



**FACULDADE VIASAPIENS – FVS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUZIMARA NASCIMENTO DE CARVALHO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise de resultados gerados em  
uma empresa de pequeno porte na cidade de Tianguá-ce**

**TIANGUÁ – CE**

**2025**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise de resultados gerados em  
uma empresa de pequeno porte na cidade de Tianguá-ce**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para obtenção de nota na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I da graduação de Bacharelado em Administração.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo.

TIANGUÁ

2025

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise de resultados gerados em  
uma empresa de pequeno porte na cidade de Tianguá-ce**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para obtenção de nota na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I da graduação de Bacharelado em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo (Orientador)  
Faculdade ViaSapiens - FVS

---

Profª. Me., Débora Lorena Freire Batista de Almeida  
Faculdade ViaSapiens - FVS

---

Prof. Esp. Francisco Wilas Vieira de Araujo  
Faculdade ViaSapiens - FVS

TIANGUÁ – CE

2025

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise de resultados gerados em uma empresa de pequeno porte na cidade de Tianguá-ce**

Luzimara Nascimento de Carvalho<sup>1</sup>

Natanael Alves Silva de Araújo<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho visa destacar a relevância do planejamento estratégico na gestão organizacional, com foco em empresas de pequeno porte. A pesquisa busca mostrar como a implementação de um planejamento bem estruturado pode contribuir significativamente para a obtenção de resultados positivos e para a sustentabilidade do negócio em um mercado competitivo. Serão apresentadas as principais etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico, bem como os desafios enfrentados durante esse processo, como a limitação de recursos, resistência à mudanças. Além disso, busca entender quais formas estratégicas foram utilizadas para superar tais obstáculos. Para a coleta de dados será utilizado o método da escala Likert onde será analisado através dos respondentes como é aplicado o planejamento estratégico na organização. A análise que será realizada permite concluir que o planejamento estratégico, quando adaptado e alinhado com a organização e aplicado de forma contínua, representa um fator decisivo para o crescimento e fortalecimento de empresas de pequeno porte.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; gestão organizacional; empresas de pequeno porte.

---

<sup>1</sup> **Graduanda em administração**, Campus Tianguá, Faculdade ViaSapiens (FVS).

**Correio eletrônico:** luzimarasantosn@gmail.com

<sup>2</sup> **Professor Orientador.** Bacharel em Administração pela Faculdade Ieducare (FIED). Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Faculdade da Região Serrana (FARESE); em Administração Financeira para Administradores pela Universidade Regional do Cariri (URCA); em Gestão Hospitalar e Auditoria em Serviços de Saúde pelo Instituto Nacional de Educação e Extensão (INEX); e em Gestão Logística e Engenharia da Produção (MBA), também pelo INEX. Possui MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria pelo Instituto Carreira (IC). Atualmente, é pós-graduando em Tecnologia da Informação e Inovação, em Neuropsicopedagogia e em Gestão Estratégica de Pessoas, todos pelo IL, além de cursar especialização em Gestão Pública e Projetos.

**Correio eletrônico:** natanael.alves@faculdadeviasapiens.com.br

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 6  |
| <b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....   | 8  |
| 2.1. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte .....                                 | 9  |
| 2.2. Etapas do planejamento estratégico .....  | 10 |
| 2.3. Fatores que auxiliam na implementação do planejamento estratégico em pequenas empresas..... | 12 |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS</b> .....  | 13 |
| <b>4. CRONOGRAMA</b> .....   | 14 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 15 |

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma prática essencial para que qualquer empresa alcance seus objetivos e permaneça competitiva a longo prazo (Porter, 1989). Muitas empresas, especialmente as grandes, tem a possibilidade implementar essa ferramenta. Por outro lado, podemos observar que as pequenas empresas não possuem recursos suficientes para implementar o planejamento estratégico, por isso as pequenas organizações devem encontrar formas de adaptar o planejamento estratégico à sua realidade, levando em consideração suas fragilidades estruturais e recursos escassos. Segundo (Drucker, 1995), o planejamento eficaz deve ser funcional e aplicável à rotina da empresa, especialmente em contextos de recursos escassos.

