



FACULDADE VIASAPIENS – FVS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUZIMARA NASCIMENTO DE CARVALHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise de resultados gerados em uma empresa de
pequeno porte na cidade de Tianguá-Ce

Orientador: Profº. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo.

TIANGUÁ – CE

2025

LUZIMARA NASCIMENTO DE CARVALHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DE RESULTADOS GERADOS EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE TIANGUÁ-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade ViaSapiens – FVS como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharelado em
Administração.

Orientador: Prof^o. Esp. Natanael Alves Silva de
Araújo.

TIANGUÁ – CE

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Faculdade ViaSapiens
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N244p Nascimento de Carvalho, Luzimara .
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise de resultados gerados em uma empresa de pequeno porte na cidade de Tianguá-Ce: / Luzimara Nascimento de Carvalho - 2025. 2025 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Faculdade ViaSapiens, Bacharelado em Administração, Tianguá. 2025

Orientação: Esp. Natanael Alves Silva de Araújo

1. Planejamento estratégico . 2. Gestão organizacional . 3. Empresas de pequeno porte . I. Título.

CDD 342.81

LUZIMARA NASCIMENTO DE CARVALHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DE RESULTADOS GERADOS
EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE TIANGUÁ-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade ViaSapiens – FVS como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof^o. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo.

Aprovado em: 27/11/2025

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo (Orientador)
Faculdade ViaSapiens - FVS

Profa. Ma. Ana Laís Carvalho de Sousa
Faculdade ViaSapiens - FVS

Prof. Esp. João Harley de Menezes Vasconcelos
Faculdade ViaSapiens – FVS

Dedico este trabalho a Deus, que sempre foi minha força e esperança, e à minha mãe, minha luz, meu refúgio e maior inspiração. Ao meu avô, que, mesmo ausente, permanece vivo nas minhas lembranças e no meu coração.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido força, sabedoria e serenidade para seguir firme em cada etapa desta jornada. Sem Sua presença, eu não teria chegado até aqui.

À minha mãe, Nilda, meu porto seguro, que esteve ao meu lado do início ao fim. Sua dedicação, amor incondicional e fé em mim foram a minha maior fonte de inspiração e coragem. Tudo o que conquisto, conquisto também por você.

Ao meu avô, que mesmo ausente fisicamente, permanece vivo dentro do meu coração. Sua memória me fortalece, me guia e me lembra diariamente da importância de persistir.

Aos meus amigos Daniel, Érica, Josiane e Henrique, que trilharam comigo essa caminhada. Obrigada por cada palavra de incentivo, por cada conversa e por nunca me deixarem fraquejar. A presença de vocês tornou esse percurso muito mais leve.

Ao meu professor orientador, Natanael Alves, sou profundamente grata por cada orientação, por toda paciência, disponibilidade e confiança depositada em mim. Todo conhecimento compartilhado será levado comigo por toda a vida e contribuirá de forma imensurável na minha trajetória profissional e pessoal.

A cada pessoa que, de alguma forma, fez parte deste processo, deixo aqui minha gratidão. Este trabalho é reflexo de todas essas presenças que me ajudaram a chegar até aqui.

“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. A tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”

- A Arte da Guerra, de Sun Tzu

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise de resultados gerados em uma empresa de pequeno porte na cidade de Tianguá-Ce

Luzimara Nascimento de Carvalho¹

Natanael Alves Silva de Araújo²

RESUMO

Este trabalho analisa a importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte, evidenciando como essa ferramenta contribui para a competitividade, organização interna e sustentabilidade do negócio. Considera-se que pequenas empresas enfrentam limitações de recursos, exigindo a adaptação do planejamento estratégico às suas necessidades e fragilidades. O estudo investiga as principais barreiras encontradas durante sua implementação e as estratégias utilizadas para superá-las em um ambiente dinâmico e incerto. A coleta de dados será realizada por meio da escala Likert, permitindo avaliar a percepção dos colaboradores sobre a aplicação do planejamento estratégico na empresa. Os resultados indicam que, quando aplicado de forma contínua e alinhado aos objetivos organizacionais, o planejamento estratégico favorece o crescimento, a melhoria dos processos e o fortalecimento da gestão. A pesquisa apresenta ainda relevância prática ao analisar uma empresa de pequeno porte localizada em Tianguá-CE.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Pequenas empresas; Gestão organizacional; Competitividade; Barreiras estratégicas; Tomada de decisão; Sustentabilidade empresarial.

¹ **Graduanda em administração**, Campus Tianguá, Faculdade Via Sapiens (FVS).

Correio eletrônico: luzimarasantosn@gmail.com

² **Professor Orientador.** Bacharel em Administração pela Faculdade Ieducare (FIED) e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Instituto Carreira (IC)

Correio eletrônico: natanael.alves@faculdadeviasapiens.com.br

ABSTRACT

This work analyzes the importance of strategic planning for small businesses, highlighting how this tool contributes to competitiveness, internal organization, and business sustainability. It considers that small businesses face resource limitations, requiring the adaptation of strategic planning to their needs and weaknesses. The study investigates the main barriers encountered during its implementation and the strategies used to overcome them in a dynamic and uncertain environment. Data collection will be carried out using the Likert scale, allowing for the evaluation of employees' perceptions of the application of strategic planning in the company. The results indicate that, when applied continuously and aligned with organizational objectives, strategic planning favors growth, process improvement, and management strengthening. The research also presents practical relevance by analyzing a small business located in Tianguá-CE.

Keywords: Strategic planning; Small businesses; Organizational management; Competitiveness; Strategic barriers; Decision-making; Business sustainability.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária dos colaboradores

Gráfico 2: Gênero dos colaboradores

Gráfico 3: Local de residência

Gráfico 4: Processo de implementação do planejamento estratégico

Gráfico 5: Influência do planejamento estratégico

Gráfico 6: Recursos destinados ao planejamento estratégico

Gráfico 7: Ajustes dos recursos destinados ao planejamento estratégico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.1. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte.....	14
2.2. Etapas do planejamento estratégico.....	15
2.4. Fatores que auxiliam na eficácia do planejamento estratégico nas pequenas empresas.....	16
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	19
4.1. Análise da empresa estudada.....	19
4.2. Análise qualitativa e quantitativa.....	20
4.3. Resultados detalhados da pesquisa sociodemográfica.....	20
4.4. Processo de implementação do planejamento estratégico	22
4.5. A influência do planejamento estratégico para os resultados da empresa	23
4.6. Utilização dos recursos humanos e financeiros	24
4.7. Análise da pesquisa qualitativa	26
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
CRONOGRAMA.....	30
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....	34

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma prática essencial para que qualquer empresa alcance seus objetivos e permaneça competitiva a longo prazo (Porter, 1989). Muitas empresas, especialmente as grandes, têm a possibilidade de implantar essa ferramenta. Por outro lado, podemos observar que as pequenas empresas não possuem recursos suficientes para implementar o planejamento estratégico, por isso as pequenas organizações devem encontrar formas de adaptar o planejamento estratégico à sua realidade, levando em consideração suas fragilidades estruturais e recursos escassos. Segundo (Drucker, 1995), o planejamento eficaz deve ser funcional e aplicável à rotina da empresa, especialmente em contextos de recursos escassos.

