

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

BRUNA LETÍCIA BARRETO
BRUNO BONNER MONTENEGRO MARINHO
BRUNO GALDINO DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE/2024

BRUNA LETÍCIA BARRETO

BRUNO BONNER MONTENEGRO MARINHO

BRUNO GALDINO DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Projeto apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire

RECIFE/2024

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

B273a Barreto, Bruna Letícia.

Administração estratégica: uma revisão bibliográfica / Bruna Letícia Barreto, Bruno Bonner Montenegro Marinho, Bruno Galdino da Silva. - Recife: Edição do Autor, 2024.

34 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração, 2024.

Inclui Bibliografia.

1. Administração estratégica. 2. Planejamento. 3. Estratégia. 4. Planejar. 5. Gestão. 6. Adaptação. 7. Inovação. I. Marinho, Bruno Bonner Montenegro. II. Silva, Bruno Galdino da. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos este trabalho à todos nossos familiares, que nos apoiaram do início ao fim da jornada acadêmica, aos professores, pela paciência e por compartilharem uma parte de seu conhecimento para que pudessemos agregar em nossa formação, e acima de todos, a **Deus**, por nos conceder força e energia para alcançar tamanha conquista!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, sou muito grato a Deus, pois certamente sem Ele eu não seria capaz de ter chegado onde cheguei. Agradeço à minha família e amizades feitas em sala de aula, que também teve sua porcentagem de apoio para conclusão do curso, professores e ao meu primeiro chefe profissional, gerente de departamento Mateus Macedo, que sem o apoio, aconselhamentos e ensinamentos, eu não seria o profissional que sou hoje!

Bruno Galdino da Silva

Gostaria de expressar minha sincera gratidão à minha avó, à minha mãe e aos meus irmãos maternos, que sempre me apoiaram em minhas decisões e sonhos, acolhendo-me nos momentos difíceis. Um agradecimento especial à minha irmã, Elisângela Barreto, que esteve ao meu lado e me deu a razão pela qual desisti de desistir. Sou grata a Fábria Lôbo por acreditar em meu potencial e por ter sido fundamental em meu crescimento. E, acima de tudo, quero expressar minha gratidão a Deus por todas as dádivas e bênçãos que recebi. Sua orientação e amor foram e são essenciais em minha jornada, iluminando meu caminho nos momentos de incerteza. Sou grata por cada desafio que me fortaleceu e por cada oportunidade que surgiu. Conto com Deus, pois sem ele, nada sou. Jeremias 29:13

Bruna Letícia Barreto

Agradeço a Deus por tudo, aos meus pais, as minhas irmãs, a alguns amigos próximos e aos amigos que fiz em sala de aula.

Bruno Bonner Montenegro Marinho

RESUMO

O mundo e sua economia são movidos, também, pelas grandes empresas que o compõem. Essas empresas são responsáveis por grande parte da movimentação econômica e por toda a taxa de emprego do país, entre outras coisas. Todas as organizações possuem suas responsabilidades administrativas, e a principal delas, que pode elevar toda a organização ao sucesso, também é responsável, quando utilizada incorretamente, por conduzir a empresa ao declínio. Uma boa e organizada administração estratégica, juntamente com um planejamento eficaz, garante o lugar da empresa no cenário competitivo e evita que ela se perca por obsolescência. O uso correto do planejamento estratégico é altamente eficaz, tanto para a introdução de novos produtos e serviços quanto para solucionar e prever qualquer situação que possa causar prejuízos.

Palavras-chave: administração estratégica, planejamento, estratégia, planejar, gestão, adaptação, inovação.

ABSTRACT

The world and its economy are also driven by the large companies that compose it. These companies are responsible for a significant portion of economic activity and for the entire employment rate in the country, among other things. All organizations have their administrative responsibilities, and the primary one, which can elevate the entire organization to success, is also responsible, when used incorrectly, for leading the company to decline. A well-organized strategic management, along with effective planning, ensures the company's place in the competitive landscape and prevents it from becoming obsolete. The correct use of strategic planning is highly effective, both for introducing new products and services and for solving and anticipating any situation that may cause losses.

Keywords: strategic management, planning, strategy, planning, management, adaptation, innovation.

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<u>8</u>
<u>2. REFERENCIAL TEÓRICO</u>	<u>9</u>
<u>2.1 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES</u>	<u>9</u>
<u>2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL</u>	<u>10</u>
<u>2.3 O PAPEL DA INOVAÇÃO ESTRATÉGICA NO POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL</u>	<u>12</u>
<u>2 METODOLOGIA</u>	<u>14</u>
<u>3 RESULTADOS</u>	<u>16</u>
<u>5 DISCUSSÃO</u>	<u>20</u>
<u>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>28</u>
<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>29</u>

1. INTRODUÇÃO

A administração estratégica é algo presente não somente em meios profissionais, mas sim, visto em todo local. Sua importância está em prover o gerenciamento das organizações e definir seu futuro, onde de acordo Nascimento (2024), o planejamento é a base na qual todos os projetos da empresa devem ser construídos, estabelecendo metas, princípios, processos e métodos que moldam o futuro.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2015), a administração estratégica é a área mais ampla e desafiadora, por abranger não somente o controle dos estágios já identificados, mas também os iniciais da determinação dos próximos passos e objetivos, indo além de estabelecer objetivos e dar ordens aos membros da organização.

A administração estratégica é essencial para destacar as empresas no mercado, ajudando-as a enfrentar dificuldades enquanto as adapta para garantir um lugar de destaque. Segundo Manganelli et al. (2021), o ambiente competitivo exige avanços tecnológicos e investimentos, promovendo competências técnicas e comportamentais indispensáveis à adaptação e ao sucesso organizacional.

Quando o assunto abordado trata-se de estratégia, é importante que os envolvidos estejam preparados para diversos tipos de situações, facilitando assim, o conhecer de sua própria base operacional, assim como apresentado por Becker, Giovanela e Furtado (2016) identificar as ameaças e as oportunidades que cercam as organizações e os pontos fortes e fracos é imprescindível para que a organização possa traçar estratégias para cumprir a missão organizacional.

De acordo com Vieira (2021) e Aaker (2012), concluiu-se que é preciso focar na resolução de problemas em relação as incertezas que o mercado proporciona. É importante eliminar os riscos e buscar resultados. Com todo o conhecimento adquirido, conseguiu-se obter base para construir informações no âmbito da administração estratégica percebendo-se que todas as experiências citadas se afirmam, pois elas reúnem propostas que mostram aprofundamento no assunto referido e incentivam a procura por mais conhecimento.

Por fim, o presente artigo tem como objetivo mapear artigos científicos sobre os problemas decorrentes da ausência de planejamento estratégico, demonstrando, assim, a real eficácia de uma administração estratégica quando corretamente

implementada. Onde tal uso permite e fornece diversos benefícios para seus usuários, assim como o local de destaque no mercado, aumento do tempo de vida da organização, evita desperdícios, previne e supera as dificuldades.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao decorrer da apresentação deste trabalho, abordam-se os principais fatos à respeito do tema geral, tais como aparições que obtiveram um maior destaque pós implementação, de tal método no âmbito profissional, tendo sua correta ou incorreta aplicação, onde serão observadas as diferenças entre os resultados que as estratégias foram implementadas.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Administração estratégica é o método essencial para orientar o futuro das organizações. Aplica-se processos que posicionam a empresa ou o projeto em questão à frente de seus concorrentes, analisando as situações, provendo alternativas, prevendo problemas e gerando soluções. Assim como apresentado por Manganelli et al. (2021), para a organização alcançar os objetivos planejados, é importante haver uma liderança bem definida.