O termo “estratégia”, tem suas origens na Grécia Antiga, quando surgiu a necessidade dos generais de comandar e organizar seus exércitos. O principal estrategista grego da época foi Sun Tzu. Uma das obras do estrategista chinês foi o livro *A arte da guerra*, é uma das mais importantes referências sobre estratégia em todos os tempos. A arte da guerra foi escrito no final do século V a.C e é muito utilizado nos dias de hoje. A arte da guerra baseia-se em cinco fatores: o caminho, o céu, a terra; o comandante o método e a disciplina. Vale ressaltar que o termo “estratégia” ainda não era utilizado nessa época. Mas, ao nos referirmos ao general chinês, que é considerado pela história o maior estrategista da antiguidade, concluímos que seus ensinamentos podem ser atribuídos a essa ciência. (Andre Bueno, 2019).

A essência do pensamento de Sun Tzu baseia-se na premissa de que uma estratégia bem-sucedida é aquela que evita o uso de armas. Para ele, a verdadeira arte da guerra reside em conquistar a vitória sem a necessidade de combate. Sun Tzu ainda afirma que "obter cem vitórias em cem batalhas não representa o máximo de habilidade. O máximo da habilidade é subjugar o inimigo sem lutar" (James Clavell, 1996, p.33).

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para as organizações permanecerem competitivas em um ambiente incerto. No entanto, além de seguir um plano, também precisamos entender que a estratégia pode se manifestar de diferentes maneiras dentro de uma organização, dependendo de seu tamanho, setor e ambiente. Nesse sentido, entender flexibilidade e adaptabilidade é tão importante quanto desenvolver um plano de ação. Essa visão é consistente com as ideias de Mintzberg (1995), que enfatizou que a

estratégia pode assumir diferentes formas, desde planos estruturados até padrões emergentes, e pode variar dependendo do contexto em que a organização opera.

Considerando que as empresas atuam em um ambiente competitivo, dinâmico e repleto de incertezas políticas e econômicas, o sucesso de um negócio depende de uma gestão eficaz e de um planejamento estratégico (Oliveira, 2013). Nesse sentido, o planejamento estratégico se consolidou como uma importante ferramenta de gestão, amplamente reconhecida e responsável pelo desenvolvimento organizacional (Mattos de Lemos, 2012).

O planejamento é uma prática essencial que está presente em muitos aspectos da vida diária, muitas vezes tão automática que nem percebemos. Quando organizamos nossa rotina diária, decidimos comprar algo ou pegamos um caminho alternativo para evitar o trânsito, tomamos decisões baseadas em algum tipo de plano, consciente ou inconscientemente. Quando esse comportamento é transferido para um ambiente organizacional, ele se torna estratégico. No ambiente empresarial, o planejamento deixa de ser apenas uma ação rotineira para se tornar uma ferramenta essencial para antecipar cenários, mitigar riscos e orientar esforços. Nessa perspectiva, o planejamento é visto como uma ferramenta para a transformação de qualquer ambiente organizacional, ao evidenciar novas tendências sociais, econômicas, políticas e ambientais, com o objetivo de reduzir a incerteza presente no processo de tomada de decisão (Ansoff; Declerck; Hayes, 1990; Nowak, 2020; Santos 1992, Erizzatti; Pereira, 2015).

No contexto organizacional, essa prática se torna ainda mais importante, pois envolve a definição de metas, estratégias e ações que orientem o crescimento e a sustentabilidade da empresa. Para micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico pode ser uma vantagem competitiva, especialmente em um ambiente de constantes mudanças econômicas, políticas e sociais. Entretanto, a implementação desse planejamento nem sempre ocorre de forma organizada.