No entanto, além de seguir um plano, também precisamos entender que a estratégia pode se manifestar de diferentes maneiras dentro de uma organização, dependendo de seu tamanho, setor e ambiente. Nesse sentido, entender flexibilidade e adaptabilidade é tão importante quanto desenvolver um plano de ação. Essa visão é consistente com as ideias de Mintzberg (1995), que enfatizou que estratégia pode assumir diferentes formas, desde planos estruturados até padrões emergentes, e pode variar dependendo do contexto em que a organização opera.

Considerando que as empresas atuam em um ambiente competitivo, dinâmico e repleto de incertezas políticas e econômicas, o sucesso de um negócio depende de uma gestão eficaz e de um planejamento estratégico (Oliveira, 2013). Nesse sentido, o planejamento estratégico se consolidou como uma importante ferramenta de gestão, amplamente reconhecida e responsável pelo desenvolvimento organizacional (Mattos de Lemos, 2012).

O planejamento é uma prática essencial que está presente em muitos aspectos da vida diária, muitas vezes tão automática que nem percebemos. Quando organizamos nossa rotina diária, decidimos comprar algo ou pegamos um caminho alternativo para evitar o trânsito, tomamos decisões baseadas em algum tipo de plano, consciente ou inconscientemente. Quando esse comportamento é transferido para um ambiente organizacional, ele se torna estratégico. No ambiente empresarial, o planejamento deixa de ser apenas uma ação rotineira para se tornar uma ferramenta essencial para antecipar cenários, mitigar riscos e orientar esforços. Nessa perspectiva, o planejamento é visto como uma ferramenta para a transformação de qualquer ambiente organizacional, ao evidenciar novas tendências sociais, econômicas, políticas e ambientais, com o objetivo de reduzir a incerteza presente no processo de tomada de decisão (Ansoff; Declerck; Hayes, 1990; Nowak, 2020; Santos 1992, Erizzatti; Pereira, 2015).

No contexto organizacional, essa prática se torna ainda mais importante, pois envolve a definição de metas, estratégias e ações que orientem o crescimento e a sustentabilidade da empresa. Para micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico pode ser uma vantagem competitiva, especialmente em um ambiente de constantes mudanças econômicas, políticas e sociais. Entretanto, a implementação desse planejamento nem sempre ocorre de forma organizada.

Diante deste contexto, este trabalho busca responder a seguinte questão norteadora: “quais as principais barreiras enfrentadas por uma organização de pequeno porte na implementação do planejamento estratégico e como podem superá-las para uma gestão eficaz?” Parte dessa hipótese que a adoção do planejamento estratégico contribui de forma significativa para os resultados positivos no meio organizacional, à medida que permite maior clareza nos objetivos, controle dos processos internos e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Essa pesquisa tem o objetivo de compreender de que forma o planejamento estratégico influenciou nos resultados alcançados em uma empresa de pequeno porte, observando os elementos que contribuíram para o sucesso dessa prática, e analisando os principais desafios enfrentados na implementação do planejamento estratégico, verificando os impactos gerados e de que forma essa prática contribuiu para o sucesso da organização. Com a finalidade de identificar as principais etapas desse processo de implementação dentro da organização, e analisar quais foram os principais desafios enfrentados e quais estratégias foram utilizadas ao longo da implementação do planejamento estratégico, tanto em termos de recursos financeiro, como em aspectos operacionais e gerenciais. E investigar como a organização ajustou suas estratégias com as mudanças e incertezas no mercado competitivo.

A importância deste estudo está na oportunidade de analisar de forma prática como o planejamento estratégico influencia o desempenho de uma empresa de pequeno porte, contribuindo tanto para a melhoria da gestão quanto para o crescimento sustentável do negócio. Além disso, o trabalho oferece uma contribuição acadêmica ao aprofundar a discussão sobre gestão estratégica em realidades empresariais menos estudadas, especialmente em contextos locais como o município de Tianguá-CE.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a chegada da Primeira Revolução Industrial, no final do século XVIII e início do século XIX, o planejamento estratégico começou a ganhar relevância em um contexto de transformações econômicas e tecnológicas. O surgimento de indústrias, a ampliação dos

mercados e a introdução de novos processos produtivos trouxeram a necessidade de coordenar operações de maneira mais eficiente. Segundo Chandler (1962), a criação de grandes corporações e a complexidade crescente das cadeias produtivas incentivaram o desenvolvimento de estratégias formais para gerenciar recursos, otimizar operações e superar a concorrência, esse período marcou o início de práticas gerenciais mais organizadas.

O Planejamento estratégico é um processo de definições das ações, que possibilitam que as organizações alcancem seus objetivos. Segundo Porter (1989), o planejamento estratégico é uma ferramenta que permite que as organizações obtenham vantagens competitivas, para pequenas empresas, o planejamento pode se tornar muito mais crucial, pois, muitas das vezes, elas possuem menos recursos, e precisam maximizar suas habilidades para conseguir se manter no mercado.

No cenário empresarial, a implementação do planejamento estratégico desempenha um papel fundamental, servindo como um guia para que as organizações alcancem seus objetivos de longo prazo e os resultados esperados. Essencialmente, esse processo compreende a definição de metas claras, a identificação dos recursos necessários e o desenvolvimento de estratégias eficazes para concretizar esses objetivos. (Sebrae, 2025)

O planejamento estratégico é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais altos (nível institucional), pois é nesse nível que são definidas as estratégias que orientam a organização, estabelecendo ações a longo prazo e avaliando as possíveis consequências e impactos futuros Chandler, (1962). Além disso, ele abrange a organização como um todo, proporcionando uma visão abrangente e buscando otimizar o uso dos recursos disponíveis, servindo como base para garantir que as decisões operacionais estejam alinhadas com as estratégias estabelecidas.

É por meio dessa ferramenta que as organizações estabelecem o que fazer, quando, onde e como as tarefas serão realizadas e quais os recursos necessários, para atingir seus alvos e se preparar para situações futuras, desenvolvendo uma postura proativa, eficiente e eficaz, que resultará em cumprir as obrigações com foco no sucesso (Almeida, 2003).

Além disso, o processo de planejamento estratégico pode estimular o empreendedor a desenvolver uma visão mais analítica e crítica sobre o próprio negócio. Isso significa compreender não apenas os fatores internos, como capacidades e limitações, mas também monitorar o ambiente externo em busca de ameaças e oportunidades. Mintzberg (1994) destaca que, apesar da informalidade do processo em pequenas empresas, essa reflexão estratégica é essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável do empreendimento.

Outro benefício do planejamento estratégico é a capacidade de prever cenários e preparar

a empresa para possíveis mudanças no mercado. A elaboração de planos alternativos e a definição de estratégias contingenciais tornam o negócio mais resiliente diante de crises ou instabilidades econômicas. Nesse sentido, Oliveira (2004) reforça que empresas que desenvolvem essa capacidade de antecipação têm maiores chances de permanecer competitivas

2.1. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte

Segundo Mintzberg (1994), o planejamento estratégico em pequenas empresas envolve uma abordagem mais informal e flexível, já que os recursos limitados e o ambiente dinâmico exigem uma adaptação. As empresas de pequeno porte que investem no planejamento estratégico têm maiores chances de obter sucesso a longo prazo, pois o planejamento estratégico permite que as organizações consigam alinhar suas ações com a necessidade do mercado. As pequenas empresas muitas vezes passam por dificuldades, por falta de recursos e até mesmo por a alta concorrência no mercado.

