

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DAYANA DE SOUZA LASNOR DA SILVEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA VISÃO CONTEXTUAL DA
APLICABILIDADE DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS PARA AS
ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE.**

LAGES, SC

2023

DAYANA DE SOUZA LASNOR DA SILVEIRA
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA VISÃO CONTEXTUAL DA
APLICABILIDADE DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS PARA AS
ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário UNIFACVEST como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aluno: Dayana de Souza Lasnor da Silveira

Orientador: Prof. Me. Eduardo Henrique Bondarczuk

Lages, SC, (Juiz de Fora, MG, __/__/2023. Nota _____

Prof. Me. Eduardo Henrique Bondarczuk

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA VISÃO CONTEXTUAL DA APLICABILIDADE DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS PARA AS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE.

Dayana de Souza Lasnor da Silveira¹

Eduardo Henrique Bondarczuk²

RESUMO

A preocupação básica deste estudo foi refletir a respeito do planejamento estratégico e o uso de suas ferramentas para concluirmos quais delas são consensuais entre os principais teóricos sobre o assunto, bem como sua relevância e utilidade para as empresas. O presente artigo teve como objetivo verificar, entre os autores analisados, o conceito de planejamento estratégico, as ferramentas mais citadas entre eles, e apontar aquela que, segundo os mesmos, lhes parece mais necessária e indispensável aos gestores de qualquer organização. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, considerando as contribuições de autores como Chiavenato (2009), Oliveira (1988 e 2010), Porter (1996, 2004 e 2008), entre outros, procurando identificar na opinião deles, quais ferramentas são mais relevantes e consensuais entre os mesmos. Concluiu-se que o planejamento estratégico é de fato um processo fundamental e contínuo para a manutenção, desenvolvimento e expansão de qualquer instituição, e que há uma série de ferramentas úteis, ambas com abordagens, aplicações e especificidades aplicáveis tanto isoladamente como em combinação com outras ferramentas. Concluiu-se também que a Matriz SWOT se revelou como a mais citada e reconhecida entre os teóricos, por compor as bases de formulação do PE (planejamento estratégico) onde, por meio dela é possível diagnosticar com maior eficácia as forças e fraquezas internas; analisar objetivamente o ambiente externo com suas oportunidades e ameaças, lançando um olhar mais analítico sobre o mercado na busca da melhor estratégia.

Palavras-chave: Ferramentas de Planejamento estratégico. Matriz SWOT. Matriz Ansoff. Cinco Forças de Porter. Matriz BCG.

¹ Graduanda de Bacharelado em Administração pela Unifacvest.

dayanadesouzalasnordasilveira@unifacvest.edu.br

² Graduado em Administração de Empresas pela PUCRS e em Direito pela UFRGS, Mestre em Direito pela UFRGS. Professor orientador do curso de Administração da UNIFACVEST.

Email: prof.eduardo.bondarczuk@unifacvest.edu.br. Lattes CV: <http://lattes.cnpq.br/7558717152517140>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2240-9355>.

ABSTRACT

The basic concern of this study was to reflect on strategic planning and the use of its tools to conclude which of them are consensual among the main theorists on the subject, as well as their relevance and usefulness for companies. This article aimed to verify, among the analyzed authors, the concept of strategic planning, the most cited tools among them, and point out the one that, according to them, seems most necessary and indispensable to managers of any organization. A bibliographical research was carried out, considering the contributions of authors such as Chiavenato (2009), Oliveira (1988 and 2010), Porter (1996, 2004 and 2008), among others, trying to identify in their opinion which tools are more relevant and consensual between themselves. It was concluded that strategic planning is indeed a fundamental and continuous process for the maintenance, development and expansion of any institution, and that there are a number of useful tools, both with approaches, applications and specificities applicable both alone and in combination with others. tools. It was also concluded that the SWOT Matrix proved to be the most cited and recognized among theorists, as it composes the bases for formulating the NP (strategic planning) where, through it, it is possible to diagnose more effectively the internal strengths and weaknesses; objectively analyze the external environment with its opportunities and threats, taking a more analytical look at the market in search of the best strategy.

