



Unichristus
Centro Universitário Christus

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA VIVIANE CARNEIRO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA**

FORTALEZA

2021

MARIA VIVIANE CARNEIRO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário Unichristus, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Profa. Dra. Juliana Silva Arruda.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C289i CARNEIRO, Maria Viviane.
A importância do planejamento estratégico para o crescimento organizacional em tempos de pandemia / Maria Viviane CARNEIRO. - 2021.
25 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Profa. Dra. Juliana Silva Arruda.

1. Cenário pandêmico. 2. Planejamento estratégico. 3. Organização. I. Título.

CDD 658

MARIA VIVIANE CARNEIRO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário Unichristus, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Profa. Dra. Juliana Silva Arruda.

Aprovada em: 29 / 12 / 2021

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Juliana Silva Arruda
Orientadora

Prof. Dr. Felipe Gerhard Paula Sousa
Membro da Banca

Prof. Ms. Caio Victor de Paula Sousa
Membro da Banca

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR ORGANIZATIONAL GROWTH IN PANDEMIC TIMES

Maria Viviane Carneiro¹
Juliana Silva Arruda²

RESUMO

O cenário de pandemia, vivenciado por todo mundo, em março do ano de 2020, traz reflexões acerca dos desafios, obstáculos e também oportunidades de transformações em variados campos de conhecimento. A administração, por ser uma área que engloba vivências econômicas, sociais e culturais, mediante situações emergenciais, pressupõe o desenvolvimento de intervenções adaptativas e integradoras, objetivando a redução de danos e prejuízos. O presente estudo tem como objetivo geral fundamentar a importância do planejamento estratégico para o crescimento organizacional em tempos de pandemia, assim como tem por objetivos específicos: demonstrar as vantagens que uma organização pode obter ao se planejar; e identificar as desvantagens para aquelas que optam pelo caminho intuitivo, sem um plano de ação elaborado. Com isso, dar-se-á ênfase em seus tópicos como o planejamento, pode ser fundamental para uma análise ou decisão eficiente por parte dos gestores, evidenciando em quais pontos existe necessidade de intervenção gerencial para que o sucesso seja devidamente alcançado. Com a finalidade de fundamentar os pontos e conteúdos apresentados acerca da importância do planejamento estratégico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, analisando os principais conceitos e reflexões de desenvolvimento e aplicação desse processo para se obter um bom desempenho na gestão empresarial. Os principais resultados apontam que o diagnóstico estratégico é uma ferramenta essencial para realização da análise ambiental pelos gestores, corroborando para estruturação da empresa e para obtenção de melhores resultados comerciais por meio de ajustes em seus processos.

Palavras-chave: cenário pandêmico; planejamento estratégico; organização.

ABSTRACT

The pandemic scenario, experienced by everyone, in March 2020, brings reflections on the challenges, obstacles and also opportunities for transformation in various fields of knowledge. Management, as an area that encompasses economic, social, and cultural experiences, through emergency situations, presupposes the development of adaptive and integrative interventions, aiming at the reduction of damages and losses. The present study has as its general objective to substantiate the importance of strategic planning for organizational growth in times of pandemic, as well as its specific objectives: to demonstrate the advantages that an organization

¹ Graduanda em Administração do Centro Universitário Christus
e-mail: mviviane02@gmail.com

² Professora do Curso de Administração do Centro Universitário Christus
e-mail: julianarruda24@gmail.com

can obtain when planning; and identify the disadvantages for those who choose the intuitive path, without an elaborate action plan. With this, emphasis will be given to topics such as planning, which can be fundamental for an efficient analysis or decision by managers, showing at which points there is a need for managerial intervention so that success is properly achieved. In order to substantiate the points and contents presented about the importance of strategic planning, bibliographic research was carried out, analyzing the main concepts and reflections of development and application of this process to obtain a good performance in business management. The main results indicate that the strategic diagnosis is an essential tool for carrying out the environmental analysis by managers, corroborating the structuring of the company and for obtaining better commercial results through adjustments in its processes.

Keywords: pandemic scenario; strategic planning; organization.

1 INTRODUÇÃO

A frase “Se você não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve” (CARROLL, 1998) demonstra o quão vago pode ser a trajetória de uma empresa que não possui um planejamento estratégico elaborado. No contexto atual, em que a sociedade se encontra diante de uma elevada competitividade mercadológica, agravada pelo surgimento da covid-19 em todo o mundo, tal comportamento pode levar qualquer negócio à falência.

A pandemia da covid-19 surgiu em dezembro de 2019, na cidade de Wuham, na China, quando houve o registro de vários casos de pneumonia causada pelo novo coronavírus – SARS-CoV-2. Tal doença foi caracterizada como uma pandemia no dia 11 de março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde (OMS), devido ao surto em vários países e regiões do mundo, com transmissão sustentada de pessoa para pessoa. Acrescenta-se, ainda, que as mudanças mercadológicas sempre existiram. Contudo, desde o surgimento da pandemia supracitada, o mundo vem enfrentando sérios problemas. Houve impactos significativos na produção industrial, no comércio, na economia e em diversos outros setores. No que se refere às empresas, o cenário é ainda mais preocupante, pois tal acontecimento provocou mudanças profundas. As empresas estas estão tendo que se reinventar para serem mais competitivas ou até mesmo conseguirem se manter no mercado.