É através da boa administração que o sucesso é adquirido, tendo por si só, o “sinônimo” de adaptação. É através das mudanças em meio ao mercado e ao público que a estabilidade é alcançada, proporcionando um ciclo saudável e contínuo de aprendizado. Como apresentado por, Becker, Giovanela e Furtado (2016) as mudanças em relação ao ambiente, conduzidas pela economia e avanços na tecnologia, expansões do mercado e políticas em si, exigem uma grande capacidade de adaptação por parte das empresas.

Num cenário de mudanças, foi visto que as incertezas do mercado levam as empresas a buscarem entender a totalidade dos problemas, encontrarem soluções com planejamento dominando os detalhes e a planejam todo o processo de mudança. Observado por Vaz (2020), esse processo é de vital importância para a sobrevivência de uma organização.

Observa-se que é de grande importância atentar sobre as ameaças que impactam na permanência de uma empresa no mercado. Segundo Yatabe (2019), a

competição, as finanças, o marketing, a produção, os recursos humanos e a administração em geral representam um conjunto de fatores que devem ser observados para combater as ameaças e as incertezas que podem atingir diretamente as empresas.

Como apresentado em Farias e Lima (2020), que a falta de um planejamento estratégico, a falta da definição de metas e a não construção estratégica de como cada passo deve ser construído acarreta na insustentabilidade de qualquer empreendimento. Observou-se também que ter objetivos claros e significativos compõe a parte crucial do planejamento estratégico, pois eles direcionam e determinam suas etapas. Quem planeja deve ter evidenciadas as suas metas e os seus objetivos.

Segundo Elias e Ruiz (2016), a gestão estratégica, em sua aplicabilidade, abrange o planejamento estratégico que faz parte da base de uma organização. Identificou-se que o planejamento é um instrumento de gestão estratégica de negócios muito importante para que empresas de pequeno, médio ou grande porte possam alcançar suas metas. Conceitos de definições estratégicas, planejamento e processo de implementação da gestão estratégica são de fundamental importância para as empresas.

Segundo Andrade (2020), o orçamento empresarial, assim como o planejamento estratégico, é de suma importância para que as metas e os objetivos de uma organização sejam alcançados. Observou-se que a gestão dos recursos financeiros e a redução dos custos é extremamente relevante para o planejamento dos gastos fazendo com que o resultado planejado esteja mais possível de ser alcançado. Observou-se que o planejamento estratégico impacta diretamente no aproveitamento das oportunidades oriundas de um bom recurso financeiro.

Para que as empresas se mantenham firmes no mercado, observou-se a necessidade da utilização de ferramentas estratégicas para auxiliar na tomada de decisões. Segundo Cavalcante et al., (2019), a necessidade dos colaboradores estarem cientes do planejamento fazendo com que as possibilidades de se chegar ao resultado desejado esteja ao alcance.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL

Com os conceitos de treinamento, conhecimento, habilidades e competências

determinou-se que deve-se seguir com rigidez algumas formas de ensinamentos específicos na busca de êxito para o alcance de metas estabelecidas. É de grande importância observar métodos oriundos de experiências para implantar no processo de aquisição de resultados, segundo Borges (2015), o treinamento é uma maneira eficaz de aumentar as habilidades e conhecimentos de seus funcionários sendo uma fonte lucrativa, e não apenas de custos.

Conforme visto em Júnior e Ribeiro (2020), um planejamento estratégico bem delineado, resultará na obtenção de benefícios para seus administradores em diferentes campos como lucratividade e o retorno de investimentos. É de grande importância que o planejamento estratégico esteja bem definido para que as decisões sejam tomadas corretamente, de modo a descobrir quais são as ações inadiáveis dentro de um tempo estimado.

Planejar é a tarefa que estabelece as metas a serem atingidas, é a conexão do presente com o futuro. Segundo Mendes (2015), o planejamento estratégico foi criado como um meio de auxiliar as organizações a estabelecerem suas metas de longo prazo e criarem estratégias para atingi-las. Conforme artigo de Júnior e Ribeiro (2020), observa-se que o planejamento auxilia a cuidar dos recursos materiais, financeiros e humanos de modo a fornecer bens e serviços na busca de aplacar as condições do mercado consumidor.

Conforme Decmer (2023), a ausência de um planejamento estratégico pode representar um desafio bastante significativo para as organizações. Sendo assim, essa lacuna torna-se ainda mais crítica especialmente acerca da identificação e da exploração de oportunidades valiosas que surgem no mercado. Conforme artigo supracitado, sem um direcionamento claro, as organizações poderão encontrar dificuldades em seus caminhos para o sucesso.

De acordo com o mesmo, a falta de planejamento para o futuro, poderá acarretar em decisões precipitadas, impedindo que seus administradores saibam quais decisões devem ser tomadas com prioridade. Além disso, a falta de tal planejamento poderá resultar na desmotivação das equipes, e até mesmo apresentar dificuldades em seu fluxo de caixa, o que pode levar a gastos excessivos e desnecessários, representando um obstáculo significativo para o crescimento da organização.

Observou-se em Júnior e Ribeiro (2020), que formular um plano estratégico é importante para qualquer organização, pois possibilita decisões bem elaboradas,

reduzindo erros e possibilitando sucesso em função dos objetivos estabelecidos para a organização. Conforme apresentado em Mendes (2015) constatou-se que a administração estratégica tem como definição, um processo iterativo que visa manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, tendo como propósito básico analisar o ambiente interno e externo.

2.3 O PAPEL DA INOVAÇÃO ESTRATÉGICA NO POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL

A partir da boa gestão do conhecimento, grandes feitos são alcançados pelas organizações, fazendo com que a mesma não fique para trás com o decorrer das inovações e mudanças ligadas ao seu ramo, com tal feito, é garantido seu local de destaque em meio ao mercado, e problemas graves como a falência pode ser evitado. Segundo Aires et al., (2024), a inovação empresarial se vislumbra com a abertura à novas possibilidades, envolvendo a implementação de estratégias e mecanismos para superar barreiras.

Uma boa administração estratégica é alcançada por profissionais que não apenas focam em resolver os problemas e desafios atuais, mas também estão constantemente pensando no futuro, antecipando possíveis dificuldades e prevenindo que elas comprometam o sucesso da empresa. Segundo Leal et al., (2024), a estratégia é entendida como um caminho adequado a ser seguido por uma organização para que esta possa alcançar seus objetivos.

No contexto apresentado, é crucial que o papel da inovação estratégica não se define como apenas uma criação de novos produtos ou serviços, mas também ao uso criativo e inovador de soluções para lidar com crises e situações de calamidade que poderiam se tornar problemas maiores para a empresa. De acordo com Cruz e Lyrio (2018), a empresa precisa aprender a transformar as informações em conhecimento, e empregá-lo para obter novos produtos, melhores serviços e encantar clientes.

Uma bom planejamento estratégico deve enxergar o correto uso da inovação estratégica, pois os desafios podem ser transformados em oportunidades, oferecendo inovações para resolver as preocupações e manter a empresa competitiva e sustentável a longo prazo. Segundo Pinheiro e Oliveira (2023), um líder precisa compreender o cenário em que ele se encontra, os pontos críticos e positivos da organização, e o perfil dos seus liderados para escolher a melhor forma de

direcionar sua equipe.

