



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO (UNIVS)  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ ROBERTO FREIRES LOPES

**A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO FINANCEIRA E O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA A PARTIR DE LIVROS E ARTIGOS**

ICÓ-CEARÁ  
2023

JOSÉ ROBERTO FREIRES LOPES

**A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO FINANCEIRA E O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA A PARTIR DE LIVROS E ARTIGOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Vale do Salgado - UniVS, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Me. José Evandro da Silva Figueiredo.

ICÓ-CEARÁ  
2023

JOSÉ ROBERTO FREIRES LOPES

**A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO FINANCEIRA E O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA A PARTIR DE LIVROS E ARTIGOS**

Artigo apresentado à disciplina de TCC II, do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Vale do Salgado - UniVS, como requisito para obtenção do título de bacharel em administração, sob a orientação do professor orientador. Me. José Evandro da Silva Figueiredo.

**Aprovado (a):** \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Me. José Evandro da Silva Figueiredo  
**Orientador**

---

Prof. Esp. Maria Eriúcia Cruz Macêdo  
**Avaliadora 1**

---

Prof. Esp. Antônio Raniel Silva Lima  
**Avaliador 2**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pelos objetivos alcançados, por me dar forças e me permitir chegar até aqui;

Aos meus familiares, minha avó em especial, Maria José Freires Vital e meu pai, José Daniel Lopes de Araújo que me incentivou a fazer esse curso e continuar a estudar fazendo de tudo para que eu pudesse entrar na faculdade e me ajudando e dando força nesses últimos 4 anos;

Aos meus irmãos e amigos, por sempre estarem ao meu lado quando precisei deles dando apoio, aconselhando e acreditando no meu potencial mesmo quando eu não acreditei;

A equipe do Centro Universitário Vale do Salgado - UniVS, por me dar a oportunidade de fazer parte dela como aluno e toda a estrutura que ela traz para as nossas formações estagiar na Biblioteca Vladimir Pontes Meneses;

Ao meu orientador José Evandro da Silva Figueredo, que sempre buscou me ajudar não só nesse trabalho mas em outras disciplinas e por sua dedicação e contribuição para o desenvolvimento deste trabalho;

Aos demais professores, que através de seus ensinamentos e conhecimentos passados, me permitiram concluir mais uma etapa da minha vida que tudo o que foi dado, passado e ensinado contribuiu para eu sair totalmente diferente de quando entrei a 4 anos atrás.

## **A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO FINANCEIRA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA A PARTIR DE LIVROS E ARTIGOS**

José Roberto Freires Lopes<sup>1</sup>  
José Evandro da Silva Figueredo<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A globalização impulsiona o crescimento das empresas ao fortalecer as interações entre clientes e fornecedores, ampliando suas perspectivas. Para sobreviver em um mundo competitivo, é necessário acompanhar objetivos e metas traçadas no planejamento estratégico, compartilhados por toda a organização. A adoção de sistemas integrados e controle interno sofisticado na gestão financeira agiliza o processo decisório. Este artigo aborda a integração entre gestão estratégica e financeira, além das ferramentas e sistemas de informação utilizados. Uma revisão bibliográfica foi realizada para alcançar a meta estabelecida, utilizando uma abordagem qualitativa. A administração financeira adequada é essencial para o controle eficiente do processo empresarial e dos recursos financeiros disponíveis, especialmente para micro e pequenas empresas. Isso permite que o gestor tome decisões mais acertadas, visando maximizar os resultados do negócio e garantir sua continuidade. Os resultados indicam que as ferramentas de gestão financeira são úteis para avaliar a situação atual de uma empresa e auxiliar na tomada de decisões. Este trabalho contribui para a compreensão da relação entre estratégia, planejamento e gestão de finanças, bem como a importância dos sistemas de informação.

**Palavras-chave:** Gestão financeira. Planejamento Estratégico. Administração.

### **ABSTRACT**

Globalization drives business growth by strengthening interactions between customers and suppliers, broadening their perspectives. To survive in a competitive world, it is necessary to follow objectives and goals outlined in strategic planning, shared throughout the organization. The adoption of integrated systems and sophisticated internal control in financial management speeds up the decision-making process. This article addresses the integration between strategic and financial management, in addition to the tools and information systems used. A literature review was carried out to achieve the established goal, using a qualitative approach. Proper financial management is essential for efficient control of the business process and available financial resources, especially for micro and small businesses. This allows the manager to make better decisions, aiming to maximize business results and ensure its continuity. The results indicate that financial management tools are useful for evaluating a company's current situation and assisting in decision making. This work contributes to the understanding of the relationship between strategy, planning and financial management, as well as the importance of information systems.

**Keywords:** Financial management. Strategic planning. Administration.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira é uma das áreas mais importantes da administração de uma empresa, pois é responsável por gerenciar os recursos financeiros de forma eficiente e estratégica. É a partir dela que é possível tomar decisões importantes, como investimentos, financiamentos, orçamentos, entre outros aspectos que afetaram diretamente o desempenho financeiro da empresa. Neste artigo, pretende-se examinar a conexão entre as informações produzidas pelas ferramentas e sistemas de informações utilizados na gestão financeira e sua integração com a gestão estratégica em uma empresa.

