

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MULTINSTRUMENTAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CLIPPING DE SÃO LUÍS/MA

Marcos Moura Silva
Doutor em Biodiversidade e Biotecnologia
Universidade Federal do Maranhão
moura.marcos@ufma.br

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

Resumo

Este estudo investiga a aplicação integrada de ferramentas de planejamento estratégico em uma empresa do setor de comunicação social, com foco na melhoria do desempenho e na promoção de crescimento sustentável. O referencial teórico-metodológico fundamenta-se na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), além do Balanced Scorecard (BSC) e dos diagnósticos financeiros como instrumentos-chave em ambientes competitivos e dinâmicos. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, descritiva, aplicada e exploratória, com análise de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com membros da empresa avaliada, análise documental e de dados contábeis dos anos de 2021 a 2023, além da aplicação da matriz SWOT e da construção de um BSC alinhado aos resultados obtidos. As contribuições práticas incluem a proposta de um modelo de gestão estratégica aplicável a pequenas empresas do setor, com base em dados e metas claras. Socialmente, a pesquisa reforça a importância da profissionalização das empresas de comunicação social, promovendo sustentabilidade e adaptabilidade frente às transformações do mercado. O estudo demonstra como a gestão baseada em evidências pode fortalecer a capacidade de resposta das organizações de comunicação social diante de desafios digitais e operacionais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Organizações. SWOT. Comunicação

Abstract

This study investigates the integrated application of strategic planning tools in a company in the social communications sector, focusing on improving performance and promoting sustainable growth. The theoretical and methodological framework is based on the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis, in addition to the Balanced Scorecard (BSC) and financial diagnostics as key instruments in competitive and dynamic environments. The research adopts a qualitative, descriptive, applied, and exploratory approach, with a cross-sectional case study. Data were collected through interviews with members of the evaluated company, document analysis, and accounting data from 2021 to 2023, in addition to the application of the SWOT matrix and the construction of a BSC aligned with the results obtained. Practical contributions include the proposal of a strategic management model applicable to small companies in the sector, based on data and clear goals. Socially, the research reinforces the importance of professionalizing social media companies, promoting sustainability and adaptability in the face of market transformations. The study demonstrates how evidence-based management can strengthen the responsiveness of social media organizations in the face of digital and operational challenges.

Keywords: Strategic Planning. Organizations. SWOT. Communication

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário caracterizado por mudanças rápidas, avanços tecnológicos constantes e um mercado cada vez mais competitivo, o planejamento estratégico assume papel central na sustentabilidade das organizações (Nicaretta, 2023). No setor de comunicação social, essas exigências se intensificam diante da velocidade da informação, da diversificação dos canais digitais e das transformações no comportamento do consumidor. Empresas que atuam nesse segmento precisam lidar não apenas com pressões operacionais, mas também com a necessidade de se posicionar estrategicamente, oferecer valor relevante e manter um relacionamento contínuo e confiável com diferentes públicos.

Nesse contexto, torna-se imperativo adotar abordagens de gestão que integrem análise ambiental, definição de metas claras, mensuração de desempenho e capacidade adaptativa (Becerra-Fernandez et al., 2022; Busolo; Kyongo, 2025). O planejamento estratégico deixa de ser um exercício pontual e passa a representar um processo contínuo de construção, monitoramento e realinhamento das estratégias organizacionais (Busolo; Kyongo, 2025), apoiado na utilização de ferramentas gerenciais integradas como a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), o Balanced Scorecard (BSC) e os diagnósticos financeiros – todas reconhecidas por sua capacidade de gerar diagnósticos e orientar a formulação de estratégias coerentes e baseadas em evidências.

