

CAPÍTULO 1

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS FERRAMENTAS DE ANÁLISE: UMA REVISÃO NARRATIVA DE LITERATURA DE OBRAS CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS

Janaína Gabrielle Moreira Campos da Cunha Amarante¹.

Universidade Estadual do Paraná (Unespar), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/71179521268709996>

RESUMO: O presente estudo apresenta uma revisão narrativa de literatura sobre o planejamento estratégico, com foco nas principais ferramentas utilizadas e na evolução conceitual do campo. O objetivo foi identificar como instrumentos clássicos permanecem centrais na prática organizacional, ao mesmo tempo em que são reinterpretados por abordagens contemporâneas que incorporam sustentabilidade (ESG), governança corporativa, big data e inteligência artificial. A metodologia adotada consistiu em uma revisão narrativa, baseada em obras seminais e estudos recentes publicados entre 1980 e 2024, organizados por meio de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que os fundamentos clássicos de autores continuam válidos, mas são ampliados por contribuições contemporâneas, que destacam a importância da adaptabilidade, da responsabilidade socioambiental e da digitalização. Conclui-se que o planejamento estratégico contemporâneo constitui uma rede de conexões entre teoria e prática, tradição e inovação, sendo um processo dinâmico e interdisciplinar capaz de orientar organizações na construção de estratégias mais inteligentes, éticas e sustentáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Ferramentas Estratégicas. Transformação Digital.

STRATEGIC PLANNING AND ANALYTICAL TOOLS: A NARRATIVE LITERATURE REVIEW OF CLASSICAL AND CONTEMPORARY STUDIES

ABSTRACT: This study presents a narrative literature review on strategic planning, focusing on the main tools employed and the conceptual evolution of the field. The objective was to identify how classical instruments remain central to organizational practice while being reinterpreted through contemporary approaches that incorporate sustainability (ESG), corporate governance, big data, and artificial intelligence. The methodology adopted consisted of a narrative review, based on seminal works and recent studies published between 1980 and 2024, organized through content analysis. The results show that the classical foundations proposed by authors remain valid, but are expanded by contemporary contributions that

emphasize adaptability, socio-environmental responsibility, and digitalization. It is concluded that contemporary strategic planning constitutes a network of connections between theory and practice, tradition and innovation, being a dynamic and interdisciplinary process capable of guiding organizations in building smarter, ethical, and sustainable strategies.

KEY-WORDS: Strategic Planning. Strategic Tools. Digital Transformation.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é reconhecido como um dos pilares da administração moderna, pois possibilita às organizações compreenderem seu ambiente, definirem objetivos e estruturarem ações que garantam competitividade e sustentabilidade. Embora amplamente difundida no campo empresarial, a noção de estratégia tem origem em práticas militares antigas, como as lições de Sun Tzu em “A Arte da Guerra”, que já destacava a importância da antecipação de cenários e da análise do ambiente para a tomada de decisão. Com o avanço das sociedades industriais e, posteriormente, das economias globalizadas, a estratégia passou a ser incorporada ao universo corporativo como ferramenta essencial de gestão.

No século XX, autores como Igor Ansoff (1965) consolidaram o campo da estratégia empresarial ao introduzir conceitos de planejamento formal e análise de portfólio, sendo considerado o “pai da estratégia corporativa”. Posteriormente, Prahalad e Hamel (1990) ampliaram o debate ao desenvolverem o conceito de competências essenciais, destacando que a vantagem competitiva não reside apenas em produtos, mas nas capacidades organizacionais que sustentam a inovação. Michael Porter (1980), por sua vez, trouxe contribuições fundamentais ao propor as estratégias genéricas e o modelo das Cinco Forças, que se tornaram referência mundial para análise da competitividade. Já Henry Mintzberg (1994) criticou os modelos excessivamente rígidos e mecanicistas, defendendo uma visão mais flexível e adaptativa da estratégia, reconhecendo-a como um processo emergente e não apenas deliberado.