De acordo com Drucker (1999) apud Souza (2018), a importância de estabelecer uma relação positiva entre a organização e o ambiente externo torna-se cada vez mais evidente com a globalização, pois as oportunidades e a concorrência se expandem, aproximando as instituições de maneira crescente e irreversível. A gestão financeira desempenha um papel fundamental no planejamento estratégico das organizações. Ela envolve o gerenciamento dos recursos financeiros de forma eficiente e eficaz, garantindo que a empresa alcance seus objetivos estratégicos. O planejamento estratégico é o processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a organização, além de definir as estratégias para alcançá-los.

A gestão financeira desempenha um papel crucial nesse processo, pois fornece informações financeiras e análises que auxiliam na tomada de decisões estratégicas. Uma das principais relações entre a gestão financeira e o planejamento estratégico é a alocação de recursos. A gestão financeira permite que a empresa identifique quais projetos e iniciativas são mais viáveis financeiramente, levando em consideração os recursos disponíveis. Isso ajuda a empresa a priorizar suas ações estratégicas e a investir em projetos que tenham maior potencial de retorno.

Sem uma gestão financeira eficiente, uma empresa pode enfrentar dificuldades financeiras, dificuldades em cumprir seus compromissos financeiros, ter problemas para

investir em novos projetos e se tornar menos competitiva no mercado. De acordo com Souza(2018), o planejamento estratégico é uma ferramenta eficaz de mudança organizacional, pois requer convencimento, internalização e assimilação dos novos objetivos.

Esta pesquisa teve como objetivo conhecer o que é estratégia, planejamento e a relação com gestão de finanças, bem como a utilização dessas ferramentas para auxiliar na

gestão adequada de uma empresa. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Constitui-se em uma revisão de literatura, na qual serão consultados livros, periódicos e artigos científicos selecionados por meio de buscas em bases de dados, livros, artigos publicados e internet. Autores como Souza (2020), Souza (2018), Benetti *et al* (2021), Silva *et al* (2023), entre outros, serão utilizados para o embasamento teórico.

O uso da pesquisa descritiva incide exatamente em descrever especificidades quanto a população, fenômeno ou das relações entre as variáveis a fim de obter resultados através das técnicas utilizadas frente à coleta de dados. Enfim, o uso da pesquisa descritiva é intrínseco às exploratórias, pois os pesquisadores que optam por utilizá-la são mais os da área social para ter uma análise da atuação prática. (GIL, 2014).

Segundo Gil (2007, p. 64),” a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, portanto para complementar o estudo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, que teve um importante auxílio com acervos de informações já organizadas.

Para a realização desse estudo teve como sujeitos, vários autores, nos quais os assuntos se relacionam, colaborando com a pesquisa. Quanto aos critérios de inclusão que são artigos e livros disponíveis, que tratassem do tema de forma clara e objetiva na construção do trabalho. No critério de exclusão, publicações literaturas que não tivessem correlação com o tema a ser pesquisado, ainda que fossem publicações científicas.

Para análise e organização dos dados foram utilizados, possuindo como fundamentação teórica, a interpretação dos resultados acerca de leituras flutuantes de obras referentes ao objeto de estudo da presente pesquisa. A trajetória do desenvolvimento da análise do conteúdo deu-se a partir de categorias temáticas, abordando obras que costumam apresentar várias etapas, deve conter uma pré-análise; exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação, para assim organizar de forma clara os dados obtidos.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Frente aos problemas encontrados nas organizações, é a falta de uma boa gestão financeira, nesse cenário é comum enxergar esses problemas no planejamento e controle adequado. "A gestão financeira é um componente fundamental do planejamento estratégico,

pois é responsável por garantir a disponibilidade de recursos necessários para a implementação das estratégias definidas." (Kotler, 2018).

E muitas empresas enfrentam dificuldades financeiras porque não possuem um planejamento financeiro claro, não monitoram regularmente suas finanças e não fazem projeções de fluxo de caixa a longo prazo. Nos tópicos seguintes, serão abordadas as principais estratégias entre a gestão financeira e o planejamento estratégico, apresentando conhecimentos e planejamentos, com vantagens e estratégias para um bom uso de uma gestão financeira, além de artigos que contribuíram para essa temática e que foram desenvolvidos nos últimos cinco anos.

## 2.1 FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO FINANCEIRA

De acordo com Peter Drucker (1984) apud Damian *et al* (2021), o planejamento estratégico da gestão financeira requer o uso de ferramentas adequadas para a análise e tomada de decisões, desse modo 'o planejamento estratégico é a ferramenta que permite às organizações prepararem-se para o futuro, antecipar mudanças e criar vantagens competitivas.

As empresas também têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para clientes individuais, baseadas em informações sobre as transações anteriores de cada um deles, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição. Ao se concentrar em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, essas empresas esperam crescer e capturar uma parcela maior dos gastos de cada cliente com a conquista de sua fidelidade, estimulando o valor vitalício do cliente e desenvolvendo suas ofertas e preços de mercado para obter lucro nesse período (Kotler, 2018, p.46).