Entretanto, observa-se que muitas micro e pequenas empresas, especialmente do setor de serviços criativos como a comunicação social, ainda operam com baixa formalização de seus processos estratégicos, o que compromete sua competitividade e sustentabilidade a médio e longo prazo. A carência de planejamento estruturado, somada à gestão informal e à sobrecarga operacional, acaba por limitar o crescimento, a inovação e a capacidade de resposta a crises e mudanças repentinhas no ambiente externo. Diante dessa realidade, este estudo tem como objetivo investigar a aplicação integrada de ferramentas de planejamento estratégico em uma empresa do setor de comunicação social. Busca-se compreender como essas ferramentas podem ser articuladas de forma prática para promover melhorias no desempenho, maior alinhamento estratégico e sustentabilidade organizacional.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

Face ao contexto apresentado, por meio de uma pesquisa aplicada, este estudo se propõe a contribuir para o avanço teórico ao propor a aplicação integrada de ferramentas consagradas de planejamento estratégico (análise SWOT, BSC e diagnósticos financeiros) em um contexto prático de pequena empresa do setor de comunicação social. A combinação dessas abordagens amplia a capacidade das organizações de interpretar o ambiente interno e externo de forma sistêmica e fundamentada, permitindo decisões mais coerentes com sua realidade e objetivos (KAPLAN; NORTON, 1992; HUMPHREY, 2005; HIGGINS, 2012).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial da Administração que envolve a definição de objetivos e a elaboração de estratégias para alcançá-los, considerando o ambiente interno e externo da organização. Segundo Mintzberg (1994), esse processo não é apenas técnico, mas também social, implicando a capacidade de interpretar sinais do ambiente, ajustar-se a mudanças e alinhar a identidade da organização aos seus objetivos futuros. O planejamento estratégico torna-se ainda mais crítico em contextos voláteis, como o da comunicação social, que sofre impactos diretos das inovações tecnológicas e da evolução no comportamento do consumidor.

No caso específico das organizações que prestam serviços em comunicação social, o uso de ferramentas analíticas permite uma resposta mais rápida e adaptativa. Esse setor exige agilidade e capacidade de personalização, o que demanda uma postura proativa na identificação de tendências, no desenvolvimento de novos formatos e na geração de valor por meio de conteúdos relevantes. Entre essas ferramentas, a análise SWOT tem amplo uso pela sua simplicidade e efetividade em gerar diagnósticos sistêmicos, pois permite observar tanto os elementos endógenos quanto os exógenos que influenciam a estratégia organizacional.

A aplicação prática da SWOT no contexto empresarial pode ser potencializada com o uso de métodos complementares como o Balanced Scorecard (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1992), que traduz a estratégia organizacional em objetivos táticos e operacionais distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

e aprendizado e crescimento. Sua aplicabilidade no setor de comunicação social permite que metas como alcance de audiência, engajamento digital, fidelização de clientes e inovação em produtos e serviços sejam monitoradas de forma integrada e orientadas a resultados. Aplicado ao setor de serviços, o BSC ganha ainda mais relevância ao permitir o acompanhamento de KPIs (Key Performance Indicators) relacionados não apenas a resultados financeiros, mas à satisfação do cliente e à eficiência dos processos (Oliveira et al., 2022; Harihayati et al., 2018).

Adicionalmente, o uso de diagnósticos financeiros complementa o ciclo de planejamento estratégico, oferecendo uma leitura realista da capacidade de investimento, lucratividade e riscos. Segundo Higgins (2012), a análise de indicadores financeiros é crucial para dar suporte à tomada de decisão, especialmente quando combinada com ferramentas qualitativas. Essa integração é defendida por Smirnov (2022) como um modelo de diagnóstico econômico que favorece a competitividade e a sustentabilidade das organizações.