Neste contexto, a elaboração do planejamento estratégico é de suma importância para ajudar a superar os desafios do ambiente externo e interno, assim como para uma gestão administrativa com excelência. Pereira (2010, p. 47) afirma que:

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Trata-se, portanto, de um método bastante utilizado pelos gestores, uma vez que facilita a escolha dos melhores caminhos a serem seguidos, contribuindo diretamente para o alcance dos resultados almejados. Diante de um novo normal, diante de um novo perfil do consumidor, as organizações que buscam a inovação, que utilizam as melhores estratégias, estão mais bem preparadas, se adequam às mudanças externas e conseguem resultados mais eficazes. Nesse cenário, pode-se fazer o seguinte questionamento: É possível uma empresa se manter competitiva no mercado em tempos de crise sem ter um planejamento estratégico?

Considerando todos os aspectos citados acima, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a importância da implementação de um planejamento estratégico para o crescimento das empresas em tempos de pandemia. Como objetivos específicos, tem-se: demonstrar as vantagens que uma organização pode obter ao se planejar; e identificar as desvantagens para aquelas que optam pelo caminho intuitivo, sem um plano de ação elaborado. Serão abordadas as principais ferramentas para a elaboração de estratégias competitivas, que podem ser utilizadas na elaboração de um planejamento eficaz, conforme o pensamento dos teóricos que abordam a temática investigada.

A pesquisa traz contribuições para as organizações, pois tem como temática a importância da elaboração de um planejamento estratégico diante de grandes turbulências, como no caso da pandemia do novo Corona vírus. Tal instrumento pode ser definido como um guia para os gestores, pois norteia todas as ações a serem executadas e estabelece um caminho para que a organização alcance os resultados desejados. Cabe destacar ainda que por meio do planejamento estratégico é possível fazer uma interação entre os ambientes organizacionais interno e externo, o que faz com que os gestores tenham uma visão holística, resultando em tomadas de decisões assertivas.

A sequência do estudo, para melhor entendimento se mostra assim: sete capítulos distintos e interligados. O primeiro capítulo se refere aos fatores introdutórios, incluindo a problemática, objetivos gerais e específicos e a justificativa, além do meu caminho acadêmico e profissional. O segundo capítulo traz o referencial teórico, abordando os aspectos históricos do planejamento estratégico, assim como o surgimento da pandemia da covid-19 e outras informações relevantes ao estudo do tema. O terceiro capítulo apresenta as principais ferramentas de planejamento estratégico disponíveis e a sua implementação nas organizações. O quarto capítulo envolve a metodologia aplicada. Os capítulos quinto e sexto versam sobre os resultados e discussões sobre o tema em análise. Por fim, o capítulo sétimo apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção será discutida a evolução do processo de planejamento, assim como o surgimento do planejamento estratégico. Por fim, será abordado o surgimento da pandemia da covid-19 e suas implicações na sociedade.

2.1 Evolução do processo de planejamento

O planejamento, que é bastante aplicado nas organizações, remonta de pesquisas realizadas por importantes estudiosos no segmento da administração. Tais pesquisadores contribuíram de forma significativa para o reconhecimento da administração como ciência.

A prática de planejar tornou-se mais evidente a partir do surgimento da administração científica no século XX, que teve como destaques a Teoria Científica, idealizada por Frederic Taylor, e a Teoria Clássica, idealizada por Henri Fayol.

O pensamento de Taylor era de que o gestor deveria ter foco nas tarefas, dando ênfase ao estudo dos tempos e movimentos, com a finalidade de otimizar ao máximo a capacidade laboral do operário. Os estudos de Taylor representou uma revolução nos processos de trabalho, descrevendo a melhor maneira de realizar cada tarefa. Por outro lado, Fayol argumentava que o gestor deveria focar na estrutura da organização para atingir a eficiência. Segundo Souza e Aguiar (2011), a Teoria Clássica de Fayol, é também conhecida por Gestão Administrativa, escola de pensamento administrativo que se desenvolveu na Europa, e conceituou administração como um processo composto de cinco funções: Prever; Organizar; Comandar; Coordenar e Controlar (POCCC), buscando identificar os princípios gerais de uma administração eficiente para a organização.

Posteriormente, surgiu a Teoria Neoclássica, de Peter Drucker, tendo como ênfase as quatro funções do administrador: PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar), constituindo o processo administrativo. A partir desses estudos, surgiram diversos teóricos renomados no tema definindo tais funções. Para Maximiano (2004, p. 105):

Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados. É definir meios para possibilitar a realização de resultados. É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo. É tomar no presente decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza.

Assim, para que uma empresa tenha sucesso e se estabeleça no mercado competitivo, além de observar o planejamento estratégico, é preciso que todos os seus setores se comuniquem, e principalmente que possuam um plano individual para executar suas atividades. Quanto aos funcionários, é necessário que sejam conscientes que todos os setores dependem um do outro para que a empresa alcance seus objetivos (CHIAVENATO, 2014).

No próximo tópico será discutido o surgimento do planejamento estratégico e como tal ferramenta é conceituada por autores importantes que retratam o tema.

