

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HUGO LEONARDO OLIVEIRA PIRES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso no escritório de
advocacia Antonio Augusto Sousa Advogados Associados**

São Luís

2025

HUGO LEONARDO OLIVEIRA PIRES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso no escritório de
advocacia Antonio Augusto Sousa Advogados Associados**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2025

PIRES, Hugo Leonardo Oliveira.

Planejamento estratégico: um estudo de caso no escritório de advocacia Antonio Augusto Sousa Advogados Associados / Hugo Leonardo Oliveira Pires. – 2025.

50 f.

Orientador(a): Amanda Aboud.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Planejamento Estratégico. 2. Advocacia. 3. Balanced Scorecard. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud. II. Título.

HUGO LEONARDO OLIVEIRA PIRES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso no escritório de
advocacia Antonio Augusto Sousa Advogados Associados**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 17/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.a Amanda F. Aboud de Andrade (Orientadora)

Dr.a em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof.a Carla Emília Amaral Ferreira

Me.a em Educação e Pedagogia Profissional

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim

Dr. em Engenharia Naval e Oceania

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Em primeiro e absoluto lugar, dedico este agradecimento a Deus, cuja infinita graça e misericórdia se manifestaram em cada passo desta jornada. Sei que, sem o Seu sustento, a oportunidade, o dom da persistência e o amor que permeia todas as coisas, eu jamais teria chegado até aqui. Que toda a honra e a glória sejam dadas a Ele, hoje e para sempre.

Agradeço aos meus pais, Josenilde Ribeiro e Jean Ribeiro, pelo investimento infinito na minha vida, por acreditar em mim, por sempre serem o pilar de incentivo diário, meus melhores amigos e por saber que sempre terei um lugar de apoio, de retornos infinitos e com muita história boa para contar. Jamais poderei, em vida, pagar tudo o que fizeram por mim. Aos meus irmãos, Hudson Ribeiro e Júlia Ribeiro que me acompanharam no desenvolvimento da vida e que são um dos motivos de eu não desistir. Tudo isso é por vocês

Ao meu grupo de amigos do RU, Anna Abreu, Camilla Fortes, Erik Cristian e Vanessa Figueiredo por me cobrarem a formação, pelo incentivo e todos os momentos juntos. Agradeço vocês por fazerem eu me sentir vivo em todo encontro, pelas risadas e por configurar a vida com um pouco mais de diversão, até mesmo nos momentos mais difíceis. Agradeço imensamente a minha amiga de longa carreira, Camilla, por estar sempre comigo, me aconselhando e por toda a lealdade, não importando a ocasião. À Anna, você colaborou para eu me encontrar profissionalmente, por ser tão doce e empática, é importantíssima para mim e para a conclusão deste trabalho. À Vanessa, por todo apoio e companheirismo, por se tornar minha grande amiga desde o primeiro dia do curso, pela torcida e pela grande caminhada percorrida, sei que tenho alguém do lado sempre que precisar. À Erik, por ser o motivo das minhas risadas em vários momentos da nossa jornada e por ser incentivador nato, pela alma brilhante que tens. Vocês são meus apoios. Cada um tem um espaço especial em mim.

Agradeço à minha família, minhas tias paternas, Elis Câmara e Tânia Câmara por sempre visualizarem o potencial em mim, por todos os momentos de cobrança construtiva em meus estudos, pelos elogios e por serem, incondicionalmente, minha rede de apoio. Às minhas tias, Islairan Oliveira e Irlandia Oliveira e ao meu tio Irlianilson Oliveira. O suporte e o carinho desde a minha

infância foram mais do que gestos, gerou grande incentivo para meu desenvolvimento educacional.

Agradeço às minhas razões de ser, meus grandes amores, minhas avós, Rosenilde Frazão e Deusanira Mendes. O carinho, a sabedoria e a dedicação ajudaram tanto na minha criação que uma parte de vocês está em quem eu sou. Agradeço por todo o incentivo e pela crença inabalável de que eu poderia chegar até aqui. Amo vocês infinitamente.

Aos meus colegas de trabalho do escritório Antonio Augusto Sousa Advogados Associados, por colaborarem e me ajudarem com a oportunidade de me desenvolver e aplicar minha profissão.

Agradecimento especial à minha prima querida, Isabela Sousa, por ser sempre meu exemplo profissional e acadêmico. Por ter me ajudado imensamente com este trabalho e sempre acreditar em mim. Saiba que eu acredito muito em ti e sou muito grato pelo companheirismo e auxílio até hoje.

Imensos agradecimentos à minha orientadora Amanda Aboud, pela paciência, pela espera, por ser solícita e fundamental para a construção deste trabalho. É meu exemplo de administradora e meu incentivo de continuar nesta profissão tão linda e importante.

“Ideias são fáceis. Execução é tudo”

John Doerr

RESUMO

Este trabalho investiga a importância fundamental do planejamento estratégico para a gestão de pequenas empresas, levando suas concepções para a realidade do escritório Antonio Augusto Sousa Advogados Associados. Em um contexto em que o setor jurídico se encontra altamente saturado, a pesquisa aponta para a perda da qualidade do negócio devido à gestão em desenvolvimento. O trabalho teve como norte o objetivo de identificar gargalos a partir de um diagnóstico ambiental e sugerir intervenções concretas. A pesquisa é caracterizada como descritiva, utilizando o método de estudo de caso, sustentado por referências bibliográficas e documentos internos. O uso da Matriz SWOT permitiu uma análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças do ambiente. Os resultados apresentaram a necessidade de profissionalizar a gestão. Nesse sentido, o projeto de intervenção centrava-se na construção da identidade estratégica – missão, visão e valores – na implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) como um instrumento eficaz para desenvolver a estratégia nas perspectivas financeira, de cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento. A conclusão evidenciou que o planejamento estratégico é mais que teórico, mas que constitui uma prática essencial, pois une as ações operacionais à visão futura, trazendo eficiência e competitividade no longo prazo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Advocacia. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This study investigates the fundamental importance of strategic planning for the management of small businesses, bringing its concepts to the reality of the law firm Antonio Augusto Sousa Advogados Associados. In a context where the legal sector is highly saturated, the research points to a loss of business quality due to developing management. The study was guided by the objective of identifying bottlenecks based on an environmental diagnosis and suggesting concrete interventions. The research is characterized as descriptive, using the case study method, supported by bibliographic references and internal documents. The use of the SWOT Matrix allowed for an analysis of internal strengths and weaknesses and environmental opportunities and threats. The results presented the need to professionalize management. In this sense, the intervention project focused on building the strategic identity - mission, vision, and values - and implementing the Balanced Scorecard (BSC) as an effective instrument to develop the strategy across financial, customer, internal processes, and learning and growth perspectives. The conclusion evidenced that strategic planning is more than theoretical but constitutes an essential practice, as it unites operational actions with the future vision, bringing efficiency and long-term competitiveness.

Keywords: Strategic Planning. Law. Balanced Scorecard.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AASAA: Antonio Augusto Sousa Advogados Associados

BSC: Balanced Scorecard

CNDL: Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas

IA: Inteligência Artificial

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SPC: Serviço de Proteção ao Crédito

PE: Planejamento Estratégico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis do Planejamento.....	17
Figura 2: Ciclo do Planejamento Estratégico.....	18
Figura 3: Estrutura organizacional.....	34
Figura 4: Matriz SWOT do AASAA.....	36
Figura 5: Mapa Estratégico AASAA.....	40
Figura 6: Perspectiva Financeira AASAA.....	41
Figura 7: Perspectiva de Clientes AASAA.....	42
Figura 8: Perspectiva de Processos Internos AASAA.....	42
Figura 9: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento AASAA.....	43
Figura 10: Ciclo da fase de controle e correção do PE.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis de análise da empresa.....	32
Quadro 2: Escala de pontuação para Matriz SWOT.....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.1. Planejamento.....	14
2.2. Estratégia.....	15
2.3. A estrutura do planejamento estratégico.....	17
2.3.1. Análise do ambiente.....	18
2.3.2. Definição do negócio.....	22
2.3.3. Estrutura do Plano Estratégico.....	23
2.3.4. Fase de controle.....	29
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
4.1. Diagnóstico do Antonio Augusto Sousa Advogados Associados.....	34
4.2. Definição do negócio.....	38
4.3. Estrutura do plano estratégico.....	39
4.4. Perspectivas do BSC AASAA.....	41
4.4.1. Perspectiva Financeira.....	41
4.4.2. Perspectiva de Clientes.....	42
4.4.3. Perspectiva de Processos Internos.....	43
4.4.4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	43
4.5. Fase de controle das ações.....	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	49

1. INTRODUÇÃO

Uma empresa é constituída por pessoas que trabalham com um objetivo em comum que é estabelecido através da missão, visão e valores da organização, que por consequência são levados em consideração na construção do planejamento estratégico. Ato este, que define o direcionamento atual e futuro do empreendimento através da definição de objetivos e ações para desenvolvimento de metas e alcançar o sucesso delas.

Os objetivos devem fazer sentido para a organização e para as pessoas que nela trabalham, o que posteriormente, pode criar uma relação de dependência entre os dois fatores citados. A construção dos objetivos pode partir da relação entre sócios, *stakeholders*, administradores e todos os envolvidos na área estratégica do negócio (Costa, 2007). Há também organizações com uma construção menos estruturada de objetivos, seja pela falta de ferramentas, falta de análises e até mesmo por falta de habilidade técnica (Sebrae, 2022).

Há diversas metodologias de planejamento que auxiliam nas tomadas de decisões de um empreendimento. O planejamento faz parte de diferentes áreas no ambiente empresarial como estratégico, tático e operacional. Porém, o mais importante é ter em mente que o planejamento faz parte de um processo para o sucesso das estratégias implantadas nele. Andrade (2022) expõe o planejamento destacando diversas metodologias culminando em um evento cíclico. Esta divisão é estabelecida em análise do ambiente interno e externo, definição do negócio (missão, visão e valores), ênfase nas estratégias e sua implementação e, por fim, a fase de controle que avalia a efetividade do planejamento.