Essas ferramentas buscam permitir a qualidade percebida pelos consumidores em empresas de comunicação social, como as de clipagem. Isso inclui não só a relevância do conteúdo produzido, mas a capacidade de atualiza-se constantemente, o que é essencial para manter a confiança e o engajamento do público, a eficácia no atendimento ao cliente e a capacidade de inovação tecnológica – elementos são essenciais para atender às expectativas dos consumidores e garantir a competitividade no mercado.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos para a solução de problemas específicos enfrentados pela empresa de comunicação social no seu processo de planejamento estratégico. Classifica-se também como descritiva-exploratória, uma vez que objetiva de detalhar os fenômenos observados por meio de métodos como entrevistas semiestruturadas, análise SWOT, diagnósticos financeiros e o BSC para, em seguida, investigar em profundidade a aplicação de múltiplas ferramentas de planejamento estratégico no contexto específico de uma

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

empresa de pequeno porte na área de comunicação social, com o total de seis funcionários e dois sócios, sediada no Nordeste brasileiro.

A pesquisa foi conduzida em quatro etapas principais: entrevistas semiestruturadas com os colaboradores e sócios, análise SWOT, diagnóstico financeiro e a aplicação do BSC. Essas ferramentas foram selecionadas por sua capacidade de fornecer uma visão detalhada dos aspectos internos e externos da organização. As entrevistas semiestruturadas permitiram a coleta de dados qualitativos diretamente dos colaboradores da empresa de comunicação social.

A coleta de dados foi realizada por meio de oito entrevistas individuais, a partir de vinte e seis questões abordando aspectos cruciais como o clima organizacional, a percepção dos funcionários e dos sócios sobre os componentes da matriz SWOT, além de especificidades dos processos operacionais do segmento da comunicação social. Os dados foram analisados por meio de triangulação metodológica (Flick, 2008), combinando evidências obtidas em entrevistas semiestruturadas, análise documental, avaliação financeira e aplicação de ferramentas gerenciais. As respostas das entrevistas foram organizadas em categorias temáticas, permitindo identificar padrões de percepção entre os participantes. Os dados financeiros foram examinados com base nos demonstrativos de receitas e despesas da empresa, possibilitando um diagnóstico econômico. Por fim, os resultados foram integrados no BSC, com a definição de metas, indicadores e iniciativas estratégicas em quatro perspectivas, contribuindo para a formulação de um mapa estratégico alinhado à realidade da organização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As entrevistas realizadas revelaram sobretudo a percepção dos colaboradores em relação aos serviços prestados pela organização. A análise dos dados resultou em duas principais categorias de evidências: percepção da qualidade dos serviços; e problemas operacionais e direcionamento estratégico.

4.1. Qualidade dos serviços

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

Os colaboradores demonstraram um consenso positivo em relação à qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Dois subtemas se destacaram nessa categoria: rapidez e qualidade dos textos produzidos. Os entrevistados destacaram a eficiência com que os projetos são entregues, frequentemente mencionando a rapidez como um diferencial competitivo da empresa. A qualidade dos textos produzidos foi outro aspecto amplamente reconhecido e valorizado pelos funcionários. "Nosso trabalho é conhecido pela precisão e qualidade dos textos. Isso é algo que todos aqui se orgulham" (funcionário B); "A concorrência até tem levado alguns dos nossos clientes, mas eles sempre voltam informando que nossos textos são melhores" (funcionário C).

4.2. PROBLEMAS OPERACIONAIS E DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

As entrevistas também identificaram problemas relevantes, como a sobrecarga de trabalho e a falta de clareza na direção estratégica da empresa. Os entrevistados destacaram problemas como layout inadequado para realização das atividades, equipamentos insuficientes e falta de condições físicas para o desempenho das atividades. Outro problema destacado foi a falta de direcionamento estratégico: "parece que sempre estamos repetindo as mesmas coisas. Não temos uma direção do que vamos alcançar no futuro" (funcionário A).

A ausência de um planejamento estratégico de longo prazo e a comunicação ineficaz das metas e ações geram incertezas e frustrações entre os colaboradores. Esses fatores, quando não são tratados, podem comprometer a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela empresa. A comunicação inadequada de metas e ações, conforme discutido por Guardabassi e Lorenzetti (2019), pode resultar em incerteza e frustração entre os funcionários, afetando a qualidade e a eficiência do serviço.

