



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



KAREN CRISTINA HURTADO DO AMARAL

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ERA DIGITAL: USO DAS
TECNOLOGIAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESTAQUE
DAS EMPRESAS NO MERCADO**

**CORUMBÁ-MS
2023**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KAREN CRISTINA HURTADO DO AMARAL

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ERA DIGITAL: USO DAS
TECNOLOGIAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESTAQUE
DAS EMPRESAS NO MERCADO**

Projeto Acadêmico - Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a Joice Chiareto

**CORUMBÁ-MS
2023**

KAREN CRISTINA HURTADO DO AMARAL

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ERA DIGITAL: USO DAS
TECNOLOGIAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESTAQUE
DAS EMPRESAS NO MERCADO**

Projeto Acadêmico - Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a)

Professora Doutora Joice Chiareto

Membros

Professora Doutora Caroline Gonçalves

Professor Doutor Fernando Thiago

CORUMBÁ

2023

Dedico esta monografia a Deus por me conceder a oportunidade de realizar um sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que me deu paz, força e discernimento para que esse trabalho fosse concluído. Sem Ele esse sonho e essa etapa da minha vida não seriam possíveis.

À Laila Barruk Mello, por ter acreditado em mim e ter me ajudado a ingressar em uma graduação.

À Erika Santana, por me apoiar e brindar recursos que facilitaram o acesso dos meus estudos.

À minha mãe Katia Cilene que sempre esteve na torcida, me apoiando e incentivando.

Ao meu parceiro Marcellus Daniel que nos momentos em que pensei em desistir me aconselhou e encorajou.

À minha orientadora Joice Chiareto, por toda sua excelência, paciência, suporte e oportunidade de realizar este trabalho.

A todos os professores que compartilharam seus conhecimentos durante a minha jornada acadêmica.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo, descrever os conceitos de planejamento estratégico na era digital e o uso das tecnologias como uma ferramenta estratégica. O Através do planejamento estratégico com uso das tecnologias as empresas conseguem estabelecer claramente as decisões, objetivos, potenciais, oportunidades, ameaças e garantir a competitividade e flexibilidade para lidar com mudanças inesperadas. Os conceitos usados abordam temas como bases do planejamento estratégico, tecnologias de informação, desafios do planejamento estratégico e uso da tecnologia. Como métodos, este estudo se utiliza de uma revisão da literatura, uso de materiais já elaborados: livros, artigos científicos, revistas, documentos eletrônicos. E, contudo, o estudo mostra que os gestores precisam estar atentos as mudanças para que atuem como principais agentes norteadores de estratégias, desenvolvimento e crescimento para a organização.

Palavras-chave: Era digital. Planejamento Estratégico. Revisão da literatura.

ABSTRACT

The present work aims to describe the concepts of strategic planning in the digital era and the use of technologies as a strategic tool. Through strategic planning using technology, companies can clearly establish decisions, objectives, potential, opportunities, threats and ensure competitiveness and flexibility to deal with unexpected changes. The concepts used cover topics such as the basis of strategic planning, information technologies, strategic planning challenges and the use of technology. As methods, this study uses a literature review, use of already prepared materials: books, scientific articles, magazines, electronic documents. And, however, the study shows that managers need to be aware of changes so that they act as the main agents guiding strategies, development and growth for the organization.

Keywords: Digital era. Strategic planning. Literature review.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Realidade Virtual no evento de Empreendedorismo realizado pelo SEBRAE, em Campo Grande/MS	31
Figura 2 - Site da Barbearia V.J	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planejamento Estratégico e as Tecnologias	17
Quadro 2 – Análise de Swot uma ferramenta de base para o planejamento estratégico...	19
Quadro 3 – O Canva como ferramenta de base do planejamento estratégico.....	20
Quadro 4 – PDCA como ferramenta de base do planejamento estratégico	21
Quadro 5 – Plano de ação como ferramenta de base do planejamento estratégico.....	22
Quadro 6 – As estratégias de sobrevivência e competitividade na era digital	29
Quadro 7 - Principais ideias abordadas no trabalho	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
2 METODOLOGIA	12
3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	13
3.1 Planejamento estratégico e as tecnologias.....	13
3.2 Bases do planejamento estratégico	17
3.3 Análise Swot.....	18
3.4 Canva.....	19
3.5 PDCA	20
3.6 Plano de Ação.....	21
3.7 Tecnologias de informação	23
3.8 Desafios do planejamento estratégico na era digital	25
3.9 Estratégias de sobrevivência e competitividade na era digital.....	27
3.10 Uso da tecnologia	29
3.11 A tecnologia e a estratégia	32
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Gagne (2013) a tecnologia pode ser vista como um processo contínuo, crescente e cheio de ideias novas. Pode-se pensar, portanto, que com esse processo haverá uma necessidade constante de interações entre os(as) gestores/empresas e as tecnologias, das quais deverão estar atentos e avaliar constantemente essas interações. Nesse sentido, o planejamento estratégico é fundamental para qualquer organização, pois os avanços tecnológicos e as mudanças se seguirão. Dessa forma, aliar o planejamento estratégico às tecnologias na nova era digital é uma grande oportunidade de desenvolvimento e aprendizado, onde as organizações precisam reformular suas estratégias e aderir o uso tecnológico para maior favorecimento de diferencial e competitividade organizacional.

O planejamento estratégico como ferramenta de apoio e gestão é um importante alicerce de qualquer organização e foi se moldando ao longo dos anos de acordo com as características de cada época da sociedade. Segundo Muniz (2021), a terceira revolução industrial da década de 1960, foi responsável por inúmeras inovações tecnológicas que permitiu uma grande transformação na sociedade e posteriormente a globalização. Atualmente, com a explosão da era digital onde a velocidade da informação é muito alta e as organizações necessitam aderir para entregar valor mais rápido, o desenvolvimento e implementação de novas ferramentas de apoio juntamente com o planejamento estratégico são fundamentais para o fortalecimento das marcas e destaque no mercado (Muniz, 2021).

No contexto histórico, vivemos várias épocas de civilização. Passamos da era dos caçadores, onde o uso de utensílios rudimentares era suficiente para obter alimentos para a própria sobrevivência, para a era da agricultura, onde o conhecimento era administrado para obter mais alimentos com menor esforço físico e mais trabalho mental, lavrando a terra, plantando, cuidando da plantação para colher mais alimentos. Com a construção de fábricas, a transformação de matérias-primas em produtos diversificados, especialização e linhas de produção, na era industrial, melhorou ainda mais o desempenho da produção (Muniz, 2021; Matesco, 2016; Gonçalves, 2020)

Por fim, chegamos à atual Era do Conhecimento resultante do processo de globalização e do surgimento de novas tecnologias de informação, especialmente a Internet, que se beneficiou de grandes avanços e tem colaborado para a igualdade de condições e a integração de mercados, tornando o conhecimento adquirido o status de diferencial competitivo (Matesco, 2016). Porém, mesmo na Era do Conhecimento, ainda não estamos aptos para conduzir nossas empresas de acordo com as diretrizes da era atual. Não temos um planejamento estratégico

organizacional que permita aos profissionais utilizar plenamente seu potencial nas organizações (Gonçalves, 2020).

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é descrever os conceitos de planejamento estratégico na era digital e descrever a importância do uso das tecnologias como uma ferramenta estratégica.

O trabalho foi dividido em 4 capítulos, onde no primeiro foi apresentada a introdução sobre o tema, no segundo é a metodologia, já o terceiro é a revisão da literatura em si tratando dos conceitos do planejamento estratégico e as tecnologias da era digital e como estas tecnologias podem ser utilizadas como vantagem competitiva. Por fim são apresentadas as considerações finais do trabalho.

1.1 Justificativa

O contexto atual está pautado em uma era em que não há limitação ao avanço tecnológico. As mudanças e o surgimento de novas tecnologias se seguirão. A cada nova tecnologia, os gestores devem buscar aprimorar seus conhecimentos para acompanhar as mudanças inesperadas (Gagne, 2013).

O planejamento estratégico é uma grande ferramenta de gestão que favorece a resultados prósperos e uma vez que combinado a ferramentas tecnológicas, propiciam a uma força maior de competitividade com os concorrentes no mercado (Bitencourt, 2023).

Para tanto, ainda que o planejamento estratégico com o uso de instrumentos tecnológicos auxiliem na relevância de um objetivo, meta e uma visão de futuro, muitas organizações ainda encontram dificuldade em executarem esses instrumentos pelo fato de não estruturarem de forma sistêmica a gestão da informação e o conhecimento, e preferirem uma análise superficial desses instrumentos. Portanto estudar como desenvolver essa ferramenta, sua evolução, o surgimento de novos instrumentos e os benefícios de sua utilização, é fundamental para os gestores ou aqueles que desejam gerenciar um negócio, para se ter habilidades e estratégias nortadoras para o sucesso pessoal, profissional e organizacional.