Por sua vez, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na obra *Safári da Estratégia*, sistematizam dez escolas de pensamento estratégico e introduzem os 5Ps da estratégia (plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva), ampliando a compreensão sobre o tema e demonstrando que não há uma única definição de estratégia, mas múltiplas interpretações que se complementam. Essa diversidade teórica reflete a complexidade dos ambientes organizacionais modernos, marcados por transformações econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais.

Nesse cenário, o planejamento estratégico assume papel central como processo estruturado em fases: análise, formulação, implementação e controle, apoiado por ferramentas que permitem compreender o ambiente interno e externo, subsidiando decisões consistentes e adaptáveis.

OBJETIVO

O estudo tem como objetivo discutir as principais ferramentas de análise do ambiente interno e externo utilizadas no planejamento estratégico, fundamentando-se em revisão narrativa de literatura de autores clássicos e contemporâneos.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa de literatura, cujo objetivo é sistematizar e discutir as principais ferramentas de análise do ambiente interno e externo utilizadas no planejamento estratégico, a partir de obras clássicas e contemporâneas. A revisão de literatura é um método amplamente utilizado em pesquisas científicas, pois permite identificar, analisar e sintetizar o conhecimento já produzido sobre determinado tema, fornecendo uma base sólida para reflexões teóricas e práticas (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2021).

Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já publicado, principalmente livros, artigos de periódicos e documentos disponíveis em meios eletrônicos. Marconi e Lakatos (2021) reforçam que a revisão de literatura possibilita ao pesquisador compreender o estado da arte de um campo de estudo, identificar lacunas e propor novas perspectivas. Nesse sentido, a presente pesquisa buscou integrar contribuições clássicas, como as de Ansoff (1965), Porter (1980), Prahalad e Hamel (1990) e Mintzberg (1994), com estudos recentes que abordam temas como sustentabilidade, governança corporativa e transformação digital (Eccles; Klimenko, 2019; George et al., 2021; Sebastian et al., 2020).

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados acadêmicas reconhecidas, como Scopus, Web of Science, Google Scholar e SciELO, utilizando descritores como “planejamento estratégico”, “ferramentas de análise organizacional”, “estratégia competitiva”, “ESG” e “estratégia digital”. A coleta foi realizada entre dezembro de 2025 e março de 2026. Foram selecionados artigos publicados entre 1980 e 2024, de modo a contemplar tanto os fundamentos clássicos quanto as contribuições contemporâneas. O critério de inclusão considerou a relevância teórica e a aplicabilidade prática das obras, enquanto o critério de exclusão descartou estudos com pouca aderência ao tema central ou sem rigor metodológico.

A análise dos textos seguiu a recomendação de Bardin (2016) para análise de conteúdo, que consiste em identificar categorias temáticas e relacionar os achados de diferentes autores. Dessa forma, foram organizadas três grandes categorias de análise: (i) fundamentos clássicos da estratégia; (ii) ferramentas de análise interna e externa; e (iii) perspectivas contemporâneas relacionadas à sustentabilidade e à digitalização. Essa categorização permitiu estabelecer conexões entre os referenciais teóricos tradicionais e as abordagens modernas, evidenciando a evolução do campo.

