



ANAIS

FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

TEUCLE MANNARELLI FILHO
teucle@terra.com.br
UNESP JABOTICABAL

JAIANDRA DA SILVA GUIMARÃES
jaiandra.guimaraes@hotmail.com
UNIVERSIDADE DE BEIRA INTERIOR

RENATO DIAS BAPTISTA
rdbapt@gmail.com
UNESP - TUPÃ

RESUMO: Por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, este estudo tem por objetivo desenvolver uma síntese das ferramentas utilizadas no planejamento organizacional, mecanismos estes que contribuem para a determinação das melhores estratégias relacionadas ao alcance dos objetivos da empresa. Utilizou-se da base de dados SCOPUS para a busca, seleção e análise de artigos que abordam sobre o tema, culminando com uma amostra de 56 artigos. Como resultado, foram encontrados os principais mecanismos de apoio aos planejadores organizacionais voltados ao aspecto social, econômico e ambiental em diversas áreas de atuação e finalidades. O estudo encontrou como similaridade o desenvolvimento massivo de ferramentas digitais e como diferenças o nível de complexidade no entendimento e na aplicação de certas metodologias. Os objetivos propostos do estudo foram plenamente atingidos, uma vez que possibilitaram aos envolvidos pesquisar e conhecer os principais conceitos, ferramentas, práticas e processos envolvidos no planejamento empresarial. As limitações do estudo estão relacionadas a não abordagem sobre todos os contextos empresariais de atuação, bem como sobre todas as ferramentas estratégicas e também considerou fatores externos as empresas. Novas linhas de pesquisa emergem deste trabalho, tais como: estudo sobre inovação estratégica e o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores, estudo sobre a gestão de custos e como isso pode contribuir para o planejamento estratégico.

PALAVRAS CHAVE: Planejamento Organizacional, Objetivos Organizacionais, Estratégias e Ferramentas Estratégicas.

ABSTRACT: Through a Systematic Literature Review, this study aims to develop a synthesis of the tools used in organizational planning, mechanisms that contribute to the determination of the best strategies related to the achievement of the company's objectives. The SCOPUS database was used for the search, selection and analysis of articles that address the topic, culminating in a sample of 56 articles. As a result, the main support mechanisms for organizational planners focused on the social, economic and environmental aspects in different areas of activity and purposes were found. The study found similarities in the massive development of digital tools and differences in the level of complexity in understanding and applying certain methodologies. The study's proposed objectives were fully achieved, as they enabled those involved to research and learn about the main concepts, tools, practices and processes involved in business planning. The limitations of the study are related to the fact that it does not address all business contexts in which it operates, as well as all strategic tools, and also considers factors external to companies. New lines of research emerge from this work, such as: study on strategic innovation and the development of innovative business models, study on cost management and how this can contribute to strategic planning.

KEY WORDS: Organizational Planning, Organizational Objectives, Strategies and Strategic Tools.



ANAIS

1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente organizacional marcado pela conjuntura de constantes e adversas mudanças internas e externas que têm impactado diretamente o bem-estar, a motivação e a produtividade dos colaboradores frente à acirrada competitividade, a capacidade de adaptação e a adoção de abordagens que contribuam para assertividade nas tomadas de decisão no âmbito das empresas revelam-se de extrema valia.

No cenário em questão, nas últimas décadas, os princípios básicos da competição econômica levaram as organizações em geral a passarem por sensíveis mudanças, principalmente dada a força da globalização, abundância da tecnologia de informação e disponibilidade de conteúdo, fatores esses aliados à natureza mutável das formas organizacionais (SICSÚ; CASTELAR *et al.*, 2009; SYED; XIAOYAN, 2013; BNDES, 2017).

Congruentes com o contexto, Barbosa e Davel (FGV-EBAPE, 2021, p.1) observam que a improvisação organizacional tem ressaltado “a importância de sofisticar a prática de gestores e líderes frente às imprevisibilidades cada vez mais marcadas na contemporaneidade”. Denota-se, assim, que a administração dos processos, na atualidade, deve evitar o imprevisto. Neste intuito, o planejamento organizacional, ao estabelecer objetivos e metas, deve fornecer estratégias fundamentais para a adaptação ao meio, mesmo que a modernização possa representar uma ferramenta de planejamento estratégico relevante na definição das metas de longo prazo (PRUSTY; MOHAPATRA; MUKHERJEE, 2010; Ipea, 2015).

Por outro lado, Müller (2003), Mintzberg (1994) e Dole (2013) destacam que o processo de planejamento deve compreender objetivos de negócios, uma visão e um *design* claro para realizar a ideia e alcançar os objetivos. Assim, o planejamento é tido como um processo contínuo de estabelecimento de metas, desenvolvimento de estratégias e definição de ações para o alcance dos objetivos desejados, o que o torna uma ferramenta importante para o sucesso de qualquer organização, por possibilitar às empresas melhorias em seus resultados frente aos desafios e oportunidades (OLIVEIRA, 2003; GRANT, 2010).

Ao longo do planejamento, as empresas podem identificar o que é relevante quanto à priorização das atividades e alocação de recursos necessários para cada tarefa. Referida estratégia ampara a organização focada nos objetivos, garantindo que cada ação seja alinhada com as metas em longo prazo. O planejamento também permite que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças, pois os planos podem ser alterados concomitantemente, de forma a atender às novas necessidades. Isso significa que a empresa pode aproveitar as oportunidades de mudança para melhorar os seus processos e resultados (MANNARELLI FILHO, 2018; MANNARELLI, 2020).

Mintzberg (1994), Porter (1999) e Müller (2003), entre outros, especificam que o planejamento realizado pelos níveis hierárquicos da organização possibilita a integração de recursos, aproveitamento otimizado de potencialidades e decisões baseadas principalmente na capacidade de julgamento. Em acréscimo, sugerem que, para uma performance bem sucedida, torna-se primordial a adoção de ferramentas de apoio aos tomadores de decisão quanto às



ANAIS

escolhas das melhores estratégias, proporcionando, dessa forma, o alcance da vantagem competitiva.

A partir das acepções anteriormente abordadas, o presente estudo centra-se em identificar, em diferentes vertentes da literatura, as metodologias de apoio que são utilizadas no processo do planejamento estratégico, tático e operacional. Justifica-se a relevância do tema a partir de estudos correntes pesquisados, dentre eles Rimkuniene e Zinkeviciute (2014) que, em pesquisa sobre a perspectiva estratégica das redes sociais na comunicação das organizações temporárias, discorrem sobre a dificuldade de abrangência de um escopo mais amplo ao abraçar um extenso contexto transcultural, voltado ao incentivo de iniciativas colaborativas e evidências para o planejamento estratégico.

Em acréscimo, Pai, Chu *et al.* (2013) argumentam sobre a importância de estudos associados ao uso de certas ferramentas essenciais que possam trazer informações precisas para a objetividade necessária na realização de um planejamento mais eficaz. Bibri (2018) enfatiza, ainda, a necessidade de pesquisas sobre caminhos alternativos para efetividade e aumento do potencial, com o objetivo de busca por melhores escolhas, ao desafiar o cenário atual e, inclusive frente à necessidade de adaptação às tendências futuras.

Evidencia-se, assim, diante do contexto anteriormente exposto, a relevância de verificação de uso das principais ferramentas que auxiliam no desenvolvimento e monitoração do planejamento organizacional, objetivo alvo deste estudo.

