

## O Planejamento Estratégico em Empresas Privadas Brasileiras: Uma Revisão Bibliográfica Atualizada

Acácio Eloy Alves Junior<sup>(1)</sup>,  
Talyta Resende de Oliveira<sup>(2)</sup>,  
Francine Vitória Freire Pereira<sup>(3)</sup>,  
Jéssica Reis Pereira<sup>(4)</sup>,  
Karen Bianca Dias Ribeiro<sup>(5)</sup>,  
Larissa Jácome Barros Silvestre<sup>(6)</sup>

Data de submissão: 06/10/2023. Data de aprovação: 21/03/2024.

**Resumo** – O mundo empresarial está cada dia mais competitivo, levando empresas de todos os portes a buscar ferramentas de gestão adequadas para um planejamento estratégico eficaz. O Planejamento estratégico é uma ferramenta essencial das organizações, potencializando resultados, aumentando a competitividade e fortalecendo a tomada de decisão. O presente artigo objetiva mapear, por meio de revisão bibliográfica sistemática, estudos de caso recentes que abordem a implementação do planejamento estratégico em diferentes empresas do mercado brasileiro. Evidencia também a utilização de clássicas ferramentas de gestão como a Matriz SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças) como elemento fundamental para o sucesso das empresas analisadas. Foram encontrados 4.290 artigos, ordenados por relevância, utilizando a ferramenta de busca Google Acadêmico. Dentre eles, foram analisados os 100 mais relevantes, dos quais 11 foram selecionados por atenderem os requisitos estabelecidos: formato textual de artigo, metodologia de pesquisa de estudo de caso e objeto da pesquisa, que envolve a implementação do planejamento estratégico em empresa privada brasileira. Foi observado um amplo número de publicações sobre o tema, evidenciando sua relevância e atualidade. Como conclusão, observou-se que a utilização combinada de ferramentas de gestão foi essencial para a condução estratégica das empresas estudadas, abrangendo desde o diagnóstico até a intervenção. Percebe-se também que o planejamento estratégico é ferramenta

---

<sup>1</sup> Administrador, pós-graduando do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. Coordenador administrativo-financeiro da Faculdade de Medicina de Itajubá. Itajubá, Minas Gerais, Brasil. [acacio.junior@fmit.edu.br](mailto:acacio.junior@fmit.edu.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1317090595708423>.

<sup>2</sup> Psicóloga, mestre em psicologia, especialista em gestão em saúde e pós-graduanda do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. Coordenadora Acadêmica da Faculdade de Medicina de Itajubá. Itajubá, Minas Gerais, Brasil. [talyta.oliveira@fmit.edu.br](mailto:talyta.oliveira@fmit.edu.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1317090595708423>.

<sup>3</sup> Administradora, pós-graduanda do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. Assistente Administrativa da Faculdade de Medicina de Itajubá. Itajubá, Minas Gerais, Brasil. [francine.pereira@fmit.edu.br](mailto:francine.pereira@fmit.edu.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1204128066697956>.

<sup>4</sup> Engenheira de Produção, especialista em Educação, Bem-Estar e Felicidade e pós-graduanda do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. Analista Administrativa na Faculdade de Medicina de Itajubá. Itajubá, Minas Gerais, Brasil. [jessica.pereira@fmit.edu.br](mailto:jessica.pereira@fmit.edu.br). Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2757404745425886>.

<sup>5</sup> Administradora, pós-graduanda do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. Supervisora Administrativa da Faculdade de Medicina de Itajubá. Itajubá, Minas Gerais, Brasil. [karen.ribeiro@fmit.edu.br](mailto:karen.ribeiro@fmit.edu.br). Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1587739696382213>.

<sup>6</sup> Graduada em Sistemas de Informação, mestre e doutora em Ciências, especialista em Gestão em Novas Tecnologias, especialista em Docência do Ensino Superior, especialista em Metodologias ativas e práticas inovadoras. Coordenadora do curso de Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional, Tocantins, Brasil. [larissa.silvestre@itpacporto.edu.br](mailto:larissa.silvestre@itpacporto.edu.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6199915058357882>.



difundida em empresas de todos os portes, compreendendo-se, portanto, sua relevância em qualquer contexto organizacional. Por fim, verificou-se que a Matriz SWOT segue consolidada como a principal ferramenta utilizada, estando presente em 90,9% dos trabalhos analisados.