Dessa forma, um planejamento estratégico é formulado para direcionamento da visão empresarial, dando um norte para ser trilhado com diversas estratégias a serem adotadas no caminho. No entanto, é imprescindível a presença de alguns fatores para dar seguimento no assunto. Um deles é a importância do planejamento ser visto como ponto de motivação para todos os colaboradores, emergindo no sucesso dele, sendo ferramenta essencial para auxílio da gestão

Nesse cenário, torna-se crucial para o empreendedorismo ou para aqueles que desejam empreender, a necessidade de entender qual plano deve ser seguido e qual a forma de acompanhamento da construção dos objetivos e ações a serem implantadas. Os objetivos, em alguns casos, são construídos de forma menos

estruturada. Entretanto, ter ciência de que um planejamento é importante para a empresa é o primeiro passo, pois é a partir daí que surge a ideia de futuro do negócio.

O cenário brasileiro mostra-se diverso devido ao grande número de empresas formais abertas. Segundo a pesquisa feita em parceria do SEBRAE com a CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas) e o SPC Brasil (Serviço de Proteção ao Crédito) constata-se que a maior causa de fechamento das empresas em seus primeiros anos é a falta de planejamento, tendo ainda 79% das empresas com problemas na gestão, o que reflete na falta de capacidade técnica dos gestores tendo impacto direto na empresa. (Sebrae, 2022)

De outro aspecto, a maioria dos pequenos empresários iniciam a vida empresarial de forma rasa ou com nenhum planejamento em mente, o que traz sempre o questionamento a ser feito: “Qual o plano certo para o meu negócio?” Wilson (2011) diz que a resposta para a pergunta é óbvia “*any plan is better than no plan!*” (Wilson, 2011, p.21) o que traz a ideia de que é importante ter algo planejado e visível. Porém, somente esse pensamento não é suficiente para garantir o futuro do negócio. Em outro ângulo, Andrade (2022) traz uma visão a respeito de planejamento para pequenas empresas, visto que os modelos são voltados majoritariamente para grandes organizações, precisando serem adaptados ao perfil de menor porte visando, ainda, a observação da gestão destacando pontos sobre o próprio empresário, sua relação com a equipe, estrutura organizacional e até mesmo a falta de informação do ambiente que o mesmo está inserido.

O escritório Antonio Augusto Sousa Advogados Associados (AASAA), que será a base para o desenvolvimento deste estudo, é uma organização do ramo do direito que vem desenvolvendo e atualizando seu processo de gestão ao longo dos anos. A empresa sempre teve um planejamento, documentando os objetivos anuais que pode ser utilizado como base de dados para análises do negócio. Entretanto, devido à necessidade de habilidade técnicas, pela mudança e competitividade no mercado, a empresa iniciou seu processo de busca por profissionais para desenvolverem seus métodos de construção de objetivos e estratégias.

Essa é uma questão crucial que demanda uma análise aprofundada na empresa Antonio Augusto Sousa Advogados Associados para verificar o impacto na atividade da empresa através do planejamento estratégico.

O objetivo geral deste estudo volta-se para a construção do planejamento estratégico na empresa AASAA, com ênfase nas metas e objetivos organizacionais para o período de 2025 a 2026. Para tanto, os objetivos específicos são: realizar o diagnóstico da empresa, a fim de identificar as variáveis de avaliação; construir o planejamento estratégico com o *Balanced Scorecard* (BSC) para o alcance dos resultados, descrevendo a aplicação das ferramentas de gestão; e, definir metas e objetivos, a fim de propor melhorias para o ciclo de 2025 a 2026.

Levando em consideração a necessidade e importância do planejamento estratégico em uma organização, esse estudo se justifica através da possibilidade de criar um planejamento adequado às percepções obtidas através das análises do desempenho das atividades atuais da organização, realizando o diagnóstico através da matriz SWOT. Obtendo um planejamento ajustável, que englobe as diversas áreas de atuação do direito no escritório de advocacia.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. Planejamento

Oliveira (2018) declara que o planejamento não pode ser confundido com outros termos como previsão, projeção, predição, resolução de problemas e planos, tais quais seus conceitos são distintos e isolados. Ainda, o planejamento pode ser definido como processo complexo uma vez que há dificuldade de definir sua amplitude e abrangência.

Sabe-se que o planejamento é uma ferramenta essencial para toda e qualquer organização e faz parte da gestão empresarial permitindo o alcance dos objetivos projetados. De acordo com Paludo (2013), o planejamento é baseado em um processo racional que emerge da tomada de decisões a fim de determinar um conjunto de ações que suficientemente levarão a alcançar situações futuras desejadas, sendo este um dos mais importantes papéis do administrador.

O ato de planejar, em suma, está diretamente relacionado com o futuro. Oliveira (2018) corresponde a esta ideia quando fala que os processos do planejamento possibilitam implicações futuras de decisões tomadas no presente que correspondem com os objetivos empresariais que por fim, facilitarão a tomada de decisão no futuro mais rápida, coerente, eficiente e eficaz. Ainda sobre a mesma visão do autor, pontua-se que o planejar é o “estabelecimento de um conjunto de

providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (Oliveira, 2018, p.21).

O planejamento pressupõe continuidade que a organização tem em relação ao seu processo de decisão antes, durante e após a sua construção. É importante destacar que o planejamento envolve todas essas técnicas de análise para salientar o aumento das chances de sucesso dos objetivos, metas e desafios enfrentados pela organização.

No mesmo conceito, o planejamento auxilia no controle gerencial, visto que todas as atividades empresariais necessitam dessa atenção, como áreas de recursos humanos, financeiros e materiais. Dessa forma, pode-se dizer que o planejamento nas empresas serve como senso de direção, aproveitando oportunidades que talvez não tenham sido observadas estrategicamente, determinando os objetivos e por fim o sucesso delas.

Assim, constata-se a importância do planejamento, sendo ele formal ou informal, é para qualquer gestor, executivo e organização, no geral, que consiga visualizar seus objetivos no mercado a fim de os alcançarem.

2.2. Estratégia

Há diversas definições a respeito da palavra estratégia para cada contexto que ela está inserida. Basicamente, estratégia é a visão e aproveitamento das oportunidades externas ao negócio, o que facilmente pode ser confundida como ação para um objetivo. Entretanto, é ela que determina a ação a ser tomada para todo objetivo, delimitando o comportamento das empresas.(Ansoff, 1990)

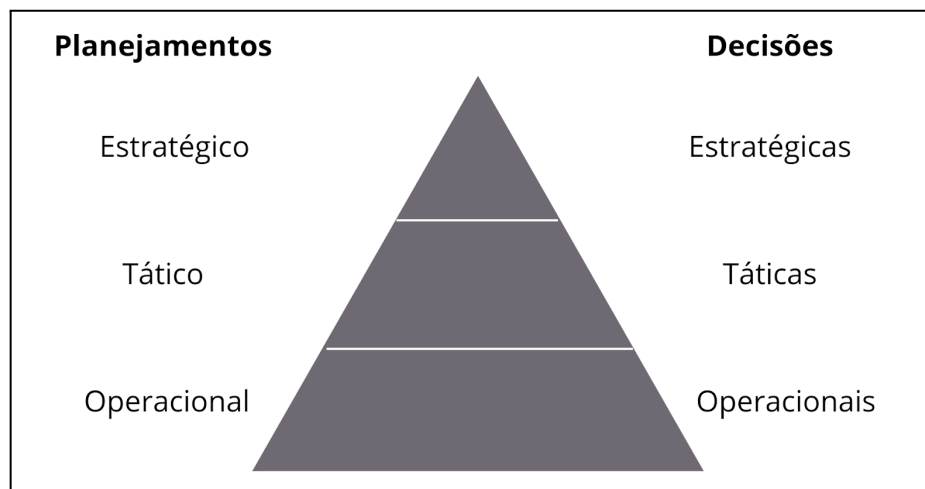
Ao longo da história, a palavra estratégia tem diversos entendimentos. A origem da palavra está inserida na organização militar. Porém, é daí que surge sua aplicabilidade em outro contexto, na organizacional tem a finalidade de traçar direção, metas, objetivos, ações a serem seguidas para obter um posicionamento (Concencio, 2015).

Para Paludo (2013), o plano é o melhor conceito de estratégia, devido a busca focada das empresas pelas vitórias dentro do mercado que resultam na fixação de clientes, conquista de novos mercados, criação de produtos e longevidade no quesito operacional. Ainda, entende-se que estratégia não é

relacionada às decisões isoladas. Como dito anteriormente, é um conjunto de ações para alcançar objetivos que tenham melhor viabilidade.

Quando se traz a ideia de construção de planejamento, é importante colocar que há níveis hierárquicos que compõem toda a organização. Oliveira (2018) aborda o tema distinguindo o planejamento em três tipos e níveis: estratégico, tático e operacional.

Figura 1 - Níveis do Planejamento



Fonte: adaptado de Oliveira (2018)

Andrade (2022) afirma que os três níveis de planejamento funcionam de forma integrada, buscando assim, coesão entre eles. Outrossim, o nível estratégico servirá para todos os níveis uma vez que tem-se ligação com o ambiente externo. Assim, o planejamento estratégico irá fracionar-se para o nível tático, que por sua vez será transmitido entre as áreas ou departamentos da empresa e, então, para o nível operacional que concentra-se nas tarefas base da organização, tarefas mais específicas e rotineiras.

Dessa forma, entende-se o nível estratégico como mais alto e considerado de longo prazo, que abrange a empresa como um todo. A maior concentração desse conceito está diretamente ligada à gerência executiva da organização, o que pode ser arriscado em restringir o espaço da estratégia, uma vez que ela pode ser utilizada desde a base da empresa até a cúpula gerencial.