2. REVISÃO TEÓRICA

À vista das diversas abordagens e da diversidade de conceitos e ideias para a temática da estratégia empresarial, pelo menos dez das mais importantes escolas de administração estratégica podem ser visualizadas no Quadro 1 subsequente:

Quadro 1: Escolas do Pensamento Estratégico

Identificação da Escola	Característica da Estratégia
Design Concepção	Concepção
Planejamento	Processo formal
Posicionamento	Analítico
Empreendedora	Visionário
Cognitiva	Mental
Aprendizado	Emergente
Poder	Negociação
Cultural	Coletivo
Ambiental	Reativo
Configuração	Transformação

Fonte: adaptada pelos autores de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000); Mannarelli Filho (2018).

Referidas escolas de administração estratégica têm seu espaço na década de 70, no século XX e foram criadas com a finalidade de compreender e explicar de que maneira as organizações interagem com seu ambiente empresarial, em contexto no qual a estratégia precisa emergir de maneira conjunta ao processo de aprendizado e adaptação da empresa com seu ambiente organizacional. Cada uma dessas escolas tem suas próprias vantagens e desvantagens, mas todas elas têm um objetivo comum: ajudar as organizações a tomar



ANAIS

decisões estratégicas que lhes permitam alcançar seus objetivos a longo prazo (MANNARELLI FILHO, 2018).

A estratégia deve ser estabelecida de forma clara, direta e objetiva para que seja possível definir os objetivos e metas a serem alcançados. É necessário relevar que a estratégia deve ser adaptada para atender às exigências do ambiente institucional. A aprendizagem é fundamental para que a organização possa se manter atualizada com os novos conhecimentos, tendências e mudanças do mercado. Assim, promover a capacitação dos colaboradores para que eles possam ter acesso à informações e soluções inovadoras torna-se muito relevante (ZARIFIAN, 2003; ZIMMERMAN, 2015).

A competência é outro fator importante para o sucesso de uma organização. O desenvolvimento de competências específicas e o treinamento dos colaboradores são fundamentais para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos. Além disso, é necessário incentivar a participação dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho saudável (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo, ainda, com Zarifian (2003) as organizações precisam ter uma abordagem integrada dos três principais fatores citados – Estratégia, Aprendizagem e Competência - de maneira a que permaneçam integrados, de forma contínua e constante. A memória organizacional, na visão de Fleury e Fleury (2001), pode ser acumulada, armazenada e documentada, além de utilizada para a tomada de decisões, solução de problemas, detecção de oportunidade e, principalmente, aprendizagem de lições para o futuro.

Na concepção de Lyles (2014) através destes mecanismos de aprendizagem empresarial as organizações podem se tornar mais eficientes e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças no mercado. Isso implica em um melhor desempenho dos processos e produtos, aumento da produtividade, redução de desperdícios e melhora da qualidade. Além disso, o conhecimento adquirido pode ser aproveitado em novas iniciativas, que podem auxiliar o incremento à inovação.

Segundo Huang (2009) e Prusty, Mohapatra e Mukherjee (2010) o planejamento estratégico representa uma necessidade real nos negócios, já que otimiza os resultados e toma por base o trio Missão, Visão e Valores nas tomadas de decisão. Os autores destacam a importância de um plano estratégico com visão clara e objetivos distintos para o sucesso e execução de estratégias na organização. Corroboram o exposto Lambiase, Mastrocinque *et al.* (2013) ao especificarem que o planejamento estratégico é um processo gerencial de horizonte de longo prazo (3-5 anos), cujo objetivo maior é identificar decisões estratégicas a serem desdobradas no Planejamento Tático e Operacional.

No que tange ao Planejamento Tático, Sharma, Sarker e Romagnoli (2011) observam estar o mesmo relacionado ao nível gerencial e voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão. Já o Planejamento Operacional está representado nas tarefas rotineiras, manuais de ações, objetivos de curto prazo para implantação do que foi estabelecido nos planos táticos e outros.

Neste contexto, como mencionam Peng (2009), Morel, Serruya *et al.* (2009) e Sharma, Sarker e Romagnoli (2011), os objetivos por meio da implementação bem-sucedida de estratégia é baseado em um Planejamento Organizacional eficaz, sendo necessária a adoção de ferramentas estratégicas de apoio a esse processo.



ANAIS

De acordo com Lo, Campo e Ma (1987) e Nazmutdinova, Golovkina *et al.* (2017), as ferramentas para Planejamento Organizacional são desejáveis às empresas que permitam modelar incertezas, tratar outras preocupações além do custo, possuindo recursos de simulação e otimização. Em acréscimo, os autores destacam ferramentas metodológicas como a tipologia da conduta estratégica das empresas industriais, considerando o nível de sua competitividade em termos de poder de mercado, em comparação aos concorrentes (competitividade posicional) e sensibilidade à inovação (competitividade dinâmica).

A partir da diversidade de abordagens e enfoques para a formulação da estratégia empresarial, na última década, três vertentes têm sido mais comumente utilizadas, tanto na literatura, como pelas empresas: Análise Pestel, Cinco Forças de Porter e Análise SWOT.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado neste estudo foi a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que, de acordo com Siddaway, Wood e Hedges (2019), bem como Donato e Donato (2019), trata-se de um método de investigação sistemático que visa identificar todos os documentos relevantes publicados. Por uma questão de investigação, referido método exige uma pesquisa minuciosa e objetiva, através de um conjunto de recursos que possibilitem identificar o máximo possível de estudos a respeito da temática pesquisada.

Segundo Evans e Pearson (2001), apesar de não ser uma metodologia de pesquisa primária, ela pode ser usada para identificar e analisar dados e informações provenientes da literatura já publicada. Na concepção dos autores, a revisão sistemática também pode ser utilizada para produzir conclusões sobre determinados temas de pesquisa, detectando tendências e definindo metas para futuras investigações.

Souza e Aganette (2020) observam que, em geral, os pesquisadores que desejam realizar uma revisão sistemática devem seguir um conjunto de passos lógicos. De acordo com os autores, inicialmente é necessário definir o escopo e o objetivo da pesquisa, para que os critérios de seleção das fontes sejam claros. Depois, a pesquisa deve ser realizada em mecanismos de busca para que fontes relevantes possam ser detectadas. A seleção das fontes deve levar em consideração critérios como relevância, validade científica, confiabilidade e outros. Os dados coletados das fontes selecionadas devem ser analisados e discutidos. Por fim, os resultados da análise devem ser sintetizados e discutidos (EVANS; PEARSON, 2001).

De acordo com De Oliveira *et al.* (2020) a pesquisa em pauta enquadra-se também como pesquisa integrativa por realizar uma análise geral dos estudos existentes sobre o tema em questão, a fim de identificar padrões e tendências nos resultados obtidos. Para Pereira, Shitsuka *et al.* (2018), a pesquisa integrativa se propõe a realizar uma análise qualitativa dos estudos existentes sobre um determinado tema e avalia a aplicabilidade dos resultados obtidos na prática.

Este estudo ainda se enquadra como exploratório, com uma abordagem qualitativa, muito útil na compreensão de fenômenos complexos e subjetivos. Descreve e explica um fenômeno, em suas diferentes dimensões, o que possibilita a identificação de fatores que contribuem para o comportamento humano, e a compreensão da atitude e crenças das pessoas envolvidas. A abordagem qualitativa não foca nos números, mas sim nas mensagens, sentimentos e significados; não é utilizada para gerar generalizações, mas sim para



ANAIS

proporcionar um entendimento profundo e detalhado de um fenômeno específico (GODOY, 1995).

