



CENTRO EDUCACIONAL TRÊS MARIAS EIRELI
FACULDADE TRÊS MARIAS – FTM
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSILENE DUARTE DA SILVA

**A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO E FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS
EMPRESAS.**

SOLÂNEA – PB
2026

**A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO E FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS
EMPRESAS.**

Monografia apresentada ao Centro
Educativo Trêsmarias como requisito
final para obtenção do título de bacharel
em Administração

Orientador (a): Prof. Me. Lucas
Nascimento.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586a Silva, Josilene Duarte da.

A aplicação do planejamento estratégico como instrumento de gestão e fortalecimento organizacional em pequenas empresas / Josilene Duarte da Silva. – João Pessoa: Faculdade Três Marias, 2026.

26f.: il.

Orientador: Prof. Me. Lucas Jackson do Nascimento.
Monografia (Graduação em Administração) – FTM.

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas empresas. 3. Gestão empresarial.

FTM

CDD 658.4012

Ficha Catalográfica elaborada por
Sunamita Ferreira
CRB 15-1085



JOSILENE DUARTE DA SILVA

**A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO E FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS
EMPRESAS.**

Monografia apresentada ao Centro Educacional Três Marias como requisito final para obtenção do título de bacharel em Administração. Orientador (a): Prof. Me. Lucas Nascimento.

Aprovado(a) em: ____/____/____

Prof. Titulação e nome completo (orientador)
Centro Educacional Três Marias

Prof. Titulação e nome completo (Examinador Interno)
Centro Educacional Três Marias

Prof. Titulação e nome completo (Examinador Interno)
Centro Educacional Três Marias

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, autor da minha fé e sustentador da minha caminhada. Foi Ele quem me concedeu força, sabedoria e perseverança para superar os desafios desta jornada, renovando minha esperança nos dias difíceis e me dando coragem para continuar quando o caminho parecia mais difícil.

Dedico também esta conquista à realização de um sonho construído com dedicação, fé e determinação, sempre com a certeza de que os planos de Deus são maiores e melhores do que os nossos.

Que esta etapa concluída seja mais uma prova de Sua fidelidade e do cuidado que teve comigo em cada passo dessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança ao longo desta caminhada. Em todos os momentos de dificuldade, foi na fé que encontrei equilíbrio, coragem e esperança para continuar acreditando que cada etapa deste processo tinha um propósito maior na minha vida.

Ao meu marido, meu companheiro de vida, expresso minha mais profunda gratidão pelo apoio constante, pela paciência e pelo incentivo em todos os momentos. Sua presença foi essencial para que eu continuasse firme, mesmo diante dos desafios e das inseguranças. Obrigada por acreditar em mim, por compreender minhas ausências e por estar ao meu lado em cada conquista e dificuldade.

À minha irmã, deixo meu carinho e agradecimento especial. Ainda que ela nem sempre tenha percebido, por muitas vezes suas palavras simples me encorajaram a continuar e a acreditar que eu era capaz de conseguir. Seu apoio, mesmo que de forma espontânea, foi importante para que eu seguisse confiante nesta jornada.

Agradeço também aos meus pais, que sempre me incentivaram a buscar meus objetivos e nunca desistir dos meus sonhos. O apoio, o carinho e as palavras de encorajamento foram fundamentais durante toda a minha trajetória acadêmica.