Inovação e adaptação são meios fundamentais e essenciais para a longevidade de uma organização. Segundo Aires et al., (2024), Durmusoglu et al., (2018), Hvolkova et al., (2019), a inovação vem sendo apresentada pela literatura empresarial como uma das estratégias essenciais que as organizações podem seguir para alcançar os seus objetivos e metas e melhorar o seu desempenho.

Não se limitando, a inovação estratégica em seu pleno exercício, está diretamente ligada a competição das empresas no mercado, sendo assim, dando sua devida vantagem. Não se restringindo apenas à introdução de novos produtos ou serviços, mas sim, envolvendo mudanças mais amplas nos seus negócios e no posicionamento diante da concorrência. Onde abordado por Fuzzeti (2024), é perceptível o crescente reconhecimento da inovação para as empresas, sendo esta a capacidade da mesma manter-se um modo sustentável.

A ascensão de uma organização está centrada em conhecer sua própria estrutura e seus limites. Segundo Moreira et al., (2024), o sucesso de uma organização depende de sua habilidade em implantar uma boa estratégia. Possuindo sua estrutura firmada na base do mercado, estará mais simples prever seus próximos passos para um bom posicionamento organizacional. Quanto mais certa a idéia sobre a evolução da indústria, maiores são as probabilidades da empresa alcançar vantagem competitiva.

Torna-se evidente a extrema importância do bom uso administrativo dos planejamentos empresariais. As empresas além de se manterem atualizadas conforme as situações e tecnologias atuais, também permanecerão competitivas e bem destacadas. Segundo Padilha et al., (2024), desde o princípio dos negócios, as organizações disputam poder e influência a nível regional, nacional ou internacional, isso as faz buscar métodos mais eficazes para diferir-se da concorrência obtendo mais clientes e ganhos financeiros.

Por meio de exemplos de empresas que falharam em implementar os processos de inovação em suas estratégias, assim como Nokia e Blackberry, fica evidente mais uma vez, que a falta de adaptação às novas demandas do mercado pode levar à decadência da organização. Como abordado por Koller, Moura e Freire (2024); Nonaka & Takeuchi, (1997); Moraes et al., (2023), em um mundo marcado pela incerteza constante, o conhecimento se torna a chave para a competitividade organizacional.

3. METODOLOGIA

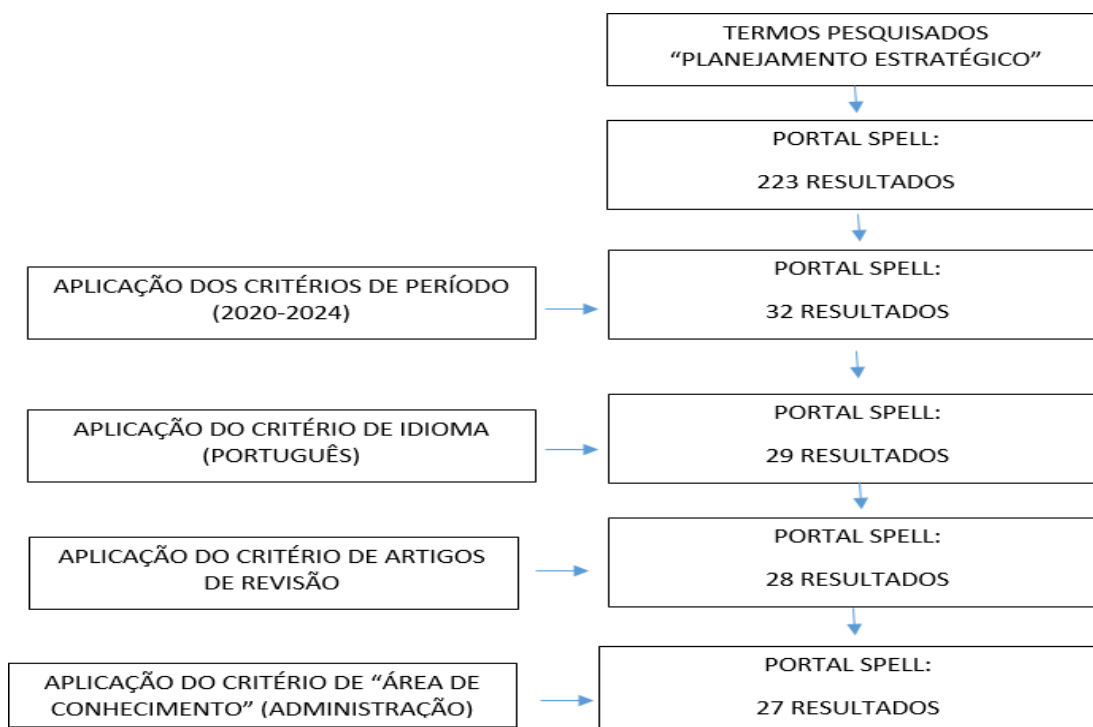
Este artigo tem como objetivo analisar os desafios da falta de planejamento estratégico e destacar a eficácia deste planejamento, quando aplicado nas organizações. Tema escolhido pela sua ampla variedade de utilização e flexibilidade, assim como sua proposta principal segundo Dias (2024), visa solucionar problemas administrativo e sua implementação pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a otimização dos recursos e o aumento da vida útil dos ativos.

Em suma, realizou-se uma abordagem bibliográfica, qualiquantitativa e exploratória, por possuir características à favor do tema apresentado e ter um de seus traços, a possibilidade da exploração profunda do conteúdo. Segundo Jesus (2019), a pesquisa qualitativa se expressa mais pelo desenvolvimento de conceitos a partir de fatos, ideias ou opiniões. Já a pesquisa quantitativa, segundo Moretti (2020), tal forma é baseada na quantificação e apresentação dos dados, onde o pesquisador faz a coleta de dados e utiliza técnicas estatísticas para tratar as informações. Para o presente artigo, trata-se da quantidade de artigos tratados e apresentados no estudo.

A pesquisa realizada por meio de uma revisão bibliográfica, com base em livros especializados e artigos objetidos na plataforma SPELL, um repositório de artigos científicos gratuitos. Segundo Baptista (2024), a biblioteca é crucial para a sociedade, preservando o patrimônio cultural e disponibilizando informações valiosas.

Conteúdos esses localizados a partir de pesquisas feitas pelas palavras-chave: 'Planejamento Estratégico', através da plataforma já mencionada, totalizando em 27 artigos, em duas páginas, no período datado de 2020 a 2024 e critérios aplicados, como apresentados na figura abaixo.

Figura 1: Exibição dos passos para captação dos artigos.



Fonte: Os autores (2024)

Pesquisa em questão, tem por seu objetivo, apurar os dados obtidos através das pesquisas e assim, estar analisando os casos abordados, procurando apresentar os resultados de uma empresa, por exemplo, que possui um administração estratégica aplicada em seu âmbito profissional e outra não. Empregando assim, uma perspectiva qualitativa, para identificar as semelhanças e singularidades entre os estudos existentes.

De acordo com Mathias (2022), a pesquisa qualitativa é aquela que não pode ser quantificada apenas com números e informações coletadas através de um questionário, por exemplo. Assim sendo, concentrou-se em compreender aspectos mais subjetivos, como comportamentos, percepções, opiniões, e outros.