**Palavras-chave:** Ferramentas de gestão; Matriz SWOT; Planejamento Estratégico.

### **Exploring Strategic Planning in Brazilian Companies: A Bibliographic Review of Recent Case Studies**

**Abstract** – The business world is becoming increasingly competitive, prompting companies of all sizes to seek suitable management tools for effective strategic planning. Strategic planning is an essential tool for organizations, enhancing outcomes, boosting competitiveness, and strengthening decision-making. This article aims to map recent case studies that address the implementation of strategic planning in different companies within the Brazilian market through a systematic literature review. It also highlights the use of classic management tools such as the SWOT Matrix - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - as a fundamental element for the success of the analyzed companies. A total of 4,290 articles were identified and sorted by relevance using the Google Scholar search tool. Among them, the 100 most relevant articles were analyzed, of which 11 were selected for meeting the established criteria: article textual format, case study research methodology, and research object, involving the implementation of strategic planning in a Brazilian private company. A wide range of publications on the subject was observed, underscoring its relevance and timeliness. In conclusion, the combined use of management tools was found to be essential for the strategic management of the studied companies, spanning from diagnosis to intervention. It is also evident that strategic planning is a widely adopted tool across companies of all sizes, underscoring its relevance in any organizational context. Lastly, it was verified that the SWOT Matrix remains firmly established as the primary tool used, being present in 90.9% of the analyzed works.

**Keywords:** Management tools; SWOT Matrix; Strategic Planning.

### **Introdução**

O presente texto se constitui como um Trabalho de Conclusão de Curso, requisito para a finalização da Especialização em Planejamento Orçamentário do ITPAC – Porto Nacional. Neste trabalho, são apresentados os resultados de uma pesquisa realizada no campo da gestão organizacional, tomando como objeto o tema do Planejamento Estratégico em empresas brasileiras.

Primeiramente, faz-se importante definir o que é, de fato, Planejamento Estratégico. O Planejamento estratégico é uma importante ferramenta organizacional, atuando em prol da transformação do modelo de negócio, estabelecendo metas, objetivos e tornando nítidas as prioridades de uma empresa. É por meio do planejamento estratégico que se aceleram as mudanças e se caminha em prol do desenvolvimento dos projetos e do amadurecimento de um determinado modelo de gestão (CALVOSA, 2023). Em um já clássico artigo, Filho (1978) o definiu da seguinte maneira:

Planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a *direção* que a empresa deve seguir, através da

*descoberta* de objetivos *válidos* e *não-subjetivos*. O produto final da utilização desta metodologia é um *documento escrito* chamado Plano Estratégico (p. 10).

Dessa maneira, Planejamento Estratégico se trata de uma metodologia que envolve, sobretudo, uma dimensão prática na resolução de problemas institucionais, dispensando elementos da subjetividade dos atores envolvidos. Diante disso, tal metodologia pode ser entendida como fundamental para a definição das direções que uma dada organização pode seguir, tanto em relação a questões pontuais, quanto sobre os próprios caminhos a serem tomados em um dado momento (CHIAVENATO, 2020).

Após a apresentação do tema, faz-se necessário definir o método utilizado neste estudo. Optou-se pela realização de uma pesquisa de revisão bibliográfica sistemática sobre o tema. O objetivo foi mapear estudos de caso relacionados à implementação do Planejamento Estratégico em empresas brasileiras anteriormente foi mencionado que seriam privadas). A revisão bibliográfica é concebida aqui como uma metodologia que permite uma análise detalhada e sistemática de uma série de trabalhos escritos e publicados em um determinado período (CARDOSO, ALARCÃO e ANTUNES, 2010). Esse método permite não apenas uma análise do que vem sendo trabalhado, mas também pode indicar tendências e direções que o próprio campo pode tomar.