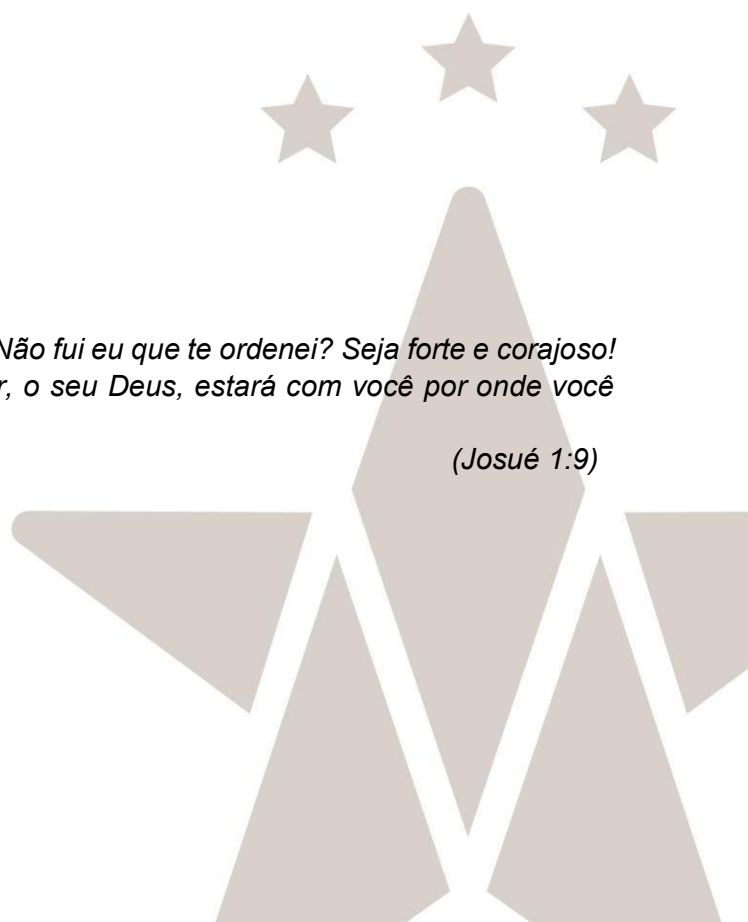
Aos professores e orientadores, em especial ao Prof. Me. Lucas Nascimento, agradeço pela paciência e gentileza nas aulas, bem como pelo conhecimento compartilhado. Deixo aqui meu reconhecimento pela dedicação e pela contribuição para minha formação profissional e pessoal. Cada orientação recebida foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento ao longo do curso.

À minha gestora de polo, Ágda Virgínio, deixo meu sincero agradecimento pelo apoio, pela atenção e pela disponibilidade ao longo desta jornada acadêmica. Sua dedicação e compromisso foram importantes para o acompanhamento do curso e para o meu desenvolvimento enquanto estudante.

Por fim, agradeço a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho. Cada gesto de apoio, compreensão e incentivo foi importante para que este momento se tornasse possível.

*Não fui eu que te ordenei? Seja forte e corajoso!
Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.*

(Josué 1:9)



O presente trabalho aborda a aplicação do planejamento estratégico como instrumento de gestão e fortalecimento organizacional em pequenas empresas, considerando os desafios enfrentados por esses empreendimentos em um mercado altamente competitivo e dinâmico. A problemática central consiste em compreender de que forma a ausência ou a adoção inadequada do planejamento estratégico pode impactar o desempenho, a organização interna e a sustentabilidade dessas empresas.

O objetivo geral foi analisar a importância do planejamento estratégico na gestão de pequenas organizações, destacando suas contribuições para a tomada de decisão, definição de metas e melhoria da competitividade. A metodologia utilizada caracteriza-se como uma pesquisa de natureza bibliográfica, de abordagem qualitativa, baseada na análise de livros, artigos científicos e materiais acadêmicos sobre gestão estratégica e administração de pequenas empresas.

Os resultados evidenciam que o planejamento estratégico, quando aplicado de forma estruturada e contínua, contribui significativamente para a organização dos processos internos, melhor compreensão do ambiente externo e desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Observou-se ainda que muitas pequenas empresas enfrentam dificuldades na implementação dessa ferramenta devido à limitação de recursos, ausência de conhecimento técnico e gestão empírica.

Conclui-se que o planejamento estratégico é essencial para a profissionalização da gestão, permitindo maior clareza na definição de objetivos, melhor alocação de recursos e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado, fortalecendo assim a permanência e o crescimento das pequenas empresas no cenário econômico atual.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão empresarial. Pequenas empresas.

ABSTRACT

This study addresses the application of strategic planning as a management tool and organizational strengthening instrument in small businesses, considering the challenges faced by these enterprises in a highly competitive and dynamic market. The central problem is to understand how the absence or inadequate adoption of strategic planning can impact performance, internal organization, and business sustainability.

The general objective was to analyze the importance of strategic planning in the management of small organizations, highlighting its contributions to decision-making, goal setting, and competitiveness improvement. The methodology used is characterized as bibliographic research with a qualitative approach, based on the analysis of books, scientific articles, and academic materials on strategic management and small business administration.

The results show that strategic planning, when properly structured and continuously applied, significantly contributes to organizing internal processes, improving understanding of the external environment, and developing sustainable competitive advantages. It was also observed that many small businesses face difficulties in implementing this tool due to limited resources, lack of technical knowledge, and empirical management practices.

It is concluded that strategic planning is essential for management professionalization, enabling clearer definition of objectives, better allocation of resources, and greater adaptability to market changes, strengthening the survival and growth of small businesses in the current economic scenario.