4 RESULTADOS

A análise dos resultados coletados ao longo do trabalho foram classificadas por relevância dos artigos estudados com relação ao tema principal do trabalho, fornecendo assim, uma melhor apresentação do conteúdo explorado. Subseções seguintes são divididas mais uma vez por importância temática adquirida através das análises feitas dos artigos mencionados.

Quadro 01: Análise descritiva dos artigos utilizados.

ANO	TÍTULO	AUTORES	TIPOS DE PESQUISA	NOME DO PERIÓDICO	GRUPO DE ANÁLISE
2023	Implementação do planejamento estratégico e tático em uma unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará	Santos; e Sabino.	Estudo de caso descritivo	Revista do Serviço Público (RSP)	Grupo 01
2023	Planejamento estratégico e avaliação de desempenho: o caso de uma empresa de consultoria	Morais et al.	Estudo de caso exploratório	Revista Administração em Dialogo	Grupo 02
2023	O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: O Papel dos Gestores Intermediários	Gonçalves et al.	Estudo de caso explicativo	Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)	Grupo 02
2023	Planejamento Estratégico Aplicado ao Setor Público: O Caso de Uma Subsecretaria do Ministério da Saúde	Matos et al.	Estudo de caso qualitativo	Revista Ibero – Americana de Estratégia	Grupo 02
2022	Planejamento Estratégico do Hospital da Universidade Federal do Vale do São	Amaral; e Silva.	Estudo de caso descritivo	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	Grupo 02

	Francisco: Uma Retrospectiva dos Quatro Primeiros Anos				
2022	Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas do APL de Semijoias de Limeira/SP	Silva et al.	Aplicada Qualitativa	Revista da Micro e Pequena Pmpresa (RMPE)	Grupo 01
2022	Uma Proposta de Integração Entre o Planejamento Estratégico e a Gestão de Projetos: Abordando um Método Visual Automatizado	Silva; Nogueira; e Silva.	Desing Science Research (DSR)	Revista de Gestão e Projetos	Grupo 01
2022	Planejamento Estratégico e Gestão Organizacional no Setor Farmacêutico	Renzcherch en; Silva; e Szendela.	Bibliográfica	REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	Grupo 01
2022	Operacionalização do Planejamento Estratégico Através do Balanced Scorecard	Souza; Marinho; e Sartori.	Estudo de Caso Instrumental	Revista da Micro e Pequena Pmpresa (RMPE)	Grupo 04
2022	Planejamento Estratégico Situacional e gestão de Leitos para o Enfrentamento da Covid-19 na Bahia	Garcia et al.	Estudo de caso Qualitativo Descritivo	Revista Gestão e Planejamento	Grupo 01
2022	Planejamento Estratégico de Marketing em Loja de Moda Infante Juvenil	Oliveira; e Longhini	Estudo de caso Qualitativo Quantitativo	Revista Eletrônica Gestão e Serviços	Grupo 01
2021	Interface Entre Orientação Empreendedora, Planejamento Estratégico e Orçamento: Configurações para o Alto Desempenho	Frare et al.	Bibliográfica	REGEPE – Revista de Empreendedorismos e Gestão de Pequenas Empresas	Grupo 02
2021	Análise da Influência da Cultura	Ferreira et al.	Estudo de Caso	Future Journal	Grupo 02

	Organizacional no Planejamento Estratégico Participativo de uma Universidade Estadual Multicampi na Região Centro-Oeste do Brasil		Qualitativo		
2021	Análise das Competências Necessárias aos Membros do Colegiado Pleno do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC para a Realização das Ações Previstas em Seu Planejamento Estratégico	Martins; Santos; e Dalmau	Bibliográfico Documental; Estudo de caso qualitativo	Revista de Administração, Contabilidade e Econômica	Grupo 02
2021	Fatores Críticos do Processo de Planejamento Estratégico de Empresas Juniores	Alves de Paula; Antunes; e Abreu	Estudo de caso Qualitativo descritivo	Revista Ibero – Americana de Estratégia	Grupo 04
2021	Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas: Um estudo de caso	Ferigato; e Rosini	Estudo de Caso Qualitativo	Revista Inteligência Competitiva	Grupo 01
2021	Planejamento Estratégico para Abertura de Canal de Venda de uma Fábrica de Artes em Madeira	Ponte et al.	Pesquisa-ação	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC	Grupo 01
2021	Pós-Nova Gestão Pública no Planejamento Estratégico da Educação Profissional Brasileira	Carvalho Junior; e Ferreira	Bibliográfica Qualitativa	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios	Grupo 03
2021	Avaliação Perceptiva do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça de Rondônia	Gomes et al.	Exploratória Qualitativa	Revista Gestão e Planejamento	Grupo 02

2020	Planejamento Estratégico Situacional do Centro de Tratamento de Queimados do Hospital Monsenhor Walfredo Gurgel: Produtos e Perspectivas	Maia et al.	Bibliográfico Documental; Estudo de caso qualitativo	Revista Interface	Grupo 01
2020	Planos Plurianuais Estaduais (2016-2019). Uma Proposta de Avaliação de sua Adequação ao Planejamento Estratégico	Bachiller	Exploratória Descritiva	Revista do Serviço Público (RSP)	Grupo 01
2020	Planejamento Estratégico em um Escritório de Contabilidade em Processo de Sucessão Familiar	Rengel et al.	Pesquisa-ação Qualitativa	Revista Gestão Organizacional	Grupo 02
2020	Percepção dos Servidores Públicos Sobre Planejamento Estratégico Organizacional: O Caso de uma Unidade descentralizada do MPF Através da Implantação do Balanced Scorecard	Bandeira; e Amorin	Pesquisa de Levantamento Qualiquantitativa	REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	Grupo 04
2020	Proposta de Implantação do BSC para Monitoramento do Planejamento Estratégico em um Escritório Contábil	Lugoboni et al.	Exploratório	Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)	Grupo 01
2020	Limites à Participação: Uma Crítica a (Des)construção do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública de Ensino Superior	Tongo; e Behr	Bibliográfica Documental Qualitativa	Revista Gestão e Planejamento	Grupo 04

2020	Proposta de Planejamento Estratégico para Melhorias na Gestão de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)	Freitas; Lago; e Bulhões	Estudo de Caso Qualitativo	Revista Gestão e Tecnologia	Grupo 01
2020	Planejamento Estratégico para Desenvolvimento Sustentáveis Local Sob a Ótica da Governança Pública	Eyerkauffer et al.	Revisão Teórica	Revista Gestão e Planejamento	Grupo 01

5 DISCUSSÃO

Artigos pesquisados e agrupados na presente seção foram analisados e apresentados através de sínteses com o intuito de expor o posicionamento e possíveis inovações que o planejamento estratégico propôs para a organização ou projeto, que fez de bom uso de especificidades em meio aos diversos tipos de cenários e obstáculos, moldando dificuldades em oportunidades, segundo Santos e Sabino (2023), o processo de planejamento estratégico, não é isento de obstáculos.

Como apresentado por Santos e Sabino (2023), o principal instrumento da administração, é o planejamento estratégico. Sua implementação pode proporcionar diversos benefícios, como o alinhamento na tomada de decisões, o aumento da eficiência e a efetividade, assim como obtenção de recursos estratégicos para a vantagem competitiva. Como visto em Paula, Antunes e Abreu (2021), também pode apresentar dificuldades em sua administração, como a falta de flexibilidade do serviço e resistência à mudança entre os colaboradores, o que pode representar um ser grande desafio.