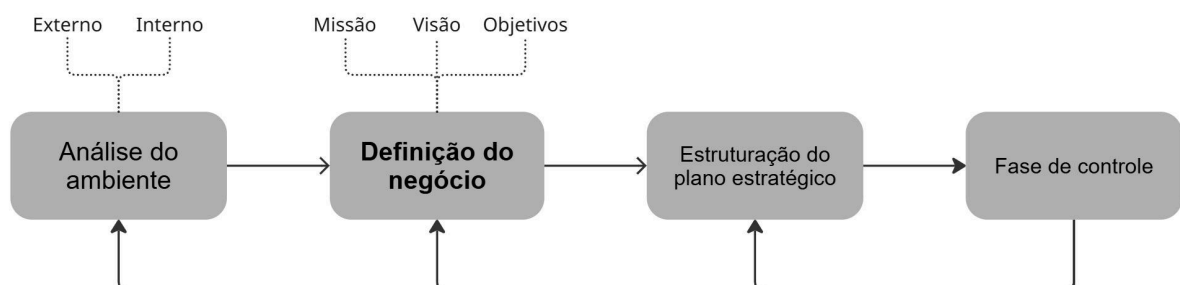
2.3. A estrutura do planejamento estratégico

A composição de um planejamento inclui diversas etapas e ferramentas que auxiliam em diversos processos na organização, bem como na análise do ambiente interno e externo, na formulação das estratégias, na implementação e no monitoramento dos resultados, todos com a mesma importância. Costa (2007) faz essa exposição listando uma série de tópicos que compõem o planejamento como: cenários e premissas básicas; propósito; estratégias corporativas; portfólio; objetivos e metas; plano de ação; programa de implantação e temas para avaliação estratégica.

Indo além, Andrade (2022) sustenta a importância que a boa execução e o sucesso do planejamento dependem de três processos: pessoas, estratégias e operações. Porém, as mudanças ambientais funcionam como um gatilho para a reavaliação dos processos internos, de modo que a organização tem a responsabilidade de assegurar que suas ações e respostas estejam alinhadas às metas e expectativas definidas no planejamento estratégico. Ainda sobre o mesmo pensamento, esse mesmo cumprimento metodológico processual complexo pode distanciar os pequenos negócios, o que dificulta a aderência da metodologia e o sucesso delas.

Em direção à estruturação do planejamento estratégico, temos como base um esquema cíclico para a definição de estratégias, podendo ser resumidas em 4 etapas em comum conforme a Figura 2.

Figura 2: Ciclo do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade (2022)

É válido ressaltar que cada processo disposto na Figura 2 deve ser bem feito para que as estratégias construídas sejam direcionadas ao cenário da organização, sendo cumpridas cada uma ao seu papel:

- 1) Análise do ambiente: perpassa uma busca inicial interna e externa para avaliação;
- 2) Definição do negócio: utiliza da criação e identificação do negócio; missão, visão e valores;
- 3) Estruturação do plano estratégico: definição de objetivos e criação das estratégias;
- 4) Fase de controle;

Constata-se que o desenvolvimento das estratégias demanda um processo complexo, amplo e de uma análise profunda para identificar oportunidades com foco no mercado em que a empresa está inserida, dando margem para prever possíveis ameaças. Brasil Júnior (2021) destaca a implantação do planejamento, visto que implica nas decisões precisas e personalizadas, resultando na otimização de impactos, erros e, ainda, no aproveitamento de acertos.

Para desenvolvimento do pensamento a respeito do assunto, será explorado cada uma das fases como base fundamental de suas respectivas teorias.

2.3.1. Análise do ambiente

Nesse momento, acontece o mapeamento e análise do contexto organizacional para fundamentar o posicionamento do negócio através do diagnóstico. Segundo Paludo (2013), é uma etapa onde servirá de base para criação dos objetivos e para a escolha das estratégias que deverão ser seguidas para o alcance de seus objetivos, identificando pontos fortes e fracos; e analisar oportunidades e ameaças que servirão para lidar com o ambiente externo. Indo além, Chiavenato (2020) discorre sobre a análise do ambiente como meio de definir estratégias que sejam reflexo da capacidade empresarial quanto da realidade do mercado. Sem um entendimento claro do contexto em que a organização atua, o planejamento torna-se reativo e desprovido de direção.

A análise externa concentra-se no contexto que a organização está inserida. Este ambiente está fora do controle da gestão, mas tem impacto profundo na capacidade de atingir seus objetivos. Aqui, lida-se com as variáveis chamadas de ameaças e oportunidades que serão analisadas para que sejam criadas estratégias para aproveitamento das oportunidades bem como o formas de contornar as

ameaças. Segundo Maximiano (2006) quando maior for o nível de competitividade, complexidade e instabilidade, maior a necessidade em realizar a análise externa.

Enquanto a análise externa foca no contexto onde a gestão não tem controle, o interno direciona sua atenção ao conhecimento dos recursos, capacidade e competências que a organização possui. É nesta etapa que são analisados os pontos fortes e fracos do negócio. Oliveira (2018) ainda argumenta que devem ser analisados recursos disponíveis independente da origem, sejam eles financeiros, físicos, humanos ou organizacionais.

Diante do exposto, torna-se fundamental aprofundar os conceitos que estruturam essa análise, detalhando os fatores inerentes ao ambiente interno (forças e fraquezas) e aqueles voltados ao ambiente externo (oportunidades e ameaças) segundo Oliveira (2018):

- Forças: está relacionada com variáveis internas e que contribuem para uma condição favorável para a empresa no meio o qual está inserido
- Fraquezas: são variáveis onde tem um menor controle, mas com oportunidade de monitoramento para melhorias. É onde a empresa vai demandar atenção para neutralizar impactos relacionados à variável. Oliveira (2018) ainda provoca que este ponto é controlável e pode gerar prejuízo ao negócio.
- Oportunidades: aqui, considera-se um fator temporário e fora do controle da empresa, visto ser um fator externo, onde se pode usufruir a partir do interesse do negócio. Costa (2007) ainda situa indiretamente que o futuro da empresa pode ser afetado sendo previsto ao analisar fatores externos como este;
- Ameaças: são fatores também externos e não controláveis pela empresa que podem dificultar o cenário competitivo do negócio.

2.3.1.1. Matriz SWOT

O desenvolvimento do planejamento estratégico não ocorre no vazio; ele demanda uma investigação profunda e metódica do ambiente. Esse processo culmina na etapa de diagnóstico estratégico, apontada por Freitas (2012) como um pré-requisito essencial para a formulação assertiva das estratégias. Nesse contexto, a Matriz SWOT se destaca como uma das ferramentas mais eficazes para estruturar

essa análise, pois oferece aos gestores um panorama nítido da posição que a empresa ocupa em seu mercado. Segundo Paludo (2013), a aplicação dessa matriz vai além do diagnóstico: ela atua preventivamente contra cenários adversos e serve como o alicerce sobre o qual toda a gestão e o planejamento organizacional são construídos.

A Matriz SWOT, também conhecida no Brasil pela sigla FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta estratégica da qualidade que começou a tomar forma em meados dos anos de 1960. Seu acrônimo deriva dos termos em inglês: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (Andrade, 2022). A SWOT é uma das ferramentas estratégicas que se destaca por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da empresa, e sua criação é frequentemente creditada a Albert Humphrey ou, em outras referências, a Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School.

Kazuma et. al. (2020) cita que analisando os pontos fortes e fracos, os gestores juntos de suas equipes conseguem definir com assertividade as oportunidades e ameaças que estão inseridas na organização. Isso faz sentido para que a empresa entenda seu posicionamento e qual sua maturidade perante a concorrência, conseguindo enxergar estrategicamente as oportunidades que podem ser melhor aproveitadas.

Na visão de Araújo et. al. (2015, p.2) a definição de análise SWOT é:

Uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, a mesma serve para a gestão e planejamento da organização que auxilia a posição estratégica da empresa dentro do ambiente necessário. A análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças).

Wilson (2011), afirma que a matriz SWOT é a base para um planejamento estratégico, pois é nele que é iniciado o processo de definição ou redefinição da missão da empresa e objetivos que produzirão resultados alcançáveis. Portanto, o valor fundamental da matriz SWOT reside na capacidade de cruzar as informações levantadas do ambiente interno e externo, permitindo aos gestores e suas equipes definir o posicionamento mais assertivo (Leite, 2018).

O cruzamento de pontos fortes com oportunidades, por exemplo, deve guiar a organização a explorar e potencializar ao máximo suas vantagens (Paludo, 2013).

Em contraste, o cruzamento de fraquezas e ameaças revela situações críticas, que podem indicar a necessidade de modificações profundas na empresa (Leite, 2018). Desse modo, a matriz SWOT, como base para o planejamento estratégico, apoia a elaboração de estratégias competitivas e a formulação de planos de ação que visam potencializar as forças, aproveitar as oportunidades e contornar as ameaças e fraquezas identificadas.

O cruzamento dos fatores internos (forças e fraquezas) com os fatores externos (oportunidades e ameaças) determinam a postura estratégica da empresa (Andrade, 2022). Essas posturas, frequentemente classificadas em quatro tipos, indicam a direção que a organização deve seguir. Oliveira (2018) faz a divisão em quatro segmentos organizados em quadrantes para expressar a ideia de direção a ser tomada.

- Sobrevivência (fraquezas + ameaças): adotada quando há predominância de ameaças no ambiente externo e predominância de pontos fracos na análise interna. Esta é a situação mais crítica, em que a empresa deve adotar medidas defensivas, como a redução de custos e desinvestimento, para garantir a subsistência do negócio
- Manutenção (forças + ameaças): adotada quando há predominância de ameaças no ambiente externo, mas a empresa possui predominância de pontos fortes. O foco é utilizar os pontos fortes acumulados para proteger a posição da empresa no mercado, minimizando o impacto das ameaças externas,. Estratégias de estabilidade, nicho ou especialização são indicadas nesta postura
- Crescimento (fraquezas + oportunidades): adotada quando há predominância de oportunidades no ambiente externo, mas a empresa enfrenta predominância de pontos fracos internos. Embora a empresa não esteja totalmente preparada, o ambiente é favorável. Esta postura visa o lançamento de novos produtos e serviços, aumento do volume de vendas e o desenvolvimento de mercado. O crescimento é buscado por meio de inovações
- Desenvolvimento (forças + oportunidades): adotada quando há predominância de oportunidades no ambiente externo e predominância

de pontos fortes internos. Esta é a postura mais vantajosa e ambiciosa. As estratégias envolvem o desenvolvimento de mercado, o lançamento de novos produtos ou serviços e a diversificação de atividades para alavancar a posição da empresa.