De acordo com os enquadramentos supracitados, a presente pesquisa qualitativa busca ajustar-se à problemática definida com vistas a atingir seus objetivos, dentro da metodologia escolhida e do rigor ético necessário. Assim, este estudo abrange referências coletadas nas bases de dados SCOPUS, tendo o dia 21/09/2019 como primeira data de coleta de dados e 26/11/2019 como data final.

Em um primeiro momento foram encontrados 90 trabalhos com o termo de pesquisa *Strategic Planning*; com o uso da *string* “and” para a palavra *tools* e a “or” para as palavras *mechanism* e *methodology*, sem restrições quanto ao ano de publicação. Optou-se pelo tipo de documento “*article*” e, como língua, a inglesa. Posteriormente, a análise de conteúdo dos artigos selecionados foi realizada levando-se em consideração as ferramentas de suporte ao planejamento desenvolvido pelos níveis hierárquicos da organização, com *clusters* definidos de acordo com as características similares entre as abordagens. Desse modo, os artigos que não apresentavam metodologias de apoio ao planejamento organizacional foram automaticamente excluídos, culminando em 56 artigos, de onde foram extraídos os dados, com vistas ao desenvolvimento do estudo, conforme Tabela 1 subsequente.

TABELA 1: Tipos de dados extraídos dos artigos

Dados extraídos	Finalidade das informações
Autor	Apresentar as citações no estudo
Ano da publicação	Informar o período de maior e menor número de publicações
Nível Hierárquico	Identificar a esfera de desempenho da ferramenta estratégica
Título do artigo	Designar o estudo que apresenta determinada ferramenta
Ferramenta estratégica	Identificar as distintas metodologias de suporte ao planejamento organizacional
Unidade de análise	Informar o foco de atuação do método
País	Apresentar o local de desenvolvimento do estudo
Periódico	Informar a revista de publicação

Fonte: Elaborada pelos autores.

A tabela supracitada sintetiza os principais dados extraídos, bem como a finalidade das informações utilizadas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente Revisão Sistemática da Literatura, especialmente voltada a estudos sobre métodos estratégicos originados na teoria das escolas de gestão e da prática empresarial, objetivou identificar e sintetizar os aspectos mais importantes sobre as metodologias que servem de suporte ao Planejamento Organizacional, principalmente no que se refere à excelência nas escolhas de estratégias empresariais.

4.1 Análise Exploratória

A análise exploratória permite uma melhor compreensão da distribuição dos dados, pois através da mesma é possível obter informações sobre a distribuição temporal do número



ANAIS

de publicações, a distribuição geográfica pelos diferentes países, bem como as principais revistas em que os artigos foram publicados. Além disso, a análise descritiva pode auxiliar na definição de padrões e tendências quanto à distribuição dos dados, em contexto de grande utilidade na avaliação dos resultados, bem como na determinação da existência de assimetrias ou não. A Figura 1, na sequência, permite uma melhor visualização da evolução do número de publicações que emergem da presente pesquisa.

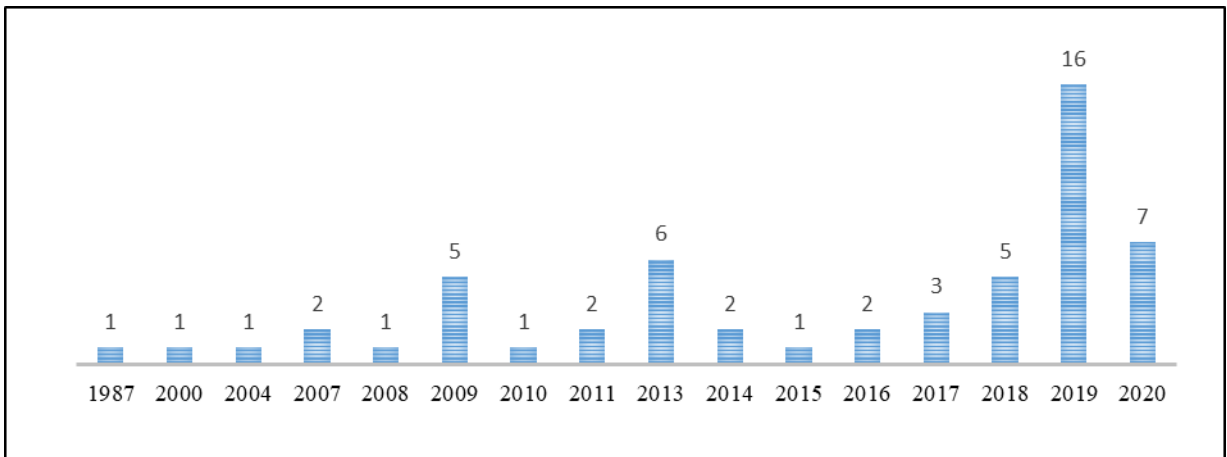


FIGURA 1: Evolução no número de publicações.
Fonte: Elaborada pelos autores.

Já a partir da Figura 2 é possível observar uma evolução temporal da quantidade de publicações pesquisadas. Pelo exposto na referida figura denota-se que não existe um padrão específico, além de somente um pico com 16 publicações em 2019. A visualização da distribuição geográfica dos artigos por país pode fornecer informações valiosas sobre a produção científica de diferentes regiões do mundo ao identificar áreas com maior produção científica, além de permitir ao pesquisador ter uma compreensão mais abrangente da produção científica existente em cada região. Por meio desta visualização geográfica dos artigos é possível identificar lacunas, ou seja, áreas em que a produção científica está subutilizada e onde novas oportunidades de pesquisa poderiam ser exploradas.



ANAIS

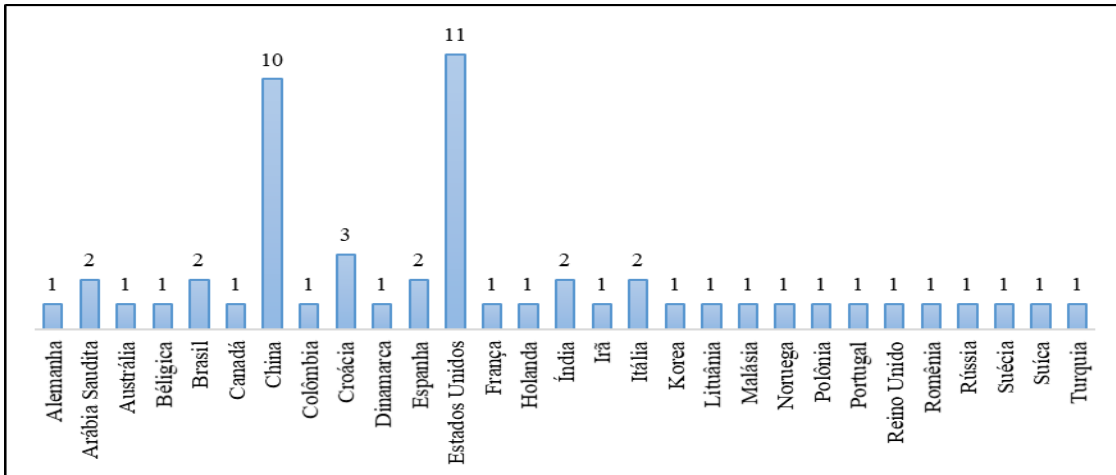


FIGURA 2: Distribuição geográfica dos artigos por país.
Fonte: Elaborada pelos autores.