Assim a realização desse estudo pode despertar a oportunidade de aprendizado e o interesse de olhar essa ferramenta como peça fundamental para o sucesso de um negócio e estimular a adoção de um comportamento proativo na gestão da organização.

2 METODOLOGIA

Esse estudo tem por finalidade realizar uma pesquisa bibliográfica, do tipo qualitativa e descritiva, em que se fez uso de materiais já elaborados: livros, portais de credibilidade, artigos científicos, revistas, documentos eletrônicos e enciclopédias na busca e alocação para descrever e compreender a importância do planejamento estratégico e o uso da tecnologia na era digital, sendo um diferencial de estratégias para as empresas.

Para Richardson (2015), os estudos descritivos investigam as características de um determinado fenômeno. Os objetos de estudo são algumas situações específicas, ou algum grupo ou até mesmo um indivíduo.

A pesquisa qualitativa, busca uma compreensão particular dos fenômenos em estudo, sendo assim, apresentam significados com maior relevância tanto para o sujeito envolvido quanto para o meio de estudo das quais esses fenômenos pertencem. Os dados da pesquisa qualitativa, se dão num contexto de relações, nas quais todos fenômenos são importantes e procura-se compreender a experiência de todos os "sujeitos" envolvidos (Rampazzo, 2005). Devido aos fins da natureza dessa pesquisa, na qual busca-se analisar a importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas na era digital.

As Bases de dados utilizadas foram Google Acadêmico, Pergamum UFMS, Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e Google Web, com ano de publicação não definido. Os descritores utilizados na busca foram: Planejamento estratégico, administração estratégica, era digital, gestão da inovação, transformação digital, tecnologia na organização. Os critérios de inclusão deram-se através de base de dados (descritos anteriormente) que fossem compatíveis ou apresentassem similiaridade com o tema de estudo, realizando-se uma leitura acurada que excogitasse o principal interesse do trabalho.

A pesquisa bibliográfica aplicada neste estudo tem o objetivo de aprimorar e despertar o conhecimento, por meio de uma análise de trabalhos, que para Appolinário (2011) se limita à análise de documentos. Contudo, aborda especificamente a coleta de dados bibliográficos, com intenção de absorver informações já estudadas no objetivo de agregar conhecimento.

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 Planejamento estratégico e as tecnologias

O planejamento estratégico é uma das áreas de trabalho mais importantes de uma organização, pois por meio dele as decisões são tomadas e impactam no ambiente de trabalho e na produtividade ao longo do tempo, seja no curto, médio ou longo prazo. Bitencourt (2023) afirma que aderir as novas tendências da atualidade, é uma condição fundamental para a elevação dos empreendimentos, e que a tecnologia por si só não gera êxito, mas se houver uma combinação e junção das novas tecnologias com conhecimento “planejamento estratégico”, existirá a oportunidade de alavancar um negócio. Portanto, é necessário que o planejamento estratégico, seja desenvolvido com habilidades e com ferramentas que ajudem na tomada de decisões e na previsão de cenários futuros.

Como afirma Kerschbaumer (2020, p.19) “a palavra estratégia tem seu significado original vinculado ao comando ou ofício de um general e, ainda, à arte de planejar e coordenar operações militares”. Posto isto, foi criado devido às necessidades militares e as organizações começaram a adaptar os modelos militares aos negócios, buscando sempre acompanhar as crescentes mudanças no mercado econômico para garantir maior desenvolvimento no ambiente em que atuam. Kerschbaumer, diz que a estratégia está vinculada as características de influências externas e o planejamento ligado a objetivos futuros. Sendo assim, a abordagem estratégica ganhou impulso devido ao poder da exploração detalhada dada a importância dos aspectos racionais que vão além dos métodos quantitativos, e com eles formas ao longo dos anos e aprimorado com ferramentas de apoio aos gestores (Gonçalves, 2020). De acordo com os princípios da abordagem estratégica, Morais (1992) afirma que é um processo sob a liderança de uma gestão de topo da cadeia cujos princípios orientadores são vários princípios de condicionamento, portanto, capazes de liderar os objetivos globais da organização, onde aspiram formas alternativas de alcançar metas e monitorar a dinâmica dos processos.

Indispensável ao planejamento estratégico é a criatividade que pode alterar e reinventar e criar algo novo, obtendo resultados marcantes e positivos criando destaques inovadores. Mintzberg (2004) argumenta que o pensamento estratégico não envolve apenas uma análise de dados, ao contrário, trata de síntese, que envolve percepção, *Insight*, intuição e criatividade.

O planejamento é proposto para garantir que as organizações coordenem e controlem suas atividades, considerem o futuro e atuem “racionalmente”. Por alguma razão, essas características estão implicitamente ligadas às afirmações a respeito de o planejamento estimular a criatividade, bem como prover um

meio de lidar com a mudança, em geral, e com condições “turbulentas”, em particular (Mintzberg, 2004, p. 148).

De acordo com Michael Porter (2008) que lista cinco forças pelas quais uma organização deve ser guiada no caminho da competitividade e estratégia, para manter uma forte posição no mercado, por exemplo a rivalidade entre concorrentes, onde o autor afirma que é preciso entender quem é o seu competidor e estudar como ele opera em grupos, se ele já se consolidou, verificar o grau de estima dele no mercado, quais são suas vantagens competitivas e como se dissociar de concorrente direto.

É essencial estudar quem se deve manter como fornecedor, seus valores, prazos, e acima de tudo a qualidade do serviço prestado, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos entrantes, contratos de exclusividade que criam barreiras de dificuldade para a entrada de novos concorrente, pois, estudando e adquirindo o conhecimento do espírito organizacional e do controle interno, haverá o conhecimento das ações de gestão, dos processos operacionais e dos valores da organização, requisitos e uma boa estratégia para o sucesso e competitividade (Granado, 2023). Trabalhar na premissa de inovação é um fator indispensável, para se manter forte e atraente no mundo dos negócios especialmente em um cenário gradativamente mais digital. Como afirma Santos (2023, p. 11) “A inovação é um ativo estratégico para as empresas que visam ganhar produtividade e manter a competitividade”.

Para Manãs (1993) uma organização que se manterá ativa no mercado é importante ficar à frente dos concorrentes, e ter como prioridade a competição e a busca constante pela inovação. Mas em compensação a criatividade é ter uma ideia, e a inovação é o ato de dar vida a essa ideia. O conceito de inovação é amplo, e se aplica a pessoas, sistemas, processos, produtos, máquinas e instalações. Sobre inovação, Nadler e Tushman (2000, p. 53) afirmam que:

A organização do futuro terá que ser mais do que ambidestra; em certo sentido, terá que se tornar poli destro. Em vez de operar, essencialmente, no presente e no futuro, a liderança poli destro também exigirá a capacidade de coordenar negócios complementares e competitivos no mercado atual.

Considerando que o mercado econômico globalizado está se tornando cada vez mais robusto graças às tecnologias digitais, é necessário adaptar-se a estas novas medidas do mercado, necessitando de novas ferramentas de suporte e desenvolvimento. Em todo o mundo, surgiram novas ferramentas de negócios, novos meios de comercialização, estudos e profissões, sendo preciso se reinventar para garantir a sobrevivendo em meio a um mercado de inovação.

Trata se de uma corrida intensa e sem fim para que as organizações possam se renovar e revitalizar-se, o que necessariamente implica mudar. É uma questão

de sobrevivência. Se todo o contexto muda e muda para valer, a organização precisa, pelo menos acompanhar as mudanças ao seu redor para se manter atualizada e ajustada para competir (Sapiro; Chiavenato, 2009, p. 6)

Portanto, o planejamento estratégico assume ser o início na administração estratégica da empresa, que não difere em tamanho e natureza. O planejamento visa a aplicação de medidas abrangentes para determinar os resultados e adotar um comportamento proativo na gestão da organização (Mintzberg, 2004).

Com a introdução digital iniciada no início dos anos 2000 ainda em um ritmo lento, a tecnologia se desenvolveu rapidamente, computadores foram desenvolvidos para ajudar no planejamento e diagnósticos, tornando o processo de planejamento mais fácil e flexível, com big data e algoritmos revolucionários.

Conforme Vieira (2011) nenhum planejamento é cumprido em sua totalidade, na prática, as fases se mesclam e acontecem em simultâneo, e às vezes todas juntas, fora do plano predeterminado. Portanto, deve-se enfatizar que o planejamento para ser eficaz, deve ser aliada a outras ferramentas de alinhamento disponíveis nos processos, permitindo reformulações para atingir o resultado desejado.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), o mundo está nas margens limitadoras de uma revolução. Entre eles está a genética, ambiental, materiais, digital e a revolução da informação. No entanto, embora muitas oportunidades futuras estejam a caminho, empresas de todo o mundo competem para serem pioneiras e referência para os próximos passos da humanidade.