4.3. Análise SWOT

Analizar as forças usando a análise SWOT contribuiu para entender os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização e, por conseguintes, a elaboração de estratégias que explorem as potencialidades da organização com foco em recursos

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

chave e diferenciais competitivos. Os dados obtidos complementados pela observação in loco permitiram a seguinte configuração de matriz SWOT (Quadro 1):

Quadro 1 – Análise de dados com base na matriz SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Reconhecimento dos clientes; Capacidade dos funcionários; Rapidez na entrega da informação; Qualidade do texto produzido.	Falta de clareza estratégica; Sobrecarga de trabalho; Insuficiência de pessoal; Deficiências tecnológicas; Saída de funcionários.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ampliação de investimentos tecnológicos; Utilização do marketing nas redes sociais; Diversificação do portfólio.	Concorrência agressiva, Possibilidade de novos entrantes no mercado.

Fonte: elaborado pelos autores. (2025)

Convém destacar que a empresa possui uma sólida reputação no mercado, com um alto nível de reconhecimento e satisfação entre seus clientes. Este fator é determinante para a fidelização e a expansão da base de clientes através de indicações. Além disso, a competência e a qualificação dos funcionários são destacadas como um ativo valioso. Profissionais capacitados contribuem para a eficiência e a inovação contínua da empresa e a agilidade na entrega dos serviços é uma vantagem competitiva, especialmente em um setor onde a rapidez é um diferencial apreciado pelos clientes.

4.4. Diagnóstico financeiro

A análise financeira da empresa revela um quadro misto de forças e fraquezas que exigem atenção estratégica para garantir a sustentabilidade e o crescimento do negócio. A seguir, apresenta-se um diagnóstico com base nos dados coletados. Entre janeiro de 2021 e abril de 2023, a organização apresentou lucro recorrente relevante, indicando que a empresa consegue consistentemente gerar receita superior às despesas operacionais, bem como demonstrou boa liquidez imediata e a capacidade de honrar compromissos de

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

curto prazo. Contudo, carece de um sistema consolidado de gestão financeira. Não foram observados mecanismos de controle de caixa e ferramentas de gestão financeira. Um ponto crítico identificado é a ausência de investimentos significativos para o crescimento do negócio, o que pode limitar a capacidade da empresa de aproveitar oportunidades de mercado e inovar em seus serviços.

Foram observados eventos de não conformidade com o princípio da organização pesquisada, que trata da separação clara entre os patrimônios da empresa e de seus sócios, como a utilização do cartão da pessoa jurídica para despesas pessoais e a ausência de previsão orçamentária mensal – práticas que podem distorcer a real situação financeira da empresa e dificultar a gestão eficiente levando a riscos legais e financeiros.

4.5. Balanced Scorecard (BSC)

A aplicação do BSC permitiu desenvolver estratégias específicas para cada uma das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), culminando na construção de um mapa estratégico, conforme se verifica no Quadro 2:

Quadro 2 – Principais estratégias do Balanced Scorecard (BSC)

Perspectiva Financeira		
Objetivos	Indicadores	Iniciativas
Aumentar a Rentabilidade	Margem de lucro	Implementação de sistemas de controle financeiro
		Redução de custos operacionais
Diversificar as Fontes de Receita	Receita por cliente	Desenvolvimento de novos serviços
	Crescimento de receita	Campanhas de marketing para novos mercados
Perspectiva dos Clientes		
Aumentar a Satisfação dos Clientes	Índice de satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação e feedback contínuo
		Programas de fidelização de cliente
Expandir a Base de Clientes	Taxa de retenção de clientes	Estratégias de marketing digital e redes sociais
Perspectiva de Processos Internos		
Otimizar Processos Operacionais	Tempo de processamento de pedidos	Pesquisa de satisfação e feedback contínuo
	Nível de automação dos processos	Implementação de sistemas de gestão de qualidade
Perspectiva de Aprendizado e crescimento		