Existem diversas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico da gestão financeira, algumas delas incluem:

1. Análise SWOT: Essa ferramenta ajuda a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização, permitindo que a gestão financeira se adapte às condições do mercado. "A ferramenta mais poderosa no planejamento estratégico da gestão financeira é a análise SWOT." (Philip Kotler)

2. Matriz BCG: Desenvolvida por Bruce Henderson, essa matriz classifica os produtos ou serviços de uma empresa em quatro categorias: estrelas, vacas leiteiras, abacaxis e pontos de interrogação. Isso ajuda a direcionar os investimentos financeiros de acordo com

o potencial de crescimento e a participação no mercado. "A matriz BCG é uma ferramenta útil para a análise e alocação de recursos financeiros no planejamento estratégico." (Michael Porter)

3. Análise de custo-benefício: Essa análise compara os custos e benefícios de diferentes projetos ou investimentos, permitindo que a gestão financeira tome decisões informadas sobre onde alocar recursos. "A análise de cenários é uma ferramenta essencial no planejamento estratégico da gestão financeira, permitindo antecipar possíveis impactos e tomar decisões assertivas." (Peter Senge)

4. Orçamento de capital: Essa ferramenta é usada para avaliar o retorno esperado de um investimento de longo prazo. Ajuda a determinar se um projeto é viável financeiramente e se deve ser implementado. "O orçamento de capital é uma técnica utilizada para analisar e selecionar projetos de investimento. Ele nos ajuda a determinar se um projeto é economicamente viável e se deve ser implementado." ( Ross, Westerfield e Jaffe)

5. Análise de fluxo de caixa: Essa análise examina as entradas e saídas de caixa de uma empresa ao longo de um determinado período. Ajuda a identificar problemas de liquidez e a tomar decisões para melhorar a gestão do capital de giro. "A projeção de fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável no planejamento estratégico da gestão financeira" (Warren Buffett).

A construção de uma visão de futuro que sintetize as aspirações da cidade no longo prazo é um elemento fundamental de um plano estratégico. Ela pressupõe o entendimento da relação da cidade com a rede de cidades com que interage, de seus grandes desafios e oportunidades, das aspirações de seus cidadãos e da construção e avaliação de cenários de futuro. A partir desses elementos e no contexto do processo de participação que engaje seus cidadãos, a visão emerge como a convergência para um futuro compartilhado e desejado (Bucalem, 2019, p.5).

No mercado competitivo e dinâmico, as organizações precisam adotar ferramentas e metodologias, como o planejamento, para alcançar melhores resultados e se adaptar às mudanças rápidas. O planejamento é indispensável para atingir os objetivos organizacionais (Cruz, Neris, Vilas-Boas, e Menezes, 2017).

Nessa perspectiva, compreende-se que a gestão financeira é importante porque ajuda a empresa a tomar decisões estratégicas com base em informações financeiras precisas. Ela permite o controle e monitoramento dos recursos financeiros, otimizando o uso dos recursos disponíveis, reduzindo custos e maximizando os lucros. Além disso, a gestão financeira

também é essencial para garantir a sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo, permitindo o planejamento e a previsão de fluxo de caixa, o gerenciamento de riscos financeiros e a busca por fontes de financiamento adequadas.

## 2.2 VANTAGENS DE UMA BOA GESTÃO

A gestão financeira eficiente desempenha um papel crucial no ambiente empresarial, proporcionando uma série de vantagens que transcendem o simples equilíbrio dos livros contábeis. Explorar as vantagens de uma gestão financeira eficaz revela não apenas seu impacto nos resultados financeiros imediatos, mas também sua contribuição para a sustentabilidade e crescimento a longo prazo das organizações.

Segundo Zandonade (2019) o objetivo da estratégia não é somente a adaptação da empresa ao meio ambiente, mas, sim a partir de análises das forças competitivas, para analisar o potencial de uma coordenação e a obrigação de se adotar estratégias que tenha uma obtenção para fazer com a empresa ultrapasse todas as eminências ou faça valer-se de todas as conveniências ao negócio competitivo, ou seja, é perceptível que para se obter um planejamento tem que buscar métodos com lógica e não partir da sorte que por muitas vezes podem apenas prejudicar os planos dos administradores em relação ao crescimento e desenvolvimento da empresa.

Pode-se admitir que o planejamento estratégico é uma ferramenta que propicia obter vantagens sobre os competidores e permite identificar oportunidades. Deve ser elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas de dentro da organização e, por vezes, de pessoas externas. No contexto de organizações públicas, tal como as universidades federais, é relevante priorizar estratégias focadas na atividade do bem comum e vinculá-las às necessidades dos cidadãos e aos anseios da sociedade (Zandonade 2019, p.4)

Conforme diretrizes para a elaboração do PDI, o plano estratégico deve ser feito de forma livre, sem deixar de contemplar os eixos temáticos essenciais. Deve, também, ser o documento institucional que representa a formalização do planejamento em universidades, abrangendo um período de cinco anos, contemplando, além do já mencionado, o cronograma e a metodologia de implantação dos objetivos, metas e ações da instituição e, quando pertinente, o orçamento. Assim, além de orientar as ações futuras, o PDI torna-se um instrumento legal para a aferição da qualidade da gestão universitária (BRASIL, 2006, apud Zandonade, 2019).

Segundo Hunger e Wheelen (2002) apud Alves (2023), a gestão estratégica é o conjunto de determinações, obras e estratégias que impõem a performance de uma companhia com longo prazo. Esse tipo de gestão obtém análise esmiuçada dos ambientes interno e externo, formulação (projeto com estratégia ou de longo prazo), implementação, avaliação e comandar as estratégias.

O sucesso da empresa depende não só do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os processos centrais de negócios. São eles: Processo de compreensão do mercado. Coletar e agir com base em informações sobre o mercado; Processo de desenvolvimento de nova oferta. Pesquisar, desenvolver e lançar produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento.; Processo de conquista de clientes. Definir mercados-alvo e prospectar novos clientes.; Processo de gestão de relacionamento com clientes. Desenvolver compreensão aprofundada, relacionamentos e ofertas para cada cliente; Processo de gestão do pedido. Receber e aprovar pedidos, expedir pontualmente as mercadorias e cobrar o pagamento (Kotler, 2018, p.32).