Depreende-se do contexto da figura supracitada que a distribuição geográfica dos artigos varia de acordo com o assunto abordado, com destaque de publicação de artigos acadêmicos para os Estados Unidos e China. Os demais países apresentados, tem variação de 1 a 3 artigos. A distribuição dos artigos nas revistas científicas é extremamente importante para promover o avanço da ciência, isso permite que cientistas de todo o mundo tenham acesso às informações mais recentes sobre as pesquisas científicas e, assim, possam discutir e compartilhar ideias e conclusões. Além disso, a distribuição dos artigos também permite que os autores recebam o devido reconhecimento por seu trabalho, o que ajuda no incentivo à realização de novas pesquisas.

Há que se destacar também a relevância do fator de impacto de uma revista científica como indicador que mede o impacto da publicação de artigos científicos. Calculado anualmente, é usado como uma medida da qualidade da revista, um indicador para avaliar a qualidade das publicações científicas, uma vez que possibilita aferir a proporção em que os artigos são lidos e citados por outros pesquisadores (PINTO; ANDRADE, 1999).

Ainda segundo os mesmos autores o fator de impacto também é usado para comparar a qualidade de diferentes revistas, servindo como um sistema de qualificação para se determinar qual revista é mais bem-sucedida e, pelos motivos expostos, o fator de impacto é considerado uma medida importante para avaliar a qualidade de uma revista e a influência que ela tem sobre a comunidade científica. Congruente com o exposto, a Figura 3 subsequente apresenta as principais revistas em que os artigos pesquisados foram publicados, o fator de impacto das mesmas, com destaque para os maiores.



ANAIS

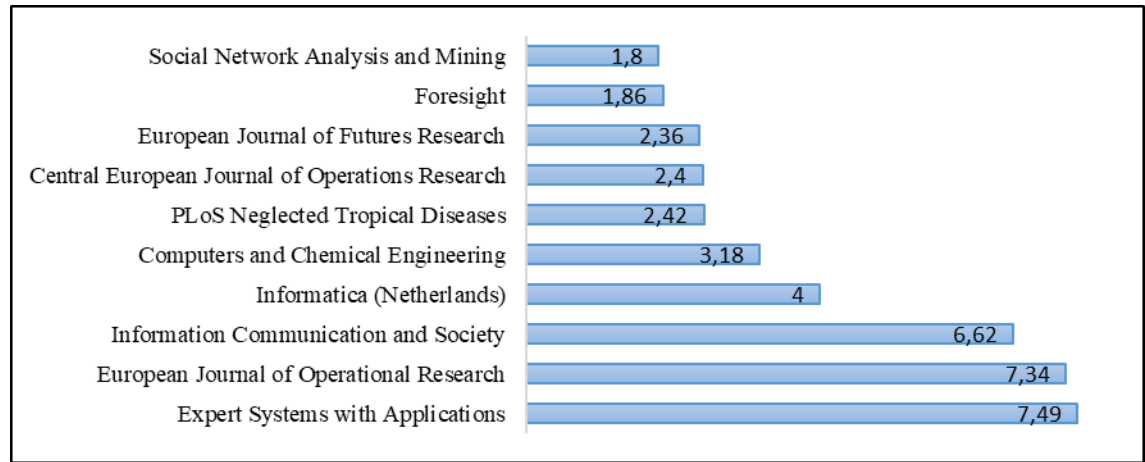


FIGURA 3: Revistas publicadas e fator de impacto.
Fonte: Elaborada pelos autores.

Para um melhor entendimento da Figura 3 anteriormente exposta, há que se atentar sobre as revistas citadas aquelas com fator de impacto maior que 5 que são: *Information Communication and Society*, *European Journal of Operational Research* e *Expert Systems with Applications*, o que denota a importância de tais revistas como referência para difusão da ciência e do conhecimento.

4.2 Análise de Conteúdo

No estudo em pauta o planejamento estratégico está sendo abordado de diferentes maneiras, através de destaque para suas principais ferramentas, dentre elas a definição de metas, o desenvolvimento de estratégias, o monitoramento de resultados, a análise de risco e a análise de cenários. Referidas ferramentas são fundamentais para o sucesso do planejamento estratégico pois permitem que os gerentes identifiquem os objetivos da organização, desenvolvam planos de ação para alcançar esses objetivos, acompanhem os resultados e tomem decisões baseadas nos dados disponíveis. Além disso, as ferramentas elencadas também ajudam na identificação e análise de riscos potenciais e na previsão de cenários futuros, permitindo que os gestores se preparem para possíveis mudanças no ambiente de negócios.

A análise de conteúdo dos artigos pesquisados possibilitou várias abordagens principais para o planejamento estratégico. Estas abordagens incluem a consideração da visão estratégica, a identificação de oportunidades e ameaças, o desenvolvimento de metas e objetivos, a definição de táticas para alcançar esses objetivos, a avaliação e monitoramento contínuos e a tomada de decisões estratégicas; os artigos também abordaram a importância de se estabelecer processos de planejamento estratégico eficazes.

A Tabela 2, a seguir, apresenta as ferramentas identificadas, sendo as 13 primeiras convencionais e principais em termos de literatura e de prática organizacionais, seguidas de 22 abordagens utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho.



ANAIS

TABELA 2: Ferramentas estratégicas em uso

Ferramentas	Síntese descritiva
Brainstorming – década 1940	Metodologia que condiz com a tempestade de ideias, sendo prática implementada em equipes para incitar a criatividade, solução de questões por meios inovadores, com a utilização dos requisitos: criar tantas ideias quanto possível; evitar críticas a qualquer ideia; combinar, melhorar ideias e incentivar o desenvolvimento de ideias implacáveis fazem parte dessa metodologia (GOBBLE, 2014).
Análise de Risco – década 1950	Mecanismo com a finalidade de identificar possíveis ameaças para mitigá-las ou neutralizá-las. Este tipo de análise está vinculado à incapacidade de realizar previsões, permitindo aos tomadores de decisões evitarem erros e compromissos em grande proporção (EMBLEMSVÅG; KJØLSTAD, 2006; GRANT, 2010).
Análise 360° de Oportunidades de Negócio - década 1950	Ferramenta que capacita aos planejadores avaliar a ideia que apresenta melhor oportunidade de negócio, bem como proporcionar orientações sobre viabilidades e análises dos aspectos internos e externos de um negócio.
Matriz de Ansoff ou Matriz Produto Mercado década 1950	Criada pelo consultor Harry Igor Ansoff, seu intuito está em apoiar profissionais e líderes a compreender as ameaças de crescimento de seus negócios. Baseada em quatro estratégias de crescimento (Penetração de mercado, Desenvolvimento de produtos, Desenvolvimento de mercado e Diversificação), referida matriz auxilia a empresa na análise e planejamento de suas estratégias empresariais.
Planejamento de Cenários com Quantificação Integrada década 1950	Conforme Hirsch <i>et al.</i> (2013), nos modelos mundiais, os cenários qualitativos permitem uma perspectiva de contingência do futuro através da técnica de cenários, que tem sido utilizada em muitas áreas como ferramenta para o Planejamento Estratégico Melo; Sautter; Janissek, (2009), porém o seu potencial de estar vinculado na previsão corporativa é limitado. Esta metodologia procura defender uma nova abordagem participativa e pragmática, a fim de preencher a lacuna entre as abordagens opostas e tem como objetivo mostrar como essa abordagem de quantificação pode ser integrada à construção de cenários em um nível operacional. Como argumenta Steeneveld <i>et al.</i> (2018) o método de quantificação fornece uma avaliação objetiva e racional. O modelo resultante entre a integração de planejamento de cenários qualitativos com quantitativos, segundo Steijn, Van Kampen <i>et al.</i> (2020), fornece uma estimativa mais precisa das probabilidades de falha de fatores tecnológicos e humanos.
Análise PEST - década 1960	Realiza interpretações sobre o macro ambiente das organizações (cunho político, econômico, sociocultural e tecnológico), dando suporte à Gestão Estratégica sobre o que está por vir, como oportunidade e ameaças (WALSH, 2015; GRANT, 2010).
Sistema de Gerenciamento em Tempo Real - década 1960	Considerando o estudo de Gamache <i>et al.</i> (2004), referido sistema pode ser usado como uma ferramenta de simulação para o Planejamento Estratégico ou como um sistema de gerenciamento e otimização em tempo real para operações. No modo de simulação, o sistema pode estimar com precisão o impacto sobre a produtividade de decisões como o desenvolvimento de áreas de espera (baías, laterais) ou a adição (eliminação) de veículos à frota em operação. Quando usado para despacho, roteamento e programação de veículos em tempo real, o sistema pode otimizar a produção com respeito a vários critérios de