Tais definições, entretanto, trazem o empecilho de abrir um campo de trabalhos vasto demais para ser discutido em um trabalho dessa natureza, visto o Planejamento Estratégico ser um tema que tem crescido em importância no campo da gestão organizacional - o que é acompanhado de perto pelas pesquisas a seu respeito. O que pode ser notado é uma vasta gama de metodologias e de objetos sendo investigados neste importante campo de pesquisa. Dessa maneira, deu-se preferência, para essa revisão, textos que se utilizaram do método de estudo de caso, definido como uma investigação empírica de um fenômeno específico, que tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre determinado tema a partir de situações reais (YIN, 2014). Pode-se observar que a escolha não se deu de qualquer maneira: buscou-se especificar, aqui, artigos que estudam e discutem situações reais, e que podem lançar luz sobre problemas presentes no cotidiano de grande parte das instituições.

Dessa maneira, este trabalho é definido como uma revisão bibliográfica sistemática, que tem como tema a aplicação do Planejamento Estratégico em empresas, e que privilegiou, em sua análise, os textos que se utilizaram do método do Estudo de Caso. Com ele, busca-se contribuir com o campo em questão, visando mapear os principais temas estudados nos últimos 18 meses, bem como apontar eventuais tendências que o campo pode ter assumido nos últimos anos.

## **Material e Métodos**

A revisão bibliográfica é uma metodologia de pesquisa amplamente utilizada na academia, que permite examinar e analisar criticamente a literatura existente sobre determinado tema. Neste trabalho, a revisão bibliográfica será realizada a partir dos pressupostos de Pai et al (2004), a saber, a delimitação do método como revisão bibliográfica sistemática, haja vista que este método possibilita o levantamento, análise e ordenação dos dados encontrados em uma estrutura objetiva, que possibilita não apenas a apresentação dos meios de busca, bem como dos resultados obtidos.

Para conduzir a revisão bibliográfica, foram realizadas as seguintes etapas: primeiro lugar, para início das buscas, foi estabelecido o banco de dados a ser

consultado, o recorte temporal e as palavras-chave. O Google Acadêmico foi a escolha dos autores, por sua abrangência e pluralidade de revistas abarcadas. O recorte temporal, por sua vez, foi janeiro de 2022 até junho de 2023, perfazendo um total de 18 meses. Considerando a popularidade da temática do planejamento estratégico, ainda que o recorte temporal seja estreito, uma gama muito alta de publicações foi encontrada, trazendo uma diversidade significativa e atualidade para o presente trabalho. Como palavras-chave, foram utilizadas em pesquisa avançada: “planejamento estratégico” e “estudo de caso”, delimitando a busca pela ocorrência em qualquer local do texto.

O segundo passo estabelecido foi a seleção dos artigos. Os artigos localizados a partir do recorte acima definido foram dispostos de forma ordenada por relevância, de acordo com a ferramenta do site. Foram localizados 4.290 resultados, e selecionados os 100 primeiros para leitura de títulos e resumos, que constavam organizados por ordem de relevância. A seleção dos artigos possibilitou identificar aqueles que apresentam maior conexão com o tema de estudo. Priorizou-se os artigos que aplicaram o planejamento estratégico, por meio de estudos de caso, em empresas privadas brasileiras. Documentos com outras formatações (TCCs e dissertações), bem como trabalhos que utilizavam outra metodologia não foram inseridos na seleção. Nessa etapa, foram selecionados 11 artigos para leitura.

Em terceiro lugar, após a definição dos 11 artigos, percebeu-se que alguns marcadores que eram frequentemente citados. Desta forma, a terceira etapa foi definida pelo mapeamento e síntese dos dados frequentemente encontrados. Estes dados foram dispostos em um quadro (Quadro 01), criando os conteúdos centrais a serem analisados. Nessa etapa, ramo e porte da empresa, ferramenta(s) de gestão utilizada(s) e finalidade alcançada por meio do planejamento estratégico implementado, foram classificados no quadro citada.

Para finalizar, os dados sintetizados foram analisados à luz da teoria do planejamento estratégico, fornecendo embasamento teórico para as discussões e conclusões deste trabalho. A leitura crítica dos artigos selecionados se mostrou essencial para que se compreendesse as perspectivas e os resultados apresentados pelos pesquisadores, permitindo uma análise aprofundada do tema em questão.