Existem dúvidas em relação às mudanças com o advento de novas tecnologias. Talvez a resposta seja o fator "beta" pouco conhecido que está melhorando o planejamento estratégico até então estático, criando organizações com processos dinâmicos e que se moldam conforme existem mudanças de cenários, sobretudo, com base na percepção do consumidor, que estão intimamente ligados por sites de avaliação e comportamento, aplicativos e redes sociais (Puppio, 2018).

Conforme Muniz (2021), em um período digital, o planejamento estratégico começa com uma abordagem fundamentalmente inspiradora para a organização. Havendo uma estratégia de desenvolvimento, utilizando da criatividade para ter visão para transformar o negócio atuando e descobrindo novas possibilidades, aplicando novas tecnologias e pesquisando inovações revolucionárias agregando valor para os consumidores, na sociedade no geral e na organização como um todo. O planejamento estratégico está relacionado com inovação, empreendedorismo, integrando e reformulando, com execução de forma ágil e monitoramento de desempenho.

De acordo com Santos (2023), a inovação é uma estratégia pronta para ganhar produtividade e competitividade, tomando papel de fator chave para o sobrepujamento de crises, erros de projetos, mau funcionamento de processos e serviços. Ao desenvolver o planejamento estratégico, é necessário levar em consideração: os papéis que a inovação e a transformação digital garantem ao sucesso dos negócios desenvolvimento sustentável da organização, facilitando a definição da estratégia corporações, abordando o cenário atual do mercado. Significa mais do que perspectiva de longo prazo, é importante estar qualificado para lidar com mudanças que acontecem rápida e constantemente

Na abordagem estratégica, é essencial que todas as organizações estejam envolvidas em diversos cenários e que seus colaboradores se comprometam a agir de maneira estratégica para alcançar os objetivos propostos, pois o desafio do negócio agora está pautado em gerar valor para o cliente e não mais entregar produtos e serviços por um preço justo (Muniz; Irigoyen, 2021). Carr (1992) define a estratégia como o caminho que a organização deve seguir para consolidar sua posição no cenário econômico, enquanto o planejamento estratégico refere-se inicialmente ao interesse nas relações entre a organização e o ambiente ao seu redor. Assim, o planejamento e a estratégia tornam-se um caminho combinado de conhecimento e busca de resultados, em outras palavras, a técnica de planejamento estratégico, quando usada de forma eficaz, leva à melhoria dos resultados para toda a organização.

De acordo com Meyer (1991), o planejamento estratégico é um método de gerenciamento cujo objetivo principal é fornecer aos administradores uma abordagem que possibilite o estudo do ambiente em que a organização está inserida, conforme aborda o Quadro 1. É uma metodologia participativa que começa na alta cúpula da organização e se expande para outros gestores e áreas de atuação, exigindo a participação de todos os envolvidos no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico. É de extrema importância levar em consideração a cultura organizacional, valores, crenças, hábitos e padrões de comportamento aceitos e comuns entre todos na organização.

Quadro 1 – Planejamento Estratégico e as Tecnologias

	Importância de aplicação	Benefícios
Principais ideias abordadas sobre o Planejamento estratégico e as tecnologias	Auxilia na tomada de decisões	Decisões eficientes e melhor produtividade
	Estimula a criatividade	Geração de resultados marcantes, positivos e inovadores
	Desperta habilidades de identificação da concorrência	Maior capacidade de elaboração de estratégias para evitar ameaças
	Favorece o conhecimento e experiência com o ambiente interno e externo	Maior flexibilidade para lidar com mudanças e obter resultados positivos
	Ajudam a elevar empreendimentos	Negócios com maior visibilidade, oportunidades e potencial de inovação

Fonte: dados da pesquisa (2023).

3.2 Bases do planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico tem como ponto de partida três elementos-chave: Missão, Visão e Valores. A Missão é o papel fundamental e o propósito da organização, incluindo o impacto pretendido na vida dos clientes e o potencial transformador da empresa. Essa etapa é crucial para um planejamento estratégico eficiente. A Visão, por sua vez, projeta o cenário futuro que a organização almeja alcançar em alguns anos e descreve os objetivos e metas a serem atingidos. É a Visão que guia todo o planejamento estratégico e torna possível concretizar as metas desejadas (Andion; Fava, 2002).

Os Valores definem as ações a serem tomadas para alcançar os objetivos propostos na Visão. Eles devem ser claros, objetivos e fáceis de entender para todos os colaboradores da empresa. É essencial que a equipe esteja em sintonia com a Missão, Visão e Valores para que o plano funcione em perfeita harmonia (Sertek, 2007).

Para que o planejamento estratégico seja efetivo, é necessário fazer uma Análise de Situação. Isso envolve levar em consideração o posicionamento do mercado, a situação atual da organização e quaisquer outros fatores que possam afetar seu desempenho. A partir dessa análise, é possível traçar objetivos e metas, estabelecendo prazos para alcançá-los. Os objetivos são os principais resultados a serem alcançados, e as metas são a forma como eles serão alcançados (Morais, 2018).

Para atingir as metas e objetivos, é necessário criar estratégias para cada meta, definindo o caminho a ser seguido. Em resumo, o planejamento estratégico é construído a partir da crença da organização, da sua visão de futuro e do que é necessário fazer para alcançá-la.

3.3 Análise Swot

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) no entendimento de Almeida e Oliveira (2020), é uma ferramenta amplamente utilizada por empresas e organizações para avaliar sua posição competitiva em relação ao seu mercado e identificar oportunidades e desafios.

Uma análise SWOT envolve a identificação de quatro elementos principais:

- Forças: os recursos, habilidades e vantagens que uma empresa possui em relação a seus concorrentes.
- Fraquezas: as áreas onde a empresa está em adreço em relação a seus concorrentes.
- Oportunidades: as tendências, mudanças de mercado ou outras condições que podem ser aproveitadas para o crescimento da empresa.
- Ameaças: os fatores externos que podem impedir o sucesso da empresa, como a concorrência, mudanças regulatórias, etc.

Os pontos fortes e fracos da empresa são geralmente identificados a partir da análise interna da empresa. Os pontos fortes são as habilidades, recursos e ativos que a empresa possui e que ajudam a ter sucesso no mercado. As fraquezas são as áreas em que a empresa precisa melhorar para se tornar mais competitiva (Sertek, 2007).

As oportunidades e ameaças externas de acordo com Ferreira et al., (2019) são geralmente identificadas a partir da análise do ambiente externo da empresa. As oportunidades são tendências, mudanças no mercado ou outros fatores externos que podem criar oportunidades para a empresa. As ameaças são os fatores externos que irão afetar a performance da empresa.

Ao pensar uma análise SWOT, é importante considerar a interação entre os aspectos internos e externos. Por exemplo, um ponto forte da empresa pode ser a qualidade dos seus produtos, mas uma ameaça externa, como uma mudança na regulamentação, pode afetar a demanda pelo produto.

A análise SWOT é frequentemente usada para desenvolver estratégias de negócios. A partir da análise, a empresa pode identificar áreas-chave para se concentrar e desenvolver planos de ação para melhorar seu desempenho. Por exemplo, se uma análise SWOT identificar uma

oportunidade de crescimento em um novo mercado, uma empresa pode desenvolver uma estratégia de expansão para capitalizar essa oportunidade (Ferreira et al., 2019).

Além disso, a análise SWOT também pode ser usada para avaliar a concorrência. Ao dirigir uma análise SWOT da concorrência, a empresa pode identificar as forças e fraquezas dos concorrentes, bem como as oportunidades e ameaças que eles enfrentam. Isso pode ajudar a empresa a desenvolver estratégias para competir efetivamente no mercado (Speth 2023).

Em conclusão, a análise SWOT é uma ferramenta valiosa para avaliar a posição estratégica de uma empresa. Através da identificação dos pontos fortes e flexíveis internos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças externas, a empresa pode desenvolver planos de ação para melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos. A análise SWOT é uma parte importante do planejamento estratégico e deve ser usada regularmente para garantir que a empresa esteja sempre ciente de sua posição no mercado. Como descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Análise de Swot uma ferramenta de base para o planejamento estratégico

	Importância de aplicação	Benefícios
Principais ideias abordadas sobre a análise de Swot	Auxilia na identificação das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa	Concede a identificação da posição competitiva, oportunidades e desafios, favorecendo ao conhecimento do ambiente externo e interno para delimitar dos melhores caminhos a serem seguidos
	Ajuda a identificar o cenário que empresa se encontra	Ajudar a identificar áreas-chave que precisem de melhorias para seu desempenho
	Auxilia na identificação das fraquezas dos concorrentes	Ajudar a os fatores enfrentados pelos concorrentes para desenvolvimento de estratégias
	Auxilia no desenvolvimento de estratégias para um negócio	Ajuda a alavancar um negócio e na formulação de objetivos, metas e prazos a serem alcançados

Fonte: dados da pesquisa(2023).

