° semestre, 25,3% dos alunos estão entre 4° e 6° semestre e 7,8% estão cursando entre o 9° ou mais.

##### 4.1 COMPREENSÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO

Antes de falar em planejamento estratégico, é preciso o conhecimento da teoria do mesmo. Com base nesta afirmação, foi questionado aos respondentes se a teoria é um aspecto necessário na formação do negócio onde 83,8% concordam com o enunciado da pergunta. O que vai de acordo com Almeida (1996), da importância que tenha um acompanhamento e a avaliação do sistema estratégico, faz com que se possa evitar ou solucionar uma falha no processo.

No questionário foi feita uma pergunta com resposta em uma escala de um a cinco, de acordo com as informações sobre a compreensão do que é o planejamento estratégico dentro da empresa, onde 75,3% dos respondentes afirmam ter o conhecimento sobre o assunto questionado, 13,6 % tem um conhecimento mediano sobre o tema da pesquisa e 11% não compreendem ou não entendem o que seria o plano estratégico, que de acordo com Chiavenato (2000), o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que ajuda os administradores a acompanhar o andamento dos processos criados.

Segundo dados da atual pesquisa, 94,2% dos respondentes entendem que o plano estratégico é de suma importância para a evolução da organização e 5,8% não souberam responder o questionamento. Segundo Drucker (1999), para o aumento da evolução da empresa, se faz necessário o crescimento do planejamento estratégico, trazendo como sugestão a experiência de um profissional qualificado na área.

Os respondentes ao serem questionados sobre a participação na tomada de decisão na organização, 40% dos respondentes afirmam participar da tomada de decisão na organização onde trabalham, 23,4% participam de certo modo na tomada de decisão, 37,6 % não participam de nenhuma tomada de decisão. Drucker (2003), afirma que a preparação dos funcionários dentro uma organização vai de acordo com a tecnologia e a inovação a seu favor, tendo ferramentas necessárias para novos conceitos a serem implantados.

#### 4.2 PROBLEMAS INTERNOS NA ORGANIZAÇÃO

Aos alunos da área de negócios que selecionaram a resposta, no qual afirmam que percebem visivelmente a dificuldade ou uma certa dificuldade em aplicar o plano estratégico na organização, foram questionados a responder, sobre o motivo no qual acredita-se que a organização encontra dificuldade em aplicar o plano estratégico, dentre as respostas obtidas foram selecionadas as recorrentes, 15% relacionaram a cooperação dos colaboradores, 13% dos respondentes responderam que não sabiam responder o motivo, 8% problemas na cultura da organização e falta de comunicação, 7% acreditam que a dificuldade em aplicar o plano estratégico é a falta de pessoas capacitadas para desempenhar e aplicar o plano estratégico e divergências por parte da gerência com 6% das respostas, falta de conhecimento; falta de pessoas capacitadas para desempenhar e aplicar o plano estratégico e desorganização ambos empatados com os mesmo 5% das respostas.

De acordo com os autores deste estudo, obteve-se algumas respostas mais longas com um conteúdo interessante sobre o questionamento recém citado que não tiveram recorrência, sendo importante registrar neste artigo, como por exemplo o respondente número dezesseis que relatou, depende muito dos envolvidos da organização pois eles tem que acreditar e participar ativamente para que então se obtenha resultados satisfatórios e o respondente número noventa e um acredita que por falta de clareza sobre a elaboração e por falta de conhecimento de seus benefícios para a entidade. Segundo Oliveira (2001), estrategicamente as empresas devem estar bem alinhadas no quesito de se basear-se nos indicadores de performance, pois dessa forma aplica-se com mais facilidade o plano estratégico.