ANAIS

	atribuição, como minimização do tempo de ciclo ou desvio de um plano de produção de destino.
Matriz SWOT - década 1960	Ferramenta muito utilizada segundo Menga Ebonzo e Liu (2013) por não exigir complicados cálculos estatísticos e interpretações. De acordo com Lashgari <i>et al.</i> (2014) por meio da análise SWOT é possível fazer a avaliação dos diferentes aspectos dos fatores internos e externos com a aplicação das análises de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e, a partir daí, desenvolver possíveis estratégias. Phadermrod <i>et al.</i> (2014) declaram que, ao identificar os fatores nestes quatro campos, a organização pode reconhecer suas principais competências para tomada de decisão, planejamento e construção de estratégias, no entanto, os autores citados enfatizam que, mesmo diante da ampla aceitação da ferramenta, esta pode não oferecer um resultado satisfatório tendo em vista ser baseada em uma análise qualitativa, na qual os fatores SWOT mantêm visões subjetivas do julgamento dos gerentes, inclusive considerando que os fatores SWOT em cada região não são classificados pela significância em relação ao desempenho de uma empresa, mas sim levam em conta a satisfação do cliente. Ghazinoory <i>et al.</i> (2007) e Menga Ebonzo, Liu (2013) concordam ao enfatizarem a falta da metodologia da ferramenta em considerar fatores duvidosos e incertos.
Análise do Ciclo de Vida do Produto - década 1960	Esta metodologia faz menção aos produtos de rápido consumo com a realização de uma análise sobre o seu ciclo de vida até o rejeite, envolvendo inclusive a sustentabilidade ambiental. Seguindo a abordagem de Zahoor <i>et al.</i> (2017) a sobrevivência, a participação de mercado e a lucratividade de uma organização dependem de vários fatores, incluindo pensamentos inovadores, consumidor focado, análise da concorrência e profundo conhecimento de marketing. Esses fatores são considerados necessários ao longo do ciclo de vida do produto. A Análise do Ciclo de Vida do Produto é uma suposição de que todo produto passa, o que envolve padrão de introdução no mercado, crescimento, maturidade e declínio (WOŹNIAK <i>et al.</i> , 2019). O gerenciamento do ciclo de vida do produto representa uma visão abrangente para administrar todos os dados com o uso de módulos e componentes como softwares Woźniak <i>et al.</i> (2020), métodos quantitativos Mattila <i>et al.</i> (2019), trazendo diferencial competitivo no que diz respeito a custos e até a imagem da organização perante ao mercado ao mostrar comprometimento quanto a aspectos ambientais, tendo em vista que a administração adequada de resíduos tem se mostrado como uma das preocupações de vários países (GHANIMEH <i>et al.</i> , 2019).
As 5 Forças de Porter - década 1970	Método de análise do ambiente microambiente que detecta as forças dos fornecedores, compradores, concorrentes existentes e potenciais, além de produtos substitutos com a finalidade prever a rentabilidade de um determinado ramo Hussey (1997), apoiando os estrategistas nas previsões e adaptações ao mercado (PORTER, 2008).
Benchmarking - década 1970	É a abordagem com desenvolvimento de parcerias entre organizações para compartilhamento de informações e processos para assim otimizar as atividades, produtos e serviços. A empresa que implementa a ferramenta realiza comparações e observações em organizações de destaque, podendo ser do mesmo ou diferente ramo; a principal intenção é promover o diferencial por meio das melhores práticas de desempenho (KLEINER, 2015).



ANAIS

<p>Matriz BCG - década 1970</p>	<p>A matriz Balanced Scorecard (BCG) tem como principal objetivo analisar o desempenho e o potencial futuro dos produtos de uma empresa no mercado. A partir dela é possível analisar graficamente a aceitação dos produtos pelos consumidores. Ela é aplicada a partir do portfólio desses produtos, analisando o ciclo de vida de cada um, sendo definido quais deles são mais relevantes dentro do mercado. A finalidade é dar suporte aos tomadores de decisão quanto às estratégias (KOSIR; CINGULA; SLISKOVIC, 2012).</p>
<p>Modelagem de Densificação de Valor Multivariável usando software GIS - década 1970</p>	<p>Essa ferramenta foi criada para apoio de comunidades no sentido de decisões sobre política de <i>design</i>, identificação de recursos, impactos socioambientais, além de contribuir para a elaboração de estratégias de desenvolvimento e preservação da própria comunidade com uso da <i>interface</i> digital. Em consonância com o estudo de Bodurow <i>et al.</i> (2009) o GIS (Sistema Geográfico de Informação) <i>freeware</i> exclusivo, incorpora e mescla componentes do <i>Google Earth</i>, <i>Sketch Up</i> e <i>ERSI ArcGIS</i> para modelar a densidade e o valor físico e social em três dimensões. Trata-se de uma técnica para demarcação de zonas potenciais Kaur <i>et al.</i>, (2020), informações espaciais Masson <i>et al.</i> (2020) e pontos de risco (YU <i>et al.</i>, 2020). A <i>interface</i> digital resultante capacita a comunidade por meio da identificação de ativos e criação de uma ferramenta acessível para auxiliar na previsão de seu futuro ambiental, social e econômico.</p>
<p>Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) - década 1970</p>	<p>Esta ferramenta prioriza barreiras importantes ao gerenciamento inteligente de resíduos, tendo em vista, referida gestão necessitar de melhorias drásticas em direção à economia circular, sendo as tecnologias capacitadoras inteligentes fundamentais na transformação da administração de resíduos sem desperdício. Muitas economias estão produzindo cada vez mais resíduos, o que representa um sério desafio à sustentabilidade ambiental. O problema é enormemente complexo, pois envolve uma variedade de partes interessadas, exige mudanças comportamentais, principalmente quanto ao atual modelo econômico linear dominante (GHANIMEH <i>et al.</i>, 2019).</p>
<p>Redes de Coautoria - década 1970</p>	<p>Análise das Rede de Coautoria engloba registros bibliográficos de estudos produzidos por entidades usando como fonte de dados as plataformas. Apresenta unidades de observação que são todos os seus envolvidos e conseqüentemente suas interações, expandindo o entendimento entre os aspectos e enfoques de compartilhamento entre estudiosos e instituições científicas. Cho Yu (2018) enfatizam que, diante do problema de utilizar recursos limitados, os tomadores de decisão em organizações acadêmicas podem se concentrar em promover colaborações existentes entre diferentes disciplinas. Morel <i>et al.</i> (2009) afirmam que redes de coautoria foram montadas com base nas publicações, havendo visualização com uso de pacotes de <i>software</i> de análise de redes sociais. A visualização e análise da rede geraram novas informações, permitindo um melhor <i>design</i> e planejamento estratégico. Para Huang (2009) ferramentas baseadas em computador facilitam a decisão gerencial de tomada de decisões, apresentando várias alternativas eficazes. As produtividades nas comunidades de coautoria são altas devido a densas relações de colaboração Fan <i>et al.</i> (2020) sendo fundamentais para o planejamento no sentido das informações advindas dessas relações.</p>
<p>Backcasting - década 1970</p>	<p>Seguindo a abordagem de Bibri (2018) esta metodologia baseia-se na criação de cenários desejáveis, em que a organização passa a executar</p>