Define-se assim, conhecimento de administração estratégica como um processo ou uma série de etapas e evoluções que formam um sistema estratégico, em quais os administradores podem ser inventivos e brandos ao atuar, já que precisam de constante adequação devido às grandes circunstâncias organizacionais com que se defrontam. A relevância dessa análise e o relacionamento do processo de administração estratégica com as funções de negócios, como: marketing, produção ou operação, recursos humanos e na área financeira, não podem jamais ser subestimadas. (Kotler, 2018).

Para alcançar sucesso na gestão financeira, os conhecimentos de planejamento, de administração do capital de giro e o uso de ferramentas de controle de caixa precisam estar presentes na rotina diária dos gestores empresariais, contribuindo para a redução das altas taxas de mortalidade. Alves (2023) define planejamento estratégico como o sistema que harmoniza que a corporação traga amparo para constituir a direção que aponte o otimismo por intercâmbio de fatores internos e externos que possam operar de maneira diferente e mais distinta.

Para Lima *et al* (2022), tendo a junção da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores das empresas e suas equipes poderão determinar metas com mais clareza e com prioridades em questão de ameaças e oportunidades que já existem no ambiente externo de qualquer empresa. Oportunidade é a força ambiental moderada pela empresa, que pode favorecer sua atitude estratégica, desde que conhecida e desfrutar satisfatoriamente, enquanto

perdura. Ameaça é a força ambiental descontrolada pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser conjurado, desde que reconhecida em tempo hábil.

A elaboração inclui a clareza das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve diferenciar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e a sua capacidade real e o potencial de tirar as vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de encarar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos intuítos e das metas a serem alcançadas pela empresa, incluindo as maneiras de diferenciar as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, obedecendo a determinadas políticas ou orientações de atuação (Lima *et al.*, 2022).

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO FINANCEIRA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É fundamental para o sucesso de uma organização. A gestão financeira é responsável por gerir os recursos financeiros da empresa, enquanto o planejamento estratégico define os objetivos de longo prazo e as estratégias para alcançá-los. Uma boa gestão financeira é essencial para a implementação efetiva do planejamento estratégico, pois os objetivos estratégicos geralmente exigem investimentos significativos. A gestão financeira eficiente ajuda a garantir que os recursos financeiros estejam disponíveis para investimentos estratégicos e outras necessidades operacionais da empresa. Além disso, a gestão financeira também é responsável por monitorar e analisar o fluxo de caixa, gerenciar despesas e tomar decisões financeiras importantes.

No Brasil, em um ambiente macroeconômico com negócios fragilizados e um perfil empresarial pouco familiarizado com a tomada de decisões baseadas na informação, tem sido uma tarefa desafiadora se adaptar ao mercado digital. Essa perspectiva foi apresentada na pesquisa Desafios do Varejo, realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE (Souza *et al.* 2018, p. 4)

Segundo Benetii, Terra e Decourt (2021), os instrumentos do mercado de capitais são amplamente utilizados apenas por um pequeno número de grandes empresas e a maioria das empresas privadas depende principalmente do crédito bancário para financiar as suas

operações. A gestão financeira eficaz é um elemento-chave do planejamento estratégico, pois permite a avaliação e o controle dos resultados financeiros, bem como a tomada de decisões informadas e orientadas para o futuro.

Desse modo, o tema proposto procura identificar a eficiência e sustentabilidade financeira de uma organização e reconhecer a importância do monitoramento das atividades financeiras e conhecer a elaboração de estratégias que possam aumentar a transparência financeira e melhorar a relação com os investidores e stakeholders. Por outro lado, o planejamento estratégico ajuda a garantir que os objetivos financeiros de longo prazo estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. A gestão financeira eficaz é um elemento-chave do planejamento estratégico, pois permite a avaliação e o controle dos resultados financeiros, bem como a tomada de decisões informadas e orientadas para o futuro. Desse modo, o tema proposto procura, identificar a eficiência e sustentabilidade financeira de uma organização e reconhecer a importância do monitoramento das atividades financeiras e conhecer a elaboração de estratégias que possam aumentar a transparência financeira e melhora a relação com os investidores e stakeholders Benetii, Terra e Decourt (2021).

Por outro lado, o planejamento estratégico ajuda a garantir que os objetivos financeiros de longo prazo estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. O planejamento estratégico exige uma análise de mercado, identificação de oportunidades de crescimento e definição de metas de desempenho financeiro para a empresa. A implementação do planejamento estratégico permite à empresa atender às necessidades do mercado e antecipar as mudanças, o que é fundamental para o sucesso no longo prazo.

No Brasil, hoje, segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2015), as pequenas empresas representam quase 40% das instituições ativas dos setores industriais, comerciais, de serviço e construção; e apresentam a melhor cotação de sobrevivência do mercado, ficando apenas atrás das grandes empresas neste quesito (Souza, 2020, p.17).