Nessa realidade, o planejamento é uma das ferramentas mais importante, para traçar um caminho claro e eficiente, que permite que as organizações otimizem seus processos e consigam identificar oportunidades de crescimento. Segundo Oliveira (2004) as empresas que aplicam o planejamento estratégico de maneira eficiente têm mais probabilidade de inovar e responder rapidamente as mudanças do mercado competitivo.

Adotar o planejamento estratégico também contribui para a melhoria da gestão como um todo. Quando a organização define suas prioridades e estabelece metas, os gestores conseguem avaliar com mais clareza os resultados obtidos, o que possibilita corrigir as principais falhas e alinhar suas estratégias com mais agilidade. Segundo Oliveira (2004), o planejamento eficaz auxilia na integração dos diferentes setores da organização, promovendo uma atuação mais coordenada e sinérgica, mesmo em estruturas enxutas como é o caso das pequenas organizações.

Estratégia na administração reflete a necessidade de posicionamento e adaptação das empresas diante das mudanças sociais, políticas e econômicas, visando o alcance de resultados positivos e sustentáveis (Guazzelli; Xarão, 2018).

2.2. Etapas do planejamento estratégico

Rodrigues e Leite (2006) argumentam que a elaboração do planejamento estratégico,

quando realizada de forma participativa com o envolvimento dos colaboradores, tende a ser implantada com maior facilidade e menor resistência. Isso ocorre porque os funcionários compreendem com mais clareza seu papel dentro do processo, sentem-se parte dele e demonstram maior disposição para participar das decisões. Além disso, essa abordagem fortalece a autoconfiança, amplia a capacidade de lidar com situações não rotineiras, estimula a assunção de novas responsabilidades e promove o alinhamento com os objetivos organizacionais.

O planejamento estratégico é formado por várias etapas que se complementam e ajudam a empresa a traçar um caminho mais claro para alcançar seus objetivos. Essas fases são fundamentais para garantir que o planejamento seja bem estruturado e, principalmente, colocado em prática de forma eficiente. De acordo com Ansoff (1990), o processo estratégico começa com a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, além da análise dos pontos fortes e fracos da organização. Isso permite que a empresa alinhe melhor seus recursos internos com o que o mercado exige.

A primeira etapa do planejamento estratégico envolve a análise do ambiente, que é dividida entre ambiente interno e externo. Na parte interna, a empresa analisa seus próprios recursos, competências, cultura e processos. Já na análise externa, são considerados fatores como concorrência, mercado, comportamento do consumidor, fornecedores, além de aspectos econômicos, políticos, tecnológicos e sociais que podem afetar diretamente os resultados (Chiavenato, 2007).

Na sequência, é feita a definição da missão, visão e valores da empresa. Esses três pilares que são fundamentais para o direcionamento estratégico das organizações. Segundo David, (2012), a missão define o propósito principal da organização, respondendo à pergunta: "Qual é nossa razão de existir?". Já a visão aponta para o futuro desejado, ou seja, "o que queremos nos tornar?", enquanto os valores são os princípios e crenças que norteiam o comportamento organizacional e a tomada de decisões.

É fundamental definir metas antes de colocá-las em ação, visando garantir que os esforços de crescimento estejam alinhados à estratégia da organização. Estabelecer metas não significa implementar uma gestão estratégica com disciplina, mas requer firmeza para colher resultados positivos futuramente. (Sebrae, 2025).

Conforme reforça Chiavenato (2007 p.142), "a missão, a visão e os valores funcionam como uma bússola estratégica que alinha todos os níveis da organização em torno de objetivos

comuns”. Uma identidade organizacional bem definida contribui para a coesão interna, com a motivação de seus colaboradores e a clareza nas decisões estratégicas. Além disso, esses elementos também fortalecem o posicionamento da empresa diante do mercado. Portanto, ter esses conceitos bem estruturados não é apenas uma formalidade, mas sim uma necessidade para garantir uma gestão alinhada, coerente e sustentável a longo prazo.

A próxima fase é a formulação das estratégias, ou seja, a definição dos caminhos e ações que a empresa adotará para alcançar os objetivos estabelecidos. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010) Por meio de processos de formulação estratégica, pode ser gerado um impulso e um compromisso com a estratégia, isso faz com que ela flua a uma implementação flexível, a formulação da estratégia é a arte central de uma administração estratégica eficaz.

Formular uma estratégia é uma etapa decisiva para a organização, A definição dos objetivos apresenta de forma clara as intenções da organização, definindo metas e objetivos a serem alcançados (Genyo, 2023).

Com estratégias bem definidas, chega o momento de colocar em ação, chamada implementação. Aqui, o papel da liderança e o alinhamento entre as equipes são essenciais. Também é importante acompanhar de perto o que está sendo feito e como está sendo feito, para garantir que tudo esteja seguindo o que foi planejado (Sebrae, 2025).

E após, vem a etapa de avaliação e controle. Nessa fase, os resultados serão analisados e, se necessário, o planejamento pode ser ajustado. Esse acompanhamento é essencial para que a empresa possa melhorar continuamente seus processos e se adaptar às mudanças do mercado (Kotler, 2000).

2.3. Fatores que auxiliam na eficácia do planejamento estratégico nas pequenas empresas.

Um dos principais fatores que impactam a eficácia do planejamento estratégico em pequenas empresas é o comprometimento da liderança. Quando o gestor ou proprietário está realmente envolvido, acompanhando de perto as etapas, avaliando os dados e tomando decisões com base no plano, as chances de alcançar os objetivos aumentam bastante. Como destaca Chiavenato (2010), o envolvimento da alta direção é fundamental para que todos na empresa estejam alinhados e caminhando na mesma direção.

Um dos pontos que merece atenção é a definição clara dos objetivos. Se a empresa não tem clareza sobre onde quer chegar, qualquer caminho pode parecer certo, mas pode acabar desviando o foco do que realmente importa. De acordo com a escola do planejamento

estratégico, descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é recomendável que os objetivos organizacionais sejam definidos de forma clara e, sempre que possível, quantificados, a fim de facilitar o monitoramento e a avaliação dos resultados. A comunicação também é um fator-chave para o sucesso do planejamento. De nada adianta ter uma estratégia bem elaborada se ela não for compreendida por todos que fazem parte do processo.

É fundamental que a equipe entenda quais são os objetivos da empresa, o que precisa ser feito e qual é o papel de cada um para que o plano funcione de verdade. Quando todos estão na mesma página, o planejamento estratégico se torna mais forte e eficaz.

Outro aspecto importante é a capacidade da empresa de se adaptar. O mercado muda o tempo todo, e as pequenas empresas precisam ser ágeis e flexíveis para ajustar suas estratégias sempre que necessário. Mintzberg (1994) já apontava que o planejamento não pode ser algo engessado, mas sim uma base sólida que permita revisões, ajustes e melhorias contínuas conforme as circunstâncias mudam. Os recursos disponíveis tanto humanos quanto financeiro, também influenciam diretamente na execução do planejamento. Muitas pequenas empresas não têm todos os recursos ideais à disposição, e por isso o plano precisa ser realista, levando em conta as limitações e possibilidades da organização. Ter essa noção ajuda a traçar metas mais viáveis e a aproveitar melhor o que se tem.