ANAIS

	<p>fases e programas planejados levando em consideração os objetivos ou o que contribuiria para o alcance deste. Representa a atuação árdua em prol do que se deseja para o futuro, ao invés de apenas se trabalhar com previsões. Entre as etapas desta ferramenta observa-se: 1. Análise da situação atual e projeções para o futuro; 2. Determinação do que deve ser feito sempre; 3. Implementação de ações com reações as contingências que podem surgir baseadas na inovação, criatividade e direcionamento claro; 4. Monitoramento e avaliação para garantir um planejamento estratégico sustentável; tudo isso alinhado a escolhas de estratégias adequadas para o fim almejado. Para González-González <i>et al.</i> (2019) o <i>Backcasting</i> pode ser utilizado para verificar o impacto de certas atividades em relação a uma série de metas de políticas de desenvolvimento urbano. O <i>Backcasting</i> auxilia os gerentes a envolver e a alinhar a organização ao longo de um processo estratégico voltado à sustentabilidade urbana. Sua ideia central é criar um caminho lógico desde o futuro retratado até o presente, para compartilhar, analisar e gerenciar desafios estratégicos (THORÉN; VENDEL, 2019). Assim, a criação de cenários para o planejamento estratégico representa a preparação de várias hipóteses do ambiente externo, muitas vezes regado de imprevisibilidade e dificuldades sobre o futuro, com o intuito de preparar os gestores para a tomada das melhores decisões em relação às estratégias a serem adotadas.</p>
<p>Análise da Cadeia de Valor - década 1980</p>	<p>Abordagem com o intuito de identificar a situação atual da organização, otimizando a vantagem competitiva. Apresentada por consultores da McKinsey, além de Porter (1985), esta metodologia foi implementada com foco na avaliação do impacto social e ambiental na gestão da cadeia de abastecimento Martinez e Dent (2012), permitindo avaliar o potencial, o valor das relações, investimento ou desistências de certas atividades (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002).</p>
<p>Objetivos, Metas e Indicadores (SMART) - década 1980</p>	<p>Metas SMART é um método de determinação de objetivos. São levados em consideração 5 fatores: S (específica), M (mensurável), A (atingível), R (relevante) e T (temporal). Cada meta é verificada e avaliada no sentido de possuir os requisitos para atingir o resultado. Assim, a meta precisa ser específica (clara), ser mensurável, ter possibilidade de alcance mediante o estabelecimento de um espaço temporal.</p>
<p>Análise de Dimensionamento - década 1980</p>	<p>O dimensionamento multidimensional permite uma percepção aprofundada do estado do local levando em consideração a complexidade da questão podendo envolver diversos aspectos (ARBOLINO <i>et al.</i> 2020). Brunet e Garson (2009) argumentam que o dimensionamento multidimensional é uma adição útil ao kit de ferramentas dos analistas de crime ou segurança, possibilitado pelo advento do poder da computação de desktop. O dimensionamento multidimensional representa um meio de observar a semelhança de casos individuais de um conjunto de dados, refletindo um conjunto de métodos de ordenação relacionados para a visualização de informações. Esta ferramenta atua na distribuição de recursos, criação de políticas, análise de riscos relacionadas a atentados terroristas e análise da estrutura de dados de performance; realizando análise sobre grupos, fatores e correspondência. (GANDY; NEMORIN, 2019).</p>
<p>Análise de Recursos e Capacidades - década 1980</p>	<p>Representa uma análise interna da empresa, relacionada à visão baseada em recursos, onde a organização só apresenta vantagem competitiva sustentável se possuir recursos e potencialidades raras, imperfeitamente</p>



ANAIS

	<p>imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991).</p>
<p>Mapa da Empatia - década 1980</p>	<p>Levando em consideração as necessidades dos clientes, este mapa visual orienta discussões e ideias no desenvolvimento de novos produtos e serviços. O foco está nas percepções dos clientes, principalmente nas dificuldades de consumo, aspirações sobre um produto e superação de expectativas, permitindo definir perfis dos usuários.</p>
<p>Modelo de Design de Portfólio de Produtos e Tecnologia - década 1980</p>	<p>Este é um modelo de planejamento financeiro cujo objetivo é maximizar o valor das partes interessadas. Variáveis inteiras são usadas para selecionar matérias-primas, tecnologias e produtos adequados. Saldos de material são utilizados para projetar a capacidade e definir metas de produção, enquanto saldos de caixa são usados para descrever o financiamento de investimentos e operações. O valor das partes interessadas é descrito como o valor do acionista com implicações ambientais monetizadas em termos de custos e créditos de mitigação de emissões. Os esquemas de integração de processos que utilizam emissões são considerados para reduzir a carga de emissões e aumentar os resultados. Como resultado, é fornecido um projeto de processo preliminar e um portfólio de produtos. As vantagens da integração de processos são quantificadas usando uma instalação central de serviços públicos e a reciclagem de efluentes (SHARMA <i>et al.</i>, 2011).</p>
<p>Desenvolvimento e Modernização Estratégica - década 1980</p>	<p>A modernização é uma ferramenta de planejamento estratégico, sendo implementados nesta abordagem cinco principais estágios da estratégia de desenvolvimento da empresa: 1) análise do ambiente interno e externo; 2) definição da missão e objetivos; 3) escolha da estratégia e cenários de linha de base; 4) desenvolvimento de estratégia básica; 5) implementação da estratégia. Em cada estágio, são definidos métodos e ferramentas para o planejamento estratégico, bem como as ferramentas da modernização (MAKAROVA; MAKSIMOV, 2011).</p>
<p>Balanced Scorecard (BSC) - década 1990</p>	<p>Em consonância com o estudo de Huang (2009), o BSC projetado por Kaplan e Norton, usa uma sequência de quatro perspectivas (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, Perspectiva dos Processos Internos, Perspectiva do Cliente e, finalmente, Perspectiva Financeira) que refletem atividades de criação de valor da empresa. Combinando os processos, o BSC ajuda os gerentes a entenderem inúmeras inter-relações de causa e efeito. Para Peng (2009) a teoria do BSC altera a abordagem tradicional de avaliação, que depende apenas do lucro de avaliar a empresa e a equipe, avalia a empresa e a equipe sinteticamente. Representa uma metodologia de Gestão Estratégica, significando literalmente Indicadores Balanceados de Desempenho, que faz um apanhado computacional em documentos fundamentais para ajudar a administração da empresa a definir e acompanhar as estratégias organizacionais, envolvendo toda a empresa em um sistema holístico por meio da comunicação e incentivo da interação e comprometimento com os objetivos organizacionais. Para Huang (2009) o BSC provou ser uma ferramenta poderosa para o Planejamento Estratégico e a comunicação, que ajuda na implementação da estratégia. A implementação bem-sucedida da estratégia é baseada em um Planejamento Estratégico eficaz. Villalbí <i>et al.</i> (2007) argumenta que o uso sistemático do <i>Balanced Scorecard</i> produz maior coesão na equipe de gerenciamento e em toda a organização e aproxima os objetivos estratégicos das operações diárias de gerenciamento. Para Ahram <i>et al.</i> (2019) o uso de abordagem de cenário para o Planejamento Estratégico proporciona à empresa a capacidade gerar e executar estratégias,</p>