2.3.2. Definição do negócio

Após o diagnóstico estratégico, que proporciona uma visão clara da posição do negócio em seu ambiente, o próximo passo para o planejamento é a definição - ou revalidação - da identidade organizacional. É neste momento que é traduzido a essência da empresa, pois é através de perguntas chaves como “Qual nosso negócio?”, “Quem nós somos?”, “Onde queremos chegar?” e “Quais princípios regem nosso comportamento?” que as estratégias ganham propósito direto e claro, servindo como guia para futuras decisões (Oliveira, 2018).

É dessa forma que são construídos os três conceitos que regem a busca pelas respostas acima: a missão, visão e valores. Andrade (2022) cita que são esses três pilares que fazem a tradução da razão de existência da organização, auxiliando os indivíduos a entender o motivo e como devem dar suporte à ela.

A missão é específica e relacionada na razão de ser do negócio. Dessa forma, ela é estática e raramente sofre modificações. Paludo (2013) discorre sobre o conceito de missão, visto que é um dos pilares da entidade organizacional, afirmando que deve ser sempre orientada para o futuro, uma vez que é ela que expõe a essência do negócio delimitando o campo de atuação. Ainda, o autor refere a ideia de que a missão deve ser interpretada como uma identificação a ser seguida, não algo específico a ser alcançado, sendo exposta ao conhecimento de todos.

Seguindo ao próximo pilar, na perspectiva de Oliveira (2018), a formulação da visão é o que permite ao gestor superar a tendência natural de se limitar às urgências do presente. Ao adotar uma perspectiva mais ampla sobre o negócio, ele consegue delinear um retrato claro do que a organização deseja se tornar, representando suas ambições para o futuro.

Nesse sentido, Andrade (2022) entende que a visão está em uma posição concentrada na estratégia, visto que a visão é o entendimento de como a empresa será vista no futuro e como ela pretende evoluir.

A representação e identificação da empresa perante seu público e seus colaboradores é chamada de valores, terceiro pilar. São eles que regem os princípios da organização e como a empresa será vista, uma vez que a empresa pode ter valores tão bem construídos a ponto de um cliente ser assíduo somente em como a empresa se comporta perante esta construção, gerando envolvimento identitário reativo. Paludo (2013) define que valores são virtudes, bens desejáveis que transferem uma interpretação de comunidade, um sentido comum que a ser compartilhado.

Oliveira (2018) constrói a definição de valores como sustentação de todas as principais decisões de uma empresa tendo ainda ligação direta com questões éticas, morais e, se efetivo, ainda podem sustentar a vantagem competitiva da organização.

Ainda, Paludo (2013, p.180) expõe uma ideia sobre valores organizacionais:

Valores refutam o individualismo e reforçam os laços entre os funcionários e suas organizações, aumentam a lealdade, favorecem a comunicação, são guias genéricos para as decisões e as ações, reforçam o otimismo, e são a chave para a construção de uma consistência organizacional. Os valores são essenciais para o pensamento estratégico e não devem ser reduzidos a simples proclamação de palavras de efeito, mas por representarem os credos organizacionais, devem ser internalizados e disseminados como guias para as relações internas e externas.

2.3.3. Estrutura do Plano Estratégico

A estruturação do planejamento estratégico representa a transição crítica da fase de diagnóstico e formulação filosófica (Missão, Visão e Valores) para a ação concreta e gerenciável, delimitando o caminho (o como) que a organização deve seguir para atingir seus fins (o quê) (Oliveira, 2018).

O sucesso da gestão depende da eficácia em traduzir o plano maior em diretrizes e ações específicas que mobilizem a organização, o que torna fundamental o capítulo sobre a estruturação de objetivos, metas e ações. Esta etapa aborda a construção do plano em si e para garantir que essa transição seja sistemática e integrada, metodologias como o *Balanced Scorecard* (BSC) auxiliam nesta transição e tradução dos objetivos estratégicos do planejamento (Kazuma et. al., 2020).

O *Balanced Scorecard* (BSC), ou Indicadores Balanceados de Desempenho, é academicamente definido como um modelo de gestão estratégica focado no futuro das organizações (Paludo, 2013). Kaplan e Norton (1997), considerados os "pais do

BSC", esclareceram que o BSC é um mecanismo para a implementação e gerenciamento da estratégia, e não para sua formulação, ressaltando que a essência do BSC está em traduzir a missão, visão e estratégias da empresa em um conjunto balanceado e abrangente de indicadores, que incluem medidas financeiras e não financeiras.

O BSC surgiu em meados dos anos 1990, impulsionado pela crença de que os métodos tradicionais de avaliação baseados unicamente em resultados financeiros já estavam obsoletos ou insuficientes para mensurar o valor criado pelas organizações modernas (Costa, 2007). O BSC opera como um sistema de medição e gestão estratégica, fornecendo uma visão integrada e equilibrada das diversas áreas da organização. Paludo (2013) ainda cita sobre a possibilidade da ferramenta ser utilizada tanto por empresas privadas quanto públicas.

Kazuma et. al. (2020) abordam que o BSC tem um sistema de trabalho que inicia na base e finaliza no topo, trazendo a perspectiva de aprendizado e crescimento, em outras palavras, trazendo a concepção de trabalho com as pessoas da empresa, a fim de desenvolver uma boa equipe e alavancar sua satisfação. Isso assegura que a organização mantenha um foco equilibrado e abrangente na execução de suas estratégias.

Andrade (2022) ainda contempla a importância do BSC como ferramenta, pois demonstra a importância de medir e controlar a estratégia buscando aferir o planejamento estratégico. Costa (2007) discorre sobre como o BSC possibilita a conexão do desempenho operacional de curto prazo com os objetivos estratégicos de longo prazo. Para tal, ele integra objetivos, medidas e iniciativas de desempenho com base em quatro perspectivas inter-relacionadas.

O momento ideal para a inserção do BSC em uma empresa ocorre logo após as etapas iniciais do planejamento estratégico, como a definição da identidade organizacional (missão, visão e valores) e a conclusão do diagnóstico estratégico (como a Análise SWOT) (Elias e Ruiz, 2016).

Na visão de Paludo (2013), é nesta fase que a estratégia é transformada em guias operacionais, por meio do Mapa Estratégico. A ferramenta é utilizada para a gestão da estratégia, alinhando a organização à visão e aos objetivos. O processo de BSC requer um sistema que vincule a estratégia aos objetivos de longo prazo e

aos orçamentos anuais, permitindo a revisão periódica da estratégia com foco no aprendizado e na melhoria.

Falados, então, de iniciação do planejamento, abordagem técnica de definição de estratégia e estudo de conhecimento e acompanhamento dos objetivos, é importante citar e reafirmar que todo o processo de planejamento necessita de atenção, em todos os níveis para que seja possível realizar ajustes temporais para que, de fato, seja efetivo.

2.3.3.1. Mapa estratégico

Segundo Paludo (2013) o mapa estratégico atua como uma representação visual da estratégia da organização. Seu principal propósito é demonstrar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, que são distribuídos coerentemente pelas perspectivas do BSC.

Para Paludo (2013) o mapa estratégico tem finalidades específicas para uma organização. O ato de organizar e demonstrar fatores como a melhor visualização das estratégias, integração de objetivos, uma vez que os objetivos estão distribuídos pelas perspectivas do BSC que encarrega de trazer o último fator, o suporte para implementação, alcançando a finalidade de gerir as estratégias a longo prazo.

2.3.3.2. As Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)

Segundo Costa (2007) O BSC prioriza o equilíbrio organizacional e a visão de longo prazo a partir de quatro perspectivas essenciais, as quais não são estagnadas, mas inter-relacionadas por uma cadeia de causa e efeito. Kazuma et. al. (2020) reflete sobre a relação que se inicia na base (Aprendizado e Crescimento) e subindo em direção ao topo (Financeira), indicando que os ativos intangíveis levam à melhoria de processos, o que impulsiona o sucesso com os clientes e, conseqüentemente, o sucesso financeiro.

1. Perspectiva Financeira

De acordo com Paludo (2013), esta perspectiva foca nas conseqüências econômicas das ações e visa responder à questão: "Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos por nossos acionistas?". Na atividade

privada, esta é tipicamente a perspectiva mais importante. Costa (2007) dá enfoque em como os objetivos financeiros servem como foco para as medidas e objetivos das outras perspectivas do BSC, indicando se a execução da estratégia está proporcionando o lucro esperado.

As melhorias financeiras estão relacionadas a metas de rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Os indicadores e medidas comumente utilizados incluem: lucratividade, retorno sobre o investimento (ROI), fluxo de caixa, volume de vendas e rendimento operacional (Oliveira, 2018). Freitas (2012) ainda aponta que esta perspectiva possui um "papel duplo": define o desempenho financeiro esperado da estratégia e serve como meta principal para as demais perspectivas.

2. Perspectiva dos Clientes

Esta perspectiva analisa como a organização é vista pelo cliente e como ela pode ser atendida da melhor maneira possível, respondendo à questão: "Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos por nossos clientes?". Ela é a base para a criação de valor (Costa, 2007). As empresas devem definir seu mercado de atuação, identificar claramente seus clientes e concentrar sua atuação em segmentos específicos.

Ferreira (2022) aponta que esta perspectiva permite gerenciar a proposição de valor para cada mercado. Isso reforça ainda mais a visão de Paludo (2013), uma vez que o mesmo discorre que os indicadores devem mostrar se os produtos e serviços estão alinhados com a missão e atendem às necessidades dos clientes, ajudando a identificar tendências de mercado para que a empresa desenvolva soluções que gerem valor.

As medidas essenciais para esta perspectiva incluem: satisfação do cliente, retenção de clientes, participação no mercado, captação de novos clientes e rentabilidade dos clientes por segmento. Oliveira (2018) ainda cita que algumas preocupações dos clientes consideradas são tempo de atendimento, qualidade, desempenho/validade dos produtos/serviços e custos.