2.2 Surgimento do planejamento estratégico

Na dimensão das organizações, observa-se que, nas últimas décadas, as empresas estão continuamente promovendo diversas alterações nas suas formas produtivas e gerenciais para se adequarem às novas realidades e atenderem a novas demandas que a sociedade de consumo vem exigindo. Diante disso, tivemos uma evolução da ideia de planejar para o planejamento estratégico, com foco em prever o futuro.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico surgiu nos anos de 1950 e 1960, e teve destaque na literatura devido às contribuições dos trabalhos de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff. Tais estudiosos deram ênfase à Gestão por Objetivos (Peter Drucker), à utilização dos recursos organizacionais de forma inteligente, aproveitando as oportunidades do ambiente (Alfred Chandler) e ao cruzamento dos fatores internos (pontos fortes e fracos) da organização com os fatores ambientais (oportunidades e ameaças) o que levou à criação da Matriz SWOT (SELZNICK, 1957).

De acordo com Kotler (1998), o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, pois, na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Nos anos 70, devido a crises do petróleo, o baixo custo e a alta qualidade dos produtos japoneses, as novas tecnologias, mudanças velozes na economia, dentre outros fatores, fizeram com que o ambiente das empresas mudasse de forma significativa, o que demandou de reformulação no processo de planejamento. A partir da década de 80, o enfoque do planejamento estratégico ganhou destaque, dando origem à administração estratégica (BECKER; GIOVANELA; FURTADO, 2016). A grande ênfase foi dada aos aspectos relacionados à qualidade e a consequente implementação de certificações de qualidade dos

produtos. Por sua vez, nos anos 90, a ênfase maior concentrou-se no advento da reengenharia que tratou de readequar a estrutura e tamanho das empresas (COSTA; ALMEIDA, 2007).

Costa e Almeida (2007) afirmam ainda que no início deste novo milênio a grande ênfase parece estar direcionada à velocidade. O diferencial competitivo passa a ser a velocidade para interpretar corretamente as novas mudanças e reagir rapidamente de forma a reconfigurar a organização no sentido de tirar proveito ou mesmo sobreviver às constantes transformações operadas no mercado.

Silva, Pastor e Stábile (2015) destacam que todo processo administrativo se inicia com o planejamento, onde se define os objetivos da empresa e selecionam-se as políticas, os procedimentos e os métodos para o seu alcance, sendo este um forte aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade para empresa e uma trajetória para o sucesso. Chiavenato e Sapiro (2020, p. 34) afirmam que:

O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua. Trata-se de planejar o foco e a direção estratégica para onde a organização pretende ir e, assim, garantir sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais.

A partir de então, dentro de uma empresa, o planejamento só consegue alcançar os objetivos da empresa de uma forma verdadeiramente eficaz se foram respeitados seus princípios. Assim, o agrupamento de informações tratadas de maneira correta torna-se uma vantagem competitiva em meio ao concorrido mercado. Deter tais mecanismos tende a permitir ao empreendedor estar um passo à frente àquele que não o faz. Organizar tais informações e gerenciá-las transformando-as em material de auxílio no processo decisório torna-se uma tarefa com eficácia no desenvolvimento desse processo. No tópico a seguir será abordado o surgimento da pandemia da covid-19 e suas implicações no mercado.

2.3 Surgimento da covid-19

A covid-19 é uma doença altamente infecciosa, causada pelo novo coronavírus, que surgiu em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, quando houve o registro de vários casos de pneumonia causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2). Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2020).

Na primeira semana de janeiro de 2020, as autoridades chinesas confirmaram que haviam identificado um novo tipo de coronavírus, mas que era considerado um vírus comum, pois diziam ser a segunda principal causa de resfriado comum (após rinovírus) e, até as últimas décadas, raramente causavam doenças mais graves em humanos do que o resfriado comum. No entanto, a doença rapidamente se espalhou por todo o mundo, causando desde uma simples gripe a uma pneumonia atípica.

Ao todo, sete coronavírus humanos (HCoV) já foram identificados: HCoV-229E, HCoV-OC43, HCoV-NL63, HCoV-HKU1, SARS-COV (que causa síndrome respiratória aguda grave), MERS-COV (que causa síndrome respiratória do Oriente Médio) e o, mais recente, novo coronavírus (que no início foi temporariamente nomeado 2019-nCoV e, em 11 de fevereiro de 2020, recebeu o nome de SARS-CoV-2). Esse novo coronavírus é responsável por causar a doença covid-19 (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2020).

Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto do novo coronavírus constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a covid-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia, pelo fato de existirem surtos da doença em vários países e regiões do mundo (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2020).

A contaminação por covid-19 dá-se, principalmente, por meio de gotículas que saem do nariz ou da boca de pessoas infectadas. A contaminação ainda é possível pelo contato com objetos e superfícies, 80% dos casos apresentam sintomas leves e os casos mais graves estão em torno de 5% do total. Os demais são de média complexidade. A doença pode levar cerca de 14 dias para ser debelada pelo organismo (LUTA..., 2021).

Desde o início da pandemia, muitos medicamentos sem eficácia comprovada foram apontados para o tratamento da doença. Logo, o mais recomendado pelos órgãos de saúde é se prevenir por meio de métodos, como: usar sempre a máscara, lavar as mãos com bastante frequência, fazer uso do álcool em gel e manter o isolamento social. Outros métodos também são citados como importantes para se prevenir da infecção, tais como, não compartilhar objetos pessoais, evitar o contato físico e evitar ambientes climatizados.