## Resultados e Discussão

Considerando os limitadores da busca detalhados acima, foram localizados 11 artigos, catalogados em um quadro de acordo com os seguintes tópicos: Título, autores, ferramentas utilizadas, tamanho da empresa, ramo e resultado alcançado após a implementação do planejamento estratégico.

Quadro 01 – Sistematização dos artigos selecionados

TÍTULO	Auto-res	Ferramentas utilizadas	Tamanho da empresa	Ramo	Resultado alcançado
PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA CONFEITARIA: UM ESTUDO DE CASO	Alves et al, 2022	SWOT 5W2H GUT	Microempreendedor individual	alimentício	Definição da identidade, maior controle operacional da empresa, aumento do número de clientes, redução do custo e

					otimização do processo de compra, dentre outras soluções
GESTÃO SUSTENTAVEL EM SISTEMA ORGÂNICO DE PRODUÇÃO CERTIFICADO: UM ESTUDO DE CASO NA FAZENDA NOSSA SENHORA APARECIDA – HIDROLÂNDIA GO	de Sousa e Abdala, 2022	SWOT	NSA	Agrícola	Manter-se competitiva
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FSI SERVIÇOS	Dias da Silva et al, 2022	5 forças de Porter SWOT	Micro/pequena empresa	diversos	Manter-se competitiva
A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA RURAL: O CASO DA FAZENDA MORRO BRANCO, NOVO JARDIM/TO	Dias e Silva, 2022	SWOT PEST	NSA	Agropecuária	Melhoria dos resultados e atingimento de metas
MATRIZ SWOT APLICADA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MJ POLIPISO POLIMENTO DE CONCRETO E PISO INDUSTRIAIS E RESIDENCIAIS	Justino e Jauhar, 2022	SWOT	NSA	Fabricação de pisos	Crescimento da empresa e diferencial competitivo
PLANO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA TITULAR REGULARIZAÇÕES INTELIGENTES	Ochoa et al, 2022	5 forças de porter SWOT	startup	Regularização fundiária	Manter-se competitiva
APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM RESTAURANTE DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO	Rocha et al, 2022	SWOT GUT 5W2H	Micro/pequena empresa	alimentício	Realizar um melhor planejamento da operação

OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD	Souza et al, 2022	SWOT	Micro/pequena empresa	indústria de transformação	Implementação e operacionalização da estratégia da empresa
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM USO DAS FERRAMENTAS SWOT CRUZADA, MATRIZ GUT E 5W2H. UM ESTUDO DE CASO EM UMA PIZZARIA	Tozzo et al, 2022	SWOT GUT 5W2H	Micro/pequena empresa	alimentício	Manter-se competitiva
MODELAGEM DO PLANEJAMENTO: UM GUIA PARA A GESTÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA DE UMA ORGANIZAÇÃO	Yamawaki e Souza-filho, 2022	BSC BPM	grande empresa	Siderúrgica	Melhoria dos processos de gestão e de mensuração dos resultados
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TOMADA DE DECISÃO	Zucco e Kunz, 2022	SWOT PDCA 5W2H BSC	NSA	Frigorífico	Implementação e operacionalização da estratégia da empresa; tomada de decisões

Fonte: Autoria própria

Abaixo, será abordado sobre cada uma das ferramentas encontrada por meio da análise dos artigos, as quais são amplamente utilizadas no campo do planejamento estratégico e gestão de empresas. Cada uma dessas ferramentas possui uma abordagem própria e uma finalidade específica, sendo essencial conhecer o arcabouço teórico e metodológico que as fundamenta para que sejam utilizadas corretamente e alcancem os objetivos traçados.

A Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), presente em 10 dos 11 artigos encontrados é uma ferramenta gerencial que avalia internamente os pontos fortes (*Strengths: Forças*) e fracos (*Weaknesses: fraquezas*) de uma empresa, bem como as oportunidades (*Opportunities: oportunidades*) e ameaças (*Threats: Ameaças*) externas que podem afetar seu desempenho e sua capacidade de crescimento. Tem como finalidade estabelecer um panorama geral da situação, servindo de base para o estabelecimento de novas ações estratégicas e para a tomada de decisão (CHIAVENATO, 2020).