A estratégia organizacional vem como instalar o mecanismo através do qual a organização compartilha com seu contexto ambiental Alves & Carvalho, 2020). A estratégia define o comportamento das organizações em um mundo instável, dinâmico e competitivo. Ela também é proporcionada pela missão da organização, pela visão do futuro e seus objetivos principais de uma organização. O único integrante inteligente da estratégia

organizacional, é a base humana: cabeça e o sistema nervoso da coordenação. Para Alves & Carvalho (2020), o planejamento financeiro é essencial para alcançar metas pessoais. Ele envolve organizar o uso do dinheiro e definir metas claras de curto, médio e longo prazo. O planejamento financeiro ajuda a alcançar objetivos pessoais ao estabelecer uma jornada da situação atual para o alvo desejado. O autor divide o planejamento em cinco etapas: coleta de informações, avaliação da situação financeira atual, definição de metas financeiras, desenvolvimento, implementação e reavaliação do plano financeiro.

Segundo Marchi, Solner, Santos (2022), controle interno é fundamental para empresas de todos os tamanhos, pois ajuda a reduzir erros e tornar os processos mais eficientes. O primeiro passo para implementar um controle interno é organizar e controlar o estoque, que é um componente importante do capital de giro e patrimônio da empresa. Dessa forma, é possível minimizar gastos e evitar problemas de falta ou excesso de mercadorias de acordo com a demanda da empresa, o que afeta diretamente o caixa.

Os autores mencionam que pode se explicar o planejamento vindo através do desenvolvimento de processos, técnicas e atos administrativos, que visam sempre proporcionar uma situação provável para avaliar as implicações futuras com decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão uma tomada de decisão que venha no futuro, mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Pode-se ter certeza que o exercício do planejamento de forma sistemática visa diminuir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, buscar o aumento da probabilidade de alcançar objetivos, desafios e metas estabelecidas para com a empresa.

No planejamento estratégico a análise de cenários é de suma relevância para a vida das organizações. A análise SWOT traz força, fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica usada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. O modelo da "Matriz SWOT", originou-se na década de 1960, com discussões na escola de administração, que decidiram a focar a compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" das organizações, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças" (Cobaito, 2019).

De acordo com o trabalho de Medeiros (2005) apud Cobaito (2019) a aplicação do planejamento estratégico situacional acrescenta pluralidade e alcance à dimensão política o que não acontece na concepção tradicional de planejamento, incorporando a gestão política, a

gestão macroeconômica e a gestão do intercâmbio de problemas específicos. Nesta mesma linha, segundo Cobaito, muitos dos conceitos que se utilizam no orçamento empresarial das empresas podem ser adotados pelos governos locais em razão das cidades estarem submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas, porém, em maior proporção.

Destaca o autor que a diferença da aplicação do PES no ambiente empresarial e no ambiente governamental reside que no primeiro se busca resolver problemas. Nesse ponto de vista o autor define a análise SWOT da seguinte forma: Ponto forte é a determinação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe dispõe uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). Ponto Fraco é a situação apropriada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Os Pontos Internos têm por finalidade colocar em evidência as deficiências e requisitos da empresa que está sendo analisada, segundo Lima *et al* (2022). Estas informações estão dentro da organização e tem implicação imediata e específica na administração da organização. Contudo, os autores definem que os Pontos Externos têm como objetivo de estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

É Conforme diretrizes para a elaboração do PDI, o plano estratégico deve ser feito de forma livre, sem deixar de contemplar os eixos temáticos essenciais. Deve, também, ser o documento institucional que representa a formalização do planejamento em universidades, abrangendo um período de cinco anos, contemplando, além do já mencionado, o cronograma e a metodologia de implantação dos objetivos, metas e ações da instituição e, quando pertinente, o orçamento. Assim, além de orientar as ações futuras, o PDI torna-se um instrumento legal para a aferição da qualidade da gestão universitária (BRASIL, 2006, apud Zandonade, *et al.* 2019, p.6)

Assim, a gestão financeira é fundamental para o planejamento estratégico das empresas, pois é necessário ter recursos financeiros adequados para formular e executar uma estratégia eficaz. A relação entre a área financeira e o planejamento estratégico, ressaltando sua importância atual. Além disso, discutiremos a relevância de um tema financeiro específico e como ele se relaciona com o planejamento estratégico da empresa.

Por fim, a gestão financeira e o planejamento estratégico são interdependentes e devem ser gerenciados em conjunto para garantir o sucesso da empresa. A gestão financeira deve alocar recursos financeiros para investimentos estratégicos e monitorar as despesas para garantir que a empresa esteja cumprindo seus objetivos financeiros. Ao mesmo tempo, o

planejamento estratégico deve ser atualizado para garantir que os objetivos estratégicos estejam alinhados com as necessidades financeiras da empresa. Juntos, a gestão financeira e o planejamento estratégico podem ajudar a empresa a alcançar o sucesso no longo prazo.

## 2.4 ANALISANDO

Os livros e artigos científicos encontrados no Google Acadêmico e em bibliotecas virtuais foram utilizados como referência para a análise. Em estudo foi realizada pesquisa de trinta artigos dentre os quais foram selecionados onze, utilizando como critérios a delimitação artigos publicados a partir do ano de 2017 a 2023, ou seja, artigos atualizados e que abordem o tema sobre gestão, estratégia e planejamento e que apresentem maior congruência com o tema da pesquisa. Esse estudo é importante, pois oferece recursos para os gestores desenvolverem e implementarem planos estratégicos, tornando a análise de informações mais fácil. Entre os dez selecionados, segue a relação com as devidas observações.