Conforme noticiado pela CNN Brasil em fevereiro de 2021, aproximadamente um ano depois do primeiro caso de covid-19 registrado oficialmente, tem-se um registro de 107 milhões de casos de pessoas infectadas e uma média de 2,3 milhões de mortes em todo o globo,

fora os impactos econômicos e sociais. Diante de tamanha calamidade, nações de todo o mundo se uniram na luta contra a pandemia (SATIE, 2021).

Como resultado, nos últimos meses o mundo conseguiu, através da ciência, um feito impressionante: em um curto prazo, foram desenvolvidas vacinas como: Coronavac, desenvolvida pelo Instituto Butantan; Astrazeneca, desenvolvida pela farmacêutica AstraZeneca em parceria com a universidade de Oxford; Pfizer, desenvolvida pela farmacêutica Pfizer em parceria com o laboratório BioNTech; Janssen, desenvolvida pelo grupo Johnson & Johnson, dentre outras. Tais imunizantes são capazes de ao menos abrandar o desenvolvimento da covid-19 em pacientes que têm contato com o novo coronavírus. Apesar de nenhuma dessas vacinas serem 100% eficaz, hoje a imunização é essencial para prevenir óbitos, casos graves da covid-19 e para conter a pandemia (INSTITUTO BUTANTAN, 2021).

A covid-19 trouxe impactos extremos para a sociedade. Como medida de prevenção, a fim de diminuir o avanço da doença, autoridades políticas decretaram diversos fechamentos de todas as atividades não essenciais. Com isso, a economia ficou bastante fragilizada. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Ministério da Economia estimou o impacto primário das medidas fiscais adotadas para mitigar os efeitos da covid-19 em R\$ 620,5 bilhões, sendo R\$ 26,2 bilhões de reduções de alíquotas de impostos e R\$ 594,2 bilhões de gastos (LEVY; FERREIRA; MARTINS, 2021).

Empresas de diversos segmentos faliram, outras tiveram que se adaptar rapidamente às mudanças que ocorreram no perfil do consumidor. Como exemplo, em um curto período de tempo houve um aumento significativo do número de pessoas que passaram a fazer suas compras pela internet. Para atender a essa nova demanda, os empresários tiveram que implantar ou aprimorar o serviço de *delivery*, disponibilizar site na internet com o catálogo de seus produtos, disponibilizar aplicativo para que os clientes pudessem fazer suas compras remotamente, dentre outras novas ações.

Nesse cenário, a implementação de um planejamento estratégico se faz: indispensável, pois irá servir como um guia para os administradores, orientando-os no que se refere a tomar as melhores decisões e a elaborar um plano de ação eficaz. Com isso, há uma maior probabilidade de se escolher as melhores estratégias, que atendam às novas necessidades do mercado consumidor, tendo como resultado uma empresa mais competitiva e mais lucrativa. Na próxima seção será discutido sobre o planejamento estratégico, tais como, seus níveis, suas etapas, e como se dá a sua implementação no âmbito das organizações.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A SUA IMPLEMENTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Chiavenato e Sapiro (2020) descrevem três níveis distintos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

- a) **Planejamento estratégico:** é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:
- horizonte temporal: projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos por vários anos.
 - abrangência: envolve a organização como um todo, todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
 - conteúdo: genérico, sintético e abrangente.
 - definição: é definido pela cúpula da organização (em nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados.
- b) **Planejamento tático:** é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:
- horizonte temporal: projetado para o médio prazo, geralmente para exercício anual.
 - abrangência: envolve cada departamento, com seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
 - conteúdo: é menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico.
 - definição: é definido em nível intermediário, em cada departamento da organização.
- c) **Planejamento operacional:** é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas principais características são:
- horizonte temporal: é projetado para o curto prazo, para o imediato.
 - abrangência: envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
 - conteúdo: é detalhado, específico e analítico.
 - definição: é definido no nível operacional e focado em cada tarefa ou atividade.

Segundo Chiavenato (2006), o planejamento pode ser considerado como um processo constituído de uma série sequencial de seis passos:

- 1) definição dos objetivos, os quais devem orientar todos os principais planos, servindo de base aos objetivos departamentais;
- 2) verificação da situação atual em relação aos objetivos (diagnóstico estratégico), em que irá se verificar onde se está e o que precisa ser feito;
- 3) desenvolver premissas quanto às condições futuras, que se refere à geração de cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisando o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em relação aos objetivos;
- 4) analisar as alternativas de ação, onde irá se relacionar e avaliar as ações que devem ser empreendidas;
- 5) escolher um curso de ação entre as várias alternativas, o qual se trata de uma tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandona as demais. A alternativa escolhida se transforma em um plano para alcance dos objetivos;
- 6) implementar o plano e avaliar os resultados, ou seja, fazer o que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos.

Todas as etapas supracitadas são de extrema importância para que se tenha um planejamento eficaz e eficiente. Porém, será dada uma ênfase maior ao diagnóstico estratégico por ser considerada uma etapa vital para as tomadas de decisões futuras, pois permite que o administrador compreenda toda a situação da empresa e, assim, possa traçar objetivos e metas condizentes com a situação da organização.

No tópico a seguir será abordado o diagnóstico estratégico, dando ênfase às principais características sobre as análises interna e externa.