3.4 Canva

O Canva é uma ferramenta utilizada para visualizar modelos de negócios de maneira simplificada e visual. Diferentemente de outras ferramentas que exigem programas de computador de alto custo, o Canva pode ser montado com papel, caneta e blocos autoadesivos.

Com uma abordagem mais expressiva e visual, a ferramenta ajuda a compreender as partes do negócio e como elas se inter-relacionam (Pereira; Bittar, 2021).

Os blocos autoadesivos são úteis para definir tarefas, metas e objetivos relacionados a diferentes áreas da organização, como proposta de valor, segmento de mercado, canais, relação com o cliente, fontes de renda, estrutura de custos, recursos, atividades e parceiros-chave. Cada um desses blocos é responsável por orientar a empresa em áreas específicas, como posicionar os produtos ou serviços em relação ao que o cliente valoriza e necessita, definir o público-alvo da empresa, gerenciar os canais de distribuição e logística, manter uma relação adequada com os clientes, garantir a sustentabilidade financeira da empresa e gerar valor para o negócio, além de identificar e potencializar parceiros importantes (Pellin et al., 2022).

Além de permitir o uso de papel e bloco autoadesivo, existem também programas de computador gratuitos que podem ser baixados para montar o Canva. Essa ferramenta é valiosa para visualizar e entender como as diferentes partes de um negócio se relacionam e para orientar decisões importantes na empresa. Assim o Quadro 3 demonstra quais foram as principais ideias abordadas.

Quadro 3 – O Canva como ferramenta de base do planejamento estratégico

Principais ideias abordadas sobre o Canva	Ajuda a compreender as áreas da empresa e como elas se inter-relacionam entre si
	Servem para orientar decisões importantes e ter o controle da empresa
	Quando aplicada favorece a sustentabilidade financeira e a geração de valor para a organização
	Facilita o planejamento e a representação visual de ideias

Fonte: dados da pesquisa (2023).

3.5 PDCA

O PDCA é uma ferramenta útil para apoiar a elaboração e execução de planejamentos estratégicos. Originalmente, o PDCA se constituía de três passos repetidos: especificação, produção e inspeção. Entretanto, com o passar do tempo e a necessidade de atualização, foi adicionado mais um passo, colocar no mercado, e a inspeção passou a ser chamada de reprojetar. A sigla PDCA significa, em inglês, *Plan, Do, Check, Act*, e em português, Planejamento, Execução, Verificação e Agir. Os estágios do PDCA são cíclicos e contínuos, até que se alcance o resultado esperado. No último passo, não configura necessariamente o fim, uma vez que é possível traçar novos objetivos a partir dele (Correia, 2019).

A etapa inicial do PDCA é o planejamento, na qual são traçados os objetivos. O problema é analisado, e a partir do cenário obtido, o plano é construído, contendo os passos que se deseja realizar. A execução é uma das etapas mais importantes e precisa estar clara e completa, pois é a hora de fazer o que foi planejado anteriormente. Sem a execução, as etapas seguintes não serão possíveis de serem executadas. A terceira etapa é a verificação, na qual é avaliado o que foi feito na etapa anterior. É preciso identificar se o que foi planejado foi feito da forma correta e se o resultado foi atingido, mensurando os pontos negativos e positivos obtidos através da execução. É importante definir o que será mantido e o que será excluído, para que se possa verificar o que será necessário fazer para melhorar (Bemi; De Souza Junior, 2021).

A etapa final é agir, na qual é hora de atuar de acordo com os resultados obtidos nas etapas anteriores. Podem haver duas vertentes: o alcance ou o não alcance dos objetivos esperados. Se o resultado esperado for alcançado, é preciso inserir o processo de melhoria contínua, até mesmo em outros projetos. Caso não seja alcançado o resultado almejado, deve-se identificar as falhas nos processos e reiniciar o ciclo outra vez, até que as metas sejam alcançadas (Correia, 2019).

Para que todas as etapas sejam executadas corretamente, é importante evitar análises superficiais devido à ansiedade para resolver o problema rapidamente. É necessário ter cautela nas etapas do processo e verificar se há a necessidade de qualificação por parte de quem irá executar os passos do ciclo. Conhecimento do que será feito é essencial para uma execução eficiente, conforme consta no Quadro 4, mostrando as principais ideias.

Quadro 4 – PDCA como ferramenta de base do planejamento estratégico

Principais ideias abordadas sobre o PDCA	É uma ferramenta de gestão de qualidade que tem a finalidade de oferecer melhorias contínuas aos produtos, processos e serviços de uma organização
	Favorece ao aprimoramento de atividades e organização dos processos
	Concede maior agilidade e eficiência para resolução dos problemas
	Seu uso permite a otimização de estratégias com eficiência

Fonte: dados da pesquisa (2023).

3.6 Plano de Ação

O plano de ação é um recurso baseado em guias detalhadas que descrevem as ações que devem ser executadas pelos colaboradores, incluindo os recursos necessários para sua execução. Os elementos que compõem a ferramenta são: objetivo geral a ser alcançado, metas

a serem implementadas de acordo com o objetivo, lista de tarefas a serem realizadas, data de início e fim para cada atividade, recursos financeiros disponíveis e necessários, responsáveis por cada ação, intuito de cada atividade, listagem de riscos eventuais e planos de mitigação para aplicar em caso de ocorrência de riscos (Santos; Pinheiro, 2017).

As vantagens de se utilizar o plano de ação incluem: prevenção de problemas futuros, identificação de gargalos de produção, apresentação de soluções para problemas, coleta de informações pertinentes para o negócio da organização, facilidade na tomada de decisões pela alta cúpula, viabilização do retorno sobre os planos e processos e possibilitação do aprendizado de todos os envolvidos no plano. Para que as metas sejam alcançáveis, elas precisam ser mensuráveis, relevantes e temporais. Além disso, é importante delegar tarefas, classificá-las de acordo com seu nível de complexidade, criar um cronograma estruturado com relatórios das atividades já cumpridas e seus resultados obtidos, implantar um plano de contingência em caso de acidentes ou falhas na execução e monitorar o andamento das ações (Bemi; De Souza Junior, 2021).

Ao incluir relatórios de reuniões em um cronograma suplementar, a empresa pode verificar se as tarefas são concluídas no prazo e na sequência correta. Os resultados de cada setor devem ser apresentados, avaliados e ajustados, se necessário, para manter o progresso. Este processo cria um plano de ação abrangente que permitirá um desenvolvimento positivo para a organização (Almeida; Oliveira, 2020).

É necessário delegar tarefas, classificá-las por grau de complexidade, para não sobrecarregar os funcionários, é necessário criar um cronograma estruturado com relatório das atividades com o ciclo produtivo já concluído e um esboço dos resultados já obtido. É necessário colocar um plano de contingência com medidas a serem tomadas em caso de acidente ou falha de desempenho, juntamente com os parâmetros a serem adotados para remediar a situação (Santos; Pinheiro, 2017).

Por fim, é de extrema importância o acompanhamento do andamento das atividades para que tudo corra no tempo e na ordem correta, sendo necessário outro cronograma de implantação, contendo atas de reuniões dos responsáveis de cada setor, que deverão apresentar suas resultados. Se necessário, faça correções e verifique se elas permitirão que o plano funcione corretamente e, finalmente, seguindo as etapas listadas, as empresas poderão criar um plano de ação que permitirá o desenvolvimento positivo da organização. Assim, as principais ideias abordadas podem ser analisada no Quadro 5.

Quadro 5 – Plano de ação como ferramenta de base do planejamento estratégico

Principais ideias abordadas sobre o Plano de Ação	Guias que detalham ações que serão executadas e os recursos necessários para a execução
	Ajudam a prevenir problemas e apresentam soluções
	Permite a facilidade na tomada de decisões e o desenvolvimento positivo das empresas
	Auxiliam o alcance de metas e prazos, mantendo-os em ordem

Fonte: dados da pesquisa (2023)

3.7 Tecnologias de informação

O jornal impresso já foi o principal meio de comunicação nas organizações, tendo um papel fundamental e predominante por muitos anos, assim como os quadros de avisos. No entanto, hoje em dia, esses meios de comunicação são considerados obsoletos e estão em desuso como principal forma de comunicação. Com o avanço da tecnologia, especialmente com a popularização do computador e da internet, a comunicação se tornou muito mais eficiente, alcançando um número cada vez maior de pessoas em um curto espaço de tempo (Rogers, 2017).

O e-mail se tornou um meio de comunicação ainda mais difundido nas empresas, seguido pelos programas de conversas, como ICQ e MSN, que se tornaram populares como forma de contato ágil, com a possibilidade de salvar as conversas para comprovação de fatos. Mais tarde, o Skype surgiu e se popularizou, inclusive entre as empresas, ganhando sua versão business em 2015, voltada para o mercado econômico com ferramentas específicas, como salas de bate-papo para videoconferência (Palleta, 2019).