Keywords: *Strategic planning tools. Matrix SWOT. Matrix Ansoff. Porter's 5 forces. Matrix BCG.*

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema as ferramentas do planejamento estratégico, e tem o objetivo de verificar, entre os autores analisados, o uso dessas ferramentas, sobretudo daquelas que, segundo os autores, lhes parecem mais necessárias e indispensáveis de acordo com a citação das mesmas em suas bibliografias. Não se pretende com esse estudo excluir ou desprestigiar as demais ferramentas existentes não descritas neste estudo, mas enfatizar aquelas mais citadas entre eles. Nesta perspectiva, construíram-se questões que nortearam este trabalho: Conceituar planejamento estratégico; apontar as ferramentas mais citadas pelos autores; apontar, dentre as ferramentas citadas, a mais presente nas bibliografias, entre os autores analisados.

Quando se fala em planejamento, até mesmo na vida pessoal e cotidiana, logo aparecem desculpas e um sentimento de indisposição, ou até mesmo de irrelevância, devido a tantas outras tarefas que se apresentam bem mais interessantes e urgentes para o momento. Porém não é raro encontrar pessoas frustradas por não terem alcançado a meta que estabeleceram anteriormente, ou por vezes, correndo de um lado para o outro na tentativa realizar uma tarefa que já deveria ter sido feita. Sem falar no retrabalho e no estresse que, nessas condições, tendem a aumentar. Exemplos simples como esse carregam em suas entrelinhas uma verdade incontestável que todos mais cedo ou mais tarde reconhecerão: ausência de planejamento estratégico.

Nas organizações o mesmo acontece. Algumas se dedicam e estão focadas apenas em pagar suas contas e manter as vendas em alta. Muitas vezes, busca-se apenas o que é urgente e não o que realmente é relevante. Parece possuírem uma espécie de miopia corporativa, ou, como afirma Chiavenato e Sapiro (2009), miopia estratégica, que as impede de enxergar no longo prazo. E nessa perspectiva temporal, o planejamento estratégico surge como uma tábua de salvação, um óculos para aqueles que possuem baixa visão ou uma visão de curto prazo.

Segundo Kotler, “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. (KOTLER, 1992, p.63). Nesse sentido, o objetivo do planejamento estratégico, em resumo, é orientar e reorientar as ações da empresa de modo que gere resultados. Por esse motivo o planejamento é amplamente discutido e defendido por vários autores como uma atividade indispensável para as organizações. Neste estudo serão abordados principais definições e conceitos de teóricos que se debruçaram ao longo de

carreira acadêmica no estudo deste tema, bem como as ferramentas do PL mais citadas entre os mesmos.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise pormenorizada de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico.

O texto final foi fundamentado nas ideias e concepções de autores como: Chiavenato (2009), Oliveira (1988 e 2010) e Porter (1996, 2004 e 2008), dentre outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Porter (1996), estratégia é definida como a integração do conjunto de atividades de uma empresa, e que o sucesso desta depende de conseguir fazer muitas coisas bem e saber integrá-las. Sendo assim, o sucesso da estratégia e sua sustentabilidade dependem da adaptação entre as atividades da empresa, pois sem esta os resultados dependeriam da eficiência operacional.

Nas palavras de Chiavenato e Sapiro, “o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela atua”. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p 30)

Já para Drucker:

O planejamento estratégico é um processo contínuo de, com maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma avaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1984, p 133)

E, segundo Oliveira o planejamento estratégico:

[...] é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2010, p 17).

Com base nesses autores pode-se perceber que ambos os conceitos, apesar de abordarem aspectos diferenciados, percebe-se uma unanimidade de pensamentos quando se trata de um processo e que pressupõe a definição de objetivos e os meios para o alcance desses objetivos previamente estabelecidos. Dentre os conceitos apontados, Drucker parece possuir um pensamento mais completo e abrangente, pois apresenta algumas características importantes, como a ideia de continuidade dentro do processo de planejamento, que remete ao sentido de uma prática constante e não um ato isolado, esporádico e desnecessário. Também está presente relação de presente e futuro que ele faz, onde o ato de planejar estrategicamente

requer necessariamente um ato decisório, um conjunto de ações presentes, porém com sua execução num “futuro considerado”, ou seja, é o ato de tomar decisões previamente que serão realizadas e executadas posteriormente.