Por isso, é essencial que as pequenas empresas encontrem formas de adaptar o planejamento estratégico à sua realidade, considerando suas limitações estruturais e de recursos. Segundo Drucker, (1995), o planejamento eficaz deve ser funcional e aplicável à rotina da organização, especialmente em contextos de recursos escassos. Nesse sentido, a definição de metas claras, a utilização de métodos simples e a adoção de ferramentas acessíveis tornam-se estratégias viáveis para pequenas empresas implementem um planejamento eficiente. Além disso, Mintzberg (2000) destacam que a capacitação da equipe é um fator crítico para que a estratégia seja compreendida e executada com coerência no dia a dia da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza aplicada, tendo como método um estudo de caso que combina abordagens qualitativa e quantitativa. Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva, pois busca compreender como uma empresa de pequeno porte implementa seu planejamento estratégico e descrever os desafios, técnicas e impactos desse processo. A coleta de dados foi realizada por meio da escala Likert, permitindo avaliar o grau de concordância dos

respondentes sobre diferentes aspectos do planejamento estratégico. Para interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que possibilitou a identificação de padrões e categorias relevantes. O estudo foi desenvolvido em uma microempresa do setor contábil, com sete anos de atuação. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é ideal quando a ideia principal é investigar um fenômeno em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o ambiente não estão claramente definidos.

Ademais, esse tipo de estudo permite compreender de forma detalhada todo o processo de implementação do planejamento estratégico na empresa analisada. A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela natureza da investigação, que busca entender mais do que números ou estatísticas: o foco está em captar as percepções, experiências e interpretações dos gestores envolvidos no processo estratégico. De acordo com Minayo, (2011), a pesquisa qualitativa permite compreender ações humanas em seu contexto social, sendo especialmente indicada para estudos que envolvem processos organizacionais e comportamentais.

A pesquisa quantitativa é uma metodologia que se caracteriza por uma análise objetiva e pela coleta precisa de dados mensuráveis. Segundo Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é essencial para investigar como o planejamento estratégico influenciou nos resultados de uma empresa de pequeno porte.

Em forma descritiva, a pesquisa possibilita detalhar como o planejamento estratégico foi estruturado e aplicado na empresa, mostrando os principais desafios enfrentados, as técnicas utilizadas pela organização para minimizar desafios e os impactos percebidos com a aplicação do planejamento estratégico. Como aponta Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a caracterização de determinado fenômeno, buscando descrever suas principais características.

Para o tratamento e interpretação dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin, (2011). Essa técnica permite organizar as informações em categorias temáticas, identificar padrões nos discursos e compreender os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos no processo.

A empresa que será objeto do estudo, atua há sete anos no ramo contábil, classificada como uma micro empresa, conforme critérios estabelecidos pela Lei Complementar nº 123/2006. A empresa está localizada a 318 km da cidade de Fortaleza, que atualmente presta serviço para mais de quatro estados brasileiros. Sua experiência e tempo de atuação tornam-na um exemplo relevante para a análise proposta.

Para a coleta de dados, foi utilizado método escala Likert, que teve uma abordagem

quantitativa analisando o grau de concordância dos respondentes em relação a uma série de questões sobre o planejamento estratégico. O formulário contemplou questões relacionadas à implementação do planejamento estratégico, clareza dos objetivos, desafios enfrentados, estratégias utilizadas para superá-los e a percepção sobre a contribuição do planejamento para o desenvolvimento da organização.

Para a abordagem qualitativa, foi realizada uma entrevista com o gestor da organização, com a finalidade de compreender como o planejamento estratégico influenciou positivamente na empresa. A entrevista buscou explorar as mesmas temáticas do formulário aplicado com os colaboradores, permitindo compreender como o planejamento estratégico influenciou para o desempenho e crescimento da empresa. A combinação dessas duas abordagens proporcionou uma análise mais ampla e consistente, capaz de refletir tanto nos dados objetivos como percepções subjetivas dos participantes.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nessa etapa serão apresentados e analisados os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada na empresa de pequeno porte localizada na cidade de Tianguá-Ce, que atua no ramo contábil, o objetivo da análise é compreender de forma detalhada como a organização aplica o seu planejamento estratégico em seu contexto operacional, identificando os principais impactos, desafios e benefícios percebidos.

Para a realização da pesquisa, foi solicitado aos respondentes que assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), incluído no questionário elaborado por meio da plataforma *Google Forms*. Nesse termo, os participantes concordaram em participar do estudo de forma voluntária, autorizando a utilização de suas respostas exclusivamente para fins acadêmicos. Garantiu-se que todas as informações coletadas seriam tratadas de maneira anônima e confidencial, sem qualquer divulgação de nomes, e-mails ou dados pessoais que pudessem identificar os respondentes.

4.1. Análise da empresa estudada

A empresa analisada está localizada na Serra da Ibiapaba, no município de Tianguá, no estado do Ceará. Atua no ramo empresarial, oferecendo serviços contábeis e consultorias voltadas a gestão e desenvolvimento organizacional. Com mais de 6 anos de atuação no

mercado, consolidou-se como uma referência na região, pela qualidade e inovação dos serviços prestados. Atualmente, a empresa, estende seus serviços além dos limites do estado, prestando serviços á mais de quatro estados brasileiros.

4.2. Análise qualitativa e quantitativa

A análise de dados quantitativos e qualitativos possibilitou uma visão mais ampla e consistente soobre o funcionamento da empresa e como o planejamento estratégico é aplicado. Os resultados quantitativos, obtidos por meio do questionário e indicadores internos, apresentaram informações objetivas, esses dados demonstram, de forma mensurável, que a implementação do planejamento estratégico tem contribuído positivamente para os resultados da empresa.

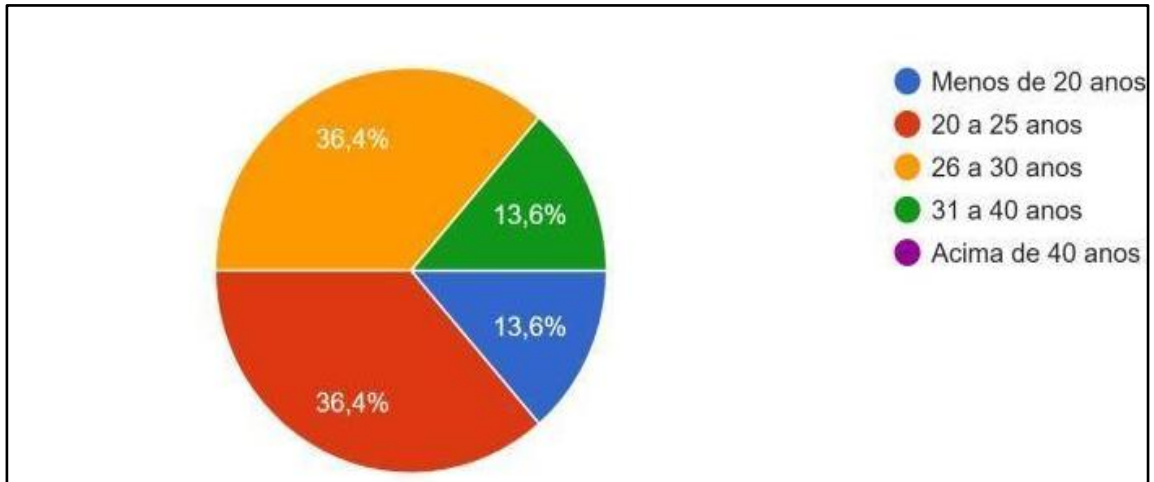
Os dados qualitativos, coletados por meio da entrevista, ofereceram uma compreensão mais profunda sobre as percepções e experiências do gestor, as falas evidenciam que a adoção do planejamento estratégico proporcionou maior clareza nas metas, melhor comunicação interno e o senso de direção mais definido.