Por fim, cabe destacar que, como toda revisão de literatura, este estudo apresenta limitações, uma vez que não contempla pesquisa empírica direta em organizações. No entanto, sua contribuição reside em oferecer uma visão integrada e crítica sobre o planejamento estratégico, articulando autores clássicos e contemporâneos e apontando tendências para futuras investigações.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O campo da estratégia organizacional é marcado por diferentes abordagens teóricas que evoluíram ao longo do tempo. Igor Ansoff (1965) introduziu o conceito de planejamento estratégico formal, destacando a importância da análise de portfólio e da diversificação como mecanismos de crescimento. Prahalad e Hamel (1990) ampliaram esse debate ao desenvolverem o conceito de competências essenciais, defendendo que a vantagem competitiva reside nas capacidades organizacionais que sustentam a inovação e não apenas nos produtos. Michael Porter (1980) sistematizou o modelo das Cinco Forças, que se tornou referência mundial para análise da competitividade, enquanto Henry Mintzberg (1994) criticou os modelos rígidos e mecanicistas, propondo uma visão emergente da estratégia, reconhecendo-a como um processo dinâmico e adaptativo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na obra *Safári da Estratégia*, sistematizam dez escolas de pensamento estratégico e introduzem os 5Ps da estratégia (plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva), ampliando a compreensão sobre o tema e demonstrando que não há uma única definição de estratégia, mas múltiplas interpretações que se complementam. Essa diversidade teórica reflete a complexidade dos ambientes organizacionais modernos, que exigem abordagens flexíveis e adaptativas.

O planejamento estratégico, consolidado como um processo estruturado em fases de análise, formulação, implementação e controle, é sustentado por um conjunto de ferramentas que foram desenvolvidas por autores seminais e continuam sendo amplamente utilizadas nas organizações contemporâneas.

A fase de análise, considerada o ponto de partida, já era destacada por Igor Ansoff (1965), que defendia a necessidade de compreender o portfólio e as oportunidades de diversificação como base para decisões estratégicas. Essa perspectiva foi ampliada por Michael Porter (1980), ao propor as Cinco Forças, que se tornaram referência mundial para avaliar a rivalidade competitiva e os fatores externos que moldam o mercado.

Nos últimos anos, diversos estudos têm discutido a validade e eficácia do planejamento estratégico em contextos contemporâneos. Fischmann e Almeida (2018) destacam que o planejamento estratégico continua sendo uma ferramenta essencial, mas precisa ser constantemente atualizado para responder às mudanças rápidas do mercado. Nunes (2022) enfatiza que, em instituições públicas e privadas, o planejamento estratégico deve priorizar eficiência e eficácia, com foco no cidadão ou cliente como centro das decisões. Já Alves

Junior et al. (2024), em revisão bibliográfica sobre empresas privadas brasileiras, reforçam que o planejamento estratégico potencializa resultados, fortalece a tomada de decisão e aumenta a competitividade em mercados cada vez mais dinâmicos.

Internamente, a análise de recursos ganhou força com a abordagem da *Resource-Based View* (RBV), consolidada por Jay Barney (1991), que introduziu a ferramenta VRIO para identificar recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados. Mais recentemente, Teece (2018) ampliou essa visão ao discutir as capacidades dinâmicas, que permitem às organizações reconfigurar seus recursos diante de ambientes voláteis, mostrando que a lógica clássica da vantagem competitiva baseada em recursos se conecta com abordagens modernas que enfatizam adaptabilidade e inovação.

A aplicação prática dessas ferramentas é evidente em empresas que utilizam a análise VRIO para identificar recursos intangíveis como sua marca e reputação socioambiental, considerados raros e difíceis de imitar. Ao mesmo tempo, as empresas aplicam o PESTEL para compreender impactos regulatórios e ambientais, integrando práticas de ESG em sua estratégia.

Tal assertiva é respaldada no fato de como ferramentas clássicas são aplicadas de forma integrada com preocupações modernas, conforme defendido por Eccles e Klimenko (2019), que argumentam que empresas que incorporam sustentabilidade em sua estratégia tendem a apresentar maior resiliência e legitimidade perante investidores e consumidores. Assim, a fase de análise não se limita a identificar forças e fraquezas, mas se expande para incluir dimensões sociais e ambientais, que hoje são centrais para a competitividade.

Na fase de formulação, a contribuição de Henry Mintzberg (1994) é fundamental, ao criticar a rigidez dos modelos tradicionais e propor que a estratégia deve ser vista como um processo emergente, capaz de se adaptar às mudanças do ambiente. Ferramentas como a SWOT, amplamente difundida desde os anos 1960, continuam sendo utilizadas para sintetizar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas sua eficácia depende da capacidade de transformar diagnósticos em ações concretas.