Com o avanço da tecnologia, surgiu um meio de comunicação desenvolvido especialmente para o meio corporativo: a Intranet. Ela substitui completamente o quadro de avisos e permite que colaboradores e gestores gerenciem notícias e avisos internos da empresa. A Intranet é acessível somente através de computadores conectados à rede corporativa da organização, daí seu nome que remete ao termo "interno" (Santos; Pinheiro, 2017).

Hoje em dia, não é mais necessário estar fisicamente presente em uma reunião para tomar decisões. Muitas vezes, um ou mais integrantes não podem comparecer presencialmente, mas com a revolução digital, isso é possível através de videoconferência. Os participantes podem estar em locais diferentes e debater e tomar decisões em uma única sala virtual. Isso faz parte da transformação digital que não para por aí. O mundo hoje possui o meio mais rápido de disseminação da comunicação: o smartphone. Com ele, é possível realizar todas as tarefas de um computador de forma ainda mais rápida. As organizações estão utilizando o smartphone como aliado, uma vez que as pessoas passam horas e mais horas com ele nas mãos. O foco hoje

é o digital, e o planejamento estratégico deve levar em consideração essa revolução causada por esses meios, que estão levando a sociedade para o futuro (Gonçalves, 2020).

É importante que as organizações acompanhem a transformação digital, caso contrário, correm o risco de se tornarem obsoletas e serem esquecidas. Para isso, é necessário que a entrega de serviços deixe de ser reativa e passe a agregar valor ao cliente. Isso inclui a análise de tendências, a prevenção de problemas e o controle da disponibilidade de equipamentos e aplicações, integrando processos. É fundamental gerir todo o ciclo de vida do serviço para garantir a qualidade do que será entregue ao cliente. Como afirmou Matesco (2016), essa é a chave para que a transformação digital seja aplicada de forma eficaz.

O mundo globalizado tende a superar e inovar a cada dia, a era digital não tem fronteiras, já entrou nas casas, nas escolas e acima de tudo é importante que tentemos nos adaptar a ela para não cairmos na estagnação, porque o mundo está mais conectado do que nunca, mas a fonte dessa conexão mudou fundamentalmente, ou seja, a quantidade de dados baixados e carregados tem aumentado em uso ao longo dos anos, e especialistas dizem que uma curva de crescimento ainda maior, tanto em termos de volume quanto de dados, são os fluxos de pesquisa, informação, comunicação, transações e tráfego interno da organização. Além de transmitir importantes fluxos de informações, também são transmitidas ideias, e com isso possibilita o fluxo de mercadorias, serviços, finanças e pessoas, ou seja, praticamente toda a informação transacional tem uma componente digital (Matesco, 2016).

No passado, segundo o autor, o comércio estava confinado às economias desenvolvidas e emergia de organizações internacionais. Hoje temos uma forma digital de comercialização que possibilita a inclusão e participação ativa de economias emergentes, startups, pequenos negócios e bilhões de pessoas. Milhões de pequenas e médias empresas tornaram-se exportadoras por meio de parcerias com sites de comércio eletrônico, incluindo, entre outras, grandes marcas como eBay, Walmart, Amazon, permitindo que até mesmo as menores empresas concorram com grandes multinacionais.

As pessoas usam a mídia digital para obter conhecimento por meio de cursos, ensino à distância, encontrar um emprego, apresentar seus serviços e construir redes pessoais no processo, na era digital, grandes empresas podem gerenciar suas operações de forma mais dinâmica e eficiente por meio de plataformas digitais, mantendo suas equipes virtuais conectadas em tempo real. Portanto, é hora de as empresas repensarem suas estruturas, produtos e a forma como projetam o futuro (Morais, 2018).

Hoje em dia, a internet é um componente tão vital da sociedade que investir em tecnologia é uma tática necessária para manter uma vantagem competitiva. Optar pela

Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pode fornecer inúmeras vantagens às empresas, permitindo-lhes prosperar em um mercado imprevisível. Na verdade, não só pode gerar novas perspectivas de produção, mas também pode melhorar os sistemas preexistentes.

As TIC oferecem a oportunidade de adquirir novas informações de negócios e também permitem que as empresas se conectem com as máquinas, os fornecedores e clientes em uma rapidez sem precedentes na história da humanidade. Pode-se concluir, portanto, que a tecnologia da informação e comunicação é um fator dominante e necessário para a sobrevivência de uma empresa na era digital em desenvolvimento. Dessa forma, é de fundamental importância para o gestor conhecer essas tecnologias e poder utilizá-las de forma eficaz no desenvolvimento do planejamento estratégico da organização (Gonçalves, 2020).

3.8 Desafios do planejamento estratégico na era digital

Diante da nova era digital, o planejamento estratégico tem atribuição de comunicar a liderança da organização. Baseado em uma estratégia oriunda da criatividade que visa revolucionar o plano de negócios para descobrir oportunidades que podem ser amplamente aplicadas nas novas tecnologias digitais, principalmente aquelas que têm o poder de quebrar barreiras, de gerar valor para a organização, cliente e sociedade como um todo. O planejamento estratégico está relacionado à estratégia, empreendedorismo, inovação e criação de valor. Quando falamos de planejamento estratégico, estamos falando do envolvimento de toda a organização, onde todos devem estar alinhados com objetivos reais para que haja o mínimo ou nenhum destaque de desacordo quando usado (Kunsch, 2018).

Para embarcar em uma transição bem-sucedida para a era digital, é imperativo reavaliar seu negócio e definir objetivos claros para sua organização. É importante entender que tornar-se digitalmente experiente não é uma conquista única, mas um processo contínuo de evolução, pois a inovação nunca cessa. Com esses pontos essenciais em mente, é crucial avaliar o estado atual da sua empresa e determinar o que será necessário para atingir seus objetivos. No clima econômico acelerado de hoje, é um desafio para as empresas acompanharem o ritmo das mudanças por conta própria. Portanto, as parcerias estratégicas podem ser um meio valioso para facilitar ou mesmo acelerar os processos de transformação interna (Morais, 2018).

Ainda o autor afirma que para o planejamento produtivo, é fundamental que a estratégia e o planejamento estratégico da organização estejam alinhados. Isso requer consideração cuidadosa das suposições de planejamento, e os gerentes devem garantir que suas propostas estejam alinhadas com retornos viáveis. Referindo-se à fusão de objetivos, o foco principal é buscar soluções para resultados potenciais.

Existem muitos benefícios em se utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, tais como colocar o cliente no centro do negócio, criar uma proposta de valor atraente, explorar as vantagens competitivas da organização, utilizar tecnologias digitais e inovações para melhorar a experiência do cliente, avaliar o impacto dos meios utilizados em conjunto com as tendências da sociedade e as forças de mercado, identificar competências que criam valor para a organização, elaborar um plano de ação executável de acordo com o orçamento disponível, engajar toda a organização em torno de objetivos comuns, melhorar o retorno sobre o investimento e aumentar o valor da empresa no mercado (Gonçalves, 2020).

Essas questões são fundamentais para empresas que desejam reformular sua estratégia ou entrar em um novo mercado. Elas servem como ponto de partida para orientar a tomada de decisão em relação a como o negócio será implantado, quais ferramentas serão usadas para apoiar o desenvolvimento organizacional e como o marketing será tratado. As respostas a essas perguntas devem ser pensadas com foco no futuro, levando em consideração os cenários em que a empresa deseja atuar (Morais, 2018).

O planejamento estratégico é fundamental para alinhar os objetivos da organização com o cenário atual do mercado econômico e suas necessidades. Ele funciona como um cronograma, determinando onde a organização se encontra no presente, onde ela quer estar no futuro e quais medidas serão adotadas para alcançar os resultados desejados. Por isso, é importante começar a pensar em planejamento estratégico desde o início da organização e segui-lo em todas as etapas da sua longevidade. Ter um bom planejamento desde o início torna mais fácil criar estratégias para competir com os concorrentes, se firmar em sua área de negócio e manter-se equilibrada (Correia, 2019).

Hoje em dia, em um cenário de transformação digital, planejar é uma forma de reagir rapidamente às mudanças e adotar uma postura proativa como empreendedor. Isso é válido não apenas para grandes empresas, mas também para pequenos empresários que desejam dar um direcionamento às suas empresas e ocupar sua fatia no mercado. Em resumo, a importância do planejamento estratégico está diretamente ligada ao impacto que ele pode causar na organização e no processo de tomada de decisão (Matesco, 2016).