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro

São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

Desenvolver Competências e Habilidades Gerenciais	Número de horas de treinamento Índice de satisfação dos colaboradores	Programas de desenvolvimento profissional Criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador
---	--	---

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Com as informações foi possível definir o mapa estratégico, considerando-se a relação entre os objetivos em cada uma das perspectivas do BSC, além do alinhamento com a missão e visão da organização, conforme Imagem 1 a seguir:

Figura 1 - Mapa estratégico da empresa com base no BSC



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O mapa estratégico da organização está definido em quatro perspectivas principais: crescimento financeiro; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento. Este enfoque integrado visa assegurar um crescimento sustentável e competitivo para a organização. Dessa forma, o mapa estratégico, aliado à análise SWOT, orienta decisões mais assertivas e sustentáveis, reforçando a coerência entre o planejamento e a execução estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

A aplicação integrada de ferramentas como a análise SWOT, o Balanced Scorecard (BSC) e os diagnósticos financeiros demonstrou-se eficaz para o planejamento estratégico em empresas do segmento de comunicação social. Essa integração possibilita não apenas um diagnóstico preciso da situação organizacional, mas também a formulação de estratégias alinhadas às reais capacidades e desafios enfrentados pelas empresas do setor.

No caso estudado, a abordagem adotada permitiu mapear com clareza os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam o desempenho da organização, além de orientar a definição de metas estratégicas em múltiplas dimensões (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento). Para os gestores da comunicação social, isso representa uma oportunidade de sistematizar a gestão estratégica com base em dados concretos e métricas objetivas, substituindo decisões intuitivas por análises estruturadas.

Entre as contribuições mais relevantes deste estudo para o segmento destacam-se a sistematização do diagnóstico estratégico, que pode ser replicada por outras organizações da área como modelo de análise e reflexão sobre sua posição no mercado; a construção de um mapa estratégico personalizado, que favorece o alinhamento entre metas institucionais e operacionais, promovendo foco, integração entre áreas e cultura de desempenho; e a demonstração de como os dados financeiros podem ser integrados à visão estratégica, permitindo não apenas a sustentabilidade econômica, mas também o direcionamento de investimentos em inovação, tecnologia e qualificação profissional.

Para os profissionais e gestores de empresas da área de comunicação social, os achados deste estudo reforçam a importância de adotar uma postura proativa frente às transformações digitais e às novas exigências do mercado. O uso de ferramentas gerenciais modernas permite às empresas não apenas reagirem, mas se anteciparem às mudanças, desenvolvendo competências críticas, como a agilidade estratégica, a inovação contínua e o foco em resultados.

Recomenda-se, portanto, que os gestores do setor incorporem rotinas de planejamento estratégico baseadas em múltiplas ferramentas e que estimulem uma cultura organizacional orientada à aprendizagem, à mensuração de desempenho e à tomada de

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro

São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

decisões baseada em evidências. Além disso, é essencial investir em capacitação das lideranças e em sistemas de gestão integrados que viabilizem a implementação efetiva da estratégia.

Diante de um cenário de negócios instável e em constante transformação, a abordagem apresentada neste trabalho demonstra-se uma alternativa viável e eficaz para fortalecer a gestão estratégica na comunicação social. Assim, reafirma-se sua relevância prática e potencial de contribuição para organizações que buscam se posicionar de forma mais assertiva e sustentável no mercado.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMAD, Jamil. Strategic Planning: Navigating Uncertainty in Business Management. *Journal of Management & Social Science*, v. 1, n. 02, p. 33–46, 2024. Disponível em: <https://rjmss.com/index.php/7/article/view/15>. Acesso em 30 mai.2025.

AAKER, David A. *Construindo marcas fortes*. Tradução de Maria Lúcia Badejo; colaboração de Cláudio Hoffmann Sampaio e Marcelo Gatterman Perin. São Paulo: Bookman, 2007.