Autores como Fischmann e Almeida (2018) reforçam que a integração da SWOT com instrumentos operacionais como o 5W2H é essencial para detalhar responsabilidades, prazos e recursos, garantindo que a formulação não se restrinja a um exercício teórico, mas se converta em planos de ação efetivos. Essa prática reflete a crítica de Mintzberg e mostra que a formulação deve ser flexível e adaptativa, capaz de responder a mudanças rápidas no mercado financeiro. Além disso, a formulação estratégica contemporânea tem incorporado análises de big data, permitindo que empresas identifiquem padrões de comportamento de consumidores e antecipem tendências de mercado, o que amplia a capacidade de transformar diagnósticos em ações precisas e orientadas por dados.

A fase de implementação é marcada pela necessidade de traduzir a estratégia em indicadores mensuráveis. O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), tornou-se uma das ferramentas mais difundidas, pois conecta objetivos estratégicos às

dimensões financeira, clientes, processos internos e aprendizado. Sua ampla utilização em empresas globais, como a Apple, demonstra a relevância de vincular metas estratégicas a métricas de desempenho. Entretanto, em ambientes digitais, essa ferramenta tem sido complementada por sistemas de business intelligence, big data e inteligência artificial, que permitem monitoramento em tempo real e maior precisão na tomada de decisão. Bharadwaj et al. (2013) introduziram o conceito de estratégia digital, destacando que a integração de tecnologias redefine a forma como as organizações formulam e monitoram suas estratégias. Mais recentemente, Sebastian et al. (2020) reforçam que a digitalização exige que o planejamento estratégico seja mais ágil, baseado em dados e capaz de responder rapidamente às mudanças do ambiente competitivo. A aplicação prática da inteligência artificial nesse contexto permite prever demandas, otimizar processos e personalizar experiências, tornando a implementação estratégica mais precisa e eficaz.

Por fim, a fase de controle e monitoramento garante que as ações implementadas estejam alinhadas aos objetivos definidos. O ciclo PDCA, inspirado em práticas de melhoria contínua desde Deming (1986), e os *KPI's (Key Performance Indicators)* permanecem centrais para acompanhar resultados e promover ajustes. Autores contemporâneos como Nunes (2022) destacam que o controle estratégico deve ser participativo, envolvendo diferentes níveis da organização e promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Além disso, a utilização de inteligência artificial e big data no controle permite identificar padrões e prever tendências, transformando o monitoramento em um processo proativo e não apenas reativo.

Essa prática conecta a lógica clássica de melhoria incremental com abordagens modernas de gestão colaborativa e ágil, demonstrando que o controle não é apenas um mecanismo de verificação, mas um processo de aprendizagem organizacional. A integração de ESG nessa fase garante que os indicadores de desempenho não se limitem a métricas financeiras, mas incluam aspectos sociais e ambientais, reforçando a responsabilidade corporativa.

Observa-se que os fundamentos clássicos do planejamento estratégico permanecem válidos e amplamente utilizados, mas sua aplicação é constantemente reinterpretada pelos estudos contemporâneos, que incorporam dimensões de sustentabilidade, governança e transformação digital. As ferramentas — VRIO, PESTEL, Cinco Forças, SWOT, 5W2H, Balanced Scorecard, PDCA e *KPI's* — são amplamente utilizadas nas organizações, não apenas como instrumentos técnicos, mas como mecanismos que conectam teoria e prática.