**QUADRO 01** – Artigos selecionados

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>FONTE</b>
Gestão Financeira na Prática: Análise de Dados do Levantamento Brasileiro	Cristiane Benetti; Paulo Renato Soares Terra; Roberto Frota Decourt.	2022	<a href="https://www.scielo.br/j/rac/a/MX7S3kNPjdVpTyTDQy7sB6R/abstract/?format=html&amp;lang=pt">https://www.scielo.br/j/rac/a/MX7S3kNPjdVpTyTDQy7sB6R/abstract/?format=html&amp;lang=pt</a>
Ferramentas de gestão financeira um levantamento nas pequenas e médias empresas.	SOUZA, J. W. R.	2020	<a href="https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/55585">https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/55585</a>

Finanças Pessoais: Um Estudo Sobre A Relação Entre O Conhecimento De Gestão Financeira E O Nível De Endividamento Pessoal	Mylena Barreiros Epifânio Alves; Ana Barreiros de Carvalho.	2021	<a href="https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/867">https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/867</a>
Controles Internos E A Gestão Financeira De Uma Empresa Do Setor De Saúde	Janaina Marchi ; Elisângela de Oliveira Solner; Lucas Almeida dos Santos	2022	file:///C:/Users/LINDALVA%20ALVES/Downloads/25982.pdf
Planejamento Estratégico Situacional: Um Estudo Bibliométrico em Bases de Dados Nacionais entre 2013 e 2018	Francisco Carlos Cobaito	2019	<a href="https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/25567/18179">https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/25567/18179</a>
Análise de custos do planejamento estratégico do sistema integrado de resíduos sólidos urbanos em Campo Grande/MT	Priscila de Moraes Lima; Fernanda Olivo2 , Matheus Barros Furlan; Jorge Justi Junior; Paula Loureiro Paulo.	2022	<a href="https://www.scielo.br/j/esa/a/rNbqN7Q98GSBTNrqPfvBCKL/?format=pdf&amp;lang=pt">https://www.scielo.br/j/esa/a/rNbqN7Q98GSBTNrqPfvBCKL/?format=pdf&amp;lang=pt</a>
Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia	Junia Maria Zandonade Falqueto; Valmir Emil Hoffmann; Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier; Newton da Silva Miranda Júnior	2019	<a href="https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=html">https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=html</a>

Gestão do conhecimento para o planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas.	DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; FALCAO, Nidelson Teixeira y COSTA, Davi Rogério de Moura.	2021	<a href="http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-99122021000200144&amp;script=sci_abstract&amp;tlng=en">http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-99122021000200144&amp;script=sci_abstract&amp;tlng=en</a>
Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022:	Alessandra Pereira da Silva; Adriana Cavalcanti de Aguiar	2023	<a href="https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=html">https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=html</a>

implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais			
GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	Elaine Regina Lopes Souza	2018	<a href="http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/178/TCC%20-%20Elaine%20Regina%20Lopes%20Souza%20%28P%C3%B3s%20Banca%2">http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/178/TCC%20-%20Elaine%20Regina%20Lopes%20Souza%20%28P%C3%B3s%20Banca%2</a>
Potencial do planejamento estratégico de longo prazo para o desenvolvimento das cidades brasileiras	Miguel Luiz Bucalem	2019	<a href="https://www.scielo.br/j/ea/a/MsXMt5TQ35Nc443hRsbmFDw/?lang=pt#">https://www.scielo.br/j/ea/a/MsXMt5TQ35Nc443hRsbmFDw/?lang=pt#</a>

Na área da administração a gestão envolve uma série de atividades, como o controle de fluxo de caixa, elaboração de relatório financeiro, análise de indicadores médicos e financeiros, gestão de riscos, entre outros. É uma área que requer conhecimento técnico e habilidades analíticas para tomar decisões acertadas e contribuir para o sucesso da empresa. A gestão financeira na administração é importante porque as finanças são um dos pilares de

qualquer negócio.

Os artigos científicos encontrados no Google Acadêmico e em biblioteca virtual, foram utilizados como base para a análise. Este estudo é relevante, pois fornece meios para os gestores elaborarem e implementarem planos estratégicos, facilitando a análise das informações.

O artigo “Gestão Financeira na Prática: Análise de Dados do Levantamento Brasileiro”, nos informa que a pesquisa mostra que as empresas brasileiras preferem utilizar o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) como técnicas de investimento, enquanto o Modelo de Precificação de Ativos de Capital (CAPM) e suas variações são utilizados para calcular o custo do capital próprio. Além disso, essas empresas também levam em consideração o custo da dívida e os custos de transação dos instrumentos de mercado, e utilizam os recursos internos como principal fonte de financiamento para investimentos. A análise condicional revela que as grandes empresas listadas e regulamentadas têm comportamentos diferentes em relação às decisões financeiras em comparação com suas contrapartes.

No artigo “Ferramentas de gestão financeira um levantamento nas pequenas e médias empresas”, traz as informações de acordo com as bibliográficas e o levantamento realizado, que as ferramentas de Gestão Financeira são essenciais para o desenvolvimento sustentável de pequenas e médias empresas, assim como para qualquer negócio, independentemente do tamanho. Embora os empreendedores e gestores reconheçam o valor dessas ferramentas, seu uso não é contínuo devido à falta de conhecimento técnico necessário para sua elaboração e utilização adequada.

No artigo “Finanças Pessoais: Um Estudo Sobre A Relação Entre O Conhecimento De Gestão Financeira E O Nível De Endividamento Pessoal”, apresenta, por meio deste estudo, que em sociedades onde a educação financeira não é desenvolvida e trabalhada desde a educação básica até a vida adulta, o nível de endividamento pessoal pode aumentar significativamente.