Diante deste contexto, este trabalho busca responder a seguinte questão norteadora: “quais as principais barreiras enfrentadas pelas organizações de pequeno porte na implementação do planejamento estratégico e como podem superá-las para uma gestão eficaz?” Parte dessa hipótese que a adoção do planejamento estratégico contribui de forma significativa para os resultados positivos no meio organizacional, à medida que permite maior clareza nos objetivos, controle dos processos internos e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Essa pesquisa tem o objetivos de compreender de que forma o planejamento

estratégico influenciou nos resultados alcançados em uma empresa de pequeno porte, observando os elementos que contribuíram para o sucesso dessa prática, e analisando os principais desafios enfrentados na implementação do planejamento estratégico, verificando os impactos gerados e de que forma essa prática contribuiu para o sucesso da organização. Com a finalidade de identificar as principais etapas desse processo de implementação dentro da organização, e analisar quais foram os principais desafios enfrentados e quais estratégias foram utilizadas ao longo da implementação do planejamento estratégico, tanto em termos de recursos financeiro, como em aspectos operacionais e gerenciais. E investigar como a organização ajustou suas estratégias com as mudanças e incertezas no mercado competitivo.

A importância deste estudo está na oportunidade de analisar de forma prática como o planejamento estratégico influencia o desempenho de uma empresa de pequeno porte, contribuindo tanto para a melhoria da gestão quanto para o crescimento sustentável do negócio. Além disso, o trabalho oferece uma contribuição acadêmica ao aprofundar a discussão sobre gestão estratégica em realidades empresariais menos estudadas, especialmente em contextos locais como o município de Tianguá – Ce

## **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Com a chegada da Primeira Revolução Industrial, no final do século XVIII e início do século XIX, o planejamento estratégico começou a ganhar relevância em um contexto de transformações econômicas e tecnológicas. O surgimento de indústrias, a ampliação dos mercados e a introdução de novos processos produtivos trouxeram a necessidade de coordenar operações de maneira mais eficiente. Segundo Chandler (1962), a criação de grandes corporações e a complexidade crescente das cadeias produtivas incentivaram o desenvolvimento de estratégias formais para gerenciar recursos, otimizar operações e superar a concorrência, esse período marcou o início de práticas gerenciais mais organizadas.

O Planejamento estratégico é um processo de definições das ações, que possibilitam que as organizações alcancem seus objetivos. Segundo Porter (1989), o planejamento estratégico é uma ferramenta que permite que as organizações obtenham vantagens competitivas, para pequenas empresas, o planejamento pode se tornar muito mais crucial, pois, muitas das vezes, elas possuem menos recursos, e precisam maximizar suas habilidades para conseguir se manter no mercado.

"No cenário empresarial, a implementação do planejamento estratégico desempenha um papel fundamental, servindo como um guia para que as organizações alcancem seus objetivos de longo prazo e os resultados esperados. Essencialmente, esse processo compreende a definição de metas claras, a identificação dos recursos necessários e o desenvolvimento de estratégias eficazes para concretizar esses objetivos" (Sebrae, 2025).

O planejamento estratégico é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais altos (nível institucional), pois é nesse nível que são definidas as estratégias que orientam a organização, estabelecendo ações a longo prazo e avaliando as possíveis consequências e impactos futuros Chandler, (1962). Além disso, ele abrange a organização como um todo, proporcionando uma visão abrangente e buscando otimizar o uso dos recursos disponíveis, servindo como base para garantir que as decisões operacionais estejam alinhadas com as estratégias estabelecidas.

É Por meio dessa ferramenta que as organizações estabelecem o que fazer, quando, onde e como as tarefas serão realizadas e quais os recursos necessários, para atingir seus alvos e se preparar para situações futuras, desenvolvendo uma postura proativa, eficiente e eficaz, que resultará em cumprir as obrigações com foco no sucesso (Almeida, 2003).

Além disso, o processo de planejamento estratégico pode estimular o empreendedor a desenvolver uma visão mais analítica e crítica sobre o próprio negócio. Isso significa compreender não apenas os fatores internos, como capacidades e limitações, mas também monitorar o ambiente externo em busca de ameaças e oportunidades. Mintzberg (1994) destaca que, apesar da informalidade do processo em pequenas empresas, essa reflexão estratégica é essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável do empreendimento.