Além disso, com toda essa evolução, tornou-se possível obter um negócio totalmente online, isto é, pequenas ou grandes empresas podem prestar os seus produtos/serviços de maneira remota. Tendo em vista toda essa potencialização tecnológica, usar a criatividade para gerar ideias novas e um novo meio de adaptação pode alavancar um negócio, pois, produzirá novos meios de comercialização. Por exemplo, quando houve o surgimento da Covid-19 provocada pelo Corona Vírus, da qual causou estado de calamidade que assolou o mundo

inteiro, muitos negócios e instituições de ensino, precisaram se reinventar ao novo contexto que proibia um fluxo grande de pessoas (comércio aglomerado) devido aos riscos à saúde humana. Alguns(as) negócios/instituições de ensino migraram diretamente para as plataformas digitais e adaptaram seus produtos/serviços de maneira que pudesse atender a necessidade dos clientes/colaboradores com segurança, planejamento e de forma totalmente virtual.

Por isso, durante esse tempo muitas empresas resolveram acompanhar o comportamento de seus colaboradores e clientes, traçando estratégias na internet e usando o na maioria das vezes o trabalho em modelo home office.

É importante ressaltar que o planejamento estratégico é capaz de fornecer orientações para a gestão de toda a organização, direcionando de forma específica cada setor para manter as ações alinhadas com os objetivos futuros e o cenário presente. Por isso, é crucial definir os responsáveis por cada tarefa ou setor, para que ambos estejam cientes dos propósitos e busquem os resultados em conjunto. Como destacado por Pôncio (2016), o planejamento estratégico permite que a empresa reaja de forma positiva às mudanças do ambiente interno e externo, explorando de forma mais adequada as oportunidades de mercado e atingindo as metas em sintonia com a missão da empresa.

Além disso, o planejamento estratégico pode ser desenvolvido utilizando diversas ferramentas, desde simples planilhas no computador até as mais recentes tecnologias de comunicação. As tecnologias têm um papel fundamental na elaboração e execução do planejamento estratégico, proporcionando eficiência e flexibilidade devido à velocidade em que as informações são transmitidas. Assim, é possível atuar de forma consciente e dinâmica para alcançar os objetivos propostos (De Oliveira; Lucena, 2020).

3.9 Estratégias de sobrevivência e competitividade na era digital

Atualmente, a internet é uma ferramenta onipresente em todos os ambientes, seja corporativo ou doméstico. O comércio eletrônico está transformando a forma como as organizações conduzem seus negócios, o que por sua vez afeta o comportamento do consumidor, que passou a realizar mais compras online. Além da internet, a intranet aumentou a eficiência da comunicação interna nas empresas, disseminando informações de maneira mais rápida e eficiente, o que gera uma maior integração entre os setores e alternativas melhores para alguns processos internos, redução de custos, aumento de vendas, maior eficiência e presteza nas entregas, entre outros fatores. É essencial fazer parte dessa evolução e acompanhar as mudanças para se manter competitivo no mercado globalizado atual (Kunsch, 2018).

Na visão do autor, a agilidade crescente dos processos internos afeta a estruturação e administração das organizações. No mercado atual, é necessário ponderar que o acesso à informação via internet é acessível, vasto, constante e mutável, e a estratégia competitiva agora está mais focada no conhecimento que se pode efetivamente aplicar e difundir, não apenas no conhecimento que se tem ou pode obter.

Teoricamente, a internet permite que qualquer empreendimento opere globalmente, independentemente do ramo de atuação, o que tem levado as empresas a procurarem esse meio como opção de marketing e prospecção de novos clientes e nichos de mercado. O e-commerce, o marketing eletrônico e os serviços de suporte a clientes (SACs) via e-mail, serviços de entregas em delivery, *home office*, são alguns exemplos de ferramentas advindas da internet usadas atualmente pelas organizações em geral. No entanto, para fazer um uso eficiente dessa ferramenta de trabalho, é necessário realizar treinamentos para utilizá-la com discernimento do que é útil e compatível com as necessidades da empresa (Gonçalves, 2020).

A efemeridade das informações e a exigência de eficácia nos resultados e eficiência dos empreendedores são, sem dúvida, os maiores desafios enfrentados pelas corporações atualmente. Portanto, os empreendedores e administradores bem-sucedidos devem ser capazes de obter, filtrar e escolher as informações disponíveis para transformá-las em conhecimento que possa ser aplicado e posteriormente disseminado. Essa habilidade destaca esses profissionais em relação aos demais e traz visibilidade e respeito para seus negócios. Além disso, essa aptidão, aliada a um planejamento estratégico que permita a análise de eventos passados, reduzirá as chances de erros e manterá a empresa focada em seus objetivos, permitindo que atinja seus feitos de forma mais rápida (Silva; Pastor; Stábile, 2015).

A Tecnologia da Informação é um fator crucial para o sucesso dos empreendedores na Era do Conhecimento ou Era da Informação. Os administradores devem ter criatividade, agilidade e habilidade para se adaptar continuamente, além de confiança, consistência e estabilidade em seus sistemas de informação. As empresas precisam de ambos: criatividade e rapidez para prosperar no ambiente empresarial atual. Solucionar essas questões é fundamental para a formação de gestores de conhecimento, ou seja, para todos nós que buscamos o sucesso em nossos empreendimentos (De Oliveira; Lucena, 2020).

Por isso, é fundamental que os empreendedores dessa era gerenciem as informações como um todo, tanto internas quanto externas ao seu negócio, bem como a si próprios e aos seus colaboradores, para administrar com eficácia e manter a competitividade no mercado em constante evolução da Era do Conhecimento. Sendo assim, o uso de novas ferramentas

tecnológicas ajudará as empresas a de destacarem no mercado, gerando maior inserção e fortalecimento de sua marca. Conforme demonstra o Quadro 6.

Quadro 6 – As estratégias de sobrevivência e competitividade na era digital

	Requisitos de sobrevivência para uma organização	Prejuízos pela não adesão
Principais ideias abordadas	A internet ou o uso de ferramentas tecnológicas é um fator que não pode ser ignorada, diante da era digital	Processos e gestão ultrapassados com grandes dificuldades de comunicação interna e externa. Produtos/serviços lentos e sem competitividade no mercado
	Adesão ao comércio eletrônico ou e-commerce	Sem poder de venda e conquista de consumidores, uma vez que as pessoas passaram a realizar compras online com frequência
	Aprimoramento e qualificação	A falta de conhecimento e habilidades podem implicar no desempenho do potencial profissional, bem como gerar dificuldade de adaptação com mudanças, um vez que as novas ferramentas ao invés de acelerar poderão prejudicar o desempenho pessoal, refletindo também no organizacional
	Criatividade e marketing	Menos visibilidade, destaque, sem estratégias, oportunidades de avanço ou alcance do sucesso da empresa

Fonte: dados da pesquisa (2023)

3.10 Uso da tecnologia

Na atualidade conseguimos observar que o mercado já não é mais o mesmo e que a maneira tradicional se encontra em desuso, e a falta de modificação e aprimoramento de ferramentas estratégicas pode impactar na competitividade e destaque de um negócio. O novo mercado econômico, está regado de flexibilidade, obrigando as empresas a adquirir um novo hábito, uma nova mentalidade, uma nova ferramenta. Sendo assim, tornou se uma urgência adaptar se a nova era digital, as empresas e os gestores precisam constantemente aprimorar seus

conhecimentos, principalmente evoluir através da inovação, com processos de gestão mais avançados (rápidos) e criativos, para atração do cliente e fortalecimento da sua marca.

As metodologias ágeis podem ser tidas como uma boa opção de inovação para o seguimento de processos de gestão, isto é, esse método compõe-se no atingimento de submetas, onde cada etapa é uma conquista, e cada submeta é derivada de uma meta central e maior que é traçada dentro do planejamento estratégico organizacional. Segundo Camargo (2019), essa metodologia consiste em acelerar todas as entregas até o fim de um projeto, em que são feitas por times auto-organizados e com o uso do pensamento coletivo, para que as metas que foram estabelecidas sejam alcançadas.

Com o notável crescimento do comércio eletrônico, chamado de e-commerce, o mesmo gerou grande impacto revolucionário, definindo a forma de como as organizações precisam proceder nesse comércio mutável. As Tecnologias da Informação e Comunicação, sobressaem como estratégias para uso de recursos oferecidos pela mesma, tendo o destaque os Sistemas de Informação. Podemos definir seu conceito como formas técnicas que são utilizadas para auxiliar e estabelecer a comunicação, ou seja, são conjuntos de recursos tecnológicos, integralizados, nos processos de aprendizado e negócio. Pacievitch (2020) aborda a definição de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), como um conjunto de recursos tecnológicos, em prol a um objetivo em comum. Portanto, a TIC auxilia na automatização de processos, aprimoramento do saber, facilidade para a coleta de dados e na redução de custos, objetando maior facilidade para o alcance de objetivos traçados.