Outro ponto relevante também presente em Drucker é a presença da avaliação e monitoramento, onde o autor coloca como a verificação dos “resultados em face das expectativas alimentadas”. Essa avaliação é indispensável, pois é através dela que a organização poderá mensurar o grau de eficiência, eficácia e efetividade alcançadas, e terá subsídios necessários para realizar as modificações necessárias na elaboração de um novo plano. Esta ação permite um aprimoramento contínuo, e certamente os resultados positivos tendem a ser maximizados.

De modo resumido, nas palavras de Almeida, pode-se compreender que:

Planejamento estratégico é uma técnica que administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão de caminho que se deve seguir (estratégia). “Depois de ordenadas as ideias, são ordenadas das ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdícios de esforços caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA 2010 p 6).

Em se tratando de ferramentas do planejamento estratégico, é necessário compreender a importância que a mesma possui para o desenvolver das atividades estratégicas organizacionais.

Na opinião dos teóricos do tema, empresas que deixam de utilizar as ferramentas de planejamento estratégico certamente, encontram maiores dificuldades na formulação, desenvolvimento e implementação de um planejamento estratégico. Percebe-se isso nas palavras de Almeida (2010), quando coloca que o planejamento estratégico não irá indicar um milagre, mas mostrar como estruturar as ações internas para dirigi-las aos resultados almejados, e que ajudará o tomador de decisões na orientação para a realização da estratégia.

A etimologia do termo ferramenta deriva do latim, plural de *ferramentum*, e significa qualquer instrumento que se usa para a realização de um trabalho. Neste sentido pode-se inferir que o uso de ferramentas facilita o desenvolvimento e o alcance de determinado objetivo, com menos esforço e maior agilidade e eficiência. O uso da ferramenta errada ou inadequada, bem como a ausência da mesma pode significar mais tempo gasto em sua execução, maior desgaste físico ou emocional e maior necessidade de mão de obra e recursos empregados.

Assim como há várias ferramentas com objetivos comuns, de igual forma também existem ferramentas que auxiliam as organizações e gestores na obtenção de êxito organizacional.

A questão que ora se manifesta e que precisa ser desvendada é qual dentre as ferramentas é a mais consagrada pelos teóricos, e quais os motivos que as elevaram a esse patamar de reconhecimento.

Durante a realização da pesquisa bibliográfica foi identificado uma série de ferramentas do planejamento estratégico consideradas importantes pelos autores, sobretudo para desenvolvimento, implementação e controle das ações estratégicas. A partir de agora será feita uma exposição resumida das ferramentas mais citadas pelos teóricos do assunto estudados.

2.2 Matriz SWOT

É muito comum que os administradores lancem mão de ferramentas para auxiliar no trabalho de avaliação e desempenho dos seus produtos. Popularmente conhecida no Brasil como Matriz FOFA, a Matriz SWOT é uma dessas estratégias, que composta por quatro domínios é capaz de avaliar a Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças de uma empresa. Acredita-se que a ideia central da Matriz SWOT já eram usadas a milhares de anos atrás, quando Tzu dizia: “Concentre-se nos seus Pontos Fortes, reconheça as suas Fraquezas, agarre as Oportunidades e proteja-se das Ameaças ” (Sun Tzu, 500 a.C.).

Contudo, vale ressaltar que a Matriz SWOT não se restringe a sua aplicabilidade na área da administração, pelo contrário, ela deve ser utilizada por qualquer empresa que visa avaliar seu modo operacional utilizando um parâmetro confiável. (ZANFERRARI *et al*, 2016). Os pontos fortes são as características intrínsecas e adquiridas da empresa que permitem a ela um maior desempenho e satisfação perante o mercado externo (FREITAS, 2012). Já as fraquezas são tudo aquilo que interfere nesse bom funcionamento da empresa, fazendo com que haja uma estagnação e, conseqüentemente, uma maior dificuldade de se recuperar perante uma dificuldade (FREITAS, 2012). As oportunidades surgem do meio externo, que, de alguma forma atinge positivamente a empresa. Como por exemplo, uma ação governamental possibilita o crescimento da empresa. É algo que foge do controle do empresário e da sua equipe, mas, que ainda assim, o beneficia. (LIMA, 2016). E por fim, de forma antagônica, as ameaças são fatores que, de forma involuntária aos anseios do empresário, algo externo atinge a empresa de maneira negativa. (LIMA, 2016).