3. Perspectiva dos Processos Internos

O foco desta perspectiva está em identificar os processos de negócios nos quais a organização precisa alcançar a excelência para satisfazer acionistas e clientes (Costa, 2007). É nesta área que a estratégia é aplicada de forma mais intensa.

Segundo Paludo (2013), os processos internos criam valor para os clientes e podem aumentar a produtividade e os resultados para os interessados. É importante entender a complexidade de organização dos conceitos diretamente ligados aos processos internos. Para Costa (2007), a organização deve estabelecer uma cadeia de valor que obedeça a três processos genéricos:

I. Processo de Inovação: Fundamentado em pesquisa e desenvolvimento (P&D), com indicadores como o percentual de vendas gerado por novos produtos.

II. Processo de Operações: A transformação de recursos em bens ou serviços, do momento da aquisição dos recursos até a entrega ao cliente, com foco em indicadores como qualidade e tempo de ciclo.

III. Processo de Serviço Pós-Venda: Compreende os serviços prestados após a venda, como garantias e consertos, com indicadores como o nível de atendimento pós-venda. Paludo (2013) compartilha a ideia de que os indicadores devem confirmar se os processos internos estão alinhados, possuem qualidade intrínseca e geram valor, direcionados à satisfação das necessidades dos clientes.

4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva refere-se à capacidade da organização de melhorar continuamente e se preparar para o sucesso futuro, respondendo à questão: "Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?" (Oliveira, 2018). Concencio (2015) traz a ideia que esta perspectiva abarca os principais ativos intangíveis: pessoas, sistemas/informação, e clima/motivação.

Paludo (2013) também colabora ao indicar que ela envolve a capacidade das pessoas de aprender, desenvolver e gerar crescimento para a organização. Esta perspectiva constitui a base para a sustentabilidade da empresa no longo prazo. As medidas essenciais incluem a satisfação, retenção e produtividade dos funcionários, além de treinamentos, competências e o desenvolvimento de novos métodos. O foco

é garantir que a infraestrutura esteja preparada para suportar os objetivos estabelecidos nas demais perspectivas.

2.3.3.3. Resultados Estabelecidos e Prazos

Os objetivos são os alvos que se pretende alcançar, e as metas correspondem aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos estabelecidos para alcançar esses objetivos e desafios (Oliveira, 2018). O BSC traduz a estratégia em termos de objetivos pessoais e do grupo, ligando-os a metas de longo prazo e orçamentos anuais (Paludo, 2013).

Segundo Paludo (2013), os resultados almejados pelo BSC são o sucesso na implementação da estratégia e o desempenho equilibrado da organização. Para Costa (2007), o monitoramento dos resultados é feito por indicadores que podem ser de posição (*lagging indicators*), que refletem o passado (e.g., lucratividade), e indicadores de tendências (*leading indicators* ou vetores de desempenho), que fazem referência ao futuro e impulsionam o desempenho (e.g., tempo de resposta, satisfação do cliente).

Quanto aos prazos, o BSC é uma ferramenta orientada para o futuro e para o longo prazo, sendo a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento a base para a sustentabilidade de longo prazo (Paludo, 2013). No entanto, ele também está preocupado com o curto prazo, pois visa a implementação das estratégias. Na prática, planos de ação estratégicos embasados no BSC são frequentemente elaborados com prazo de, por exemplo, cinco anos para produzirem os efeitos desejados (Concencio, 2015).

Em um exemplo de implementação, objetivos específicos podem ter prazos menores, como atingir um objetivo de clientes em um ano ou crescimento em dois anos (Kazuma et. al. 2020). O BSC assegura que o desempenho de curto prazo seja consistente com o sucesso de longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

Para Costa (2007), a interligação das quatro perspectivas por meio do Mapa Estratégico cria uma relação de causa e efeito clara. Por exemplo, investir no treinamento de pessoal (Aprendizado e Crescimento) leva à melhoria dos processos (Processos Internos), o que resulta em maior satisfação e retenção de clientes (Clientes), e isso, por fim, se traduz em maior lucratividade (Financeira) (Kazuma et. al. 2020). O BSC, ao utilizar os vetores de desempenho (causas) e as medidas de

resultado (efeitos), cria um sistema de feedback que permite à alta direção revisar continuamente a estratégia e promover o aprendizado estratégico organizacional (Paludo, 2013).

2.3.4. Fase de controle

No contexto do BSC, a fase de controle não é uma etapa isolada, mas sim uma função contínua e fundamental que encerra o ciclo administrativo e estratégico. Andrade (2022) apresenta esta ideia, colocando como função do administrador e Paludo (2013) ainda aponta a responsabilidade pela garantia da execução da estratégia que fora previamente traduzida em objetivos, metas e indicadores, esteja ocorrendo conforme o planejado.

O controle e avaliação é essencialmente um sistema de *feedback* organizado e sistemático que conecta o desempenho operacional de curto prazo aos objetivos estratégicos de longo prazo. (Ferreira, 2022)

Para entender melhor o que permeia o controle (ou monitoramento e avaliação), Oliveira (2018) expõe uma série de objetivos, no planejamento estratégico, onde o BSC se insere como ferramenta de gestão:

- Garantir a realização dos objetivos e metas: O controle é a ação necessária para assegurar que os objetivos, metas, estratégias e planos de ação estabelecidos sejam alcançados
- Realimentação (*Feedback*): É a função do processo administrativo que coleta informações sobre o desempenho e os resultados das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões para que possam corrigir ou reforçar esse desempenho e assegurar que os resultados satisfaçam às metas e objetivos estabelecidos. Para reforçar a ideia, Kaplan e Norton (1997) conduzem o entendimento que o BSC proporciona o aprendizado estratégico organizacional em nível de alta direção, pois é no segmento estratégico da pirâmide (nível estratégico) (Figura 1) que é avaliado continuamente se os objetivos e as estratégias definidas continuam sendo válidos.
- Medição e avaliação: O controle consiste em medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, comparando o que foi realizado com os padrões previamente fixados. É nesse momento que se julga o

valor de uma iniciativa organizacional a partir de um padrão comparativo previamente definido.

Dentro do controle existem importantes fases para entender o fluxo de atividades para eficácia do processo. Para isso Andrade (2022) também aponta divisões dentro desta fase:

- Estabelecimento de padrões de medida e avaliação: É a primeira fase e a base para a comparação dos resultados desejados. Esses padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, e podem referir-se a quantidade, qualidade e tempo.
- Medida dos desempenhos apresentados: Significa aferir, de acordo com os critérios estabelecidos, os desempenhos registrados para avaliar a eficiência, eficácia e efetividade do planejamento estratégico. O BSC auxilia nessa medição por meio de um conjunto abrangente de medidas de desempenho (indicadores financeiros e não financeiros) que servem de base para um sistema de medição e gestão da estratégia.
- Comparação do desempenho (identificação de desvios): É a comparação entre o resultado esperado e o resultado obtido, apontando os possíveis desvios (variações significativas) que podem estar dentro ou fora dos limites esperados.
- Ações Corretivas: São as medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos detectados ou para reforçar os aspectos positivos. Essas ações realimentam o sistema e podem indicar a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção.

Segundo Oliveira (2018), o BSC transforma a estratégia em ação, e o controle estratégico garante que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões estabelecidos. O resultado final do processo de controle é a informação, que deve ser usada para apoiar a tomada de decisão e a melhoria da qualidade das ações (Paludo, 2013).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo é classificado quanto aos fins como descritiva, quanto à natureza é uma pesquisa aplicada devido a sua justificativa de resolver problemas concretos. Tendo ainda motivações de curiosidade intelectual (Vergara, 2013). Com maior possibilidade de descrever o contexto, sua forma de construção e execução, pode-se classificar como pesquisa descritiva, uma vez que busca identificar se a metodologia do planejamento estratégico da empresa gerou os resultados esperados.

Quanto aos meios, pode-se classificar também como estudo de caso e documental, uma vez que restringe-se a uma empresa específica e será feito tratamento em seus documentos internos.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, uma vez que o maior objetivo é analisar problemas atuais e construir um planejamento estratégico, sendo as variáveis tratadas por suas características e não frequência.

Para instrumento de coleta foi feita de forma mista, sendo composto por entrevista semiestruturada e observação participante, realizada na sede do escritório em São Luís, no núcleo administrativo juntamente com a advogada e analista de planejamento e em algumas oportunidades com o sócio majoritário atuante. O período de análise iniciou-se em novembro de 2023 e terminou em novembro de 2025. A entrevista permitiu melhor compreensão situacional do estudo de caso e de forma proveitosa o ato participativo, obtendo a riqueza de detalhes em análise direta, fazendo a interpretação dos dados coletados com a veracidade da observação.

Em questão da forma de análise, seleciona-se a análise de conteúdo, visto o foco da pesquisa que é direcionar a comunicação como parte da pesquisa. Oliveira (2011) explica que análise de conteúdo tem finalidade de leitura enriquecedora e de ultrapassar incertezas, nesse caso, obtendo o máximo de conteúdos por trás da mensagem analisada.