De acordo com Gomes et al., (2021), a percepção de cada membro sobre seu papel é crucial para otimizar a qualidade do trabalho e fortalecer a dinâmica organizacional, tornando o ambiente mais eficiente e produtivo. Isso impacta diretamente no desempenho coletivo. Segundo Bandeira e Amorim (2020), promovendo a organização de ações de maneira harmoniosa e orientada para resultados. Para Maia et al., (2020), é uma ferramenta essencial para promover a integração de diferentes saberes e ações, favorecendo a colaboração interdisciplinar e intersetorial.

Conforme Rengel et al., (2020), o processo de desenvolvimento do

planejamento estratégico é baseado nas decisões e avaliações realizadas pelo gestor da empresa, com o alinhamento dessas decisões às necessidades e perspectivas dos colaboradores da organização. Em Tongo e Behr (2020), no que diz respeito à elaboração do plano estratégico, a participação cria um ambiente onde a consideração dos interesses coletivos é subordinada ao cumprimento das normas legais e à obtenção dos resultados estabelecidos.

As buscas para se diferenciar dos concorrentes no mercado levam as organizações a se prepararem em relação a estratégia para gerar redução de custo e qualidade produtiva alcançando eficiência ao empreender. Observou-se em Ferigato e Rosini (2020), a importância do planejamento estratégico na gestão de pessoas com suas principais características e processos. A gestão de pessoas é muito importante nesse mecanismo de políticas e estratégias, aumentando os lucros e a eficiência, diminuindo os erros e atrasos.

Segundo Santos e Sabino (2023), o cenário em que essas instituições estão inseridas é caracterizado pela disputa por recursos e pela busca de maior reconhecimento. De acordo com Silva, Nogueira e Silva (2022), em um mundo cada vez mais competitivo, é comum que as organizações busquem aperfeiçoar suas atividades, realizando revisões para conquistar maior espaço no mercado e aumentar suas expectativas de crescimento econômico. Complementando essa visão, Renzcherchen, Silva e Szendela (2022) destacam que, desde a Revolução Industrial, as organizações têm precisado se adaptar às transformações sociais para garantir sua sobrevivência e relevância no novo estilo de sociedade.

Recai sobre os administradores tamanha responsabilidade para se adaptar e tomar vantagem perante outra organização. Como apresentado em Santos e Sabino (2023), questões como a cultura organizacional, que é de muita influência no processo de elaboração do planejamento, como visto em Ferreira et al., (2021), resistência à mudança, pouca habilidade na aplicação do método e escassez de recursos representam desafios significativos. Conforme dito, Silva, Nogueira e Silva (2022), para apoiar as tomadas de decisão há uma necessidade da obtenção de tecnologias que facilitem o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

Conforme visto em Bachiller (2020), a abordagem de gestão por objetivos através do planejamento estratégico é a etapa inicial e fundamental do ciclo de gestão,

assim sendo, sugere-se que o planejamento funciona como a base que orienta todas as demais fases do processo, definindo as diretrizes e metas para serem alcançadas.

Identificou-se em Frare et al., (2021), configurações capazes de promover o alto desempenho organizacional, a partir da relação entre comportamento inovador, que busca por formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas; assunção de riscos, que atua em projetos de alto risco, enfrentamento de situações de risco para explorar oportunidades; planejamento estratégico com o papel de desenvolver as estratégias, de formular os objetivos, e de analisar as possíveis ações alternativas, e **orçamento** que é empregado como mecanismo de planejamento perante as incertezas do ambiente, ele pode prover desde previsões simétricas de resultados a soluções organizacionais

O planejamento estratégico possui sua variedade de formas de ser aplicado, como por exemplo, a abertura de um novo canal de vendas e atração do público, como apresentado por Ponte et al., (2021) no artigo estudado, a aplicação feita por meio marketing digital, elaborada corretamente, pode ser utilizada como uma ótima estratégia para alcançar os objetivos desejados. Conforme estudo de Oliveira e Longhini (2022), para atingir e engajar seu público-alvo, é de grande importância a utilização das mídias sociais para divulgação e para manter uma comunicação eficaz com os clientes.

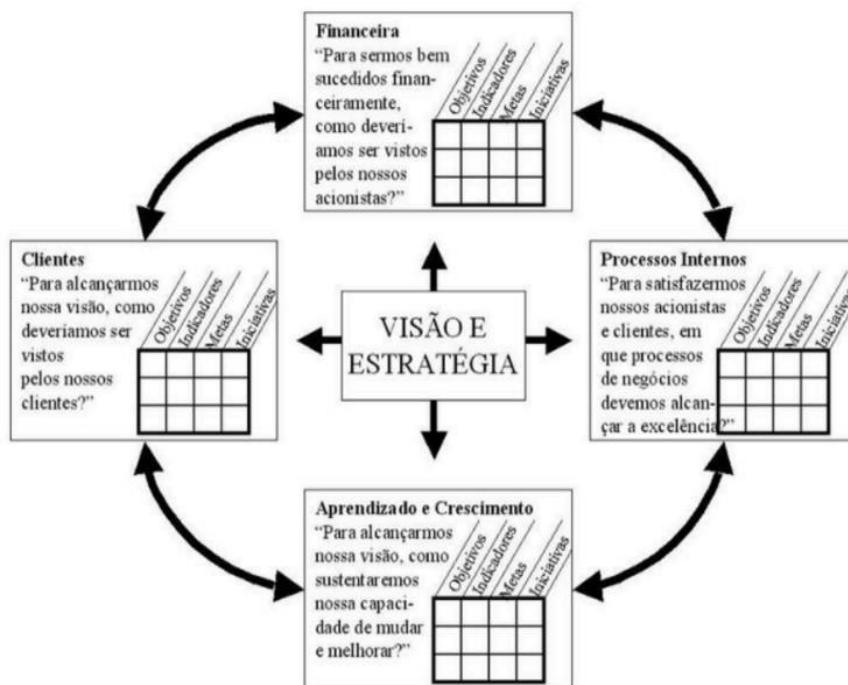
Assim como são tratadas as prioridades sobre atualizações constantes de suas tecnologias, segundo Silva, Nogueira e Silva (2022), atualmente as organizações possuem cada vez mais a necessidade de obtenção de tecnologias que facilitem o cumprimento dos seus objetivos e metas e estas têm procurado aplicar novos métodos de gestão para agregar valor ao negócio. Concluindo, Martins, Santos e Dalmau (2021), apresentando as avaliações através das competências necessárias para realizar as ações previstas no planejamento estratégico.

Tal método disponibiliza níveis em sua composição para facilitar a sua administração, o que fornece uma certa flexibilidade e sua implementação, como apresentado por Santos e Sabino (2023); Mintzberg et al., (2010); Oliveira (2018); Rezende, (2018), o mesmo é composto por três níveis, o estratégico, que define os objetivos ao longo prazo, o tático no médio prazo que decompõe os objetivos específicos e o por fim, o nível operacional no curto prazo, para ações do cotidiano.

Segundo Morais, Morais e Morais (2023), a finalidade do planejamento estratégico é aprimorar processos e técnicas administrativas, adequando a conjuntura para avaliar as implicações futuras das decisões e dos objetivos organizacionais. São utilizados avaliadores de desempenho para medir os resultados de suas ações, para garantir a implantação e a continuidade do planejamento estratégico, os indicadores desempenham a função de desenvolver metas, processos e retornar seus resultados de desempenho.