Outro benefício do planejamento estratégico é a capacidade de prever cenários e preparar a empresa para possíveis mudanças no mercado. A elaboração de planos alternativos e a definição de estratégias contingenciais tornam o negócio mais resiliente diante de crises ou instabilidades econômicas. Nesse sentido, Oliveira (2004) reforça que empresas que desenvolvem essa capacidade de antecipação têm maiores chances de permanecer competitivas.

## **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Segundo Mintzberg (1994) o planejamento estratégico em pequenas empresas envolve uma abordagem mais informal e flexível, já que os recursos limitados e o ambiente dinâmico exigem uma adaptação. As empresas de pequeno porte que investem no planejamento

estratégico, tem maiores chances de obter sucesso a longo prazo, pois o planejamento estratégico, permite que as organizações consigam alinhar suas ações com a necessidade do mercado. As pequenas empresas muitas vezes passam por dificuldades, por falta de recursos e até mesmo por a alta concorrência no mercado.

Nessa realidade, o planejamento se torna uma das ferramentas mais importante, para traçar um caminho claro e eficiente, que permite que as organizações otimizem seus processos e consigam identificar oportunidades de crescimento. Segundo Oliveira (2004) as empresas que aplicam o planejamento estratégico de maneira eficiente, tem mais probabilidade de inovar e responder rapidamente com as mudanças do mercado competitivo.

Adotar o planejamento estratégico também contribui para a melhoria da gestão como um todo. Quando a organização define suas prioridades e estabelece metas, os gestores conseguem avaliar com mais clareza os resultados obtidos, o que possibilita corrigir as principais falhas e alinhar suas estratégias com mais agilidade. Segundo Oliveira (2004), o planejamento eficaz auxilia na integração dos diferentes setores da organização, promovendo uma atuação mais coordenada e sinérgica, mesmo em estruturas enxutas como é o caso das pequenas organizações.

Estratégia na administração reflete a necessidade de posicionamento e adaptação das empresas diante das mudanças sociais, políticas e econômicas, visando o alcance de resultados positivos e sustentáveis (Guazzelli; Xarão, 2018).

## **2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

(Rodrigues e Leite, 2006) argumentam que a elaboração do planejamento estratégico, quando realizada de forma participativa com o envolvimento dos colaboradores, tende a ser implantada com maior facilidade e menor resistência. Isso ocorre porque os funcionários compreendem com mais clareza seu papel dentro do processo, sentem-se parte dele e demonstram maior disposição para participar das decisões. Além disso, essa abordagem fortalece a autoconfiança, amplia a capacidade de lidar com situações não rotineiras, estimula a assunção de novas responsabilidades e promove o alinhamento com os objetivos organizacionais.

O planejamento estratégico é formado por várias etapas que se complementam e ajudam a empresa a traçar um caminho mais claro para alcançar seus objetivos. Essas fases são fundamentais para garantir que o planejamento seja bem estruturado e, principalmente, colocado em prática de forma eficiente. De acordo com Ansoff (1990), o processo estratégico começa com a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, além da

análise dos pontos fortes e fracos da organização. Isso permite que a empresa alinhe melhor seus recursos internos com o que o mercado exige.

A primeira etapa do planejamento estratégico envolve a análise do ambiente, que é dividida entre ambiente interno e externo. Na parte interna, a empresa analisa seus próprios recursos, competências, cultura e processos. Já na análise externa, são considerados fatores como concorrência, mercado, comportamento do consumidor, fornecedores, além de aspectos econômicos, políticos, tecnológicos e sociais que podem afetar diretamente os resultados (Chiavenato, 2007).

Na sequência, é feita a definição da missão, visão e valores da empresa. Esses três pilares que são fundamentais para o direcionamento estratégico das organizações. Segundo David, (2012), a missão define o propósito principal da organização, respondendo à pergunta: "Qual é nossa razão de existir?". Já a visão aponta para o futuro desejado, ou seja, "o que queremos nos tornar?", enquanto os valores são os princípios e crenças que norteiam o comportamento organizacional e a tomada de decisões.