O mercado tecnológico recebeu significativos investimentos de diversos segmentos do mercado, onde à medida que a transformação digital vem ocorrendo, ele demanda maior qualificação e otimização nos processos operacionais.

[...] a internet mudou o mundo, provavelmente mais do que qualquer outro fator, influenciando de forma significativa o comportamento das pessoas. Estas deixaram de consumir apenas o que era essencial para a sobrevivência e passaram a buscar produtos e serviços que pudessem lhe proporcionar melhores experiências no dia a dia (Muniz, 2021, p. 10).

Um exemplo lúdico que podemos citar como um proporcionador de novas experiências marcantes para o público-alvo, mostrado na Figura 1, foi a exposição da realidade virtual na arena gamer do grande festival de empreendedorismo “EmpreendeFest” realizada pelo SEBRAE, no Bosque Expo, em Campo Grande/MS, no dia 06 de outubro do ano de 2023, cujo objetivo era despertar o empreendedorismo, a inovação, o pequeno negócio e mostrar as novas tecnologias existentes.

Figura 1 - Realidade Virtual no evento de Empreendedorismo realizado pelo SEBRAE, em Campo Grande/MS



Fonte: A autora (2023)

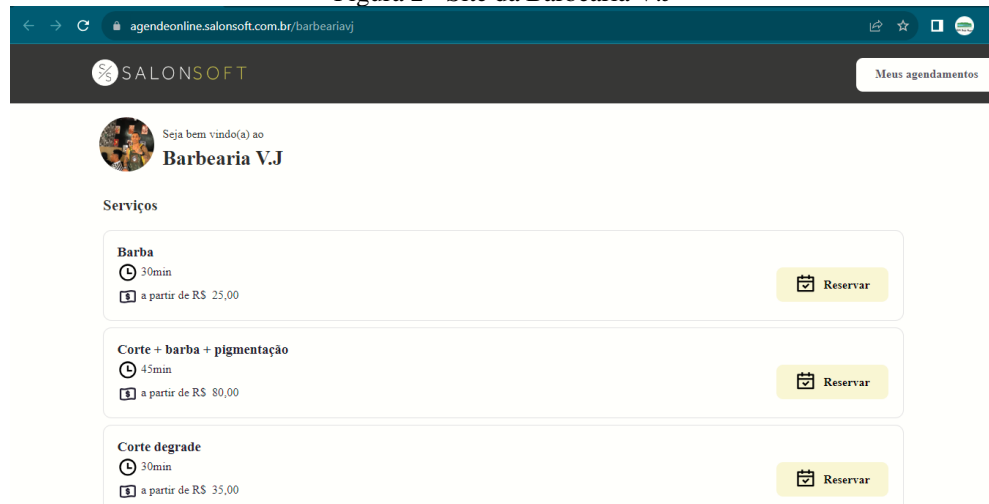
Sendo assim, manter-se com um forte posicionamento de marca, além do uso do planejamento estratégico, é necessário também fazer-se o uso de ferramentas tecnológicas, uma vez que estas podem garantir um diferencial e um destaque de uma determinada empresa no mercado. As ferramentas tecnológicas podem contribuir de maneira significativa no fortalecimento de relações com os clientes a partir da ideia de que, gerando experiências únicas, diferenciadas e marcantes com o público-alvo, existe a maior possibilidade do retorno (fidelização) do mesmo e ainda atração de novas demandas, promovendo assim, a competitividade e o progresso social que pode ser usada como uma arma estratégica a tanto para os empresários quanto para o próprio governo (Santos, 2023).

De acordo com Santos (2023), a tecnologia favorece o desenvolvimento, a evolução dos mercados e ao crescimento da poupança e do investimento. A tecnologia é uma ferramenta facilitadora, agregadora e integrador do planejamento estratégico, onde seu uso pode ajudar a potencializar a competitividade da organização e oferecer um crescimento sustentável, por isso, somente o uso da tecnologia não surte efeito, e incluir o planejamento estratégico junto com ferramentas extras (computadores, aplicativos inovadores etc.) podem aumentar a produtividade e a melhoria dos processos (Muniz; Irigoyen, 2021).

Como exemplo de estratégia no uso de ferramentas tecnológicas para obtenção de maior engajamento e diferencial, podemos citar a “Barbearia V.J.”, como visto na Figura 2, a mesma encontra-se situada no centro da cidade de Ladário-MS, e apesar de ter inúmeras concorrentes no local, possui um diferencial que garante o registro da marca e proporciona experiências extraordinárias para os seus clientes. Atualmente a barbearia utiliza um site de agendamento para

reserva dos serviços prestados, apresentando informações sobre: valor de cada modelo de corte de cabelo ou barba, tempo utilizado para a realização do pedido reservado, valores disponíveis, permitindo que cada cliente consiga se programar e fique encantado com a experiência fornecida pelo estabelecimento (Rodrigues Júnior, 2019).

Figura 2 - Site da Barbearia V.J



Fonte: RODRIGUES JÚNIOR. (2019)

Na atualidade, para manter-se com um forte posicionamento da marca, além do uso do planejamento, é necessário também, o uso de ferramentas tecnológicas, uma vez que, podem garantir um diferencial e um destaque de uma determinada empresa no mercado.

As ferramentas tecnológicas podem contribuir de maneira significativa no fortalecimento de relações com os clientes a partir ideia que “gerando experiências únicas, diferenciadas e marcantes com o público-alvo”, existe a maior possibilidade do retorno (fidelização) do mesmo e ainda atração de novas demandas.

3.11 A tecnologia e a estratégia

A era do conhecimento impactou em diversas áreas da sociedade: economia, educação, governo, desencadeando novos desafios para a adaptação ao novo cenário. Considerando esse novo contexto, é importante que as empresas e os gestores mudem sua forma de operar e atender seus clientes, buscando estratégias melhores para satisfazer a demanda e assim ganharem engajamento no mercado.

Quando se refere a planejamento em plena era digital, a primeiro ponto a se considerar é repensar a organização e quais objetivos precisam ser alcançados. É necessário entender a transformação digital não como um destino, mas sim como início de uma evolução contínua,

tendo em conta que a inovação não é inerte. É difícil para a própria organização entregar resultados da forma que o mercado exige nesse novo cenário, com essa percepção, pode ser necessário estabelecer parcerias estratégicas que facilitem o andamento do processo de transformação, de forma mais ágil e eficiente dentro organização (Magnus, 2019).

Qualquer organização que deseje se manter em tempos de transformações não deve apenas adotar medidas necessárias, e sim identificar padrões pelo quais medirá o seu potencial e progresso. É importante que utilizem ferramentas que favoreçam a elaboração do seu planejamento estratégico (aplicação da análise de SWOT, Canva, PDCA, Plano de Ação e a tecnologia) e ajudem em seu desempenho.

Dessa forma, estudou-se através de revisão bibliográfica a importância do planejamento estratégico e o uso das tecnologias como ferramenta estratégica para o destaque das empresas no mercado, em que mesmo diante de uma era facilitadora existem gestores que possuem dificuldades de desenvolver um planejamento estratégico e implementar ferramentas tecnológicas pela falta de aprimoramento, adaptação e exploração do conhecimento.

Portanto, compreende-se que os conceitos do planejamento, suas bases, desafios e as ferramentas de informações atuais, elevam não só o conhecimento profissional de um gestor como também auxilia na compreensão do funcionamento de uma empresa, possibilitando o desenvolver de um verdadeiro controle e uma flexibilidade para lidar com mudanças extraordinárias e inesperadas. Dessa forma, após a revisão da literatura, certifica-se que o uso do planejamento estratégico é fundamental para empresas que buscam traçar metas, alcançar objetivos e o uso das tecnologias é um diferencial para aquelas que buscam inovar e fortalecer sua marca no mercado.

Quadro 7 - Principais ideias abordadas no trabalho

	Conceitos Explorados
Abordagens	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito do Planejamento estratégico e a sua importância • Bases do planejamento Estratégico • Desafios enfrentado pelo planejamento n era digital • Quais as estratégias de sobrevivência • Estratégias para garantia da competitividade
Ferramentas do planejamento estratégico na era digital	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Swot • Canva • PDCA • Plano de Ação

Tecnologias de informações surgidas com a internet	<ul style="list-style-type: none"> • Jornal Impresso • E-mail • Intranet
Algumas Tecnologias de informações que podem ajudar o destaque das empresas na era atual	<ul style="list-style-type: none"> • E-commerce • Home office • Educação a Distância • Marketing Digital
Requisitos necessários para o fortalecimento e destaque das empresas na era do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um planejamento estratégico • Fazer uso de fontes tecnológicas (de acordo com as transformações, buscar constantemente o aprimoramento e qualificação para manuseio das mesmas) • Buscar a inovação e a criatividade • Estar em constante interação com as transformações ocorridas

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico Organizacional da Era do Conhecimento é um método aprimorado que leva em consideração as características do empreendedor atual. Além de possuir conhecimento técnico, o empreendedor da atualidade deve ter habilidades humanísticas, interdisciplinares e sistêmicas, isto é buscar constantemente o aprimoramento pessoal e intelectual para ser capaz de gerir, aprimorar e aplicar sua sabedoria de forma autêntica e responsável, transformando o conhecimento em sua mais valiosa ferramenta de trabalho.