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) foi utilizada como ferramenta de análise em três artigos. Através dela é possível ordenar problemas por sua prioridade, sendo uma boa ferramenta para se utilizar em conjunto com a matriz SWOT. Dessa forma, cada um dos itens listados na matriz SWOT como oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, recebem pontuações sobre seu grau de gravidade, urgência e tendência, o que apoiará os gestores na elaboração de um plano de ação (TOZZO et al, 2022). Em todos os três artigos analisados, a matriz GUT é utilizada de forma conjunta com a matriz SWOT e, também, com a 5W2H, abordada a seguir.

A ferramenta 5W2H é uma técnica amplamente difundida que, através das perguntas: What (O que será feito?), Why (Por que será feito?), Where (Onde será feito?), When (Quando será feito?), Who (Quem fará?), How (Como será feito?) e How much (Quanto custará?), visa definir e planejar a execução de ações. A sua utilização em conjunto com ferramentas de análise de cenário possibilita uma intervenção mais eficaz para o alcance dos resultados almejados (ALVES et al, 2022). Através do cruzamento das três ferramentas, foram alcançados os seguintes resultados: manutenção da competitividade perante o mercado (TOZZO et al, 2022), realização de um melhor planejamento da operação (ROCHA et al, 2022) e a definição da identidade, maior controle operacional da empresa, aumento do número de clientes, redução do custo e otimização do processo de compra, dentre outras soluções (Alves et al, 2022).

As ferramentas BPM (*Business Process Management*) e BSC (*Balanced Scorecard*) estiveram unidas em um único artigo (YAMAWAKI e SOUZA-FILHO, 2022). A primeira trata de uma abordagem que visa a otimização dos processos de negócio de uma organização, aumentando a eficiência, a qualidade e a agilidade das operações. A segunda, por sua vez, traduz a estratégia de uma empresa em indicadores de desempenho balanceados em diferentes perspectivas, como financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (CHIAVENATO e SAPIRO, 2020). Faz sentido a utilização de ambas de forma conjugada, já que o objetivo do trabalho é a melhoria dos processos de gestão e de mensuração dos resultados, relacionando-se diretamente com a finalidade das ferramentas. A ferramenta BSC foi utilizada de forma conjugada com a 5W2H, matriz SWOT e PDCA no artigo de Zucco e Kunz (2022), cujo objetivo foi a Implementação e operacionalização da estratégia da empresa, bem como apoio na tomada de decisões.

Em dois artigos, as “5 Forças de Porter” foram utilizadas como ferramenta. Em ambos os artigos, a intenção da aplicação era uma análise que permitisse às empresas que as mesmas se mantivessem competitivas no mercado (DIAS DA SILVA et al, 2022; OCHOA et al, 2022). Compreendemos que a ferramenta é adequada, haja vista que as 5 forças de Porter permitem identificar e avaliar as forças competitivas que afetam uma empresa em seu ambiente de negócios, incluindo o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes (CHIAVENATO, 2020).