Quadro 1: Variáveis de análise da empresa

Área	Variáveis para Análise de Ambiente	Variáveis para Formulação de Estratégias
Financeiro	Receita bruta histórica (Faturamento anterior) Taxa de inadimplência atual Custos operacionais fixos e variáveis	Meta de Faturamento (Trimestral e Anual) Percentual de redução de custos (Meta de eficiência) Frequência de cobrança (Fluxo de caixa)
Jurídico e Operacional	Índice de emendas às iniciais (Erros técnicos) Tempo médio de tramitação interna Nível de utilização do software (Peritum) Ruídos de comunicação entre núcleos	Percentual de acordos na 1ª fase (Eficiência) Taxa de reversão de sentenças (Recursos) Padronização de documentos (Legal Design) Criação de fluxogramas de trabalho (Workflow)
Marketing	Alcance atual nas redes sociais Engajamento do público Presença física atual (Sedes existentes) Origem dos clientes (Indicação vs. Internet)	Nº de pessoas alcançadas (Meta de tráfego) Abertura de novos pontos de captação (Expansão) Quantidade de projetos de comunicação (Newsletters) Conversão de leads em contratos
Administrativo/ Pessoas	Clareza das atribuições (Quem faz o quê) Nível de capacitação da equipe Cultura organizacional (Missão/Visão percebidas)	Definição de responsáveis por tarefa (Owner) Ciclos de entrega (Sprints quinzenais) Quantidade de reuniões de alinhamento (Scrum) Adesão às novas rotinas administrativas

Fonte: elaborado pelo autor

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A sociedade de advogados Antonio Augusto Sousa Advogados Associados, é uma organização de serviços jurídicos enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Situado em São Luís/MA, o escritório atua no mercado desde 1997, consolidando-se como uma referência regional na prestação de assessoria jurídica contenciosa e consultiva.

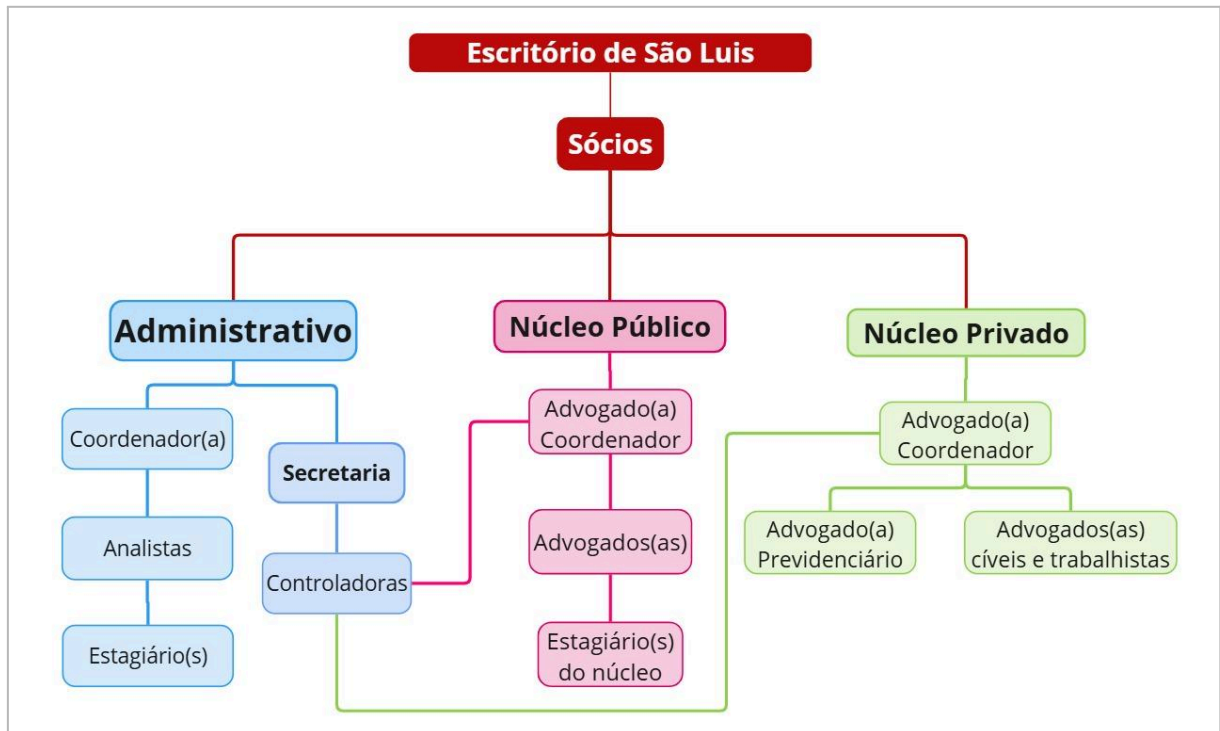
No que tange à sua infraestrutura organizacional e capital humano, a empresa apresenta um organograma funcional característico de escritórios em fase de expansão. A equipe é composta por um total de 15 colaboradores diretos, divididos entre as áreas técnica e de apoio. Essa estrutura enxuta permite um fluxo de comunicação ágil, embora apresente os desafios típicos da centralização de decisões, cenário comum em empresas familiares ou sociedades profissionais de pequeno porte.

O núcleo técnico, responsável pela atividade-fim da organização, é formado por um corpo jurídico de 12 advogados. Dentre estes profissionais, destacam-se os 2 sócios fundadores, que mantêm uma postura atuante (sócios-operadores), participando diretamente da elaboração de teses, audiências e atendimento a clientes estratégicos.

Para dar suporte às operações jurídicas, o escritório conta com um setor administrativo composto por 5 colaboradores. Esta equipe é responsável por gerir as atividades de *back-office*, incluindo financeiro, recursos humanos, atendimento inicial e controladoria jurídica. A proporção entre o corpo técnico e o administrativo revela uma preocupação com a eficiência operacional, sendo este grupo fundamental para a sustentação do crescimento e para a implementação das melhorias propostas neste trabalho.

Para melhor compreensão do trabalho e da organização do planejamento, tem-se a estrutura organizacional da empresa que está disposta em dois principais núcleos de atividades fim e um núcleo administrativo, apresentado como a figura abaixo:

Figura 3: Estrutura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor

Internamente, a equipe organiza-se em duas frentes de atuação distintas chamadas de núcleos de trabalho. Uma delas volta-se para o direito público, tendo como carro-chefe a assessoria a entes municipais, enquanto a outra foca no direito privado, gerenciando processos de natureza cível, trabalhista e previdenciária. Por sua vez, o núcleo Administrativo atua de forma transversal em toda a organização, centralizando as funções de controladoria e secretariado para oferecer o suporte operacional necessário às equipes jurídicas.

4.1. Diagnóstico do Antonio Augusto Sousa Advogados Associados

O processo de diagnóstico do escritório começou com uma imersão na realidade da empresa, buscando entender não apenas os números, mas a vivência diária da organização. Para isso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a analista de planejamento e em algumas oportunidades com o sócio majoritário atuante, o que permitiu uma conversa aberta e direcionada sobre os desafios e potenciais do negócio. Essa etapa foi fundamental para coletar informações, trazendo uma visão mais humana e realista dos processos.

Durante a entrevista, o foco foi mapear o ambiente interno e externo. Foram discutidos os pontos fortes que o escritório já possui e que servem de base para o seu funcionamento, bem como as fraquezas que precisam de atenção. Simultaneamente, olhou-se para fora, identificando as oportunidades que o mercado jurídico oferece atualmente e as ameaças que podem colocar em risco o crescimento sustentável do negócio.

De outro modo, com a observação participante foi possível identificar todo o processo de criação, acompanhamento e intervenção sob o planejamento da organização, desde a forma como ocorre a mudança de estratégia e delimitação da ação proposta para tal. Dessa forma, obtém-se a informação de um planejamento colaborativo que envolve toda a organização desde sua concepção, nas ideias e sua implantação e para alcance dos resultados.

A partir dessas informações, foi desenvolvida a Matriz SWOT que serve como uma "fotografia" do momento atual da empresa. Passível de organizar os dados coletados para mostrar claramente onde o escritório está posicionado, facilitando a identificação de quais caminhos estratégicos são mais viáveis e quais problemas precisam ser resolvidos com urgência.

Na abordagem do capítulo, para que a análise se transformasse em prática, foi necessário revisitar a identidade organizacional do escritório — sua missão, visão e valores. Entende-se que nenhuma estratégia funciona se não estiver alinhada com a cultura da empresa. Por isso, esses elementos serviram de base para a aplicação do BSC, para organizar os objetivos futuros de forma equilibrada.

A partir de então, o uso do BSC permitiu distribuir as metas do escritório em quatro perspectivas essenciais: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

Por fim, é apresentado um plano de ação prático e as formas de avaliação do planejamento.

4.1.1. Matriz SWOT

Este tópico descreve a análise do ambiente interno e externo do escritório AASAA a partir da entrevista realizada. Destaca-se as pontuações nos segmentos da matriz aquilo que é mais importante na visão da gestão e por meio das

percepções a partir da visão do pesquisador, elencando e correlacionando os pontos fortes e fracos, bem como avaliando as oportunidades e ameaças.

Com intuito de entender o que mais influi para as decisões dentro desta análise, foi construída uma escala para avaliar quais pontos seriam mais críticos conforme Quadro 2.

Quadro 2: Escala de pontuação para Matriz SWOT

ESCALA DE PONTUAÇÃO	
CORRELAÇÃO FRACA	1
CORRELAÇÃO MODERADA	2
CORRELAÇÃO FORTE	3

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir de então, a matriz SWOT definida após análise dos dados obtidos pode ser visualizada conforme a Figura.

Figura 4: Matriz SWOT do AASAA

		Oportunidades				Ameaças			
		Parceiros de trabalho em diferentes cidades	Expansão regional	Compliance jurídico	Inteligência artificial para triagem	Concorrência predatória	Legal techs de massa	Rigidez no marketing Jurídico	Inflação e poder de compra
Forças	Mais de 20 anos de atuação	1	3	2	1	2	1	2	1
	Diversidade de atuação	2	3	1	1	2	1	1	2
	Núcleos de trabalho bem definidos	1	1	2	1	1	1	1	1
	Bom relacionamento com clientes	1	3	3	1	2	3	1	3
Fraquezas	Decisões centralizadas	2	2	1	1	1	1	1	3
	Ruído na comunicação interna	3	2	1	1	1	1	2	2
	Falta de engajamento dos colaboradores	2	2	1	1	2	1	1	1
	Falta de planejamento financeiro	1	3	1	2	1	2	1	2

Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange às forças, o alicerce da organização reside no seu capital relacional e na sua experiência de mercado. As escolhas apontadas para as forças foram: mais de 20 anos de atuação, diversidade de atuação, núcleos de trabalhos bem definidos, bom relacionamento com clientes. A matriz traz o bom relacionamento com clientes como uma variável de forte correlação com as oportunidades externas, indicando que a fidelização e a reputação construída são os principais motores para anular possíveis ameaças. Além disso, a diversidade de atuação e a existência de núcleos de trabalho bem definidos demonstram que o escritório já superou a fase de generalismo, possuindo especialização técnica suficiente para explorar novos nichos de atuação.