Ao observar os dois tipos de dados, observa-se que os resultados quatitativos reforçam os qualitativos, evidenciando uma coerência entre o que é percebido pelos colaboradores e o que exposto pela gestão. Essa integração confirma que o planejamento estratégico não apenas gera resultados tangíveis, mas também promove melhorias no clima organizacional e no engajamento da equipe, aspectos fundamentais para a continuidade do crescimento empresarial.

4.3. Resultados detalhados da pesquisa sociodemográfica

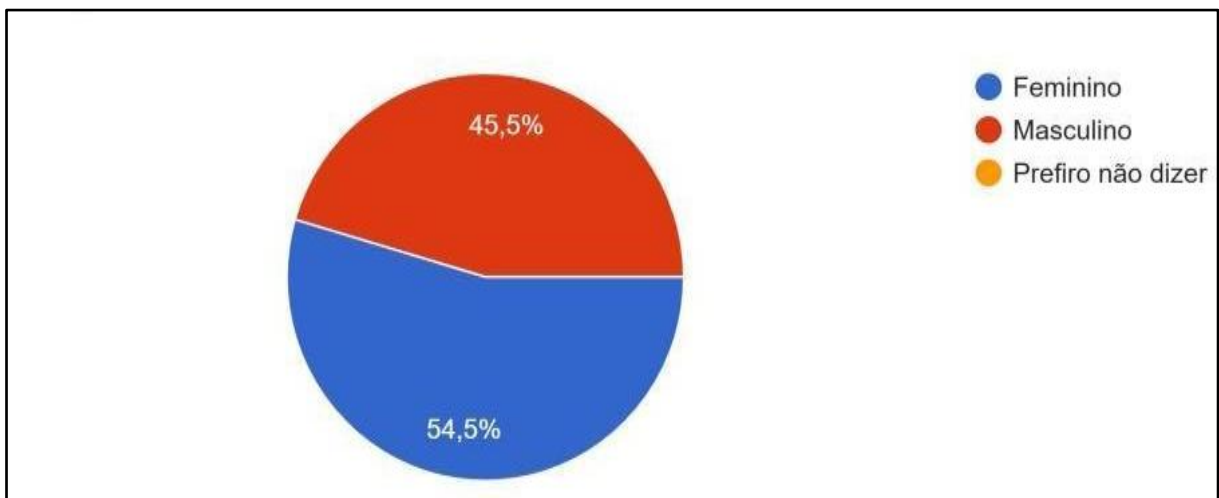
A pesquisa foi aplicada a 30 colaboradores da empresa estudada, pertencentes a diferentes níveis hierárquicos, o que possibilitou uma visão mais ampla e representativa da organização.

Nos gráficos a seguir, serão apresentados os perfis dos participantes.

Gráfico 01: Faixa etária dos colaboradores

Fonte: A autora (2025)

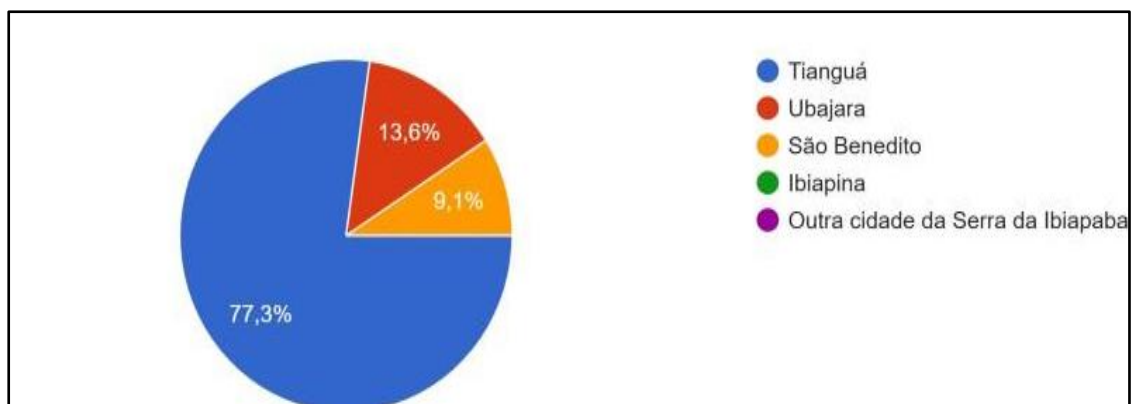
Em relação à faixa etária dos colaboradores participantes da pesquisa, observou-se uma predominância de profissionais entre 20 e 25 anos e 26 e 30 anos, ambos representando 36,4% do total de respondentes. Já as faixas etárias de 31 a 40 anos e menos de 20 anos corresponderam, cada uma, a 13,6% dos participantes. Esses dados indicam que o grupo pesquisado é composto majoritariamente por colaboradores jovens, o que pode refletir em maior disposição para adaptação a mudanças e aceitação de novas práticas organizacionais, como a implementação do planejamento estratégico.

Gráfico 02: Gênero dos colaboradores

Fonte: A autora (2025)

Durante a pesquisa sociodemográfica, os participantes também informaram o seu gênero. Verificou-se que 54,5% dos respondentes se identificam como feminino, enquanto 45,5% se identificam como masculino. Essa distribuição demonstra uma leve predominância feminina entre os colaboradores da empresa estudada, o que pode refletir uma tendência de maior participação das mulheres em diferentes setores organizacionais. A presença equilibrada entre os gêneros contribui para uma diversidade de perspectivas dentro da equipe, aspecto importante para o processo de tomada de decisão e para a implementação de estratégias empresariais mais inclusivas e representativas.

Gráfico 03: Local de residência



Fonte: A autora (2025)

Em relação ao local de residência dos colaboradores participantes da pesquisa, observou-se que a maior parte, 77,3%, reside no município de Tianguá, onde a empresa está situada. Já 13,6% dos respondentes moram em Ubajara, e 9,1% em São Benedito. Esses dados demonstram que a empresa possui um quadro funcional majoritariamente composto por profissionais locais, o que favorece a proximidade com o ambiente organizacional, a facilidade de deslocamento e o fortalecimento do vínculo comunitário. A presença de colaboradores de municípios vizinhos, por sua vez, contribui para a diversificação de experiências e perspectivas, enriquecendo o processo de gestão e fortalecendo as relações interpessoais dentro da organização.