ANAIS

	considerando seu nível de desenvolvimento em relação a processos e necessidades, colaborando para que sejam mais competitivas e lucrativas
<p>Canvas Modelo de Negócio - década 2000</p>	<p>Conduz ao desenvolvimento de modelo de negócio, com informações organizadas de maneira sistêmica, integrada e rápida; pode fornecer suporte quanto aos elementos integrantes do processo permitindo a compreensão de como interagem para compor de maneira otimizada o negócio.</p>
<p>Inteligência Artificial - década 2020</p>	<p>A partir dos anos 2020, a inteligência artificial vem revolucionando diversas áreas, e o planejamento estratégico não é exceção. Com o uso de algoritmos avançados e aprendizado de máquina, as empresas podem obter insights mais precisos e tomar decisões estratégicas mais informadas. Esta ferramenta pode ajudar no planejamento de investimentos, identificação de oportunidades de mercado, previsão de demanda, análise de concorrência e até mesmo na seleção de estratégias de marketing. Além disso, consegue ser utilizada para automatizar processos, permitindo que os gestores se concentrem em tarefas mais estratégicas. No entanto, é importante lembrar que não deve ser vista como uma solução mágica para todos os problemas. É necessário ter uma compreensão clara dos dados utilizados e dos limites da tecnologia. Além disso, é importante que os gestores sejam capazes de interpretar os resultados gerados pela inteligência artificial e integrá-los em suas decisões estratégicas. Em resumo, a IA pode ser uma ferramenta valiosa no planejamento estratégico, desde que seja utilizada de forma responsável e integrada com a experiência humana. Combinando a inteligência artificial com a expertise dos gestores, as empresas podem obter insights mais precisos e tomar decisões mais informadas, aumentando suas chances de sucesso no mercado (OLIVEIRA e DE ALMEIDA, 2019; SINGH e CHANDRA, 2020).</p>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pelo anteriormente exposto denota-se a relevância dos níveis hierárquicos de uma organização, principalmente por fornecerem uma estrutura para a implementação de estratégias a nível de direção, gestão de pessoas, processos de marketing e vendas, dentre outros, a partir da função própria de cada nível na organização, bem como de acordo com seu próprio conjunto de desafios. Além disso, referidos níveis hierárquicos podem amparar a definição de responsabilidades e metas dentro da organização, bem como garantir que todas as partes envolvidas estejam alinhadas com o objetivo estratégico da empresa.

No contexto das ferramentas de planejamento estratégico da década de 1990, a inteligência artificial, teve um papel importante para auxiliar as empresas a definir seus objetivos, missão, visão e valores, bem como a analisar o ambiente interno e externo, identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, formular estratégias e acompanhar sua implementação e avaliação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar as principais Ferramentas de Apoio ao Planejamento Organizacional, dentro do nível hierárquico a que possam ser empregadas nas instituições,



ANAIS

com vistas às tomadas de decisão nos vários contextos das organizações, em especial no que tange à determinação de estratégias.

Para tanto, aplicou-se a metodologia da Revisão Sistemática da Literatura, em contexto que possibilitou encontrar 22 mecanismos de apoio aos planejadores estratégicos, todos eles voltados aos aspectos social, econômico e ambiental, nos mais diversos âmbitos da atuação organizacional. Assim, foram identificadas ferramentas para: escolha de estratégias, tomadas de decisão, desenvolvimento de cenários futuros, sumarização de dados, difusão científica e tecnológica, gerenciamento de resíduos, administração hospitalar, apoio ou resistência à liderança, simulações baseadas em evidências, logística, desenvolvimento urbano, avaliação de atividades, dentre outras.

Os resultados representam diferentes momentos históricos no desenvolvimento das ferramentas no campo da Administração Estratégica, voltados em contribuir com a efetividade do planejamento desenvolvido pelos níveis organizacionais, de forma a proporcionar excelência na performance da empresa, principalmente por meio de um melhor delineamento estratégico relacionado à gestão estratégica, departamental e de operações.

Há que se ressaltar, a título de similaridade, a relevância dada ao Planejamento Organizacional como base sólida para o direcionamento das ações a serem tomadas, bem como a possibilidade de criação e utilização massiva de metodologias digitais para a administração e interpretação de dados, no intuito de promover vantagem competitiva, mudanças necessárias, geração de riquezas, troca de recursos e redução de custos, entre outras metas.

Estudos correntes pesquisados, assim como demais literaturas anteriores a respeito evidenciam ferramentas de suporte ao Planejamento Organizacional sob diversas formas de atuação, inclusive na singularidade e combinação de modelos para as diversas áreas, atividades e intuítos. Este estudo apresenta uma sumarização de forma lógica e confiável dessas ferramentas classificando-as de acordo com os níveis hierárquicos e em *clusters* de desempenho, procurando se ater a especificidades como os benefícios da integração de abordagens para melhores escolhas e implementação de planos de ação voltados à satisfação dos anseios organizacionais, bem como às ferramentas adaptadas e adequadas à esfera de atuação e à situação da empresa.

A pesquisa permitiu a apresentação da evolução dos conceitos e processos envolvidos no planejamento estratégico empresarial, também as principais ferramentas e práticas utilizadas para a implementação. Apresenta-se ainda as principais tendências e desafios atuais nesta área do conhecimento.

As limitações do estudo estão relacionadas a não abordagem sobre todos os contextos empresariais de atuação, bem como sobre todas as ferramentas estratégicas, de forma a possibilitar uma identificação mais ampla das lacunas existentes na literatura. Além disso, por circunstâncias adversas, não foi possível mensurar o efeito real das ferramentas estratégicas elencadas em um ambiente empresarial real. Por fim, a pesquisa não considerou fatores externos, como a macroeconomia, a concorrência e a regulamentação, que também influenciam o desempenho das empresas.

Novas linhas de pesquisa emergem deste trabalho no sentido de avançar na validação dos resultados, dentre elas: estudo sobre inovação estratégica e o desenvolvimento de modelos



ANAIS

de negócios inovadores, estudo sobre a gestão de custos e como isso pode contribuir para o planejamento estratégico, estudo das melhores práticas de planejamento estratégico e seu impacto no desempenho das empresas, estudo sobre a liderança e seu papel no processo de planejamento estratégico, estudo sobre a análise de cenários e seu uso no planejamento estratégico, estudo sobre o uso de tecnologias de informação no planejamento estratégico e outros.

Pretende-se que o formato sugerido no presente estudo possa atuar como forte elemento para agregação de valor competitivo e promoção de maior assertividade ao longo do processo do planejamento empreendido pelas organizações.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, F.P.M; DAVEL, E. **Improvisação organizacional: desafios e perspectivas para o ensino-aprendizagem em administração** – Cd. FGV EBAPE.BR, v.19, nº 4, Rio de Janeiro, out./dez. 2021.