“É fundamental definir metas antes de colocá-las em ação, visando garantir que os esforços de crescimento estejam alinhados à estratégia da organização. Estabelecer metas não significa implementar uma gestão estratégica com disciplina, mas requer firmeza para colher resultados positivos futuramente” (Sebrae, 2025).

Conforme reforça Chiavenato (2007 p.142), “a missão, a visão e os valores funcionam como uma bússola estratégica que alinha todos os níveis da organização em torno de objetivos comuns”. Uma identidade organizacional bem definida contribui para a coesão interna, com a motivação de seus colaboradores e a clareza nas decisões estratégicas. Além disso, esses elementos também fortalecem o posicionamento da empresa diante do mercado. Portanto, ter esses conceitos bem estruturados não é apenas uma formalidade, mas sim uma necessidade para garantir uma gestão alinhada, coerente e sustentável a longo prazo.

A próxima fase é a formulação das estratégias, ou seja, a definição dos caminhos e ações que a empresa adotará para alcançar os objetivos estabelecidos. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010) Por meio de processos de formulação estratégica, pode ser gerado um impulso e um compromisso com a estratégia, isso faz com que ela flua a uma implementação flexível, a formulação da estratégia é a arte central de uma administração estratégica eficaz.

Formular uma estratégia é uma etapa decisiva para a organização, A definição dos objetivos apresenta de forma clara as intenções da organização, definindo metas e objetivos a serem alcançados (Genyo, 2023).

Com estratégias bem definidas, chega o momento de colocar em ação, chamada implementação. Aqui, o papel da liderança e o alinhamento entre as equipes são essenciais.

Também é importante acompanhar de perto o que está sendo feito e como está sendo feito, para garantir que tudo esteja seguindo o que foi planejado (Sebrae, 2025).

E após, vem a etapa de avaliação e controle. Nessa fase, os resultados serão analisados e, se necessário, o planejamento pode ser ajustado. Esse acompanhamento é essencial para que a empresa possa melhorar continuamente seus processos e se adaptar às mudanças do mercado KOTLER (2000).

### **2.3 FATORES QUE AUXILIAM NA EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Um dos principais fatores que impactam a eficácia do planejamento estratégico em pequenas empresas é o comprometimento da liderança. Quando o gestor ou proprietário está realmente envolvido, acompanhando de perto as etapas, avaliando os dados e tomando decisões com base no plano, as chances de alcançar os objetivos aumentam bastante. Como destaca Chiavenato (2010), o envolvimento da alta direção é fundamental para que todos na empresa estejam alinhados e caminhando na mesma direção.

Outro ponto que merece atenção é a definição clara dos objetivos. Se a empresa não tem clareza sobre onde quer chegar, qualquer caminho pode parecer certo, mas pode acabar desviando o foco do que realmente importa. De acordo com a escola do planejamento estratégico, descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é recomendável que os objetivos organizacionais sejam definidos de forma clara e, sempre que possível, quantificados, a fim de facilitar o monitoramento e a avaliação dos resultados.

A comunicação também é um fator-chave para o sucesso do planejamento. De nada adianta ter uma estratégia bem elaborada se ela não for compreendida por todos que fazem parte do processo. É fundamental que a equipe entenda quais são os objetivos da empresa, o que precisa ser feito e qual é o papel de cada um para que o plano funcione de verdade. Quando todos estão na mesma página, o planejamento estratégico se torna mais forte e eficaz.

Outro aspecto importante é a capacidade da empresa de se adaptar. O mercado muda o tempo todo, e as pequenas empresas precisam ser ágeis e flexíveis para ajustar suas estratégias sempre que necessário. Mintzberg (1994) já apontava que o planejamento não pode ser algo engessado, mas sim uma base sólida que permita revisões, ajustes e melhorias contínuas conforme as circunstâncias mudam.