AINI, Aisyah Nurul; SUBARTINI, Betty; ISMAIL, Muhammad Iqbal Al-Banna Bin. Analysis of the company's cash flow statement Kopinian Café *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, v. 3, n. 4, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.46336/ijbesd.v3i4.353>. Acesso em: 6 jul. 2024.

BECERRA-FERNANDEZ, M.; RUIZ-ACOSTA, L. E.; CAMARGO-MAYORGA, D. A.; MUÑOZ, M. A. A system dynamics model for sustainable corporate strategic planning. *Production*, v. 32, e20220011, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220011>. Acesso em: 27 mai.2025.

BUSOLO, P.; KYONGO, J. Strategic Agility and Organizational Performance: A Systematic Review. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Topics*, v. 6, n. 1, p. 24-28, 2025. Acesso em: 27 mai.2025.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Tradução Joice Elias Costa e Sônia Elisa Caregnato. Porto Alegre: Penso, 2008.

GUARDABASSI, Andréa; LORENZETTI, Gisele. Planning and measurement: propositions for the strategic work of employee communications. In: THORNTON, Gabrielle; MANSI, Verma; CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Tatiana (eds.). *Strategic employee communication*. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9_17. Acesso em: 9 jul. 2024.

HARIHAYATI, Tati et al. The company's performance assessment using balanced scorecard. *IOP Publishing*, v. 407, n. 1, p. 012067, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1088/1757-899X/407/1/012067>. Acesso em: 14 ago. 2024.

HELMOLD, Marc. Quality excellence models. In: Virtual and innovative quality management across the value chain. *Management for Professionals*. Springer, 2023. Cap. 8, p. 87-97. Disponível em: https://ideas.repec.org/h/spr/mgmchp/978-3-031-30089-9_8.html. Acesso em: 15 jun. 2025.

HIGGINS, Robert C. *Analysis for financial management*. 10th ed. New York: McGrawHill, 2012.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

HUMPHREY, Albert. *SWOT analysis for management consulting*. SRI Alumni Association Newsletter, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Acesso em: 10 mai. 2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: *Harvard Business Press*, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica de Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, Sharath C. R.; PRAVEENA, K. B. SWOT analysis. *International Journal of Advanced Research*, v. 11, n. 9, p. 744–748, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21474/IJAR01/17584>. Acesso em: 09 abr. 2024.

MAVI, D.; AYYILDIZ, P.; ÖZDEMİR, M. Unzipping the educational strategic plans: threats and opportunities in disadvantaged cities. *Bartin University Journal of Faculty of Education*, v. 11, n. 3, p. 686-701, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.14686/buefad.1096212>. Acesso em: 20 mai. 2024.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning. Boston: *Harvard Business Review*, 1994.

NICARETTA, Leandro. *O impacto do planejamento estratégico no desempenho financeiro de micro e pequenas empresas*. São Paulo: Editora Dialética, 2023.

OLIVEIRA, C.; RODRIGUES, M.; SILVA, R.; MEIRINHOS, G.; FRANCO, M. BSC's perspectives ranking towards organizational performance: an empirical study performed with Portuguese exporters. *Sustainability*, v. 14, n. 23, p. 2-22, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su142315979>. Acesso em: 20 jul 2024.

PORTR, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1998.

PRATIWI, Umi. Balanced scorecard dan manajemen strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, v. 11, n. 2, p. 166-174, 2010.

SMIRNOV, Oleksii. Efficiency of usina economic diagnostics in determining the competitiveness of the enterprise on the market. *Central Ukrainian Scientific Bulletin*,

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

v. 8(41), p. 86-92, 2022. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).86- 92](http://dx.doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).86- 92). Acesso em: 17 jun. 2024.

TOMAR, Deepak. Porter's competitive forces model and SWOT analysis to payments. *International Journal of Computer Trends and Technology*, v. 68, n. 10, p. 56-59, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V68I10P110>. Acesso em: 5 ago. 2024.