Os pesquisados ao serem questionados no quesito de existência da dificuldade em aplicar o plano estratégico na organização, 40,9% dos estudantes afirmam que existe uma certa dificuldade, 27,3% não percebem nenhuma dificuldade na aplicação, 17,5% não souberam responder à pergunta feita e 14,3% percebem que possuem uma grande dificuldade na aplicabilidade do plano estratégico. De acordo com Amoroso (2002), as organizações geralmente apresentam certas dificuldades para que os colaboradores de todos os setores da empresa despertem interesse, assimilem e aceitem as mudanças que estão ocorrendo.

#### 4.4 COMPREENSÃO DO POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Ao serem questionados sobre a existência do plano estratégico na organização onde trabalham, 62,3% dos respondentes responderam que sim, existe um plano estratégico na sua empresa, com 18,8% das respostas afirmam não possuir plano estratégico na entidade e 18,8% responderam não ter conhecimento sobre se há ou não um plano estratégico. As informações correspondem, de acordo com Oliveira (2001), que o plano estratégico não deve ser seguido como uma afirmação, mas transformando ideias em ações que possam ser implementadas.

Quando questionados se o plano estratégico condiz com a realidade da empresa onde estão empregados, 50% dos respondentes acreditam que a empresa possui um plano estratégico adequado a vivência da organização, 27,9% concordam parcialmente, 3,2% discordam parcialmente, 2,6% discordam e 16,2% não souberam responder. Segundo Porter (1979), o desenvolvimento de ações no plano estratégico empresarial é feito para alcançar uma posição sustentável no mercado, para assim, obter uma vantagem competitiva. Com a porcentagem de 16,2% dos que não souberam responder, acredita-se que a afirmação de

Porter (1979) nos leve a pensar sobre esse resultado. É preciso que a organização alinhe seu planejamento estratégico com a cultura da empresa, para que assim seus colaboradores possam estar cientes do que está sendo feito e do que será feito.

Os estudantes ao serem questionados em relação ao peso que dariam sobre a teoria da administração se estivessem em posição de liderança, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 classificado como baixo e 5 máximos, chegou-se a 42,9% com peso 4, 29,2% com peso 5, 24% marcou peso 3, 3,2% selecionou peso 2 e com 0,6% o respondeu com peso 1. O que podemos observar que a maioria dos estudantes se interessam e levam em consideração à teoria da administração se estivessem na posição de líderes e gestores, como destaca Drucker (2019) que o progresso contínuo da teoria e de alinhamento do planejamento estratégico deve ser adotado aos gestores das áreas da empresa para passar aos seus colaboradores logo ao entrarem na organização e de forma contínua para que os mesmos possam entender a missão da empresa onde trabalham e a cultura da mesma.

A seguinte análise teve resultados de acompanhamento da Missão, Visão e Valores, onde foi possível observar o desenvolvimento dos objetivos, as habilidades e os recursos organizacionais. A Análise dos ambientes interno e externo, onde identificamos as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas tanto do meio externo como interno e definição de plano de ação que foi descrito e medido as metas e objetivos dos respondentes, como Drucker (2019) afirma, a teoria da empresa é composta por três partes, sendo o terceiro componente os princípios das habilidades, conhecimentos e capacidades que são fundamentais para realizar e assim atingir a missão da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade compreender a visão do aluno sobre o plano estratégico como pressuposto teórico e as suas possíveis dificuldades na implementação nas organizações. Visto que o plano estratégico é um meio para idealizar e se desenvolver em frente a dificuldade de uma organização de forma analítica, coesa, integral e compreensiva, tendo que construir certeza e convicção no papel que a empresa irá assumir (SEBRAE, 2016).

O estudo constitui como objetivo geral analisar como o plano estratégico é compreendido pelos envolvidos na organização, e como objetivo específicos foram

selecionados: identificar os problemas internos na organização e entender o posicionamento da organização.

Por intermédio dos resultados coletados durante a pesquisa quantitativa, com os alunos da área de negócios do Centro Universitário Cesuca na cidade de Cachoeirinha, pode-se identificar que 83,8% dos respondentes concordam que a teoria é um aspecto necessário na formação do negócio, 75,3% dos estudantes afirmam ter conhecimento sobre o plano estratégico na organização. A respeito da importância do plano estratégico para a evolução da organização 94,2% concordam com a afirmativa.