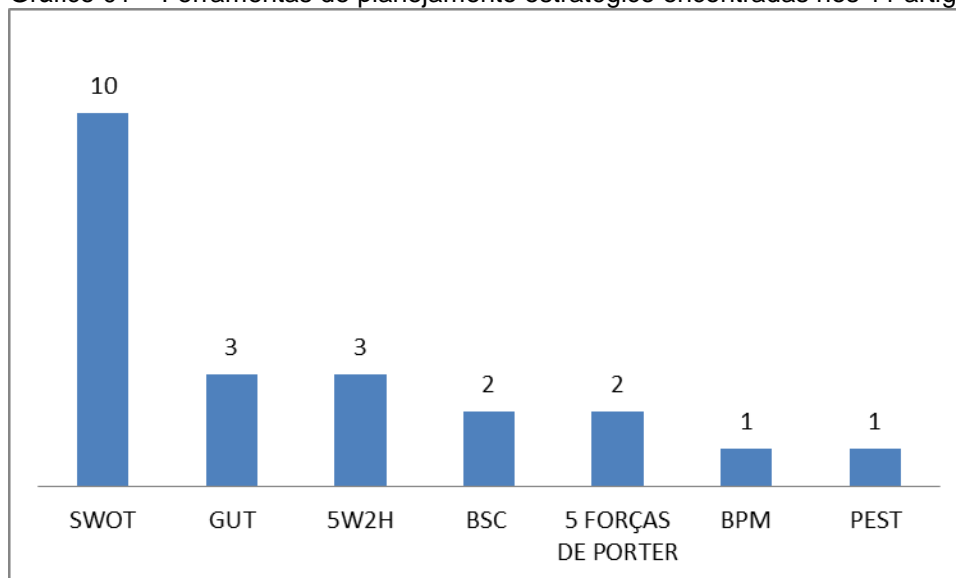
Por fim, os modelos PDCA e PEST foram utilizados apenas em um artigo cada. A análise PEST (Político, Econômico, Social e Tecnológico), possibilita analisar, especialmente, o ambiente externo e o risco estratégico, considerando como esse contexto pode influenciar a empresa em análise. Esse estudo viabiliza o levantamento de tendências, fornece uma base para a tomada de decisão e ajuda a compreender os possíveis diferenciais competitivos (DIAS e SILVA, 2022). De acordo com os autores (DIAS e SILVA, 2022), o resultado alcançado por meio do planejamento foi a melhoria dos resultados e o atingimento de metas, que inicialmente parecem ser aspectos internos à empresa. Todavia, compreende-se que a solidez da empresa perante o mercado e junto aos seus clientes é essencial para que as metas internas sejam concretizadas.

O PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), por sua vez, é um método bem conhecido e amplamente difundido na rotina das organizações que busca estabelecer uma análise cíclica para cada um dos processos ou produtos de uma empresa. Dessa forma, o processo ou produto se inicia no planejamento, definindo objetivos e métodos para o trabalho, perpassa a ação, a avaliação de resultados e uma adequação após a

avaliação, permitindo que o ciclo se aperfeiçoe continuamente (ZUCCO e KUNZ, 2022). Os autores Zucco e Kunz (2022) perceberam a melhoria no processo de tomada de decisão com a utilização do PDCA atrelado a outras ferramentas. Nesse caso o PDCA ocupa papel fundamental, pois fornece subsídios claros do processo, inclusive a avaliação dos resultados e dos cumprimentos (ou não) de metas, permitindo um reajuste pautado em informações confiáveis.

Uma outra análise possível dos 11 artigos encontrados é que, em apenas três deles (27,3%) uma única ferramenta foi utilizada a saber, a Matriz SWOT. Conforme mencionado anteriormente, a matriz SWOT é capaz de apoiar no processo de diagnóstico da situação da empresa, mas não se constitui como ferramenta de intervenção. Nesse caso, o cruzamento de outras ferramentas se torna crucial para transformar os dados levantados pela Matriz SWOT em estratégias de ação. Em todos os demais artigos, os autores compreenderam que era necessário cruzar ferramentas para que fosse possível alcançar o resultado esperado. Sintetizando a ocorrência de cada uma das ferramentas nos 11 artigos analisados, temos a seguinte distribuição:

Gráfico 01 – Ferramentas de planejamento estratégico encontradas nos 11 artigos analisados



Fonte: Autoria própria (2023)

Percebe-se também que as ferramentas de gestão são capazes de atuar em empresas de todo o porte, desde microempresas até grandes indústrias. Os artigos investigados demonstram a pluralidade de negócios estudados, tanto no ramo de atuação, quanto no tamanho da empresa. Sobre a finalidade do planejamento estratégico realizado, são demandas comuns a manutenção da competitividade ou estabelecimento de diferencial competitivo (DE SOUSA e ABDALA, 2022; DIAS DA SILVA et al, 2022; TOZZO et al, 2022; OCHOA et al, 2022; JUSTINO e JAHUAR, 2022).