3.1 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico possibilita que o empreendedor tenha as informações fundamentais para que comece a usufruir das vantagens trazidas pelo planejamento estratégico, por meio do manuseio adequado dos pontos fracos, fortes e neutros da organização ou empresa, além do tratamento para ameaças e oportunidades do ambiente (ALMEIDA NETO, 2011).

Nesse sentido, o diagnóstico estratégico procura solucionar questões como: “qual a situação real da empresa no que diz respeito aos seus aspectos externos e internos?”, fazendo a

verificação do que a empresa tem de eficaz, não satisfatório e insuficiente no seu processo administrativo. É possível analisar essa dinâmica na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Representação do diagnóstico estratégico da empresa



Fonte: Almeida Neto (2011, p. 4).

Nessa perspectiva, muitas têm sido as discussões acerca de como conseguir manter uma empresa no contexto econômico atual, diante de tantas incertezas causadas pela pandemia do novo Coronavírus. Faz-se necessário adaptar-se de forma contínua em relação às mudanças e a um ambiente que tem competição intensa, na procura de crescimento lucrativo e sustentável.

O planejamento estratégico possibilita a obtenção de algumas respostas para esses questionamentos. As mudanças no ambiente começaram a acontecer com uma velocidade maior, o que obrigou as empresas a repensarem seu modo de administrar. O que resultou na prática de estabelecimento de metas, alocação de recursos, criação de planos de ação para que os objetivos fossem atingidos, além de superar as adversidades (ALDAY, 2000).

Portanto, foi tendo esse cenário como ponto de partida, que os conceitos de Planejamento Estratégico emergiram. Deste modo, para Kotler (1998, p. 71): “[...] planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes”.

Maximiano (2000) faz um comentário de que o planejamento estratégico se caracteriza por definir objetivos para lidar com oportunidades e ameaças que possam surgir no ambiente, além de ser o processo de fazer a elaboração de estratégias (a relação presente do

ambiente com a organização que o compõe), onde o controle e a implementação se consolidam como o processo de pôr em prática, fazer o acompanhamento a avaliação das estratégias.

Para o referido autor, todas as organizações dispõem do uso do planejamento estratégico, onde a formalização pode ser em um grau maior ou menor, ficando explícita ou não explícita.

3.1.1 Diagnóstico estratégico – análise interna

A análise interna se caracteriza como umas das etapas principais na construção do planejamento estratégico, visto que o seu acompanhamento pode fazer a identificação dos pontos fracos e fortes da organização.

De acordo com Oliveira (2004), a análise interna da empresa é composta pelos pontos fracos e fortes e faz a representação de diversas variáveis possíveis de controlar. Nesse cenário, as forças possibilitam uma condição favorável para a empresa e as fraquezas a coloca em uma situação que não é favorável, no que diz respeito ao ambiente. Nessa análise, é preciso estabelecer, como perspectiva, a comparação com outras empresas que atuem no mesmo setor, sendo elas concorrentes diretas ou apenas potenciais.

Kotler (1998) argumenta que é necessário que para cada negócio exista uma avaliação periódica das fraquezas e forças, podendo fazer a utilização de formulários apropriados, no qual o administrador irá fazer a análise das competências de marketing, organizacionais ou de fabricação, financeiras e estabelecer cada setor como sendo de força, neutro ou fraco (no que diz respeito à importância).

Oliveira (2004) faz a proposta de que é necessário fazer a análise de uma série de aspectos, para que possam ser estabelecidos os pontos fracos e fortes e uma forma de fazer a análise da empresa é por meio de suas áreas funcionais principais, a exemplo: finanças, recursos humanos, marketing, operação e produção. É importante ressaltar que outras funções também podem ser analisadas a depender do campo de atividade da empresa.

De acordo com Oliveira, Francisco e Pagani (2011, p. 5-6):

- a) Função marketing: sistema de distribuição, produtos e serviços, satisfação dos clientes, promoção e propaganda, e também da própria organização do departamento de Marketing.
- b) Função finanças: em relação a essa função podem ser feitas as análises dos índices financeiros e análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil.
- c) Função produção ou operações: numa empresa de transportes, alguns aspectos são importantes como: instalação, equipamentos utilizados, força de trabalho, qualidade,

sistema de custos de operações, organização da empresa, consumo de combustível, gerenciamento de atividades administrativas e pesquisa e desenvolvimento.

d) Manutenção e reposição de peças: certos aspectos devem ser levados em consideração como: o perfil e o quadro de mecânicos, mensuração do desempenho dos mecânicos, treinamento destes profissionais, a estrutura do local onde são efetuados os reparos, controle de gastos por veículos, juntamente com seu histórico de manutenção, entre outros fatores.

e) Função recursos humanos: [...] na análise da função recursos humanos sejam verificados o grau de motivação dos funcionários, bem como o nível de treinamento que a empresa proporciona, o grau de absenteísmo e a rotatividade dos funcionários.