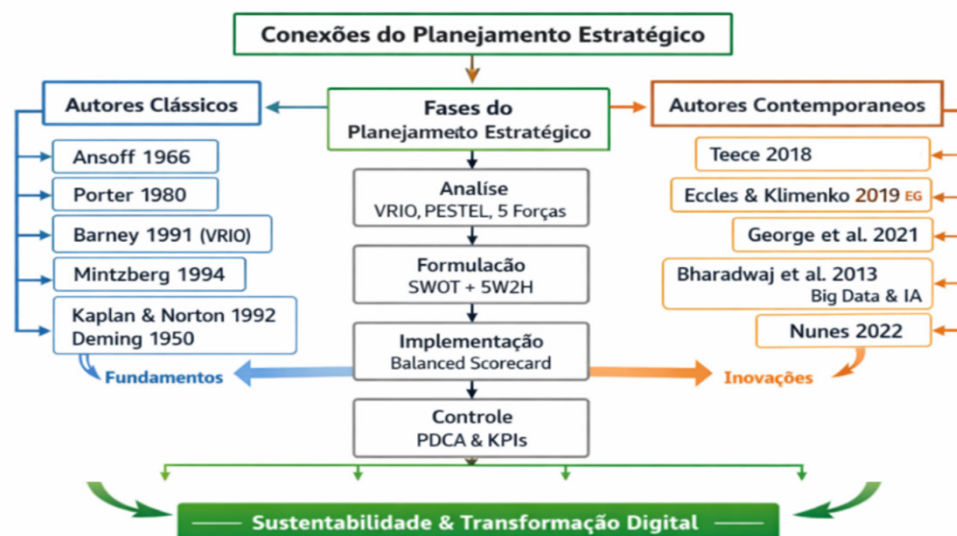
A articulação entre o clássico e o moderno evidencia que o planejamento estratégico é um campo em constante evolução, capaz de dialogar com diferentes épocas e de se adaptar às novas demandas sociais, ambientais e tecnológicas. Mais do que um conjunto de ferramentas, o planejamento estratégico é um processo vivo, que conecta autores seminais como Ansoff, Porter, Barney, Mintzberg, Kaplan e Norton, Deming, com contribuições recentes de Teece (2018), Eccles e Klimenko (2019), George et al. (2021), Sebastian et al.

(2020).

Ademais, o planejamento estratégico permite que organizações enfrentem ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos, mantendo sua competitividade, legitimidade e responsabilidade social. A incorporação de inteligência artificial, big data e ESG não substitui os fundamentos clássicos, mas os amplia, tornando o planejamento estratégico mais robusto, ágil e alinhado às exigências contemporâneas de inovação e sustentabilidade.

A partir dessa análise, é possível visualizar uma rede de conexões conceituais que integra autores, fases, ferramentas e aplicações práticas. Essa rede mostra que o planejamento estratégico é um sistema vivo, em que os clássicos fornecem os fundamentos e os contemporâneos ampliam sua aplicabilidade com novas dimensões de sustentabilidade e tecnologia (Figura 1).

Figura 1: Conexões do Planejamento estratégico



Fonte: elaboração própria (2026)

Dessa forma, observa-se que os fundamentos clássicos da estratégia, como a análise de portfólio de Ansoff, as competências essenciais de Prahalad e Hamel, a vantagem competitiva de Porter e a visão emergente de Mintzberg, continuam sendo referenciais indispensáveis. Contudo, eles são reinterpretados e ampliados pelos estudos contemporâneos, que incorporam dimensões como sustentabilidade, governança e transformação digital. Essa relação entre o clássico e o moderno evidencia que o planejamento estratégico é um campo em constante evolução, capaz de dialogar com diferentes épocas e de se adaptar às novas demandas sociais, ambientais e tecnológicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada demonstra que o planejamento estratégico permanece como um dos pilares fundamentais da gestão organizacional, sustentado por uma base teórica sólida e continuamente ampliada por novas abordagens. Os autores clássicos, como Ansoff, Porter, Barney, Mintzberg, Kaplan e Norton, e Deming, estabeleceram os fundamentos que estruturam as fases do planejamento — análise, formulação, implementação e controle — e as ferramentas que ainda hoje orientam a prática empresarial. Esses referenciais continuam válidos porque oferecem uma lógica de raciocínio estratégico que transcende o tempo, permitindo às organizações compreender o ambiente competitivo, identificar recursos internos e traduzir objetivos em ações concretas.