Keywords: Strategic planning. Business management. Small businesses.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

FTM - Faculdade Três Marias

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso.

SciELO - Scientific Electronic Library Online.



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Contribuição dos autores para o planejamento estratégico.



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3	METODOLOGIA.....	19
4	ANALISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
	REFERÊNCIAS	28



1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é compreendida como um processo fundamental para o direcionamento das organizações, envolvendo a definição de objetivos, a análise de cenários e a formulação de estratégias capazes de orientar a tomada de decisões no longo prazo. Nesse sentido, não se limita a um conjunto de práticas isoladas, mas constitui-se como um sistema integrado de ações voltadas à adaptação das empresas às constantes mudanças dos ambientes interno e externo. (BRASIL, 2024).

A partir dessa perspectiva, o planejamento estratégico destaca-se como uma das principais ferramentas da gestão estratégica, sendo responsável por estruturar, de forma sistemática, os caminhos a serem seguidos pelas organizações, especialmente no contexto das pequenas empresas, que frequentemente enfrentam limitações gerenciais e estruturais.

Corroborando essa perspectiva, evidências empíricas no contexto brasileiro demonstraram que a ausência ou deficiência no planejamento estratégico está diretamente associada ao baixo desempenho e à maior taxa de mortalidade de pequenas empresas (SEBRAE, 2023).

Ampliando a abordagem teórica acerca da gestão estratégica, é importante destacar que esse processo envolve não apenas a definição de metas e diretrizes organizacionais, mas também a contínua análise do ambiente competitivo e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Nesse contexto, a gestão estratégica passa a ser compreendida como um ciclo dinâmico, que inclui as etapas de formulação, implementação e controle das estratégias, permitindo que as organizações alinhem seus recursos e competências às oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo.

Sob essa ótica, o planejamento estratégico configura-se como um instrumento essencial dentro desse processo, pois possibilita a sistematização das informações e a definição clara de objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo. Além disso, contribui para a redução de incertezas, uma vez que permite antecipar cenários e preparar a empresa para possíveis mudanças, fortalecendo sua capacidade de resposta diante de desafios e instabilidades do mercado.

No contexto das pequenas empresas, essa ferramenta assume ainda maior

relevância, considerando que esses empreendimentos, em sua maioria, apresentam limitações relacionadas à gestão, ao acesso à informação e à estrutura organizacional. Dessa forma, o planejamento estratégico auxilia na organização interna, na definição de prioridades e na otimização do uso de recursos, aspectos fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento desses negócios.

Outro ponto relevante refere-se à importância do alinhamento estratégico entre os diferentes setores da organização. Quando há clareza nos objetivos e nas estratégias definidas, os colaboradores passam a compreender melhor seu papel dentro da empresa, o que contribui para o aumento do engajamento e da eficiência operacional.

Nesse sentido, o planejamento estratégico não apenas orienta as ações organizacionais, mas também fortalece a cultura organizacional, promovendo maior integração entre as equipes.

Adicionalmente, destaca-se que a utilização de ferramentas complementares, como análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), definição de indicadores de desempenho e monitoramento de resultados, potencializa os efeitos do planejamento estratégico. Essas ferramentas permitem avaliar continuamente o desempenho organizacional e realizar ajustes necessários nas estratégias adotadas, garantindo maior assertividade na tomada de decisões.

A gestão estratégica, aliada ao planejamento estratégico, constitui um elemento fundamental para o desenvolvimento organizacional, especialmente em pequenas empresas. Ao proporcionar maior organização, direcionamento e capacidade de adaptação, essas práticas contribuem significativamente para o fortalecimento das empresas e para sua permanência em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico.

Em estudo realizado com micro e pequenas organizações, constatou -se que a implementação dessa ferramenta contribuiu para a melhoria da organização interna, maior controle das atividades e definição mais clara de metas, favorecendo uma tomada de decisão mais estruturada e eficiente (SANTANA, 2015; SILVA; AMORIM, 2023).

Ademais, dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas indicaram que uma parcela expressiva desses empreendimentos encerra suas atividades nos primeiros anos de funcionamento, sendo a falta de planejamento um dos principais fatores associados a esse cenário.

Nesse sentido, observou -se que empresas que adotaram práticas estratégicas apresentaram maior capacidade de adaptação, melhor desempenho e maiores

chances de sobrevivência no mercado, reforçando o planejamento estratégico como um instrumento essencial para o fortalecimento organizacional (SEBRAE, 2020).