BEUREN, I. M.; MÜLER, E. T. Estrutura Formal e Práticas da Controladoria em Empresas Familiares Brasileiras. **Anais do VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.**, Recife, 14 a 16 Abril 2010.

BIBRI, S. E. Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development. **European Journal of Futures Research**, v. 6, n. 1, 2018.

BNDES - Panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o Brasil. Rio de Janeiro: BNDES, 2017.

BRITO, R. P. D.; OLIVEIRA, L. B. D. Análise Teórica e Empírica da Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD)**., Rio de Janeiro, 13 a 17 Setembro 2014. BRITO; R. P; OLIVEIRA, L. B.

DE OLIVEIRA, I. M. *et al.* Utilização de farinhas alternativas em produtos de panificação: uma revisão literária. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. e441996228-e441996228, 2020.

DOLE, W. Strategic planning and assessment: Pigs of the same sow? **The Journal of Library Administration**, v. 53, p. 283–292, 2013.

DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na condução de uma revisão sistemática. *Acta Med Port Mar*;32(3):227-235. **Acta Médica Portuguesa**, v. 32, n. 3, p. 227-235, 2019., Porto, v. 32, n. 3, p. 227-235, 2019.

EVANS, D.; PEARSON, A. Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge. **Journal of Clinical Nursing**, v. 10, n. 5, p. 593-599, Set. 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, p. 183–196, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 57-63, 1995.

GRANT, M. R. **Contemporary strategic management**. 6. ed. Wiley: West Sussex, 2014.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 7. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.

VIII SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Erradicação da Pobreza e Agricultura Sustentável**, Jaboaticabal-SP: 14 a 17 de junho de 2023.



ANAIS

HUANG, H. C. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 1, p. 209–218, 2009.

IPEA - Planejamento e avaliação de políticas públicas / organizadores: José Celso Cardoso Jr., Alexandre dos Santos Cunha. – Brasília: Ipea, 2015.

JABBOUR, C. J. C. *et al.* **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas.** [S.l.]: Gestão e Produção, v. 19, 2012. 347-360 p.

JARZLOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. **Strategizing: the challenges of a practice perspective.** [S.l.]: Human Relations, v. 60, 2007. 60-78 p.

KAPLAN, R. **Balanced Scorecard. Entrevista com Robert Kaplan. In. JULIO, C. A.; SALIBE NETO, J. (Org.). Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p.181-186.**

LAMBIASE, A. *et al.* Strategic planning and design of supply chains: A literature review. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, n. 1, p. 1-11, 2013.

LO, E. O.; CAMPO, R.; MA, F. Decision Framework for New Technologies: A Tool for Strategic Planning of Electric Utilities. **IEEE Transactions on Power Systems**, v. 2, n. 4, p. 959–967, 1987.

LYLES, M. A. Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. **European Management Journal**, London, v. 32, n. 1, p. 132–136, 2014.

MANNARELLI FILHO, T. **Análise estratégica e de agregação de valor econômico na integração vertical da silvicultura e do tratamento da madeira: um estudo de caso no Mato Grosso do Sul.** Universidade Estadual Paulista - UNESP. Jaboticabal, p. 146. 2018.

MANNARELLI FILHO, T. **Análise estratégica e de agregação de valor econômico na integração vertical da silvicultura e do tratamento de madeira: um estudo de caso no Mato Grosso do Sul.** Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias. Jaboticabal, p. 132. 2018.

MANNARELLI FILHO, T.; MANNARELLI, L. B.. Posicionamento estratégico anterior e posterior a pandemia do Covid-19: um estudo de caso em empresa comercial de condicionador de ar no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 3, p. e17591211059-e17591211059, 2020.

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. **Free Press**, New York, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREL, C. M. *et al.* Co-authorship network analysis: a powerful tool for strategic planning of research, development and capacity building programs on neglected diseases. **PLoS Neglected Tropical Diseases**, v. 3, n. 8, 2009.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003.

NAZMUTDINOVA, E. V. *et al.* Organizational and methodic tools for strategic planning of industrial enterprise development. **Espacios**, v. 38, n. 49, 2017.

VIII SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Erradicação da Pobreza e Agricultura Sustentável**, Jaboticabal-SP: 14 a 17 de junho de 2023.



ANAIS

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, C. A.; De Almeida, M. I. R. (2019). **A utilização da inteligência artificial no processo de tomada de decisões referentes ao planejamento estratégico organizacional**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 4, n. 4, 2019. Pg. 121-135.

PAI, M. Y. *et al.* Ontology-based SWOT analysis method for electronic word-of-mouth. **Knowledge-Based Systems**, v. 50, p. 134–150.

PENG, Y. **Design a balanced scorecard-based model for human resource measurement system**. International Seminar on Business and Information Management. [S.l.]: [s.n.]. 2009. p. 255–258.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. Universidade de Santa Maria. Santa Maria, p. 119. 2018.

PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. **Developing SWOT analysis from customer satisfaction surveys**. 2014 IEEE 11th International Conference on e-Business Engineering. [S.l.]: [s.n.]. 2014. p. 97-104.

PINTO, A. C.; ANDRADE, J. B. Fator de impacto de revistas científicas: qual o significado deste parâmetro? **Química nova**, São Paulo, v. 22, p. 448-453, 1999.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRUSTY, S. K.; MOHAPATRA, P. K. J.; MUKHERJEE, C. K. GOS tree (Goal-Objective-Strategy tree) approach to strategic planning using a fuzzy-Delphi process: An application to the Indian Shrimp Industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 3, p. 442–456, 2010.

RIMKUNIENE, D.; ZINKEVICIUTE, V. Social media in communication of temporary organisations: role, needs, strategic perspective. **Journal of Business Economics and Management**, v. 15, n. 52014, p. 899–914, 2014.

SHARMA, P.; SARKER, B. R.; ROMAGNOLI, J. A. A decision support tool for strategic planning of sustainable biorefineries. **Computers and Chemical Engineering**, v. 35, n. 9, p. 1767–1781, 2011.

SICSÚ, J.; CASTELAR, A. *et al.* **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento / organizadores: João Sicsú, Armando Castelar**. – Brasília: Ipea, 2009.

SIDDAWAY, A. P.; WOOD, A. M.; HEDGES, L. V. How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. **Annual Review Psychology**, v. 70, p. 747-770, SIDDAWAY, Andy P.; WOOD, Alex M.; HEDGES, Larry V. 2019.

SINGH, P. K.; CHANDRA, P. (2020). **Artificial intelligence-based strategic planning for supply chain management: A review**. Journal of Enterprise Information Management, v. 33, n. 6, p. 1148-1171.

SOUZA, L. G. S.; AGANETTE, E. C. SOUZA, Luciana Gonçalves SA preservação digital em longo prazo amparada por planos de ações: uma revisão sistemática de literatura. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 18, p. e02002-e020027, 2020.

VIII SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Erradicação da Pobreza e Agricultura Sustentável**, Jaboticabal-SP: 14 a 17 de junho de 2023.



ANAIS

SYED, N.; XIAOYAN, L. **The linkage between knowledge management practices and company Performance** : empirical evidence. 2nd International Conference on Logistics, Informatics and Service Science. Berlin: [s.n.]. 2013. p. 763-769.

ZARIFIAN, P. **Modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

ZIMMERMAN, F. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**/ Fábio Zimmerman; revisão e adaptação, Alexandre Laval Silva e Carlos Eduardo Penante D'Ávila Uchôa. -- Brasília: ENAP, 2015