Dentre os pontos fracos citados e observados, destacam-se: as decisões centralizadas, ruídos na comunicação interna, falta de engajamento dos colaboradores e falta de planejamento financeiro. O primeiro apontamento relaciona-se da observação pelo pesquisador em que o formato de planejamento colaborativo pela equipe é impactado pelo aguardo da decisão da alta gestão, impactando em tempo gasto da equipe em reuniões decisórias e construção de projetos sem a presença do gestor por compromissos na agenda, que encaminha-se para o segundo apontamento, pois nem sempre o processo de decisão do operacional é alinhado com a ideia da gerência que encaminha a equipe ao terceiro apontamento sobre o engajamento dos colaboradores. O último apontamento refere-se ao descumprimento de um planejamento financeiro encaminhado pela necessidade alarmante de tarefas não previstas no planejamento como viagens de atendimento, negociações e investimentos não provisionados.

Para a diretriz das oportunidades, destacam-se: parceiros de trabalho em diferentes cidades, expansão regional, *compliance* jurídico, inteligência artificial para triagem. As parceiras de trabalho se destacam pela atuação do escritório em diferentes cidades no interior do Maranhão e fora do estado como São Paulo, Curitiba e Brasília, demonstrando caminhos futuros e expansão da reputação pelo resultado do trabalho, que relaciona-se com o segundo apontamento, pois há facilidade para expansão do trabalho com impulsionamento incisivo de estruturar local físico. A escolha pelo *compliance* jurídico se dá pelo relacionamento com clientes da área pública, visto que há assessoria firmada, seria mais uma possibilidade para ampliação de atuação. E por fim, o uso da inteligência artificial

(IA), para uso de triagem de novos casos, desenvolvimento de peças, reduzindo tempo de trabalho e melhorando resultados à ponta final.

Em relação às ameaças, observou-se: concorrência predatória, *legal techs* de massa, rigidez no marketing jurídico e inflação e poder de compra. O primeiro diz respeito a regiões onde há escritórios firmados não tendo possibilidade de prospecção passiva. O segundo diz respeito à plataformas para causas mais simples onde há ligação direta com cliente e advogado com maior facilidade e com preços menores, ligado diretamente com IA. Em relação à rigidez no marketing jurídico, regras definidas pela OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), limitam o uso de propagandas digitais para a advocacia, dificultando a amplitude do marketing em relação às redes sociais. O último apontamento está direcionado a um público específico, pois no interior do Maranhão pode-se encontrar dificuldades em pagamentos iniciais de honorários em casos que não são realizados com o pagamento no êxito do processo.

Ao examinar as variáveis estratégicas do escritório, de acordo com o resultado da soma dos pontos de correlação, verifica-se que a organização vive em um momento propício para desenvolvimento - relação de maior pontuação no cruzamento das forças e oportunidades - atingindo 27 pontos na matriz SWOT. A empresa não se encontra em uma fase de sobrevivência, visto sua atuação há mais de 20 anos, mas num estágio de transição onde busca pela profissionalização da gestão para sustentar a expansão regional, aproveitando oportunidades onde está inserida. O que direciona até o momento ideal para lançamento de novos produtos, elevando a posição da empresa.

4.2. Definição do negócio

A partir do diagnóstico estratégico, passa-se para a fase da elaboração da identidade organizacional. Dessa forma, descrevendo a missão, visão e valores da empresa. A empresa ajustou sua identidade em 2023, através da consultoria contratada para auxiliar na construção do planejamento estratégico. Dado esta informação, a identidade organizacional da empresa é disposta da seguinte forma:

4.2.1. Missão

Tendo em vista a atividade fim da empresa, a razão de ser do escritório está em torno do resultado obtido para seu cliente através da busca de êxito jurídico, justificando a escolha por sua missão, sendo:

- Possibilitar soluções jurídicas aos nossos clientes em um ambiente de trabalho ético, comprometido e de valorização de resultados.

4.2.2. Visão

Dada definição da missão, como a empresa deseja ser vista no mercado, justifica-se uma visão de longo prazo:

- Ser referência na região da ilha de São Luís, Médio Mearim e Baixada Maranhense em soluções jurídicas práticas, ágeis e eficazes aos clientes.

4.2.3. Valores

De igual teor, os valores devem ser propagados por toda a equipe, fazendo criar uma identificação para desenvolvimento da cultura organizacional. Dessa forma, descreve-se quais valores regem o escritório:

- Excelência e comprometimento;
- Ética e respeito;
- Lealdade e responsabilidade; e
- Resultado.

4.3. Estrutura do plano estratégico

Com referência da identidade organizacional do AASAA e com a observação do pesquisador, definiu-se dois objetivos estratégicos para a organização:

- Consolidar a expansão regional e a atuação em novos nichos.
- Melhorar a eficiência operacional e o fluxo de informação interna.

Estes dois objetivos estratégicos focam diretamente nas principais fraquezas internas e buscam aproveitar as oportunidades externas, em alinhamento com a visão de se tornar referência regional.

O primeiro objetivo visa mitigar as fraquezas internas da AASAA, focando na perspectiva dos processos internos e na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC.

Já o segundo objetivo está direcionado no crescimento e na posição de mercado da empresa, correspondendo à perspectiva do cliente e, por consequência, à perspectiva financeira.

Com o intuito de facilitar a compreensão desta etapa, foi elaborado o mapa estratégico da organização, conforme apresentado na Figura 5. Baseada na metodologia do BSC, esta ferramenta permite a visualização integrada dos objetivos através das perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, alinhando-se integralmente às premissas estratégicas e à identidade organizacional definidas anteriormente.

Figura 5: Mapa Estratégico AASAA



Fonte: Elaborado pelo autor

4.4. Perspectivas do BSC AASAA

Dado a organização do mapa estratégico, faz-se o detalhamento para cada uma das perspectivas com intuito de avançar para o plano de ação definido.

4.4.1. Perspectiva Financeira

O direcionamento da construção desta perspectiva está em desenvolver para a empresa um caixa seguro para alocar melhor seus investimentos, trazendo objetivos voltados tanto para a expansão (premissa estabelecida anteriormente),

como para a segurança da saúde financeira. Dessa forma, pensou-se em estabelecer dois objetivos voltados para investimentos (expansão geográfica e Retorno sobre investimento) e, consoante, atenção voltada a atrair recursos financeiros (contratos fechados e número de potenciais clientes), apresentado conforme Figura 6.

Figura 6: Perspectiva Financeira AASAA

PERSPECTIVA - BSC			
FINANCEIRA			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Aumentar a Receita	Nº de novos contratos fechados	3 contrato (inicial)	Acompanhar o resultado da campanha em tráfego pago.
Expandir a Atuação Geográfica	Nº de propostas enviadas / contratos fechados por nova região	2 novas propostas por região	Desenvolver trabalho em Itapecuru, São Luís, Santa Helena e Luis Domingues através do parceiros chaves em cada uma das cidades.
Verificar Retorno sobre Investimento (ROI)	ROI da campanha de marketing	ROI > 3:1	Verificar resultados da campanha no prazo de 3 meses.
Aumentar Captação Através de pontos focais	Nº de leads qualificados indicados por focais	5 leads/mês	Reafirmar contato com focais ativos para criar expectativas de nova captação.

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.2. Perspectiva de Clientes

Voltado para a perspectiva de clientes, o foco é incentivar registros de relacionamento com o cliente, desde o atendimento inicial até o feedback após o resultado (fim do contrato/processo). Dessa forma, os objetivos focados em melhorar a comunicação apontam para diminuição do tempo de respostas com registro através de plataforma de atendimento ao cliente. De igual forma, atualizar com frequência o cliente sobre seu processo, uma vez que o serviço primário do escritório permite mais tempo de relacionamento com a ponta final. Visando elencar o tempo de atuação da empresa, fidelização e bom relacionamento com clientes, também propõe-se sistema de avaliação de atendimento e serviço como forma de registro documental.

Figura 7: Perspectiva de Clientes AASAA

PERSPECTIVA - BSC			
CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Melhorar a Comunicação e o Atendimento	Tempo médio de primeira resposta	Reduzir para < 2 horas	Aderência ao Chat para centralizar números de contato.
Aumentar a Satisfação do Cliente	Nota de Net Promoter Score (NPS)	Nota acima de 9 (Promotores)	Criar fluxo de processo para atendimento e realizar pesquisa pós atendimento
Atualizar frequentemente o Cliente sobre Processos (Peritum)	Frequência de envio dos feedbacks	Iniciar feedback com os clientes	Emissão e envio de relatórios focados na reeducação do cliente.
Estruturar Propostas Comerciais Claras	Taxa de conversão de propostas	Aumentar em 15%	Treinamento comercial para fechamento de contrato

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.3. Perspectiva de Processos Internos

Neste quadro de metas (Figura 8) buscou-se coordenar atividades realizadas pela empresa com o objetivo de integrar responsabilidades de mais de um colaborador feitas de mais de uma forma. Sendo assim, serão desenhados fluxos de trabalho para padronizar as execuções de forma sistêmica e direcionada.

Figura 8: Perspectiva de Processos Internos AASAA

PERSPECTIVA - BSC			
PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Otimizar os Fluxos de Trabalho	Tempo de ciclo por processo	Reduzir em 15% o tempo médio	Estruturar fluxos de processos internos
Criar fluxo de Prospecção Ativa B2B	Nº de novas empresas prospectadas	10 empresas/mês	Iniciar prospecção em Itapecuru (via Francisca e Guilherme).
Padronizar o Atendimento	% de atendimentos seguindo o novo fluxo	100% de aderência	Analisar e estabelecer fluxo de atendimento geral
Formalizar Parcerias Estratégicas	Nº de contratos de parceria assinados	3 contratos formalizados	Definir modelo de contrato e estrutura com escritório TChaves, Drª Laurine, Wandya/Daniel Bruno e Paulo de Aroca.