É utilizado como avaliador de desempenho dos processos o balanced scorecard, apresentado por Morais, Morais e Morais, (2023), o mesmo foi criado por Kaplan e Norton o BSC apresenta um quadro com indicadores que promove a comunicação e as estratégias, facilitando sua implantação. Onde também apresentado em seu artigo, é destacado que cada perspectiva precisa de seu conjunto de medidas de desempenho para atender as necessidades de cada organização. A figura abaixo mostra a estrutura básica da ferramenta citada.

Figura 2 – Estrutura do Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10); Morais, Morais e Morais (2023)

Conforme ilustrado na imagem, o processo estratégico do modelo BSC abrange a visão direcionada a clientes, acionistas e colaboradores internos. Segundo Morais, Morais e Morais (2023), além de desenvolver indicadores, metas e iniciativas

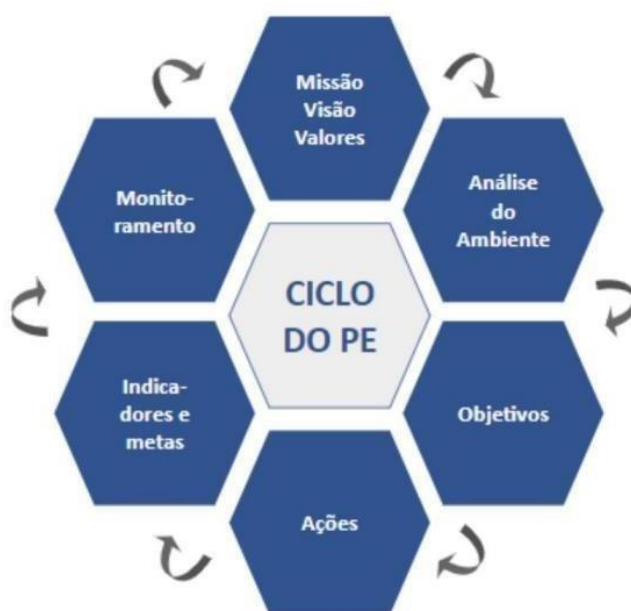
alinhadas a esses públicos, o BSC pode ser utilizado como um mapa estratégico para a organização.

Conforme Lugoboni et al., (2020), a implementação de um plano estratégico facilita a avaliação de desempenho, permitindo ajustes com base no Balanced Scorecard (BSC), que mede o desempenho em finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Complementando essa ideia, Souza, Marinho e Sartori (2021), ressaltam que a avaliação de desempenho e o conjunto de indicadores devem ser ajustados às particularidades de cada empresa, uma vez que o conceito de sucesso varia de acordo com os objetivos e metas específicos de cada organização.

A utilização do PE (Planejamento estratégico), consiste em seis fases de seu ciclo, assim como apresentado em Matos et al., (2023), em um fluxo regular, conforme apresentado na Figura 3. Nesse sentido, os utilizadores conduzem o desenvolvimento das etapas para, ao final, entregar um plano estratégico que contenha os elementos produzidos e permita o acompanhamento da execução das estratégias definidas.

Segundo Silva et al., (2022), a relevância da adoção do PE pelas empresas tem sido justificada, considerando tanto as especificidades delas, devido ao seu porte, quanto em razão das possibilidades criadas para a tomada de decisão com maior segurança, a partir de sua implementação, pelos diferentes tipos de organização.

Figura 3 – Ciclo de desenvolvimento do planejamento estratégico



Fonte: Matos et al., (2023, p.14); Matos et al., (2023)

Apesar das dificuldades nos processos administrativos, esses problemas podem ser um ponto de partida para novos cenários, inclusive soluções revolucionárias, dependendo da forma que os gestores as enfrentam. Como apontado por Gonçalves et al., (2023), cada fase é marcada por um estilo de gestão específico, e as revoluções surgem de problemas de gerenciamento que precisam ser resolvidos para que o crescimento continue. Assim, cada fase reflete a anterior e impulsiona a seguinte. Conclui-se que a adaptação é algo que não pode faltar no meio administrativo, pois definirá o futuro da organização.

Júnior e Ferreira (2021), apontam que a produção de mais conhecimento sobre o tema, sobre a situação, pode contribuir com a soluções inovadoras, acredita-se que, se bem explorado, o planejamento estratégico, como uma ferramenta gerencial, pode ser um importante caminho para direcionar as ações na busca por um resultado efetivo.

Ainda em Gonçalves et al., (2023), empresa apresentada em seu estudo de caso teve declarado pelo fundador a sobrecarga no serviço graças a alta demanda aglomerada. Como forma de adaptação, o mesmo encontrou-se no cenário de extrema necessidade de efetuar novas contratações e repatir seus serviços em novos departamentos, o que permitiu maior controle e diminuiu tal demanda sobre si. Segundo Gonçalves et al., (2023), essa centralização gerava uma sensação de limitação entre os gestores e foi o que levou a empresa a enfrentar uma crise de autonomia.

Empresa apresentada por Gonçalves et al., (2023) enfrentou várias crises, geralmente causadas pela falta de autonomia nas decisões. A descentralização, embora buscasse beneficiar, resultou em fragmentação e falta de controle. A criação de uma nova 'média gerência' foi uma tentativa de solução, mas acabou intensificando a fragmentação, tornando necessário implementar maior controle e certificação de qualidade. Em resumo, as crises foram relacionadas à centralização excessiva, à falta de controle e à fragmentação da gestão, destacando a necessidade de um equilíbrio constante entre autonomia e supervisão para sustentar o crescimento.

Percebe-se que um problema recorrente e bastante visível nas organizações, trata-se do acompanhamento das atividades planejadas em momentos de crise, segundo Amaral e Silva (2022), uma das principais dificuldades na gestão hospitalar está relacionada ao monitoramento do planejamento estratégico e à efetivação das estratégias em momentos de incerteza como o vivenciado no período de pandemia.

No âmbito da administração de órgãos públicos, como o citado acima, a implementação da administração estratégica promove uma maior integração com a sociedade e aprimora a eficácia dos processos organizacionais, como visto em Eyerkauffer et al., (2020). Para o mesmo, Quando a comunidade é envolvida desde a fase de elaboração do plano, ele se caracteriza como um planejamento estratégico participativo, o que garante a colaboração ativa dos stakeholders e fortalece o alinhamento entre a organização e seu ambiente externo.

O planejamento está presente nas mais diversas situações, sendo de fundamental importância para a resolução de problemas e inclusive dos casos inesperados, assim como os de caráter urgente, assim como apresentado em Garcia et al., (2022), onde mostra a necessidade e importância de respostas rápidas em um sistema de saúde, que demanda um planejamento e gestão eficientes para em momentos como o citado, forneça o melhor resultado possível para a devida situação.

Garcia et al., (2022) ressaltam a importância fundamental de otimizar o uso dos serviços de saúde existentes, avaliando os recursos necessários para fortalecer a capacidade de resposta do sistema de saúde. Esse entendimento foi alcançado por meio da identificação das ocorrências e eventos relevantes, o que possibilitou a implementação de medidas eficazes para resolver os problemas identificados. Com base nisso, foi desenvolvido um planejamento estratégico específico, que facilitou o processo de gestão e configuração do sistema de saúde.