3.1.2 Diagnóstico estratégico – análise externa

As instituições empresariais, como sistemas abertos, recebem influência do ambiente externo que as mesmas, além de terem interação, são interdependentes. Assim, é essencial que seja feita a análise, tanto de possibilidades, quanto de ameaças, que o ambiente externo oferece, para que, deste modo, as organizações possam compreender a amplitude dos fatores que circundam o mercado que elas interagem (SCRAMIM; BATALHA, 1997). Para adquirir importantes informações que irão servir como fundamentação desta análise, de acordo com Oliveira (2004), o administrador poderá fazer o uso de fontes primárias, tais quais pesquisas desenvolvidas pela própria empresa, no ambiente, ou de fatores secundários, tais quais pesquisas que já foram desenvolvidas por agências do governo, como Universidades, jornais, sociedades de classe, Bolsa de valores, entre outras.

O uso dessas informações irá depender do campo em que a empresa atua. Entretanto, prestam auxílio para que a empresa trace o cenário futuro e tenha conhecimento das tendências de mercado. Posto isto, no Quadro 1, a seguir, estão listados os principais fatores que podem trazer influência em uma empresa, a exemplo de aplicação do setor de transportes.

Quadro 1 – Aspectos externos que podem influenciar o funcionamento da empresa

Aspecto	Detalhamento
Economia	De maneira geral, esses fatores podem ser resumidos em: globalização, estabilidade econômica e crescimento no setor de serviços, planejamento financeiro, liberação do crédito e taxa de juros.
Globalização	Com a globalização o setor de transportes passa a obedecer a certas exigências como: agilidade, confiabilidade e flexibilidade.
Governo	As legislações pertinentes ao negócio, a política econômica e financeira e os planos governamentais e seus objetivos que podem afetar negativamente ou positivamente a empresa.
Privatizações	Uma alternativa adotada pelo país tem sido a privatização das rodovias.

Meio ambiente	Todos modais de transportes podem ser afetados por políticas ambientais e restritivas.
Normas técnicas e legislação	A Legislação de Trânsito cuida das regras de sinalização das vias públicas, de circulação, das condições necessárias ao veículo para poder trafegar e, especialmente, das exigências em relação ao condutor.
Tecnologia	Nas últimas décadas tem surgido um número significativo de avanços tecnológicos que podem ser aplicados a uma empresa de transportes, dentre esses: sistema de otimização de rotas, sistema de rastreamento de frotas, telemática, EDI (<i>Eletronic Data Interchange</i>), sistema de controle de transportadora, e outros.

Fonte: adaptado de Oliveira, Francisco e Pagani (2011).

O Quadro 1 explicita fatores importantes do ambiente externo que podem afetar uma empresa de transporte. Porém, todos esses aspectos podem favorecer ou prejudicar uma empresa de qualquer segmento. Ao se observar o aspecto economia, por exemplo, percebe-se que a taxa de juros pode afetar uma grande variedade de decisões, desde as despesas diárias dos consumidores até decisões críticas de investimentos que afetam a estrutura econômica de um determinado país. A Globalização, para o setor de transportes, por exemplo, fez com que alguns requisitos importantes para agregar valor aos serviços prestados fossem atendidos, como a agilidade e a flexibilidade. Os aspectos relacionados ao governo, às privatizações, ao meio ambiente, às normas técnicas e legislação e à tecnologia também podem ser uma oportunidade de crescimento ou uma ameaça a ser enfrentada. Para o Governo, por exemplo, as privatizações das estatais podem ser uma excelente opção, pois, em regra, passam a ter uma gestão mais eficiente.

Todos os aspectos relacionados ao ambiente externo citados no Quadro 1 são de fundamental importância para se ter um diagnóstico capaz de gerar resultados positivos para uma organização. Para Chiavenato e Sapiro (2020), o ambiente de negócios está mudando mais rápido e mais incerto do que nunca por causa, entre outros fatores, da rápida mudança tecnológica, da conectividade econômica global e de um cenário geopolítico em mudança. Com o surgimento da pandemia do covid-19, a sociedade atual enfrenta um grande desafio, pois a população precisou mobilizar-se para cumprir o isolamento social, a fim de preservar a saúde. Entretanto, é necessário encontrar soluções para minimizar os impactos sociais e econômicos decorrentes do contexto atual, pois além de questões sanitárias, o mundo está em reestabelecimento econômico, desta forma é necessário encontrar maneiras para superar os problemas trazidos pelo vírus.

Nunca se presenciou um nível tão alto de incerteza, pois a velocidade com que o vírus se espalha globalmente é incomparavelmente maior que a capacidade de se produzirem indicadores de seus impactos. Nessa linha, diversas atividades econômicas foram afetadas pelo distanciamento social, inclusas os restaurantes que precisaram rapidamente se adequar e buscar alternativas para se manter no mercado segundo o Instituto Brasileiro de Economia (2020). Hoje, as organizações estão frente a um mundo exponencial, complexo, veloz, mutável, incerto e ambíguo que muda a cada instante de maneira imprevisível e que não dá tempo suficiente para se ajustar rapidamente às ondas que surgem de repente. O modelo de hoje requer extrema flexibilidade e agilidade na reação e resposta, um novo *mindset* (modelo mental) (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

No tópico seguinte será abordada a metodologia escolhida para a elaboração deste trabalho, assim como os canais acessados para o levantamento dos dados da referida pesquisa.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente seção aborda o caminho percorrido para fundamentar o entendimento no que se refere à temática escolhida, à situação problema inicial, ou seja, a todo o objeto de estudo deste trabalho.