Conseguiu-se identificar que através dos dados coletados, 40,9% dos estudantes afirmam que existe uma certa dificuldade em aplicar o plano estratégico na organização, 62,3% dos respondentes afirmam que existe um plano estratégico na organização onde trabalham, 50% dos respondentes acreditam que a empresa possui um plano estratégico adequado a vivência da organização. Com relação sobre os possíveis motivos no qual acredita-se que a organização encontra dificuldade em aplicar o plano estratégico 15% acreditam ser por falta de cooperação dos funcionários envolvidos na organização e 13% dos respondentes responderam que não sabiam responder o motivo e através da pesquisa pode-se coletar informações adicionais que são de suma importância para complementar o entendimento de como plano estratégico é compreendido pelos envolvidos na organização, onde 40% dos respondentes afirmam participar da tomada de decisão na organização onde trabalham e em contrapartida 37,6 % não participam de nenhuma tomada de decisão. A respeito sobre a teoria da administração se estivessem em posição de liderança, os estudantes com 72,1% manifestaram respostas, entre peso quatro e cinco, significando a importância da teoria com a prática na organização.

Como limitações deste estudo destaca-se o pouco tempo de pesquisa por conta de ser realizado em um curto período, onde demandou esforço para conseguir sua conclusão, além da pouca experiência com artigos científicos e o baixo número de respondentes devido ao pouco tempo disponibilizado.

Para sugestão de pesquisas futuras sugere-se um período mais abrangente e utilização de um estudo usando como população outras instituições de ensino do estado do Rio Grande do Sul e realizando um cruzamento de informações, outra sugestão seria realizar uma pesquisa qualitativa utilizando de entrevistas com os estudantes do curso da área de negócios da região metropolitana.

De maneira geral, as informações da presente pesquisa tiveram uma grande contribuição para um maior entendimento acerca da teoria da administração e das premissas do planejamento estratégico, também ocorreu de analisar e compreender os conhecimentos oriundos dos alunos sobre o assunto abordado no estudo em questão.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (coord.). **Estratégia**: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002. p.31-52.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. E-book.
- BORN, J.C. **Recuperação da teoria do planejamento estratégico**. Artigo Científico (Especialização em Desenvolvimento Econômico) - Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em:  
<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/50938/R%20-%20E%20-%20JEFERSON%20CARLOS%20BORN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL W. G. **Auditoria**. 7. ed. São Paulo; Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. E-book.
- DECOURT, F.; NEVES, H.R.; BALDNER, P.R. **Planejamento e gestão estratégica** Rio de Janeiro: FGV, 2012.E-book.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 168.
- DRUCKER, P. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- DRUCKER, P.F. **Drucker**: o homem que inventou a administração. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. E-book.
- ESTRELA, C. **Metodologia científica**: ciência, ensino e pesquisa 3. ed. São Paulo: Artes Médicas Ltda,2018.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. E-book.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book.

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2018. E-book.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, P. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. Metodologia científica. Porto Alegre: Sagah, 2019. E-book.

MARCONI, A. M; LAKATOS, M. K. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MATTAR, J; RAMOS, K. D. **Metodologia da pesquisa em educação**: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas. 7. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceitos-metodologia-práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book.

PEREIRA, M.J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v.57, p. 137–145, 1979.

RESKE FILHO, A.; JACQUES, E. de A.; MARIAN, P. D. O Controle Interno como Ferramenta para o Sucesso Empresarial. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 49–54, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/1395>. Acesso em: 9 jun. 2022.

RIBEIRO, I. Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios. **Sebrae Nacional**, 15 ago. 2016 Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 5 jul. 2022.

RIES, A., TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: M. Books, 2009.

TAVARES, M. C. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.