2.3 Matriz Ansoff

Em 1965, Igor Ansoff escreveu o livro *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, onde apresentou uma ferramenta de análise e definições de estratégias para as organizações, sendo denominada “Matriz de Ansoff”. É um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

A matriz contém duas extensões: produtos e mercados. E, relativamente com elas, quatro estratégias podem ser formadas. As ponderações teóricas em relação aos tópicos apresentados pela Matriz de Ansoff (1981) são:

- **Penetração de mercado:** Neste aspecto, a organização irá buscar estratégias para vender mais, no mesmo mercado em que já atua. Trata-se de uma estratégia mais simples de execução, pois apresenta índice baixo de risco se comparado com as demais. (ANSOFF, 1981).
- **Desenvolvimento de Mercado:** Estratégia em que a organização se propõe a oferecer seus produtos e serviços atuais em novos mercados ainda não explorados. (ANSOFF, 1981).
- **Desenvolvimento de Produtos:** Nesta estratégia a organização busca criar novos produtos para atender as necessidades de seus consumidores atuais. (ANSOFF, 1981).
- **Diversificação:** Certamente é uma das estratégias mais arriscadas dentre as outras já citadas, pois, a empresa partirá em busca de novos horizontes e ao mesmo tempo, criará novos produtos, e neste sentido, todo cuidado é pouco, uma vez que ela se exporá duplamente aos perigos, tanto no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços quanto se lançará em novas frentes de mercado. Cabe à empresa analisar com cautela cada uma das opções para não por em risco sua própria estabilidade. Em caso de acerto, a empresa experimentará todos os benefícios que a deixarão numa situação de destaque e confortável frente aos seus concorrentes. (ANSOFF, 1981).

2.5 As cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta de análise do ambiente competitivo. Esta ferramenta identifica e lista as forças dos fornecedores, dos compradores, dos concorrentes existentes, de novos concorrentes e dos produtos substitutos, com o intuito de estimar a rentabilidade de um setor de acordo com (Porter 2008).

Resumidamente, as cinco forças de Porter são:

1. Ameaça de novos entrantes: Para Oliveira o setor de atividade compreende um grupo de empresas que "produzem produtos bem próximos uns dos outros. É essencialmente uma escolha sobre o limite entre concorrentes estabelecidos e produtos substitutos, entre empresas existentes e novas, e entre empresas existentes e fornecedores e compradores". (OLIVEIRA, 1988, p. 269).

2. Poder de barganha dos fornecedores: Oliveira destaca que "trazendo nova capacidade, desejo de conquistar fatias do mercado [...], o que pode provocar uma situação em que os preços são puxados para baixo e os custos inflacionados, tendo como resultado redução da lucratividade da empresa". (OLIVEIRA, 1988, p. 274).

3. Poder de barganha dos compradores: Oliveira salienta que "os compradores competem no setor forçando os preços para baixo, lutando por maior qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros". (OLIVEIRA, 1988, p. 271).

4. Ameaça de produtos substitutos: Oliveira ressalta que "todas as empresas de um setor estão competindo, em sentido amplo, com setores que fabricam produtos substitutos. Quanto mais atrativa for a opção de preço oferecida [...] pelos substitutos, tanto mais ameaçados serão os lucros do setor afetado". (OLIVEIRA, 1988, p. 274).

5. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes: Oliveira destaca que "procuram subir os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços. Fornecedores poderosos podem, por esse meio, comprimir a lucratividade de um setor que não tenha capacidade de repassar seus aumentos de custos para seus clientes". (OLIVEIRA, 1988, p. 272)

De acordo com Porter (2008), a rentabilidade de uma empresa depende tanto da atratividade do setor quanto do seu posicionamento efetivo, pelo que esta ferramenta de formulação estratégica surge no sentido de auxiliar as estratégias na identificação de setores com boas previsões para o futuro, bem como adaptar as suas estratégias para a posterioridade.

Porter (2008) afirma que o modelo das "cinco forças de Porter" moldou uma geração de pesquisa acadêmica e prática de negócios considerando esta uma ferramenta crucial para o desenvolvimento de estratégias.