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa e descritiva, tem como base para sua elaboração bibliografias de teóricos renomados no tema escolhido, assim como revistas acadêmicas. Buscou-se compreender, por meio da análise bibliográfica, o contexto da importância da elaboração do planejamento estratégico para as organizações em tempos de pandemia e as possíveis maneiras de contornar os desafios competitivos. Um dos grandes autores citados, por exemplo, será Idalberto Chiavenato, escritor brasileiro que atua na área de administração. O autor é uma referência em administração, seus livros são utilizados por administradores em todo Brasil, países da América Latina, Portugal, Espanha e países africanos de língua portuguesa.

A pesquisa qualitativa surge de forma inicial no campo da Sociologia e da Antropologia. Nas últimas décadas esse método de pesquisa passou a compor os campos da Educação, Psicologia e a Administração de Empresas. Ao contrário dos estudos quantitativos que, normalmente, buscam seguir de forma rigorosa um modelo previamente estabelecido (baseado em hipóteses), a pesquisa de caráter qualitativo geralmente é direcionada na medida que é desenvolvida; além de não numerar ou fazer medida de eventos e não utilizar de instrumento estatístico para análise dos dados coletados (NEVES, 1996).

O levantamento de dados foi feito por meio de livros, artigos acadêmicos publicados na plataforma SciELO, assim como outras publicações em sítios oficiais relacionados ao tema em estudo e acesso aos periódicos de universidades federais. A pesquisa também teve como embasamento outros artigos que fui orientada a ler. Como critério de inclusão, optou-se pelos artigos que abordavam o tema planejamento estratégico de forma mais aprofundada, assim como aqueles que faziam referência à pandemia da covid-19. A busca por publicações em sítios oficiais foi feita por palavras chaves, como: planejamento estratégico, evolução do planejamento e origem da covid-19. Também foi utilizada a biblioteca digital da Unichristus para se ter acesso a algumas doutrinas, em especial do autor Chiavenato.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão abordados os resultados e as discussões sobre esta pesquisa, dando ênfase a tópicos como: a importância do planejamento em tempos de pandemia, a evolução do mercado e o cenário de pandemia, as vantagens e desvantagens do planejamento estratégico, as discussões sobre o tema em análise e o planejamento sob a visão de três importantes autores.

5.1 A importância do planejamento em tempos de pandemia

Este trabalho foi feito com o objetivo de analisar a importância da implementação do planejamento estratégico para o crescimento de uma empresa em tempos de pandemia. Durante o estudo, percebeu-se que tal ferramenta é de suma importância para uma organização, pois irá direcionar os gestores em suas ações, tendo como resultado uma empresa mais competitiva e com um crescimento lucrativo e sustentável.

A pesquisa em referência apresenta o diagnóstico como uma das principais etapas do planejamento, pois por meio dele é possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa possui em seu ambiente organizacional. Com isso, ela poderá melhorar os seus processos para que possa alcançar os resultados almejados. Com esta pesquisa, pode-se concluir que o planejamento estratégico tem como função primordial colaborar para a tomada de decisões acerca do que pode ser melhorado ou como estão sendo feitos os procedimentos dentro da empresa. Por meio deste, a administração tem a capacidade de identificar aonde ocorrem práticas inadequadas e assim corrigir as possíveis falhas realizadas

nos processos internos, com o propósito de alinhar as ações ao que foi planejado inicialmente para que se atinjam os resultados almejados.

5.2 A evolução do mercado e o cenário de pandemia

Com a evolução do mercado e diante de um turbulento cenário de pandemia, as empresas devem sempre procurar estar um passo à frente das demais, sendo uma referência nos serviços ou produtos e tendo um bom referencial quanto aos procedimentos adotados para fornecimento dos seus produtos ou serviços. Por conta disso, tornam-se cada vez mais necessárias as informações e a implantação de procedimentos que possam dar uma maior estabilidade às decisões e aos processos implantados dentro do ambiente organizacional.

5.3 Vantagens e desvantagens da elaboração do planejamento estratégico

Com o presente estudo, fica evidente que o planejamento estratégico tem como importante vantagem orientar os gestores na tomada de decisão, tornando-as mais assertivas e eficazes. Tal ferramenta possui também como vantagem a obtenção de um grande volume de informações, que serão bastante relevantes para elaborar o plano de ação e implantar procedimentos.

As empresas que optam pelo caminho intuitivo, sem um plano de ação elaborado, principalmente em tempos de grandes dificuldades e crise financeira, correm um grande risco de perderem mercado ou até mesmo estão sujeitas a não conseguirem se manter ativas.

Deduz-se ainda que uma das principais desvantagens de não se ter um planejamento estratégico elaborado é o fato de o gestor não ter conhecimento no que se refere ao ambiente organizacional em que está inserido, tanto em relação ao ambiente interno, quanto externo da empresa. Nesse contexto, não saber a situação atual da empresa poderá trazer inúmeras consequências negativas, como a perda de oportunidade de crescimento ou até mesmo a falta de recursos para prosseguir com suas operações.

6 DISCUSSÕES SOBRE O TEMA EM ANÁLISE

No que se refere às discussões sobre o tema em análise, pode-se fazer o seguinte questionamento: como conseguir manter uma empresa no contexto econômico de crise, diante de tantas incertezas causadas pela pandemia do novo Coronavírus?