Entretanto, o estudo evidencia que o planejamento estratégico contemporâneo não pode ser compreendido apenas sob a ótica tradicional. Os autores contemporâneos, como Teece (2018), Eccles e Klimentko (2019), George et al. (2021), Bharadwaj et al. (2013), Sebastian et al. (2020), ampliam essa base ao incorporar dimensões de sustentabilidade, governança corporativa, transformação digital, inteligência artificial e big data.

Essa integração representa uma evolução conceitual e prática: o planejamento estratégico deixa de ser um instrumento estático de previsão e passa a ser um processo dinâmico, orientado por dados, valores éticos e responsabilidade social. O planejamento estratégico moderno é simultaneamente analítico e adaptativo, técnico e humano, racional e sensível às demandas sociais e ambientais.

A rede de conexões teóricas construída neste estudo evidencia que as ferramentas clássicas — VRIO, PESTEL, Cinco Forças, SWOT, 5W2H, Balanced Scorecard, PDCA e KPI's — continuam sendo amplamente utilizadas nas organizações, mas sua aplicação é constantemente reinterpretada.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao demonstrar que o planejamento estratégico contemporâneo é um sistema integrado de conexões entre autores, ferramentas e práticas. Ele não se limita à racionalidade econômica, mas incorpora dimensões sociais, ambientais e tecnológicas, tornando-se um campo interdisciplinar. Essa perspectiva amplia o entendimento da estratégia como fenômeno organizacional complexo, que exige abordagens múltiplas e complementares. Do ponto de vista prático, a pesquisa reforça que as organizações que integram ESG, inteligência artificial e big data em seus processos estratégicos tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, inovação e legitimidade perante seus públicos.

Como toda revisão de literatura, este estudo apresenta limitações, especialmente pela ausência de pesquisa empírica direta. Embora tenha sistematizado e discutido as principais contribuições teóricas, não foram analisados dados primários de organizações específicas. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas realizem estudos de caso ou pesquisas empíricas comparativas, capazes de verificar como as ferramentas estratégicas são aplicadas em diferentes setores e contextos culturais. Também seria relevante investigar

como a integração entre planejamento estratégico e transformação digital impacta a governança corporativa e a sustentabilidade organizacional.

Assim, o planejamento estratégico contemporâneo é um campo em constante evolução, que conecta os fundamentos clássicos à inovação tecnológica e à responsabilidade socioambiental, representando uma rede de conexões entre estudos, ferramentas e práticas, capaz de orientar organizações na construção de estratégias mais inteligentes, éticas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALVES JUNIOR, A. E.; OLIVEIRA, T. R.; PEREIRA, F. V. F.; PEREIRA, J. R.; RIBEIRO, K. B. D.; SILVESTRE, L. J. B. O planejamento estratégico em empresas privadas brasileiras: uma revisão bibliográfica atualizada. **Revista Científica do Tocantins**, v. 4, n. 1, jul. 2024

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge, MIT Press: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The investor revolution. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 3, p. 106-116, 2019.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2018.

GEORGE, G.; HOWARD-GRENVILLE, J.; JOSHI, A.; TIWARI, B. Sustainable development and strategic management. **Academy of Management Journal**, v. 64, n. 1, p. 1-25, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: uma visita guiada pelos campos da gestão estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NUNES, J. **Gestão estratégica participativa**. São Paulo: Atlas, 2022.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. Acta Paulista de Enfermagem, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SEBASTIAN, I. M.; MOLONEY, K. G.; ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; MUIR, A.; FENN, D. **How big data and AI transform strategy**. MIS Quarterly Executive, v. 19, n. 2, p. 89-113, 2020.

TEECE, D. J. **Business models and dynamic capabilities**. Long Range Planning, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.