Diante desse cenário, a presente pesquisa teve como tema a aplicação do planejamento estratégico como instrumento de gestão e fortalecimento organizacional em pequenas empresas, delimitando-se à análise de sua importância para a melhoria dos processos administrativos, da organização interna e do aumento da competitividade desses empreendimentos.

A escolha do tema justificou -se pela relevância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico e social, bem como pelas dificuldades enfrentadas por esses negócios em se manterem ativos no mercado. Estudos acadêmicos disponíveis em bases científicas, como o portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), evidenciaram que a ausência de planejamento estratégico esteve diretamente relacionada à elevada taxa de mortalidade dessas empresas, enquanto sua adoção contribuiu significativamente para a organização e sustentabilidade dos negócios.

Nesse contexto, o enfoque central do trabalho consiste em compreender de que maneira o planejamento estratégico contribui para o fortalecimento organizacional em pequenas empresas, tendo como questão norteadora: como a aplicação do planejamento estratégico influenciou a gestão e a competitividade dessas organizações?

A partir dessa problemática, estabeleceu -se como objetivo geral analisar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, enquanto os objetivos específicos consistiram em identificar suas contribuições para a tomada de decisões, compreender sua aplicação no contexto das pequenas empresas e avaliar seus impactos no desempenho organizacional.

A relevância deste estudo manifestou-se tanto no âmbito acadêmico quanto no contexto social e empresarial, uma vez que seus resultados puderam contribuir para o aprimoramento das práticas gerenciais, auxiliando gestores na condução de seus negócios de forma mais estruturada e eficiente.

Dessa forma, o estudo buscou contribuir para a ampliação das discussões sobre práticas de gestão aplicáveis às pequenas empresas, destacando a importância do planejamento estratégico como instrumento capaz de orientar ações, apoiar a tomada de decisões e fortalecer a estrutura organizacional dessas empresas em um ambiente cada vez mais competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um elemento essencial para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações, sendo responsável por orientar a definição de objetivos e a formulação de estratégias que possibilitem vantagem competitiva no mercado. De acordo com Porter (2004), a estratégia competitiva está relacionada à capacidade da empresa de posicionar-se de maneira diferenciada em seu setor, criando valor e se destacando diante dos concorrentes.

Nesse contexto, a gestão estratégica envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de metas e a implementação de ações que permitam à organização adaptar-se às constantes mudanças do mercado. Segundo Mintzberg (2010), a estratégia pode ser compreendida tanto como um plano deliberado quanto como um padrão emergente, que se desenvolve a partir das práticas organizacionais ao longo do tempo.

Além disso, a gestão estratégica contribui para o alinhamento organizacional, promovendo a integração entre os diferentes setores da empresa. Para Idalberto Chiavenato, esse alinhamento é fundamental para garantir a eficiência na utilização dos recursos e o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a administração estratégica permite que as organizações alinhem seus recursos e competências aos objetivos organizacionais, favorecendo a adaptação às mudanças do ambiente competitivo.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico constitui-se como uma das principais ferramentas da gestão estratégica, sendo responsável por estruturar, de forma sistemática, os caminhos a serem seguidos pelas organizações. Segundo Drucker (2002), o planejamento permite reduzir incertezas e orientar as ações organizacionais, contribuindo para o alcance de resultados mais eficientes.

De acordo com Almeida (2003), o planejamento estratégico envolve a definição de objetivos organizacionais, a análise do ambiente e a elaboração de estratégias que possibilitem o crescimento e a sustentabilidade da empresa. Esse processo inclui etapas fundamentais, como a definição de missão, visão e valores, além da análise SWOT, que permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para KRAKAUER et al. (2010), o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na organização interna das empresas, contribuindo para a melhoria da gestão e para a tomada de decisões mais assertivas. Os autores destacam que empresas que adotam essa prática apresentam maior clareza em seus objetivos e melhor desempenho organizacional.

Além disso, estudos indicam que o planejamento estratégico favorece o controle das atividades e a definição de metas, promovendo maior eficiência na gestão organizacional (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

2.3 Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas desempenham papel fundamental na economia, sendo responsáveis por uma parcela significativa da geração de empregos e renda. No entanto, essas organizações enfrentam diversas dificuldades, especialmente relacionadas à gestão e à falta de planejamento.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), uma grande quantidade de pequenas empresas encerra suas atividades nos primeiros anos de funcionamento, sendo a ausência de planejamento estratégico um dos principais fatores associados a esse cenário.

Segundo o SEBRAE (2020), o planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, pois contribui para uma melhor organização das atividades, definição de objetivos e adaptação às mudanças do mercado.