## Conclusão

Com base na ampla gama de artigos localizados e na análise dos artigos selecionados, foi possível observar a relevância e atualidade do tema e das ferramentas apresentadas. Matriz SWOT, 5W2H, PDCA, BSC, as 5 Forças de Porter, entre outras, são ferramentas tradicionais e bem difundidas na área de planejamento



estratégico, e seguem como as principais ferramentas dos dias atuais. Importante considerar que as ferramentas precisam se diversificar de acordo com o objetivo a ser alcançado, fato ressaltado na literatura (CHIAVENATO, 2020) e observado na análise bibliográfica (vide Quadro 01).

Percebe-se a permanência de ferramentas tradicionais de diagnóstico, análise, intervenção e gestão estratégica, em especial a Matriz SWOT, que esteve presente em 10 dos 11 artigos analisados. É interessante observar que, mesmo com o surgimento de novas abordagens e metodologias, a matriz SWOT continua sendo a ferramenta mais difundida e utilizada por administradores e gestores em geral. Após mais de 60 anos de sua criação (JUSTINO e JAHUAR, 2022), a matriz SWOT segue comprovando sua eficácia em fornecer uma visão geral da situação da empresa e embasar a tomada de decisões estratégicas.

Além disso, constatou-se que o planejamento estratégico não é exclusivo de grandes empresas, sendo adotado também por micro e pequenas empresas (DIAS DA SILVA et al, 2022; ROCHA et al. 2022; SOUZA et al, 2022; TOZZO et al, 2022) e microempreendedores individuais (ALVES et al, 2022). Empresas desse porte, inclusive, se constituem a maior parte dos trabalhos apresentados (45,4%). Quatro dos artigos (DE SOUSA e ABDALA, 2022; DIAS e SILVA, 2022; JUSTINO e JAUHAR, 2022; DIAS e SILVA, 2022; JUSTINO e JAUHAR, 2022; ZUCCO e KUNZ, 2022) não mencionam o porte da empresa estudada, aspecto relevante para o compartilhamento de boas experiências e práticas. Como sugestão, que os futuros autores da área apresentem sempre a informação acerca do porte da empresa, para que seja possível uma maior fidedignidade das análises de revisão e/ou levantamento bibliográfico.

A utilização combinada de ferramentas, como a Matriz GUT, 5W2H, BPM, BSC e as 5 Forças de Porter, mostrou-se essencial para uma condução estratégica eficaz e a obtenção de resultados mais complexos. Essas ferramentas, combinadas, permitem não apenas a realização de um diagnóstico integrado do ambiente interno e externo da organização, bem como o estabelecimento de prioridades de ação, o planejamento de atividades, responsabilidades e estratégias não apenas para o bom funcionamento da instituição, como também para a mensuração de resultados, fortalecimento e crescimento da empresa e apresentação de diferencial competitivo frente aos concorrentes.

A revisão bibliográfica dos estudos de caso permite concluir a importância do tema e do correto embasamento teórico e metodológico para o planejamento e rotina organizacional. A diversidade dos ramos de atuação e do porte das empresas analisadas nos permite confirmar que as ferramentas aqui analisadas são aplicáveis a diferentes contextos organizacionais. Todavia, o conhecimento teórico e metodológico das ferramentas mencionadas é fundamental para que sejam atingidos os objetivos almejados.

Conclui-se que a pesquisa revela a necessidade de uma abordagem integrada e estruturada do planejamento estratégico e a necessidade de maiores estudos sobre o uso conjugado das ferramentas no contexto empresarial contemporâneo. É importante também a discussão teórica sobre novas ferramentas e novos arcabouços teóricos, bem como sobre a difusão dos mesmos entre gestores e pesquisadores da área.

## Referências

ALVES, R.C. *et al.* **Proposta de um planejamento estratégico aplicado a uma confeitaria: um estudo de caso.** Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção,



01-21. 2022. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/xsimep.472572> Acesso em 18 de maio de 2023.

CALVOSA, M.V.D. **O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? Resenha bibliográfica.** Cad. EBAPE.BR 21(2), 01-04. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016> Acesso em 17 de maio de 2023.

CARDOSO, T; ALARCÃO, I; ANTUNES, C.J. **Revisão da literatura e sistematização do conhecimento.** Porto: Porto, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados.** 4ª ed. Ver. Atual. São Paulo: Atlas, 2020.