2.6 Matriz BCG

Desenvolvida pela Boston Consulting Group, através desta ferramenta uma organização consegue classificar seus produtos de acordo com dois fatores segundo Chiavenato e Sapiro, "sua parcela de mercado relativa à concorrência e a taxa de crescimento

do mercado do produto” (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p. 240). Desta forma, os produtos são classificados de acordo com os quadrantes da matriz em: Ponto de interrogação, Estrelas, Vacas Leiteiras e Cães de estimação.

A também conhecida como matriz de participação e crescimento de mercado compreende, a partir dos estudos de Chiavenato e Sapiro:

- **Estrelas:** são aqueles produtos com maior potencial de crescimento e com altas margens de participação de mercado, porém necessitam igualmente de altos investimentos e por esta razão são desafiadores para as empresas. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

- **Vacas leiteiras:** São aqueles produtos altas taxas de retorno, mas que, de alguma forma já estão alcançando um estágio de maturidade, onde não há mais possibilidades de crescimento num dado mercado. Por se tratarem de produtos já consolidados no mercado, não requerem investimentos em marketing, gerando com isso mais rentabilidade e servindo de suporte para a empresa. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

- **Ponto de interrogação:** São produtos que apresentam participação de mercado, mas que ainda possuem altas taxas de crescimento, desde que se realize um esforço financeiro em estratégias de marketing. Dessa forma a cabe a empresa decidir se deve continuar investindo ou não, pois eles podem se tornar futuras estrelas como também cães de estimação. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

- **Cães de estimação:** São produtos que, além de apresentarem baixa participação no mercado, também possuem baixas taxas de retorno. Nesses casos a empresa deve retirar tais produtos de circulação ou repensá-los. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, com posterior análise pormenorizada de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico como Scielo. O texto final foi fundamentado nas ideias e concepções de autores como: Chiavenato (2009), Oliveira (1988 e 2010) e Porter (1996, 2004 e 2008), dentre outros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Embora as ferramentas de análise estratégica, como a Matriz SWOT, a Matriz BCG, as Cinco Forças de Porter e a Matriz Ansoff, sejam amplamente utilizadas no campo da gestão estratégica, ainda existem algumas divergências e problemas que podem ser abordados em pesquisas futuras. A seguir, discutirei algumas dessas questões.

Limitações da análise SWOT: A análise SWOT é amplamente aceita como uma ferramenta útil para avaliar a posição competitiva de uma organização. No entanto, algumas críticas apontam para suas limitações, como a falta de foco nas relações de causa e efeito entre os fatores identificados e a dificuldade em quantificar os resultados. Futuras pesquisas podem se concentrar em aprimorar a análise SWOT, desenvolvendo abordagens mais estruturadas para avaliar a relação entre as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas.

Adaptação da Matriz BCG: A Matriz BCG, que avalia o portfólio de produtos de uma organização com base na participação de mercado e no crescimento, foi originalmente desenvolvida para empresas com produtos físicos. No entanto, em um ambiente cada vez mais digital e orientado para serviços, podem surgir desafios na aplicação dessa matriz em organizações de setores diferentes. Pesquisas futuras podem explorar adaptações da Matriz BCG que levem em consideração as peculiaridades de setores como serviços, tecnologia e startups.

Evolução das Cinco Forças de Porter: Embora as Cinco Forças de Porter tenham sido estabelecidas há muitos anos, o ambiente empresarial mudou consideravelmente desde então. Novos modelos de negócios, avanços tecnológicos e mudanças nas dinâmicas competitivas podem exigir uma revisão e atualização dessas forças. Pesquisas futuras podem se concentrar em explorar como as Cinco Forças de Porter podem ser ajustadas para refletir as tendências atuais, como a digitalização, a economia compartilhada e as estratégias disruptivas.

Abordagens inovadoras na Matriz Ansoff: Embora a Matriz Ansoff seja amplamente conhecida por suas estratégias de crescimento, algumas pesquisas sugerem a necessidade de abordagens mais inovadoras e adaptáveis. O ambiente de negócios atual exige flexibilidade e capacidade de resposta às mudanças, e as estratégias tradicionais de crescimento podem não ser suficientes. Pesquisas futuras podem explorar novas abordagens para a Matriz Ansoff que sejam mais adequadas para empresas em setores altamente dinâmicos e voláteis.