Considerando as constantes mudanças que estão ocorrendo no mercado empresarial e o aumento intenso da competitiva entre as empresas, a resposta para tal questionamento é a busca pela adaptação contínua e a velocidade em suas ações.

6.1 O planejamento estratégico sob a visão de três importantes autores

O planejamento estratégico é apresentado em diversas bibliografias. Dentre estas, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a maior parte das bibliografias se reduz às mesmas ideias básicas do modelo SWOT, dando ênfase à fixação de objetivos e à elaboração de orçamentos e planos operacionais. Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico é um processo administrativo, da autoria do nível mais alto da organização, ao invés de uma simples técnica. Para Chiavenato e Sapiro (2020), o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua.

Na seção a seguir serão abordadas as considerações finais sobre o estudo em referência.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando todos os pontos destacados e as informações evidenciadas, comprova-se a importância da implementação do planejamento estratégico para a organização, principalmente em tempos de pandemia. Como exemplo, a pandemia da covid-19, provocada pelo novo coronavírus, causou um grande impacto na sociedade, pois afetou a economia, tendo como consequências mudanças significativas no perfil do consumidor, dentre muitos outros desafios para o mercado empresarial.

Nesse cenário pandêmico, o planejamento estratégico ganha ênfase como uma ferramenta essencial, pois é uma forma de identificar o que pode ser realizado dentro do ambiente empresarial. Logo, irá ajudar a organização a superar tais desafios, a melhorar os seus resultados ou a aprimorar ainda mais as atividades realizadas pela empresa.

Com esta pesquisa conclui-se que, dentre as etapas de elaboração do planejamento estratégico, citadas pelo autor Chiavenato, tem-se como etapa principal o diagnóstico estratégico. Tal ação pode ser realizada por meio da análise SWOT, uma ferramenta essencial para se fazer um estudo do ambiente no qual a empresa está inserida.

Ao analisar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, fazendo o uso da análise SWOT, os gestores obterão informações importantes, as quais servirão de base para uma tomada de decisão mais assertiva. Nesse sentido, comprovar-se-á como a empresa está estruturada e como poderá obter um melhor resultado, desenvolvendo de forma positiva todas as atividades e procedimentos que são necessários dentro do ambiente empresarial e comercial.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>. Acesso em: 10 jan. 2022.

ALMEIDA NETO, A. C. **Módulo 4.2: diagnóstico estratégico**. Salvador: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, 2011. Disponível em: <http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/07%20GERÊNCIA%20PELAS%20DIRETRIZES/4.2%20%20Diagnóstico%20Estratégico.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

BECKER, K. A. W.; GIOVANELA, A.; FURTADO, L. **Planejamento estratégico**. Indaiá: Uniasselvi, 2016. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=22984>. Acesso em: 15 jan. 2022.

CARROLL, L. **Alice no País das Maravilhas**. Tradução de Monteiro Lobato. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (coord.). **Estratégia: aplicações setoriais e estudos de casos**. Curitiba: Juruá, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA. O maior desafio mundial desde a Segunda Guerra Mundial. **Boletim Macro IBRE**, Rio de Janeiro, mar. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28947>. Acesso em: 15 jan. 2022.

INSTITUTO BUTANTAN. **Quais são as diferenças entre as vacinas contra Covid-19 que estão sendo aplicadas no Brasil?** São Paulo: Butantan, 2021. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/quais-sao-as->

diferencas-entre-as-vacinas-contracovid-19-que-estao-sendo-aplicadas-no-brasil. Acesso em: 10 jan. 2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVY, P. M.; FERREIRA, S. F.; MARTINS, F. S. Impactos da pandemia sobre os resultados recentes das contas públicas. **Carta de Conjuntura**, Brasília, DF, n. 50, nota 13, p. 1-10, 12 fev. 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210212_nota_politica_fiscal_13.pdf. Acesso em: 15 jan. 2022.

LUTA contra a pandemia do novo coronavírus. **Viver com saúde**, [s. l.], 28 fev. 2021. Disponível em: <https://vivercomsaude.online/luta-contrao-coronavirus/>. Acesso em: 16 jan. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996. Disponível em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf. Acesso em: 16 jan. 2022.

OLIVEIRA, A. C.; FRANCISCO, A. C.; PAGANI, R. N. Diagnóstico estratégico aplicado em uma empresa de transportes agrícolas. In: ENCONTRO PARANAENSE DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO EMPRESARIAL, 8., 2011, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: UTFPR, 2011. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/20.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas: 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Brasília, DF: OPAS: OMS, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 16 jan. 2022.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1.

SATIE, A. Luta contra a Covid-19 completa um ano com vacinas e variantes como desafio. **CNN Brasil**, São Paulo, 11 fev. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/luta-contra-covid-19-completa-um-ano-com-vacinas-e-variantes-como-desafio/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17.; Gramado. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Abepro, 1997. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t5115.pdf. Acesso em: 16 jan. 2022.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: A sociological interpretation. Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957.

SILVA, L. A. M.; PASTOR, C. S.; STÁBILE, S. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 10, p. 17-32, dez. 2015. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1232>. Acesso em: 16 jan. 2022.

SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. C. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 204-227, jan./fev. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/nkjr3bCZG8SxT4bxD6GHHDL/>. Acesso em: 16 jan. 2022.