4.4. Processo de implementação do planejamento estratégico

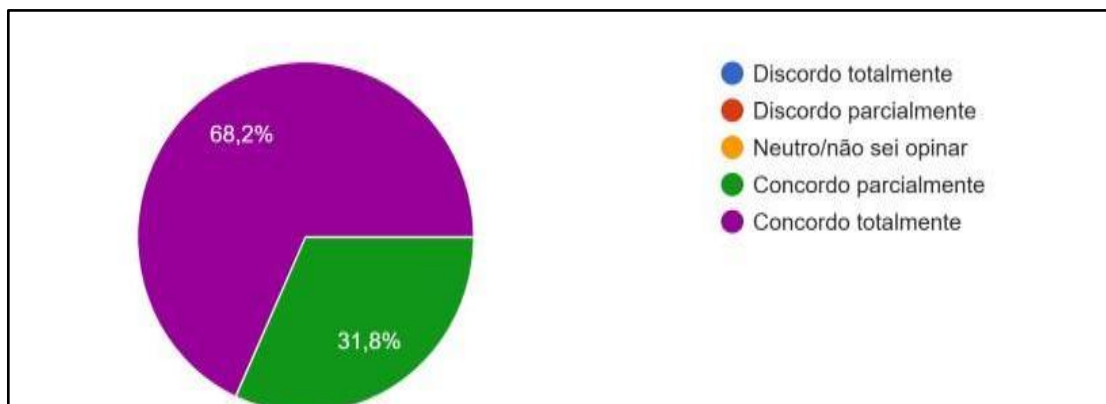
O processo de implementação do planejamento estratégico foi uma etapa essencial para o desenvolvimento organizacional da empresa. Durante a pesquisa quantitativa, observou-se a

participação ativa dos colaboradores em todas as fases, desde a estruturação até a execução das ações propostas. Essa participação contribuiu para que os objetivos da organização fossem alcançados.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a implementação do planejamento estratégico representa o momento em que as estratégias são transformadas em ações concretas, exigindo o comprometimento de todos os níveis organizacionais. Os dados analisados demonstram que a implementação gerou resultados significativos para a empresa.

Conforme os dados coletados, nos gráficos a seguir é possível identificar a participação e a contribuição dos colaboradores no processo de implementação do planejamento estratégico:

Gráfico 04: Processo de implementação do planejamento estratégico



Fonte: A autora (2025)

Após a análise dos dados, os respondentes foram questionados sobre a afirmativa: “Eu compreendo que as minhas atividades contribuíram para o processo de implementação do planejamento estratégico.”

Os resultados demonstram que 68,2% dos participantes concordam totalmente que houve engajamento e participação da equipe durante a implementação do planejamento estratégico, enquanto 31,8% concordam parcialmente. Dessa forma, é possível concluir que houve envolvimento significativo dos colaboradores ao longo desse processo, evidenciando o reconhecimento de suas contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais.

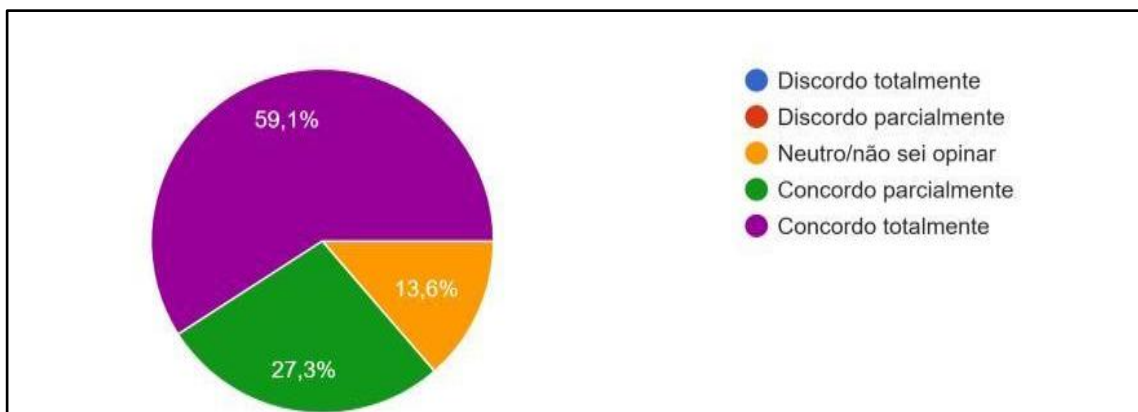
4.5. A influência do planejamento estratégico para os resultados da empresa

Segundo Oliveira (2013), para que um negócio alcance o sucesso, é indispensável a elaboração de um planejamento estratégico. Nesta pesquisa, buscou-se compreender a influência desse planejamento dentro de uma empresa de pequeno porte. Durante a análise dos

dados, identificou-se que o planejamento estratégico exerceu papel fundamental no alcance dos resultados organizacionais.

Os resultados apresentados pelos colaboradores indicam que as ações estratégicas adotadas contribuíram de forma significativa para o desempenho e o crescimento da empresa, reforçando a importância da implementação estruturada do planejamento estratégico como ferramenta essencial para o sucesso organizacional.

Gráfico 05: Influência do planejamento estratégico



Fonte: A autora (2025)

De acordo com o gráfico, os respondentes foram questionados sobre a afirmativa: “O planejamento estratégico resultou em impactos positivos no desempenho da empresa.”

Com base nos dados coletados, 59,1% dos participantes concordam totalmente que o planejamento estratégico influenciou de forma significativa o desempenho da empresa, 27,3% concordam parcialmente, e 13,6% mantiveram-se neutros ou não souberam opinar.

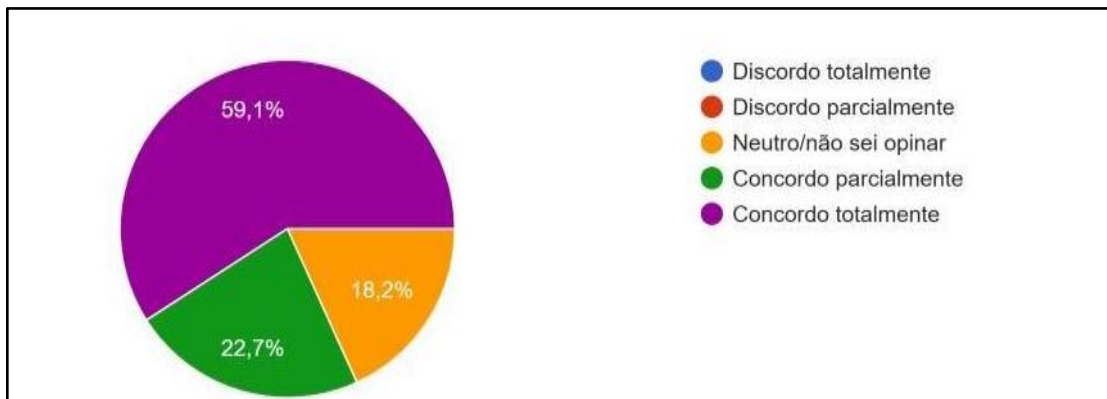
Dessa forma, conclui-se que o planejamento estratégico exerceu um papel relevante na melhoria dos resultados organizacionais, contribuindo positivamente para o desempenho geral da empresa.

4.6. Utilização dos recursos humanos e financeiros

As empresas de pequeno porte frequentemente enfrentam dificuldades devido à limitação de recursos, tanto humanos quanto financeiros, o que pode comprometer a implementação eficaz do planejamento estratégico. No entanto, conforme destaca Drucker (1999), o planejamento deve ser flexível e adaptável, permitindo que as organizações ajustem suas ações de acordo com as mudanças do ambiente e os recursos disponíveis.