Portanto, os grandes gestores das organizações, ou seja, seus administradores, têm em mãos uma nova modalidade de responsabilidade social que precisa ser desenvolvida e implementada de forma eficiente.

Os administradores precisam estar das constantes mudanças da atualidade, que podem torná-los agentes-chave reprodutores de soluções e norteadores do sucesso organizacional. Se essa nova forma de organização for inserida com sucesso, ela pode provocar mudanças na mentalidade das organizações, gerando impactos significativos na sociedade.

Existem diversas ferramentas como análise de swot, canva, PDCA, tecnologias de informações e outras, disponíveis para elaborar e aplicar o planejamento estratégico, e seu uso varia de acordo com o perfil de cada organização. A importância da tecnologia da comunicação e informação tornou-se evidente devido à explosão da tecnologia, novas mídias e novos modos de consumo. Hoje em dia, o comércio não é mais o mesmo que há vinte anos, e nenhuma organização sobrevive sem ele. Mesmo o administrador precisa vender seu trabalho e sua imagem, e destacar-se perante a concorrência, é fundamental para a organização como um todo, o uso de novas ferramentas tecnológicas para o destaque e venda no mercado, pois, caso não haja, a inserção no mercado fica muito mais difícil pelo fato de não estar apto e não saber manusear ou lidar com as novas plataformas e mecanismos que foram inseridas no mundo atual.

Os gestores precisam se adequar às novas metodologias disponíveis para o planejamento estratégico, ou a organização estará fadada à estagnação ou ao fracasso. O trabalho tem o papel de contribuir para que os gestores percebam que as técnicas e ferramentas para o planejamento estratégico estão se renovando a cada dia, e que a nova era digital é o futuro. A organização precisa trilhar o caminho da tecnologia, acompanhando as mudanças em curso.

O desenvolvimento deste trabalho, proporcionou verificar como o uso do planejamento estratégico atrelado a combinação com as tecnologias, pode ser um grande diferencial para as empresas na busca pelo destaque de seus produtos/serviços, entrega de valor e garantia de competitividade ou para aprimorar cada vez mais seus processos aproveitando as oportunidades

ofertadas pela era digital, da qual traz facilmente grandes vantagens (visibilidade, flexibilidade, alta demanda, lançamentos de novos produtos/serviços, comunicação, entre outras) para se obter o avanço e a inovação constantemente. Assim, o desenvolvimento deste estudo limitou-se à validação dos métodos de investigação disponíveis sobre o tema, impedindo uma análise mais específica do tema. Posteriormente para novas abordagens, seria interessante aperfeiçoar a pesquisa com uma pesquisa aplicada em alguma organização, para se tirar as percepções de resultados em ambientes presenciais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p 146.

BEMI, Hector Aparecido; DE SOUZA JUNIOR, Marco Antônio Alves. O CICLO PDCA NA TOMADA DE DECISÃO. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 1, p. 680-696, 2021.

BITENCOURT, Rossandra Oliveira Maciel de. **Negócios na atualidade: precificação estratégica em serviços**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 16 ago. 2023.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Estratégia e ação: BSC no contexto das organizações de saúde**. 1. ed. Rio de Janeiro: Doc Content, 2011. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 17 ago. 2023.

CAMARGO, Robson. **Metodologia Ágil Garante Mais Entrega de Valor ao Seu Cliente**. Disponível em < <https://robsoncamargo.com.br/blog/o-que-e-metodologia-agil> > Acesso em: 20 jun. 2023.

CARR, Stephen J. Planejamento Estratégico em Bibliotecas: Uma análise de uma função de gestão e sua aplicação ao trabalho de biblioteca. **Gestão de Biblioteca**. v. 13, n.5, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2ª Ed. Elsevier. Rio de Janeiro, 2009

CORREIA, Sara Virginia Ornilo. **Aplicabilidade Do Ciclo PDCA Para A Execução De Um Planejamento Estratégico: O Caso Em Uma Empresa Júnior De Engenharia De Produção**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção). Universidade Federal da Paraíba, 2019.

FERREIRA, Evelise Pereira et al. **Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição**. **Gestão & Produção**, v. 26, n.2, 2019.

GAGNE, Robert Mills. **Tecnologia Instrucional: Fundamentos**. 1ª ed. Nova York: Routledge. 2010.

GIL, Magda. Novas práticas de leitura e escrita: letramento na cibercultura. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 81, 2016.

GONÇALVES, Winícius De Barros. **Planejamento Estratégico na Era Digital: Um Estudo Sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Universidade Vale Cricaré, 2020.

GRANADO, Marcelo Marques. **Gerenciamento inteligente de riscos: the book of risk strategic**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 17 ago. 2023.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro**. 1º ed. Ed. Campus. 1995.

RODRIGUES JÚNIOR, Vagner dos Santos. **Site da barberaria v.j: 2019**. Figura 2. 13,02 x 6,64. SalonSoft. Disponível em: <https://agendeonline.salonsoft.com.br/barbeariavj>. Acesso em: 27 de jun 2023.

KERSCHBAUMER, Fernando Eduardo. **Administração estratégica na investigação profissional**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 17 ago. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

MAGNUS, Tiago. **Transformação Digital Planejamento estratégico para 2019: Transformação Digital em Foco**. Disponível em <https://transformacaodigital.com/transformacao-digital/planejamento-estrategicopara-2019-transformacao-digital-em-foco/>. Acesso em: 22 fev. 2023.

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. 2ª ed. Ed Erica. 1993.

MATESCO, Fernando. **O Impacto do Gerenciamento de TIC Nos Negócios**. Disponível em <https://www.centralpress.com.br/o-impacto-do-gerenciamento-de-tic-nos-negocios/>. Acesso em 19 Fev. 2023.

MEYER JR., Victor. **Planejamento Universitário: Uma Renovação da Gestão das Instituições Universitárias**. In: Temas De Administração Universitária. Ed. Nupeau OEA/NUPEAU/UFSC, 1991.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Grupo A, 2007. E-book. ISBN 9788577801237. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/>. Acesso em: 19 out. 2023.

MORAIS, Felipe. **Planejamento estratégico digital**. Saraiva Educação SA, 2018.

MUNIZ, A. et al. **Jornada business agility: entenda como a agilidade nos negócios colabora para adaptabilidade contínua e resultados de valor aos clientes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 11 set. 2023.

MUNIZ, Antonio; IRIGOYEN, Analia. **Jornada Kanban na prática: unindo teoria e prática com o objetivo de acelerar o aprendizado do Kanban para quem está iniciando**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 11 set. 2023.

NADLER, David A.; TUSHMAN Michael L. A organização do futuro: imperativos estratégicos e competências essenciais para o século. **Dinâmica Organizacional**, v.28, p. 45-60, 1999.

PACIEVITCH, Thais. **Tecnologia da Informação e Comunicação**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em 27 jun. 2023.

PALETTA, Francisco Carlos. Gestão da informação e conhecimento na Era Digital: Competência informacional e mapas conceituais. **Prisma. com**, n. 38, p. 126-140, 2019.

PELLIN, Alexandro et al. **O Flourishing Business Canvas como ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis em startups**. 2022.

PEREIRA, Juliano Braga; BITTAR, Liene Cunha Viana. **Modelo de negócio: Canvas de plataforma de vendas online**. 2021.

PÔNCIO, Rafael José. **O Que é Planejamento?** Disponível em < <https://administradores.csom.br/artigos/o-que-e-planejamento>> Acesso em: 19 fev. 2023.

PORTER, Michael. As 5 Forças da Estratégia. **Revista de Negócios**, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier: Campus, 2004. 409 p. ISBN 8535215263

PUPPIO, Alexandre. **O Planejamento Estratégico de Seu Negócio na Era Digital**. Disponível em: < <http://www.revistaurbanova.com.br/planejamento-estrategico-naera-digital/>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Loyola, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2015.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Autêntica Business, 2017.

SANTOS, Isabel Cristina dos. **Gestão da inovação e do conhecimento: uma perspectiva conceitual dos caminhos para o progresso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 16 ago. 2023.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**. Editora Ibplex, 2007.

SILVA, L. A. M.; PASTOR, C. S.; STÁBILE, S. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 10, p. 17-32, dez. 2015.

SPETH, Christophe. **A Análise SWOT: Uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais**. 50Minutos. es, 2023.

VIEIRA, Leandro. **Seu Futuro em Administração**. 1ª ed. Elsevier, 2011