Fonte: elaborado pelo autor

4.4.4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Dentro das diretrizes desta perspectiva, traz-se a priorização da organização interna do negócio para que a equipe tenha suas responsabilidades definidas e claras. Consoante a isto, incentivando a cultura de aprimoramento contínuo através das avaliações das melhorias realizadas e, por fim, alinhando a gestão às inovações tecnológicas, destaca-se o investimento em cursos de inteligência artificial, cuja ação de verificar e implementar ferramentas visa otimizar em 30% o tempo de entrega das tarefas diárias, elevando a eficiência operacional do escritório.

Figura 9: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento AASAA

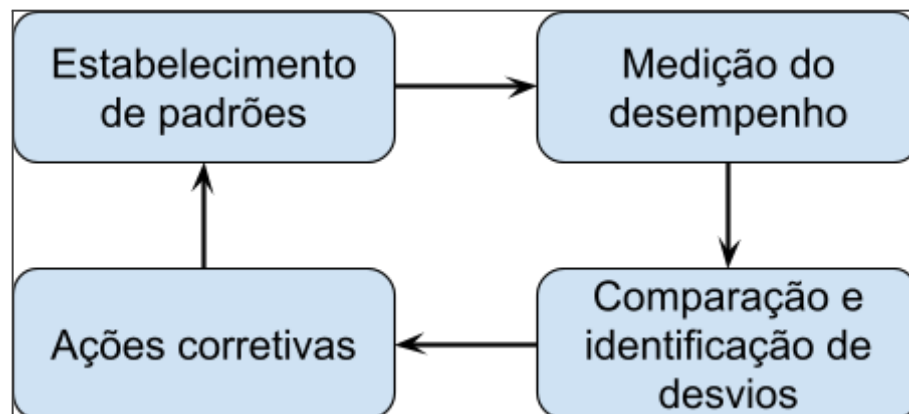
PERSPECTIVA - BSC PRIVADO			
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Avaliar Melhorias de Processos Internos	Nº de melhorias implementadas	2 melhorias identificadas	criar um processo de avaliação das melhorias implementadas
Definir Competências Claras	Documentar papéis e responsabilidades	100% da equipe com funções claras	Realizar a divisão de competências da equipe.
Avaliar Melhorias de Atendimento	Nº de melhorias implementadas	3 melhorias identificadas	criar um processo de avaliação das melhorias implementadas
Investir em Cursos de IA para Otimizar Tarefas Diárias	Tempo de entrega da tarefa	Otimizar o tempo de resolução de tarefas em 30%	Verificar melhores ferramentas para implementação

Fonte: elaborado pelo autor

4.5. Fase de controle das ações

A fase de controle não é apenas o fim, mas o ponto de reinício da execução. Ao monitorar os indicadores, surgem os problemas e as oportunidades de melhoria, realimentando o ciclo. O controle, ao ser sistêmico e sistemático, permite que a organização evite a dispersão e garanta que o esforço contínuo dos planos de ação se traduza no alcance dos objetivos estratégicos propostos. Dessa forma, Andrade (2022) traz essa organização clara, levando cada etapa da fase de controle em um nível organizado conforme Figura 10.

Figura 10: Ciclo da fase de controle e correção do PE.



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Andrade (2022)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância do presente estudo está no papel do Planejamento Estratégico (PE) em uma organização, procurando um modelo de planejamento adequado às interpretações obtidas das análises de desempenho do sistema de gestão atual do escritório Antonio Augusto Sousa Advogados Associados (AASAA).

O foco foi identificar e analisar as variáveis de avaliação na AASAA, a fim de propor um planejamento estratégico adequado e ajustável à organização. A metodologia adotada, que combinou estudo de caso, pesquisa descritiva e abordagem qualitativa (com entrevistas semiestruturadas e observação participante), possibilitou um estudo mais aprofundado da realidade do negócio.

O diagnóstico estratégico, guiado pela Matriz SWOT, mostrou que, embora houvesse forças consideráveis com mais de 20 anos de atuação e uma boa relação com os clientes, havia também fraquezas relevantes, como decisões centralizadas e ruídos na comunicação interna. A análise indicou que a AASAA está em uma fase de desenvolvimento, necessitando de profissionalização da gestão para sustentar a sua expansão regional e aproveitar oportunidades externas, como a parceria entre cidades e o *compliance* jurídico.

Nesse contexto, a escolha do Balanced Scorecard (BSC) como estrutura para o planejamento estratégico se mostrou pontual e estratégica, pois é um modelo de gestão que traduz a missão, visão e estratégias em um conjunto balanceado de indicadores (financeiros e não financeiros). O BSC é fundamental para evitar a dispersão de ações e recursos, integrando as quatro perspectivas para alinhar o desempenho operacional de curto prazo aos objetivos estratégicos de longo prazo.

O trabalho desenvolvido contribui ao oferecer um modelo prático de aplicação do planejamento estratégico e do BSC em um ambiente de pequeno porte do setor jurídico, fornecendo à AASAA um planejamento ajustável e operacionalizado, com a possibilidade de avaliar o impacto gerado e propor melhorias contínuas, conforme os objetivos propostos.

Dada a natureza de estudo de caso desta pesquisa, ressalta-se que o sucesso do planejamento reside no entendimento de que este é um processo complexo e dinâmico, cuja implementação requer acompanhamento direto de especialistas. Para colaborar com o sentido prático da proposta, recomenda-se a aplicação deste modelo em outras organizações do ramo do direito, permitindo uma

análise comparativa de resultados após a aplicação do BSC sob uma supervisão técnica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Amanda Ferreira Aboud de. **Planejamento estratégico, gestão do conhecimento e inteligência de negócios**: proposição de um modelo de aplicação à sucessão de empresas juniores. bdigital.ufp.pt. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10284/11085>>. Acesso em: 23 maio 2024.

ARAÚJO, J. C. **Análise de swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**. In: V SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 10, 2015, São Paulo/SP. **Anais [...]**, SP: 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. [s.l.]: Atlas, 2020.

CONCENCIO, Patrícia. **Planejamento estratégico**: Um estudo de caso envolvendo uma empresa do ramo de esquadrias localizada no município de Turvo-SC. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/3591>>. Acesso em: 21 maio 2024.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. [s.l.]: São Paulo Saraiva, 2007.

ELIAS, SUELLEN DE MELO ; RUIZ, THAFARELL RICARDO. **O Planejamento Estratégico Dentro Do Conceito De Administração Estratégica**. Disponível em: <<http://dspace.doctum.edu.br:8080/handle/123456789/1521>>. Acesso em: 1 out. 2025.

FERREIRA, Luis Felipe. **Planejamento Estratégico: Um Estudo De Caso Na Organização Cultural Laborarte**. [s.l.: s.n.], 2022. Disponível em: <<https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/7031/1/LUISFELIPEDASILVAFERREIRA.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2025.

FREITAS, Marcos da Silva. **Planejamento estratégico : aplicando uma análise SWOT na empresa Auto Sueco CO**. 2012. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/3904>>. Acesso em: 16 nov. 2024.

JÚNIOR, Inimá Índio do Brasil ; RIBEIRO, Isteicy Lopes. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um Estudo Teórico Da Importância Do Planejamento Estratégico Para as Organizações**. Portal de Periódicos do Centro Universitário Alfredo Nasser. Disponível em:
<<https://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaCSA/article/view/766>>. Acesso em: 15 jul. 2025.

KAZUMA, Beatriz Tamura; SILVA, Sara Regina Fernandes ; MARCELINO, José Antônio. Análises SWOT e BSC: Um Estudo de Caso sobre a Importância das Ferramentas Gerenciais em um Atacado no Interior do Paraná /. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 14, n. 52, p. 77–94, 2020.

LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga, SP, v. 15, n. 2, p. 184–195, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.450. Disponível em:
<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/450>. Acesso em: 18 out. 2025.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. [s.l.: s.n.], 2011. Disponível em:
<https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública - Série Provas E Concursos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SEBRAE. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE**. Disponível em:
<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 6 abr. 2024.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - AAS ADVOGADOS ASSOCIADOS

Perguntas estruturadas por tópicos e baseadas conforme os objetivos da pesquisa para desenvolvimento de trabalho de conclusão de curso.

- Iniciação: O que entende-se por planejamento estratégico? Porque resolveu implementar em seu escritório? Houve algum preparo inicial?

1) Descrição do Planejamento Estratégico:

- a) Quais eram os objetivos estratégicos da AAS para o período de 2023, 2024?
- b) Quais ferramentas de planejamento estratégico foram utilizadas (ex: análise SWOT, Balanced Scorecard)? Por que a empresa escolheu esta ferramenta?
- c) Como o planejamento estratégico foi implementado na prática?
- d) Houve alguma mudança no planejamento estratégico ao longo do período? Se sim, por quê?
- e) Quais foram os principais desafios enfrentados na implementação do planejamento estratégico?

2) Verificação dos Resultados e Indicadores de Desempenho:

- a) Quais indicadores de desempenho foram utilizados para medir os resultados alcançados? Como os resultados foram acompanhados e avaliados?
- b) Quais ferramentas de gestão foram utilizadas para alcançar os resultados esperados?
- c) Consegue identificar o impacto das ferramentas de gestão nos resultados da organização?
- d) Acredita que os resultados alcançados estão alinhados com os objetivos estratégicos definidos? Em que medida? Pouco, muito?

3) Avaliação do Impacto da Metodologia e Proposição de Melhorias:

- a) Qual sua percepção sobre a eficácia da metodologia de planejamento estratégico utilizada?

- b) Consegue identificar quais os pontos fortes e fracos da metodologia utilizada?
- c) Quais as principais lições aprendidas com a experiência do planejamento estratégico?
- d) Na sua concepção quais melhorias podem ser propostas para a metodologia de planejamento estratégico da AASAA?
- e) Como as melhorias propostas podem impactar os resultados futuros da organização? (Pergunta ligada à anterior)