Em conclusão, embora as ferramentas de análise estratégica como a Matriz SWOT, a Matriz BCG, as Cinco Forças de Porter e a Matriz Ansoff sejam valiosas para a tomada de decisões estratégicas, ainda existem divergências e problemas que podem ser abordados em pesquisas futuras. Aprimorar essas ferramentas, adaptá-las a diferentes setores e explorar abordagens inovadoras são áreas potenciais para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho explorou a possível aplicabilidade de várias ferramentas de análise estratégica, como a Matriz SWOT, a Matriz BCG, as Cinco Forças de Porter, e a Matriz Ansoff, nas organizações de pequeno porte. Ao analisar os seus conceitos, fica evidente que essas ferramentas podem desempenhar um papel significativo na orientação estratégica dessas empresas, apesar dos desafios específicos que cada uma delas enfrenta.

Ao longo do estudo, foi possível verificar que o objetivo proposto foi cumprido. Foram identificadas e analisadas diversas ferramentas de planejamento estratégico. Foi demonstrado como essas ferramentas podem ser adaptadas e aplicadas em organizações de pequeno porte, considerando suas particularidades e recursos limitados. Além disso, este trabalho também proporcionou respostas para o problema de pesquisa proposto. Foi constatado que as ferramentas de planejamento estratégico podem ser efetivas para auxiliar as organizações de pequeno porte a identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, definir objetivos claros, alinhar recursos e traçar estratégias adequadas para atingir seus objetivos.

É importante destacar que este estudo possui algumas limitações. A principal delas é a generalização dos resultados, uma vez que as organizações de pequeno porte podem apresentar características diversas e específicas de acordo com o setor de atuação, o porte, a cultura organizacional, entre outros fatores. Além disso, a pesquisa se baseou principalmente em revisão bibliográfica, e seria interessante realizar estudos de caso ou entrevistas para obter uma compreensão mais aprofundada das práticas e desafios enfrentados por essas organizações.

Recomenda-se, portanto, que novos estudos sejam realizados com enfoque em organizações de pequeno porte, a fim de investigar a aplicabilidade e efetividade das ferramentas de planejamento estratégico em diferentes contextos específicos para empresas desse porte, levando em consideração suas características e recursos disponíveis. Este estudo contribuiu para o avanço da ciência e tecnologia ao destacar a importância do planejamento estratégico para organizações de pequeno porte. A pesquisa demonstrou como as ferramentas

de planejamento podem ser adaptadas e aplicadas nesse contexto, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas. Esses avanços podem ser utilizados por pesquisadores, profissionais e gestores para aprimorar a compreensão e prática do planejamento estratégico em organizações de pequeno porte, promovendo seu crescimento e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano com a utilização de planilhas excel. 3.ed São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

_____. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FREITAS, M. S. **Planejamento Estratégico**: aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto sueco CO. Brasília, 2012. Monografia apresentada na Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Brasília D.F 2012, 46 páginas. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3904/1/2012_MarcosdaSilvaFreitas.pdf Acesso em: 06 de Mar. 2023.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, R. C. de. **Análise SWOT Ferramenta para Tomada de Decisões**: Um Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda, Campina Grande, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel de Ciências Contábeis, Campina Grande, 2016, 18 páginas. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/14869/3/TCC%20%20RAFAEL%20CORREIA%20DE%20LIMA.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

MARTINS, L. Marketing: **Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988.

PORTER, M. E. **As cinco forças competitivas que moldam a estratégia**. Harvard Business Review, janeiro 2008.

_____. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústria e da concorrência; Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. O que é estratégia? In: *Harvard Business Review*. Novembro/Dezembro de 1996.

SANTOS, L. L. D. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. D. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas**: um estudo no centro-oeste mineiro. RAE Revista de administração de Empresas, n.4, v.4, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HSZgMMvFj6P7FzkzXrJZbbd/?lang=pt>. Acesso em: 28 mar.2023.

ZANFERRARI, P. M.; CORRÊA, C. C.; WEN, C. L.; FELIX, G. B. Desenvolvimento e aplicação de instrumento administrativo para orientação das pesquisas em Telefoaudiologia. In: **Revista CEFAC**, v.18, n.2, p. 459-469, 2016. Disponível em: 10.1590/1982-0216201618218815. Acesso em: 31 mar. 2023.