Estudos do SEBRAE (2020) também indicam que a ausência de planejamento está diretamente relacionada à mortalidade empresarial, reforçando a importância dessa ferramenta para a sustentabilidade das pequenas empresas.

2.4 Impactos do Planejamento Estratégico no Desempenho Organizacional

O planejamento estratégico exerce impacto direto no desempenho organizacional, uma vez que orienta as ações da empresa e contribui para a melhoria dos processos internos. De acordo com KRAKAUER et al. (2010), empresas que adotam práticas de planejamento estratégico apresentam melhor desempenho e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Para SANTOS et al. (2016), a gestão estratégica, aliada ao planejamento estratégico, possibilita que as empresas desenvolvam vantagens competitivas

sustentáveis, garantindo sua permanência no mercado.

Dessa forma, observa-se que o planejamento estratégico não apenas orienta as ações organizacionais, mas também fortalece a estrutura interna das empresas, contribuindo para seu crescimento e desenvolvimento.

2.5 Ferramentas do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico não se limita à definição de objetivos organizacionais, mas envolve também a utilização de ferramentas que auxiliam na análise do ambiente e na tomada de decisões. Entre essas ferramentas, destaca-se a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), amplamente utilizada pelas organizações para identificar fatores internos e externos que influenciam seu desempenho.

De acordo com Chiavenato (2011), a análise SWOT permite que organização compreenda suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, possibilitando a elaboração de estratégias mais eficazes.

Outra ferramenta relevante é o estabelecimento de indicadores de desempenho. Segundo Drucker (1954), a gestão eficaz depende da defdo monitoramento contínuo das ações estratégicas.

Apesar de sua importância, a implementação do planejamento estratégico ainda representa um desafio para muitas organizações, especialmente para micro e pequenas empresas. Entre os principais obstáculos, destacam-se a falta de conhecimento gerencial, a resistência à mudança e a limitação de recursos financeiros e humanos.

2.6 Planejamento Estratégico como Fator de Sustentabilidade Organizacional

O planejamento estratégico está diretamente relacionado à sustentabilidade organizacional, contribuindo para a permanência das empresas no mercado a longo prazo.

De acordo com o SEBRAE (2020) que adotam práticas de planejamento apresentam maior taxa de sobrevivência, pois conseguem estruturar melhor suas atividades e tomar decisões mais assertivas.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a administração estratégica permite que as organizações alinhem seus recursos e competências aos objetivos

organizacionais, favorecendo a adaptação às mudanças do ambiente competitivo.

Dessa forma, o planejamento estratégico configura-se como um instrumento essencial para o fortalecimento organizacional, contribuindo para o crescimento, a inovação e a adaptação das empresas às exigências do ambiente competitivo.

2.7 A Importância do Planejamento Estratégico na Tomada de Decisão

A tomada de decisão é um dos processos mais relevantes dentro das organizações, estando diretamente relacionada ao alcance dos objetivos e ao desempenho empresarial. Nesse contexto, o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental, pois fornece informações estruturadas e diretrizes que auxiliam os gestores na escolha das melhores alternativas.

De acordo com Drucker (1981), a tomada de decisão eficaz está relacionada à análise de informações relevantes e à definição clara de objetivos, permitindo que as organizações direcionem suas ações de forma mais eficiente.

Além disso, o planejamento estratégico favorece a antecipação de cenários, possibilitando que a empresa se prepare para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a análise do ambiente organizacional é fundamental para o processo de planejamento estratégico, pois permite identificar oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como forças e fraquezas internas da organização.

Outro aspecto relevante é que o planejamento estratégico promove maior organização das informações e definição de prioridades, facilitando o processo de decisão em diferentes níveis da organização. Dessa forma, os gestores passam a atuar de maneira mais estratégica, baseando suas escolhas em dados e análises, e não apenas na intuição.

Ademais, empresas que adotam práticas de planejamento estratégico apresentam maior eficiência na tomada de decisões, uma vez que possuem objetivos bem definidos e maior controle sobre suas atividades. Esse fator contribui significativamente para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da competitividade no mercado.

Portanto, observa-se que o planejamento estratégico não apenas orienta as ações organizacionais, mas também desempenha papel essencial na tomada de decisão, contribuindo para a eficiência, a assertividade e o sucesso das organizações, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e descritiva, com abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos, publicações do SEBRAE e demais materiais acadêmicos relacionados ao planejamento estratégico em pequenas empresas. Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, permitindo ao pesquisador ampliar o conhecimento sobre o tema investigado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, por buscar descrever e compreender a importância do planejamento estratégico como instrumento de gestão e fortalecimento organizacional em pequenas empresas.