DE SOUSA, A.C.; ABDALA, K. DE O. **Gestão sustentável em sistema orgânico de produção certificado: um estudo de caso na Fazenda Nossa Senhora Aparecida – Hidrolândia-GO.** Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, 11(1), 253–274, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.59306/rqsa.v11e12022253-274> Acesso em 17 de maio de 2023.

DIAS DA SILVA, R.H; CASTRO, L.F.M; SILVA, A.S.B. **Planejamento Estratégico: Um estudo de caso na empresa FSI SERVIÇOS.** Revista científica do Centro universitário de Itajubá, 9(1), 01-18. 2022. Disponível em: <http://revista.fepi.br/revista/index.php/revista/article/view/819> Acesso em 18 de maio de 2023.

DIAS. M.P.; SILVA, J.A.D.A. (2022). **A necessidade do planejamento estratégico em uma empresa rural: o caso da fazenda morro branco, Novo Jardim/TO.** Revista Contemporânea, 2(3), 855–885. Disponível em: <https://doi.org/10.56083/RCV2N3-041> Acesso em 17 de maio de 2023.

FILHO, P.V. **Afinal, o que é planejamento estratégico?** Rev. adm. empres. 18 (2), 07-14. 1978. Acesso em 17 de maio de 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/SH8MnyV667BJ8J4bxdPPd5d/> Acesso em 20 de maio de 2023.

JUSTINO, M.M.; JAUHAR, J. **Matriz swot aplicada – estudo de caso da empresa MJ polipiso polimento de concreto e piso industriais e residenciais.** IX congresso de trabalhos de graduação. 9(1), 01-19. 2022. Disponível em: <https://congresso.fatecmococa.edu.br/index.php/congresso/article/view/402/118>. Acesso em 19 de maio de 2023.

OCHOA, W.A.A. et al. **Plano estratégico de uma empresa de regularização fundiária: Estudo de caso da empresa Titular Regularizações Inteligentes.** Research, Society and Development, 11(15), 01-20. 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37033/30851> Acesso em 19 de maio de 2023.

PAI, M. et al. **Systematic reviews and meta-analyses: an illustrated step-by-step guide.** The National Medical Journal of India, 17(2), 86-95. 2004.

ROCHA, T.S.; PAKES, P.R.; SILVA, B.B. **Aplicação de ferramentas de planejamento estratégico em um restaurante de pequeno porte: um estudo de**



**caso.** REVISTA FOCO, 15(3), 01-13. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v15n3-003> Acesso em 19 de maio de 2023.

SOUZA, C.L; MARINHO, S.V.; SARTORI, S. **Operacionalização do planejamento estratégico através do Balanced Scorecard.** Revista da Micro e Pequena Empresa, 16(1), 145-165. 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8733542> Acesso em 20 de maio de 2023.

TOZZO, M.; SILVA, V.R.L.; SPÓSITO, E.A. **Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. Um estudo de caso em uma pizzaria.** 2, 01-16. 2022; Revista FIBinova (2020-2022). Disponível em: <https://revistas.fibbauru.br/fibinova/article/view/570> Acesso em 20 de maio de 2023.

YAMAWAKI, R.T.G.; SOUZA-FILHO, J.M. **Modelagem do planejamento: um guia para a gestão integrada da estratégia de uma organização.** Revista Gestão Executiva – UNIFOR. 1(2) 06-09. 2022. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/gex/article/view/13928/6879> Acesso em 20 de maio de 2023.

YIN, R. **Case Study Research: design and methods.** 5 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

ZUCCO, A.; KUNZ, A. **O planejamento estratégico como ferramenta de controle e tomada de decisão.** Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, 4, 01-12. 2023. Disponível em: [https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2023/1282\\_o\\_planejamento\\_est\\_rategico\\_como\\_ferramenta\\_de\\_controle\\_e\\_tomada\\_de\\_dec.pdf](https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2023/1282_o_planejamento_est_rategico_como_ferramenta_de_controle_e_tomada_de_dec.pdf) Acesso em 21 de maio de 2023.