Os recursos disponíveis tanto humanos quanto financeiro, também influenciam diretamente na execução do planejamento. Muitas pequenas empresas não têm todos os recursos ideais à disposição, e por isso o plano precisa ser realista, levando em conta as limitações e possibilidades da organização. Ter essa noção ajuda a traçar metas mais viáveis e a aproveitar melhor o que se tem.

Por isso, é essencial que as pequenas empresas encontrem formas de adaptar o planejamento estratégico à sua realidade, considerando suas limitações estruturais e de recursos. Segundo Drucker, (1995), o planejamento eficaz deve ser funcional e aplicável à

rotina da organização, especialmente em contextos de recursos escassos. Nesse sentido, a definição de metas claras, a utilização de métodos simples e a adoção de ferramentas acessíveis tornam-se estratégias viáveis para pequenas empresas implementem um planejamento eficiente. Além disso, Mintzberg, (2000) destacam que a capacitação da equipe é um fator crítico para que a estratégia seja compreendida e executada com coerência no dia a dia da organização.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho tem como finalidade principal a realização de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, quantitativa e descritiva. Compreende-se que essa metodologia é a mais adequada para analisar, em profundidade, como uma empresa de pequeno porte aplica seu planejamento. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é ideal quando a ideia principal é investigar um fenômeno em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o ambiente não estão claramente definidos.

A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela natureza da investigação, que busca entender mais do que números ou estatísticas: o foco está em captar as percepções, experiências e interpretações dos gestores envolvidos no processo estratégico. De acordo com Minayo, (2011), a pesquisa qualitativa permite compreender ações humanas em seu contexto social, sendo especialmente indicada para estudos que envolvem processos organizacionais.

A pesquisa quantitativa é uma metodologia que se caracteriza por uma análise objetiva e pela coleta precisa de dados mensuráveis. Segundo Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é essencial para investigar como o planejamento estratégico influenciou nos resultados de uma empresa de pequeno porte.

Em forma descritiva, a pesquisa possibilita detalhar como o planejamento estratégico foi estruturado e aplicado na empresa, mostrando os principais desafios enfrentados, as técnicas que a organização utilizou para minimizar desafios e os impactos percebidos com a aplicação do planejamento estratégico. Como aponta Gil (2010), A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a caracterização de determinado fenômeno, buscando descrever suas principais características.

Para o tratamento e interpretação dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin, (2011). Essa técnica permite organizar as informações em categorias temáticas, identificar padrões nos discursos e compreender os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos no processo.

A empresa que será objeto do estudo, atua há sete anos no ramo contábil, classificada como uma micro empresa, conforme critérios estabelecidos pela Lei Complementar nº 123/2006. A empresa está localizada na cidade de Tianguá, que atualmente atende mais de quatro estados. A empresa conta com Diretores e Gestores com formações em áreas afins.

Para a coleta de dados, será utilizado método escala Likert, que terá uma abordagem

quantitativa analisando o grau de concordância dos respondentes em relação a uma série de questões sobre o planejamento estratégico. Será realizado uma entrevista com o gestor da organização, com a finalidade de compreender como o planejamento estratégico influenciou positivamente na empresa.

## 6 CRONOGRAMA

| ATIVIDADES                        | FEV/2025 | MAR/2025 | ABRIL/2025 | MAIO/2025 | JUN/2025 | JUL/2025 | AGOS/2025 | SET/2025 |
|-----------------------------------|----------|----------|------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|
| Escolha do Orientador             |          | x        |            |           |          |          |           |          |
| Formulação do Tema                |          | x        |            |           |          |          |           |          |
| Escolha da Problemática           |          | x        |            |           |          |          |           |          |
| Formulação da Justificativa       |          | x        |            |           |          |          |           |          |
| Formulação do Referencial Teórico |          |          | x          |           |          |          |           |          |
| Metodologia                       |          |          | x          |           |          |          |           |          |
| Apresentação TCC I                |          |          |            | x         |          |          |           |          |

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 16 de de Abril 2025.*

BUENO, André. *A arte da guerra chinesa: uma história da estratégia da China de Sunzi a Mao Zedong*. São Paulo: Madras, 2019.

CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio; 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à Teoria das organizações*. São Paulo: Manole, 2010.

CLAVELL, James. *A arte da guerra*. Tradução de José Sanz. São Paulo: Record, 1996.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 14. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.

GENYO. *Estratégia organizacional: qual a importância?* Disponível em: <https://genyo.com.br/estrategia-organizacional-qual-a-importancia/>. Acesso em: 02 Maio 2025.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Grupo A, 2018.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTOS DE LEMOS, Paulo; DE TOLEDO PINTO, Fátima Regina; ZOTES, Luis Pérez; FRIDMAN, Salomão. *Gestão estratégica de empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2011.

MINTZBERG, Henry. *A estratégia: processos e perspectivas*. Tradução de Roberto L. B. Ferrari. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010 p 59-180.

NOWAK, Edson. *Planejamento estratégico: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, E.; LEITE, F. T. Planejamento Estratégico: uma oportunidade para a participação. Revista Gestão, ano 7, n. 13, Salvador, jan./jun. p. 32-45, 2006.  
RIZZATTI, Silvio; PEREIRA, Aline. *Planejamento estratégico no ambiente organizacional*. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Gustavo de Arruda. *Planejamento estratégico e a teoria das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE. *Como elaborar e implementar estratégias empresariais*. 8 fev. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 de Abril 2025.

SEBRAE. *Planejamento estratégico: o que é e como fazer o seu?* Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-o-seu%2C9ae1ebdc4698d810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 09 de Abril 2025.

SEBRAE. *6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 de Abril 2025.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICAS:

1 – Qual sua idade?

- Entre 15 e 20 anos
- Entre 20 e 25 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Mais de 30 anos

2 – Onde você reside atualmente?

- Tianguá
- Ubajara
- Outras cidades da Serra da Ibiapaba
- Outras

3 – Qual seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Outras

4 – Qual seu nível de escolaridade?

- Possuo apenas fundamental
- Possuo apenas ensino médio
- Graduando em nível superior
- Graduado ou pós-graduado

5 – Qual seu estado civil?

- Casado
- Divorciado
- Solteiro

### QUESTIONÁRIO SOBRE A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO

1. A Empresa onde você trabalha atualmente existe um planejamento estratégico bem definido:

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

2. O Planejamento Estratégico desta empresa é repassado de forma clara para os colaboradores:

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

3. Eu percebo que a empresa se esforça para alcançar resultados através do planejamento estratégico:

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

4. Eu tenho conhecimentos dos objetivos estratégico da empresa:

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

5. Você concorda que o planejamento estratégico contribuiu para o sucesso da empresa:

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

## **ENTREVISTA**

1. De que maneira é realizado o processo do planejamento estratégico dentro da empresa (etapas da implementação; ferramentas utilizadas; e com qual frequência é realizado esse processo)

2. Quais ou quem, foram os maiores incentivadores para a implementação do planejamento estratégico dentro desta organização?

3. Quais foram os principais desafios e aprendizados adquiridos durante a implementação do PE, e como foram superados?

4. Na sua opinião, quais foram os principais elementos do planejamento estratégico foram mais cruciais para o sucesso da empresa?

5. Como a empresa envolve os colaboradores no processo de planejamento estratégico? Qual a importância desse envolvimento?

6. Como as metas e os indicadores de desempenho (KPIs) são definidos a partir do planejamento estratégico? Poderia me dar alguns exemplos?

7. Como a empresa envolve os colaboradores no processo de planejamento estratégico? Qual a importância desse envolvimento?

8. Como o planejamento estratégico auxilia a empresa a lidar com os desafios e oportunidades do mercado?

9. Há alguma recomendação ou conselho que o senhor(a) daria para outras pequenas empresas que desejam implementar um planejamento estratégico para alcançar o sucesso?