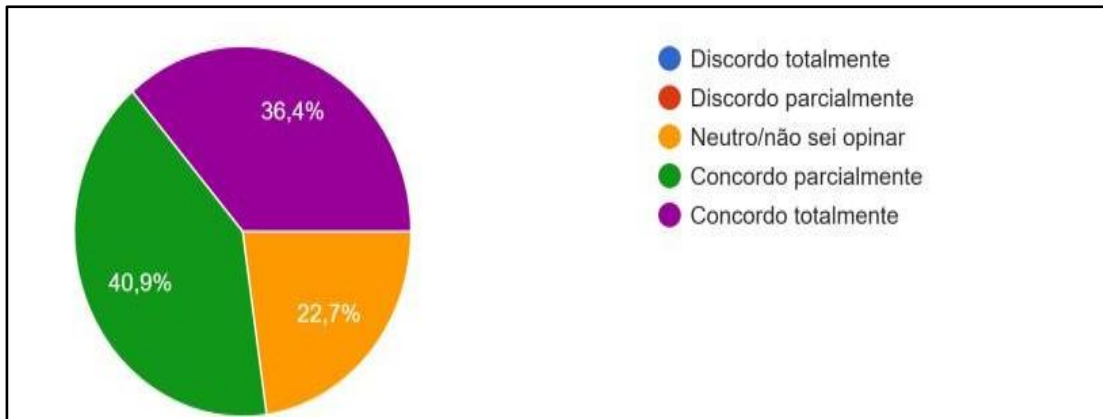
Considerando que a empresa em estudo obteve resultados positivos com a adoção do planejamento estratégico, buscou-se compreender, por meio de questionamentos aos colaboradores, se eles perceberam que a organização conseguiu alocar de forma adequada seus recursos para garantir o sucesso dessa implementação.

Gráfico 06: Recursos destinados ao planejamento estratégico



Fonte: A autora (2025)

Gráfico 07: Ajustes dos recursos destinados ao planejamento estratégico



Fonte: A autora (2025)

No Gráfico 06, foi apresentada aos respondentes a seguinte afirmativa: “A empresa destinou recursos humanos e financeiros adequados para a execução das ações planejadas.”

A partir da análise dos dados, observou-se que 59,1% dos participantes concordam totalmente com a afirmativa, 22,7% concordam parcialmente e 18,2% mantêm-se neutros ou não souberam opinar.

Dessa forma, conclui-se que a empresa estudada direcionou de maneira efetiva seus recursos humanos e financeiros para a execução do planejamento estratégico, demonstrando comprometimento com a concretização das ações propostas.

No Gráfico 07, foi apresentada aos respondentes a seguinte afirmativa: “Quando surgiram

imprevistos, o planejamento estratégico foi ajustado de forma adequada.”

Essa questão teve como objetivo verificar se a empresa foi capaz de adotar novas estratégias e realocar recursos diante de situações imprevistas, demonstrando flexibilidade e capacidade de adaptação em seu processo de gestão estratégica.

Com base nos resultados, 40,9% dos participantes concordam parcialmente, 36,4% concordam totalmente e 22,7% mantêm-se neutros ou não souberam opinar.

Dessa forma, observa-se que a empresa apresenta nível moderado de adaptabilidade, sendo capaz de realizar ajustes no planejamento estratégico quando necessário, ainda que existam oportunidades de aprimoramento nesse aspecto.

4.7. Análise da pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o gestor principal da empresa. Para a realização da entrevista, foi solicitado que o participante assinasse o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), garantindo o respeito aos princípios éticos da pesquisa. O roteiro da entrevista foi estruturado com perguntas semelhantes às aplicadas no questionário direcionado aos colaboradores. Permitindo a comparação entre as percepções.

Um dos questionamentos feitos ao gestor foi sobre como surgiu a ideia de implementar o planejamento estratégico na empresa. De forma direta, o gestor respondeu que a iniciativa nasceu da necessidade de se diferenciar no mercado e de organizar os processos internos da organização. Ele destacou que, antes da adoção do planejamento estratégico, a empresa não possuía métricas claras de crescimento ou de faturamento, tampouco havia uma definição de onde a empresa queria chegar.

O gestor também ressaltou que, até então, não existiam missão, visão e valores definidos, o que dificultava o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos da empresa. Dessa forma a implementação do planejamento estratégico surgiu com a necessidade de estruturar a gestão da empresa e estabelecer metas concretas.

Uma das perguntas feito ao gestor foi sobre como os recursos financeiros e humanos eram direcionados e realocados na empresa. Em resposta o gestor afirmou que os recursos financeiros eram os mais escassos, mas que a organização sempre buscava forma de alocá- los de maneira de eficiente, tomando cuidado para não gerar a necessidade de deligamento dos colaboradores.

Outro questionamento feito ao gestor referiu-se aos desafios enfrentados durante o

processo de implementação do planejamento estratégico. O gestor relatou que, no início, um dos principais desafios foi a falta de conhecimento adequado sobre a ferramenta. Contudo, destacou que essa dificuldade foi superada por meio de treinamentos e do compartilhamento de experiências, que contribuíram significativamente para a melhoria contínua do processo.

O gestor também enfatizou que a concorrência desleal representou um grande desafio, embora a empresa tenha conseguido se sobressair diante dessas situações, mesmo ainda se deparando, ocasionalmente, com obstáculos semelhantes. Outro ponto mencionado foi a escassez de recursos em determinados momentos; entretanto, como já citado anteriormente, a empresa demonstra estar sempre apta a mudanças, realocando seus recursos de forma estratégica, com o objetivo de fortalecer cada vez mais a prática do planejamento estratégico.

Quanto a recursos humanos, o gestor destacou que atualmente a equipe se encontra bem estruturada, porém ainda é um desafio encontrar profissionais no mercado que se adequem ao perfil e à cultura organizacional da empresa. Por fim, ressaltou que os recursos financeiros são fundamentais para uma boa execução do planejamento estratégico, evidenciando a importância de equilibrar os recursos financeiros para a implementação do planejamento.

Sobre a influência do planejamento estratégico, o gestor enfatizou que a sua adoção impactou significativamente os resultados obtidos na empresa. Ainda afirmou que se tratou de um processo contínuo voltado para a conquista de metas e objetivos organizacionais, e que o planejamento estratégico foi ajustado diversas vezes ao longo do tempo.

Segundo o gestor, os ajustes eram realizados com a participação dos colaboradores, que contribuíram por meio da elaboração de análises SWOT, permitindo que as ideias e oportunidades fossem avaliadas pela gestão. Esse processo tinha como objetivo identificar diversos fatores internos e externos que pudessem influenciar na execução do planejamento estratégico, garantindo maior eficiência nas decisões da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral compreender de que forma o planejamento estratégico influenciou nos resultados alcançados em uma empresa de pequeno porte, identificando os principais desafios enfrentados durante sua implementação e as estratégias utilizadas para superá-los.

Para atingir esse propósito, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, sendo a parte

qualitativa realizada por meio de entrevista com o gestor da empresa analisada, e a parte quantitativa baseada na observação e análise de dados internos referentes ao desempenho organizacional.