Mesmo em países com ampla oferta de crédito, a falta de educação financeira faz com que as pessoas não utilizem o crédito de forma eficiente, resultando em endividamento excessivo. Isso leva a altos índices de superendividamento e inadimplência, prejudicando o crescimento econômico e gerando demanda por políticas assistencialistas. A pandemia do

novo coronavírus, ocorrida em 2020, evidenciou ainda mais essa situação, revelando a falta de preparo financeiro de muitas pessoas para lidar com imprevistos como perda de emprego, problemas de saúde e mudanças na economia.

No artigo “Controles Internos E A Gestão Financeira De Uma Empresa Do Setor De Saúde”, os controles internos propostos neste estudo, representam ferramentas importantes para a melhoria da gestão financeira da organização analisada. Como um meio eficiente de garantir o bom desempenho da empresa, percebe-se que o uso contínuo dos sistemas de controles internos é essencial. Esses sistemas fornecem segurança na busca por objetivos e metas, reduzindo erros, fraudes, falhas e conluio. Isso ocorre devido à necessidade de seguir normas, procedimentos, métodos, rotinas e manuais para a elaboração dos relatórios contábeis financeiros. Portanto, os administradores e responsáveis pela gestão dos diversos setores devem utilizar os controles internos para garantir uma segurança razoável na consecução dos objetivos da empresa.

No artigo “Planejamento Estratégico Situacional: Um Estudo Bibliométrico em Bases de Dados Nacionais entre 2013 e 2018”, os resultados indicam que a literatura sobre PES está focada em pesquisas descritivas, que buscam entender a frequência e a estrutura desse fenômeno em sistemas específicos. Observou-se que o tema é contemporâneo e está em desenvolvimento, com um aumento no número de artigos nos últimos dois anos. Também foi identificado que o PES tem diversas aplicações discutidas na academia, principalmente nas áreas de gestão social, administração pública, sociologia e ciências da saúde.

No artigo “Análise de custos do planejamento estratégico do sistema integrado de resíduos sólidos urbanos em Campo Grande/MT”, a análise econômica do planejamento estratégico de gerenciamento de resíduos sólidos urbanos em Campo Grande revelou que os investimentos e custos operacionais são altos, porém necessários para melhorar o sistema atual e reduzir os impactos ambientais. Os custos da coleta seletiva são quase o dobro da coleta convencional, indicando a importância de ações de educação ambiental para o sucesso da coleta seletiva, que já está em vigor na cidade. Além disso, os gastos com cooperados representam cerca de 3% dos custos totais do sistema, caso os salários fossem pagos diretamente.

No artigo “A avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia”, os resultados deste estudo indicam

que é necessário tomar medidas para implementar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão eficaz na organização estudada. É importante criar e desenvolver condições não apenas materiais, mas também de legitimidade e institucionalização do planejamento, pois sem a crença nessa ferramenta, dificilmente haverá avanços em termos de eficácia.

Uma limitação importante é a dificuldade de acesso à documentação completa. Foi observado, por exemplo, que, embora alguns documentos mencionam a realização de seminários periódicos para avaliar o planejamento, não há documentação disponível sobre esses eventos. Isso pode indicar que tais atividades não ocorreram na universidade, apesar de estarem previstas em documentos institucionais.

No artigo “Gestão do conhecimento para o planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas”, demonstra que o conhecimento tem se destacado como um recurso importante para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos. Sua gestão é valorizada devido às suas características únicas e sua capacidade de contribuir para a construção de vantagem competitiva sustentável. Em momentos desafiadores, como a pandemia do COVID-19, os benefícios do Planejamento Estratégico (PE) e da Gestão do Conhecimento (GC) se tornam ainda mais evidentes. O ObsCoop utilizou tecnologias de informação e comunicação e contou com uma equipe multidisciplinar de especialistas para desenvolver seu PE, e as contribuições da GC foram fundamentais para alcançar o objetivo proposto.

No artigo “Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais”, revela que, na maioria dos setores estudados, o planejamento estratégico é realizado de baixo para cima. Isso indica um problema de coordenação no processo da instituição. Em outras palavras, embora haja um planejamento formal elaborado pela alta administração, algumas unidades agem de acordo com seus próprios interesses, independentemente dos objetivos e estratégias definidos pela administração superior. Em relação à eficácia, os resultados mostraram que há uma falta de alinhamento entre os setores. O planejamento parece estar desconectado da gestão.

No artigo “Potencial do planejamento estratégico de longo prazo para o desenvolvimento das cidades brasileiras”, destacou-se a importância do planejamento

estratégico de longo prazo para impulsionar o desenvolvimento social, econômico e urbano das cidades, alinhado com uma visão futura desejada. No contexto brasileiro, esse potencial é ainda mais significativo devido ao alto nível de urbanização e aos desequilíbrios existentes, que requerem uma estratégia sustentada a longo prazo. Foram analisadas as características desejáveis dos planos estratégicos de longo prazo, evidenciando os benefícios que podem ser alcançados ao desenvolver tais planos, permitindo que a cidade, em sua amplitude de atores, assuma o controle de seu destino no longo prazo.