Conclui-se que, segundo Silva, Nogueira e Silva (2022), a simples implementação do planejamento estratégico não é suficiente para garantir o sucesso organizacional. Ainda de acordo com Silva, Nogueira e Silva (2022), a existência de um planejamento estratégico formal, por si só, não assegura sua efetiva execução. Para isso, é fundamental que as organizações criem condições adequadas para a implementação das estratégias, promovam a motivação no ambiente de trabalho e adotem sistemas de gestão eficientes.

O acompanhamento e preparo para instabilidades organizacionais é de suma importância para que a saúde organizacional seja mantida, segundo Amaral e Silva (2022); Nunes (2018), a importância do acompanhamento de seus resultados por meio de indicadores de desempenho, sendo assim, servindo como base para o planejamento e controle dos processos e tomadas de decisões.

Não obstante, Amaral e Silva (2022); Portulhak e Pacheco (2017), trazem a tona um ponto negativo gerado pela utilização errônea dos indicadores de

desempenho, onde sua gestão e leitura incorreta, pode gerar confusão entre os gestores, tendo como seu ponto principal de dificuldade de se estabelecer prioridades, tornando a interpretação dos indicadores mais complexa necessitando-se compreender quais os interesses em comum entre os agentes atuantes e, junto a isso, criar metas e objetivos que abranjam toda a organização.

Conforme visto em Freitas; Lago; e Bulhões (2020), analisa-se as melhorias na gestão de um núcleo de inovação tecnológica (NIT), segundo os autores, para uma gestão eficiente, é fundamental a implementação de um planejamento estratégico que possibilite a identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização, além de proporcionar uma compreensão mais profunda sobre seu funcionamento e desafios.

Para Freitas, Lago e Bulhões (2020), a análise SWOT é uma das ferramentas mais reconhecidas para o planejamento estratégico, sendo essencial para os NITs. Ela oferece uma visão clara das forças e fraquezas internas, além de identificar oportunidades e ameaças externas..

Segundo Freitas, Lago e Bulhões (2020), a análise SWOT, que avalia forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, torna o planejamento estratégico mais eficaz ao alinhar ações dos NITs com suas metas de longo prazo. Sua implementação é vital para o sucesso e adaptação dos NITs às mudanças internas e externas.

Figura 4 – Exemplar da tabela SWOT



Fonte: Os autores (2024)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todo o contexto dessa explanação, observou-se a fundamental importância das empresas no que diz respeito a economia como um todo. Com isso, pode-se identificar que é terminantemente necessária a condução das empresas através de um eficaz planejamento estratégico. A administração estratégica influencia diretamente nas decisões que podem impactar positivamente ou negativamente a continuidade de uma empresa no cenário competitivo.

A partir das incertezas que o mercado proporciona, foi constatada a grande necessidade de eliminação de riscos que possam prejudicar toda a estrutura organizacional, sendo assim, notado a importância do planejamento estratégico. Porém foi visto que existe uma grande dificuldade de implementação, pois alinhar as metas com os prazos é uma missão extremamente difícil devido aos fatores que não podem ser previsíveis no mercado global.

Existe uma infinidade de conceitos referentes a planejamento estratégico onde na mesma proporção existem desafios constantes e inesperados no ambiente organizacional. A junção desses dois questionamentos trazem a fundamental importância de buscar cada vez mais aprofundamento em informações relevantes no intuito de adquirir base elementar para a solução de problemas empresariais. As pesquisas e estudos direcionados ao planejamento estratégico devem servir de alicerce para a busca infinita pela resolução dos problemas organizacionais.

REFERÊNCIAS

AIRES, J. D. M.; ARRUDA, E. H.; COSTA PAIVA, E. R. V.; SOUSA, J. V. O. Revisão sistemática da literatura sobre barreiras à inovação em pequenas e médias empresas de 2012 a 2022. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 19, 02 ago. 2024. Disponível em: Vista do Revisão Sistemática da Literatura sobre barreiras à inovação em pequenas e médias empresas de 2012 a 2022.

AMARAL, T. M.; SILVA, N. L. G. Planejamento estratégico do Hospital da Universidade Federal do Vale do São Francisco: uma retrospectiva dos quatro primeiros anos. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 19, n. 4, p. 1-20, jan./abr. 2022.

ANDRADE, I. R. Orçamento empresarial e planejamento estratégico. Salvador, Bahia; UFBA, **Faculdade de Ciências Contábeis**, 2020. p. 1-94. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32456>.

BACHILLER, J. V. Planos Plurianuais Estaduais (2016-2019). Uma proposta de avaliação de sua adequação ao planejamento estratégico. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 1-26, out./dez. 2020.

BANDEIRA, H. T.; AMORIN, T. N. G. F. Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do Balanced Scorecard. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 1-13, maio/ago. 2020.

BAPTISTA, M. M. A importância da interculturalidade nas bibliotecas universitárias: reflexões e perspectivas. **Revista Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 29, p. 2, 3 set. 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/97797/57228>.

BECKER, K. A. W.; GIOVANELA, A.; FURTADO, L. *Planejamento estratégico*. **Biblioteca Dante Alighieri, UNIASSELVI – Indaial**, 2016. p. 3,80.

BORGES, A. P. **A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Aparecida de Goiânia, 2015. p. 6.

CARVALHO JUNIOR, J. R. A.; FERREIRA, M. A. M. Pós-Nova Gestão Pública no planejamento estratégico da educação profissional brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 1, p. 1-27, jan./abr. 2021.

CAVALCANTE, A. et al. Planejamento Estratégico, uma ferramenta para comunicar os objetivos organizacionais. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, abril 2019. p. 1-20. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/planejamento-estrategico.html>.

Consultor DECIMER, Falta de planejamento: obstáculo silencioso do sucesso. 28 set. **Decmer**. 2023. Disponível em: <https://www.decmer.com.br/falta-de-planejamento>.

DIAS, F. G. L. **Dashboard como ferramenta de suporte à decisão na gestão da manutenção predial**. Porto Velho, Rondônia, 2024. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/5513/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL.pdf>. p. 8.

ELIAS, S.; RUIZ, T. **O Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. Serra - ES, 2016. p. 1-23.

EYERKAUFER, M. L.; SEDLACEK, A. C.; MOSER, P.; FABRE, V. V. Planejamento estratégico para desenvolvimento sustentável local sob a ótica da governança pública. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 1-19, jan./dez. 2020.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S.. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, v.4, n.1, p.34-41, 2020.

FERIGATO, E.; ROSINI, A. M. Planejamento estratégico na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista Inteligência Competitiva - RIC**, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./dez. 2021.

FERREIRA, L. E.; CARVALHO, R. M.; LAVARDA, R. A. B.; MARTINS, C. B. Análise da Influência da Cultura Organizacional no Planejamento Estratégico Participativo de uma Universidade Estadual Multicampi na Região Centro-Oeste do Brasil. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 2, p. 1-20, maio/ago. 2021.

FRARE, A. B.; HORZ, V.; BARBOSA, M. A. G.; CRUZ, A. P. C. da. Interface entre orientação empreendedora, planejamento estratégico e orçamento: configurações para o alto desempenho. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 10, n. 2, p. 1-20, maio/ago. 2021.

FREITAS, I. Z.; LAGO, S. M. S.; BULHÕES, R. Proposta de planejamento estratégico para melhorias na gestão de um núcleo de inovação tecnológica (NIT). **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 1-27, jan./mar. 2020.