Os resultados obtidos permitiram constatar a significativa influência do planejamento estratégico no desempenho da empresa estudada, especialmente no que diz respeito à definição de metas, à organização dos processos internos e à otimização de recursos.

Observou-se que, quando o planejamento é elaborado de forma estruturada e contínua, ele se torna uma ferramenta essencial para orientar decisões, melhorar a eficiência operacional e promover o crescimento sustentável da organização.

Durante o processo de implementação, foram identificados alguns desafios relevantes, entre eles a falta de conhecimento adequado sobre a ferramenta do planejamento estratégico, a limitação de recursos e a concorrência desleal. No entanto, esses obstáculos foram gradualmente superados por meio da realização de treinamentos, do compartilhamento de experiências entre os colaboradores e da realocação estratégica de recursos.

Tais ações contribuíram para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão e fortaleceram a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças do ambiente de negócios, evidenciando o comprometimento da equipe com a consolidação do planejamento estratégico.

Com base nas informações coletadas, foi possível perceber que o sucesso da implementação do planejamento estratégico depende de um processo de comprometimento e adaptação constante, que envolve tanto o gestor quanto os colaboradores.

Além disso, verificou-se que o planejamento estratégico favorece o posicionamento competitivo da empresa no mercado local, permitindo que o negócio se adapte com maior agilidade às mudanças e incertezas do ambiente externo.

Apesar dos resultados positivos, é importante destacar que esta pesquisa apresentou algumas limitações. O estudo foi realizado em apenas uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Tianguá – CE, com enfoque nas percepções do gestor, o que restringe a generalização dos resultados. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número de empresas analisadas e envolvam diferentes níveis hierárquicos, de modo a permitir uma compreensão mais abrangente sobre o impacto do planejamento estratégico em diferentes contextos organizacionais.

De forma geral, este estudo possibilitou compreender a importância do planejamento estratégico como instrumento fundamental para o desenvolvimento e fortalecimento das empresas de pequeno porte, evidenciando que sua aplicação, quando bem estruturada, contribui

significativamente para o alcance de resultados mais consistentes e sustentáveis.

Além de reforçar a relevância dessa prática no contexto empresarial de Tianguá – CE, a pesquisa destaca-se por oferecer subsídios teóricos e práticos que podem auxiliar outras organizações de pequeno porte a aprimorar seus processos de gestão e alcançar maior competitividade no mercado.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para o avanço das discussões sobre a importância do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte, um segmento que, apesar de representar grande parcela do cenário econômico nacional, ainda é pouco explorado em pesquisas científicas.

Ao relacionar teoria e prática, a pesquisa reforça a aplicabilidade dos conceitos de gestão estratégica em contextos reais, demonstrando como o uso adequado dessa ferramenta pode impactar positivamente o desempenho organizacional.

Dessa forma, o trabalho amplia o referencial teórico existente sobre o tema e oferece subsídios para futuras investigações que busquem compreender, de maneira mais aprofundada, os fatores que influenciam a eficácia do planejamento estratégico em diferentes tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 16 de de Abril 2025.
- BUENO, André. **A arte da guerra chinesa: uma história da estratégia da China de Sunzi a Mao Zedong**. São Paulo: Madras, 2019.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**; 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- CLAVELL, James. **A arte da guerra**. Tradução de José Sanz. São Paulo: Record, 1996.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVID, Fred R. **Strategic management: concepts and cases**. 14. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GENYO. **Estratégia organizacional: qual a importância?** Disponível em: <<https://genyo.com.br/estrategia-organizacional-qual-a-importancia/>>. Acesso em: 02 Maio 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Grupo A, 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTOS DE LEMOS, Paulo; DE TOLEDO PINTO, Fátima Regina; ZOTES, Luis Pérez; FRIDMAN, Salomão. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2011.

MINTZBERG, Henry. **A estratégia: processos e perspectivas**. Tradução de Roberto L. B. Ferrari. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010 p 59-180.

NOWAK, Edson. **Planejamento estratégico: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, E.; LEITE, F. T. **Planejamento Estratégico: uma oportunidade para a participação**. Revista Gestão, ano 7, n. 13, Salvador, jan./jun. p. 32-45, 2006.

RIZZATTI, Silvio; PEREIRA, Aline. **Planejamento estratégico no ambiente organizacional**. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Gustavo de Arruda. **Planejamento estratégico e a teoria das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE. **Como elaborar e implementar estratégias empresariais**. 8 fev. 2022. Disponível em: < <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD.>>. Acesso em: 08 de Abril 2025.

SEBRAE. **Planejamento estratégico: o que é e como fazer o seu?** Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-o-seu%2C9ae1ebdc4698d810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> Acesso em: 09 de Abril 2025.

SEBRAE. **6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 de Abril 2025

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO:

1. Qual sua idade?
 - Entre 15 e 20 anos
 - Entre 20 e 25 anos
 - Entre 25 e 30 anos
 - Mais de 30 anos

1. Onde você reside atualmente?
 - Tianguá
 - Ubajara
 - Outras cidades da Serra da Ibiapaba
 - Outras

2. Qual seu sexo?
 - Feminino
 - Masculino
 - Outras

4. Qual seu nível de escolaridade?
 - Possuo apenas fundamental
 - Possuo apenas ensino médio
 - Graduando em nível superior
 - Graduado ou pós-graduado

5. Qual seu estado civil?
 - Casado
 - Divorciado
 - Solteiro

QUESTIONÁRIO SOBRE A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO:

1. A Empresa onde você trabalha atualmente existe um planejamento estratégico bem definido:
 - Concordo Totalmente
 - Discordo Totalmente
 - Neutro
 - Concordo Parcialmente
 - Discordo Parcialmente

2. O Planejamento Estratégico desta empresa é repassado de forma clara para os colaboradores:
 - Concordo Totalmente
 - Discordo Totalmente
 - Neutro

- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

3. Eu percebo que a empresa se esforça para alcançar resultados através do planejamento estratégico:

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

4. Eu tenho conhecimentos dos objetivos estratégico da empresa:

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

5. Você concorda que o planejamento estratégico contribuiu para o sucesso da empresa:

- Concordo Totalmente
- Discordo Totalmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente

ENTREVISTA

1. De que maneira é realizado o processo do planejamento estratégico dentro da empresa (etapas da implementação; ferramentas utilizadas; e com qual frequência é realizado esse processo)
2. Quais ou quem, foram os maiores incentivadores para a implementação do planejamento estratégico dentro desta organização?
3. Quais foram os principais desafios e aprendizados adquiridos durante a implementação do PE, e como foram superados?
4. Na sua opinião, quais foram os principais elementos do planejamento estratégico foram mais cruciais para o sucesso da empresa?
5. Como a empresa envolve os colaboradores no processo de planejamento estratégico? Qual a importância desse envolvimento?
6. Como as metas e os indicadores de desempenho (KPIs) são definidos a partir do planejamento estratégico? Poderia me dar alguns exemplos?
7. Como a empresa envolve os colaboradores no processo de planejamento estratégico? Qual a importância desse envolvimento?

8. Como o planejamento estratégico auxilia a empresa a lidar com os desafios e oportunidades do mercado?
9. Há alguma recomendação ou conselho que o senhor(a) daria para outras pequenas empresas que desejam implementar um planejamento estratégico para alcançar o sucesso.