Esse estudo buscou explorar a relação entre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica por meio de uma análise da literatura existente. Não tem a intenção de chegar a uma conclusão definitiva, mas sim de estimular a discussão entre os interessados no assunto. Além disso, auxilia na formação acadêmica, fornecendo conhecimento sobre a situação financeira das empresas e contribuindo para uma formação profissional de excelência.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na pesquisa, fica evidente que a gestão financeira é um dos setores mais importantes que precisa ser bem administrado. Sem um planejamento adequado e um fluxo de caixa bem estruturado, a organização não terá oportunidades de crescimento em um mercado altamente competitivo. Além disso, em um cenário de mercado tão competitivo, as empresas estão sempre buscando inovações, porém, muitas delas não sabem como implementá-las.

No contexto atual das empresas, o conhecimento desempenha um papel central. Além do capital, dos recursos naturais e da mão-de-obra, os dados são fundamentais para a formação de conhecimentos necessários aos processos produtivos e de negócios. A aplicação de programas de qualidade, produtividade e inovação, que envolvem a aplicação do conhecimento ao trabalho, é essencial para que as organizações possam competir e garantir sua permanência no mercado.

A gestão financeira na prática envolve o planejamento, controle e análise das atividades financeiras de uma organização. Isso inclui a administração do fluxo de caixa, o gerenciamento de investimentos, a gestão de custos e despesas, a análise de indicadores financeiros, entre outras atividades. A gestão financeira eficaz permite que a empresa tome

decisões estratégicas com base em informações financeiras sólidas, visando a maximização dos lucros e a sustentabilidade do negócio.

O texto destaca a importância do planejamento financeiro para uma organização. Ter um controle adequado das finanças é essencial para evitar a falência e garantir o sucesso empresarial. O gestor financeiro deve priorizar o fluxo de caixa, pois isso permite identificar se há escassez ou excedente de recursos. É fundamental que as empresas acreditem na importância de um gestor financeiro, independentemente do seu porte, e visam o planejamento financeiro como um elemento essencial para o crescimento e o sucesso.

As organizações devem buscar constantemente informações, conhecimento e tecnologias para se destacarem no mercado. Ao implementar o planejamento e controle financeiro em cada área, as informações se tornam mais precisas e oportunas, auxiliando na tomada de decisões e aumentando a eficácia gerencial. A gestão do conhecimento deve estar integrada aos processos empresariais, e os departamentos funcionais devem buscar contribuir de forma efetiva e colaborativa, formando linguagens comuns com outras áreas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Mylena Barreiros Epifânio Alves. Carvalho, Ana Barreiros de Carvalho. **Finanças Pessoais: Um Estudo Sobre A Relação Entre O Conhecimento De Gestão Financeira E O Nível De Endividamento Pessoal**, 2021/2023. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/867>
- Benetti, Cristiane; Terra, Paulo Renato Soares; Decourt, Roberto Frota. **Gestão Financeira na Prática: Análise de Dados do Levantamento Brasileiro**, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MX7S3kNPjdVpTyTDQy7sB6R/abstract/?format=html&lang=pt>
- BUCALEM, Miguel Luiz Bucalem. **Potencial do planejamento estratégico de longo prazo para o desenvolvimento das cidades brasileiras**. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/MsXMt5TQ35Nc443hRsbmFDw/?lang=pt#>
- COBAITO, Francisco Carlos Cobaito. **Planejamento Estratégico Situacional: Um Estudo Bibliométrico em Bases de Dados Nacionais entre 2013 e 2018**. 2019 . Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/25567/18179>
- DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; FALCAO, Nidelson Teixeira y COSTA, Davi Rogério de Moura. **Gestão do conhecimento para o planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas**. 2021. Disponível em: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-99122021000200144&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-99122021000200144&script=sci_abstract&tlng=en)
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Kotler, Philip Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller ; tradução Sonia Midori Yamamoto ; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli; coordenação de casos Iná Futino Barreto. -- 15. ed. -- São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2018.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIMA, Priscila de Moraes Lima; OLIVO, Fernanda Olivo2 , FURLAN, Matheus Barros Furlan; JUNIOR, Jorge Justi Junior; PAULO, Paula Loureiro Paulo. Análise de custos do planejamento estratégico do sistema integrado de resíduos sólidos urbanos

em Campo Grande/MT. 2022. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/esa/a/rNbqN7Q98GSBTNrqpFvBCKL/?format=pdf&lang=pt>

MARCHI, Janaina Marchi ; SOLNER, Elisângela de Oliveira Solner; SANTOS, Lucas Almeida dos Santos. Controles Internos E A Gestão Financeira De Uma Empresa Do Setor De Saúde, 2022. Disponível em:

<https://scholar.archive.org/work/dj6yndcuazemddx6kcvmtjrjfgy/access/wayback/https://www.ufn.edu.br/eventos/ma>

SILVA, Alessandra Pereira da Silva; AGUIAR, Adriana Cavalcanti de Aguiar. Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais. 2023.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=html>

SOUZA, J. W. R. Ferramentas de gestão financeira um levantamento nas pequenas e médias empresas. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/55585>

SOUZA, Elaine Regina Lopes Souza. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO. 2018. Disponível em:

<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/178/TC>

C  
%20-%20Elaine%20Regina%20Lopes%20Souza%20%28P%C3%B3s%20Banca%2

ZANDONADE, Junia Maria Zandonade Falqueto; HOFFMANN, Valmir Emil Hoffmann; LORENZI, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier; JUNIOR, Newton da Silva Miranda Júnior. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia, 2019.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=html>