FUZETTI, D. L. K. Inovação no processo empresarial. **Editorial Autores de Argentina**. 2024. p. 6.

GARCIA, E. G.; MENDES, V. L. P. S.; LIMA, W. A. S.; BOUILLLOSA, M. A. R. Planejamento estratégico situacional e gestão de leitos para o enfrentamento da covid-19 na Bahia. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 1-22, jan./dez. 2022.

GOMES, M. C.; MEDEIROS, H. S.; SOUZA, M. P.; SOUZA, D. B. de. Avaliação perceptiva do planejamento estratégico no Tribunal de Justiça de Rondônia. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 22, n. 1, p. 1-16, jan./dez. 2021.

GONÇALVES, F. R. T. R.; BERNARDES, M. E. B.; SOUSA, P. R. de; VERSIANI, Â. F. O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, p. 1-21, maio/ago. 2023.

JÚNIOR, I. I. B.; RIBEIRO, I. L. Planejamento estratégico: um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Revista Qualia: a ciência em movimento**, v. 6, n. 2, p. 3, 6, 7. jul./dez. 2020.

KOLLER, E. R.; MOURA P. R.; FREIRE P. S. Gestão do conhecimento como ferramenta estratégica de inovação nas organizações: uma revisão integrativa. **Revistas Ulima**, n. 19, p.3, jul. 2024. Disponível em: <http://surl.li/lqmkou>.

LEAL, S. M. N.; LIMA, A. C.; MAIA, A. B. G. R. Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV EBAPE, 25 mar. 2024. p. 2.

LOURRANNE, Eduarda; VINICIUS, Thyago. A influência da liderança positiva e os princípios que predominam na administração pública: uma revisão de literatura. **Revista FAEMA**, 7 fev. 2024. Disponível em: <https://revista.faema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/1380/1204>.

LUGOBONI, L. F.; MUGNAINI, C. N. M.; SILVA, B. H. B. S.; CASTILHO, G. M. Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 2, p. 1-16, maio/ago. 2020.

MAIA, R. D.; MEDEIROS, M. F. M.; COSTA, M. T. P.; PAES, D. C. A. de S. Planejamento estratégico situacional do Centro de Tratamento de Queimados do Hospital Monsenhor Walfredo Gurgel: produtos e perspectivas. **INTERFACE - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 17, n. Especial, p. 1-24, nov. 2020.

MANGANELLI, A. C. F. C.; COSTA, D. V. F.; PARADELA, V. C.; KIRCHMAIR, D. M. A universidade corporativa do Grupo Berlim S.A.: uma análise de seus pontos fortes e dos aspectos que deveriam ser aprimorados. **Revista das Faculdades Integradas**

Vianna Junior, Juiz de Fora, MG, v. 12, n. 2, p. 3, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/774/403>.

MARTINS, L. B. S.; SANTOS, N. R.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do programa de pós-graduação em administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n. 2, p. 1-38, maio/ago. 2021.

MATHIAS, L. Pesquisa qualitativa e quantitativa: qual é a melhor opção? **MindMiners Blog**, 14 jun. 2022. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa/>.

MATOS, L.; DUARTE, M. R. B.; CAMARGO, A.S.; PEREZ, M. C.; SILVA, I. S. F. Planejamento estratégico aplicado no setor público: do Subsecretário do caso de Assuntos Administrativos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 22, n. 1, p. 1-26, jan./jun. 2023.

MENDES, G. H. de S. Administração Estratégica. Santa Catarina, 2022. p. 11, 35.

MORAIS, S. C. B.; MORAIS, L. G.; MORAIS, T. G. Planejamento estratégico e avaliação de desempenho: o caso de uma empresa de consultoria. **Revista Administração em Diálogo**, v. 25, n. 2, p. 1-21, maio/ago. 2023.

MOREIRA, B. H. S.; BANDINI, C. C.; GARCIA, R. N. V.; FRANKLIN, M. A. Estratégias de inovação: um estudo em lojas físicas e digitais de duas empresas familiares do segmento alimentício. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 21, n. 1, jan.-jun. 2024. p. 3. Disponível em: <http://surl.li/tkgpse>

MORETTI, Isabella. Pesquisa Quali-Quantitativa: o que é, como fazer e exemplos. **Regras para TCC**, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://regrasparatcc.com.br/pesquisa-quali-quantitativa/>.

NASCIMENTO, V. S. **Planejamento estratégico em universidades públicas paraibanas: um estudo bibliográfico e documental**. Sousa, PB, 2024. p. 5.

OLIVEIRA, S. C. C.; LONGHINI, T. M. Planejamento estratégico de marketing digital em loja de moda infanto juvenil. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 13, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2022.

PAULA, R. A.; ANTUNES, L. G. R.; ABREU, A. A. de. Fatores críticos do processo de planejamento estratégico de empresas juniores. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 20, n. 1, p. 1-22, mar./dez. 2021.

PONTE, R. C. C.; LOPES, A. C. P.; SCAFUTO, I. C. Planejamento estratégico para abertura de canal de venda de uma fábrica de artes em madeira. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 9, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2021

RENGEL, R.; MONTEIRO, J. J.; PETRI, S. M.; SCHNORRENBARGER, D. Planejamento estratégico em um escritório de contabilidade em processo de sucessão familiar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 1-20, maio/ago. 2020.

RENZCHERCHEN, S. K.; SILVA, A. J. H.; SZENDELA, K. Planejamento estratégico e gestão organizacional no Setor Farmacêutico. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 2, p. 1-16, abr./jun. 2022.

SANTOS, P. C.; SABINO, W. Implementação do planejamento estratégico e tático em uma unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 01-22, out./dez. 2023.

SILVA, C. A. F.; COSTA, V. M. H. M.; FILHO, E. E.; MAZZALI, L. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do APL de semijoias de Limeira/SP. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 3, p. 1-20, set./dez. 2022.

SILVA, L. B.; NOGUEIRA, R. V. S. A.; SILVA, S. V. Uma proposta de integração entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos: abordando um método visual automatizado. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 2, p. 1-27, maio/ago. 2022.

SOARES, S. J. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. **Revista Ciranda**, Montes Claros, v. 1, n. 3, p. 2, jan./dez. 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314/348>.

SOUZA, C. L.; MARINHO, S. V.; SARTORI, S. Operacionalização do planejamento estratégico através do Balanced Scorecard. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 1-21, jan./abr. 2022.

TONGO, E. L.; BEHR, R. R. Limites à participação: uma crítica à (des)construção do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 1-17, jan./dez. 2020.

VAZ, V. J. Administração Estratégica: Um estudo de caso baseado na Apple. 2020. **CDRR** **Editors**, p. 1-18. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7137/6489>.

VIEIRA, L. E. **Planejamento estratégico: estudo de caso em um consultório odontológico no município de Três Passos/RS**. Rio Grande do Sul, Santo Augusto; 2021. Disponível em: https://arandu.iffarroupilha.edu.br/bitstream/itemid/222/1/LunaEmanuely_planejamento%20estrat%c3%a9gico.pdf.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica: conceitos. 1. ed. São Paulo; **Editora Atlas**, 2015. p. 23-24.

YATABE, H. **Administração Estratégica: A importância do seu estudo e aplicabilidade para as micro e pequenas empresas brasileiras**. 2019. Rio de Janeiro, p. 1-24. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/14548/1/HYatabe.pdf>.