O referencial teórico-metodológico fundamentou-se em produções acadêmicas consolidadas na área de gestão estratégica e ao planejamento organizacional, com ênfase em artigos científicos, dissertações e trabalhos disponíveis em bases de dados reconhecidas, como o portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Foram utilizados, principalmente, estudos que abordaram a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, destacando suas contribuições para a organização interna, tomada de decisões e desempenho empresarial.

Além disso, o embasamento teórico apoiou-se em autores que discutem a importância da gestão estratégica como ferramenta essencial para a adaptação das organizações às mudanças do ambiente competitivo, bem como em dados institucionais do SEBRAE, que evidenciam a relação entre a ausência de planejamento e a elevada taxa de mortalidade dessas empresas.

Nesse sentido, foram realizadas buscas sistemáticas em bases acadêmicas, como o Google Acadêmico, SciELO e o próprio portal CAPES, utilizando palavras-chave como “planejamento estratégico”, “gestão estratégica”, “micro e pequenas empresas” e “desempenho organizacional”. A seleção dos materiais considerou critérios como relevância temática, atualidade das publicações e credibilidade das fontes, priorizando trabalhos publicados em periódicos científicos, anais de congressos e instituições reconhecidas.

Quanto à natureza descritiva, a pesquisa buscou apresentar e analisar as características do planejamento estratégico e sua aplicação nas pequenas empresas, sem a intenção de interferir ou modificar a realidade estudada. De acordo com Lakatos

e Marconi (2017), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis sem manipulá-las diretamente.

Os procedimentos metodológicos adotados envolveram a leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa dos materiais coletados. Inicialmente, realizou -se uma leitura exploratória, com o intuito de identificar as obras mais relevantes para o estudo.

Em seguida, procedeu-se à leitura seletiva, na qual foram escolhidos os conteúdos mais alinhados aos objetivos da pesquisa. Posteriormente, realizou -se a leitura analítica, permitindo a organização das informações e a identificação das principais contribuições teóricas. Por fim, a leitura interpretativa possibilitou a construção de uma análise crítica sobre o tema, articulando diferentes perspectivas teóricas.

A análise dos dados foi conduzida de forma qualitativa, considerando a interpretação dos conteúdos abordados nas obras selecionadas. Esse tipo de análise permitiu compreender como o planejamento estratégico vem sendo discutido na literatura e quais são suas principais contribuições para o fortalecimento organizacional das pequenas empresas.

Segundo Sampieri (2013), a abordagem qualitativa possibilita a compreensão aprofundada dos fenômenos, considerando seus significados, contextos e interpretações.

Adicionalmente, buscou-se identificar convergências entre os autores analisados, especialmente no que se refere à importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e fortalecimento organizacional em pequenas empresas.

Para a seleção do material bibliográfico, foram estabelecidos critérios de inclusão, consideraram-se livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, dissertações e publicações institucionais relacionados ao tema planejamento estratégico, gestão organizacional e pequenas empresas, publicados em bases de dados reconhecidas, como o Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico e publicações do SEBRAE. Também foram priorizadas obras de autores de referência na área da Administração, como Porter, Mintzberg, Chiavenato e Drucker.

Como critérios de exclusão, foram descartados materiais sem embasamento científico, publicações sem identificação de autoria, conteúdos duplicados, documentos que não apresentavam relação direta com os objetivos da pesquisa e estudos que abordavam contextos distintos do foco deste trabalho.

Dessa forma, a metodologia adotada permitiu reunir e analisar um conjunto consistente de informações teóricas e empíricas, proporcionando uma compreensão abrangente sobre o papel do planejamento estratégico no contexto das pequenas empresas.



4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA

A análise da literatura selecionada permitiu identificar que o planejamento estratégico é considerado um dos principais instrumentos de gestão utilizados pelas organizações para orientar suas ações e alcançar objetivos de curto, médio e longo prazo. No contexto das pequenas empresas, sua relevância torna-se ainda maior, uma vez que essas organizações geralmente operam com recursos limitados e enfrentam desafios relacionados à competitividade, às mudanças do mercado e à necessidade de adaptação constante.

Segundo Porter (2004), a estratégia competitiva está diretamente relacionada à capacidade da empresa de posicionar-se de forma diferenciada em seu setor de atuação, criando valor para seus clientes e estabelecendo vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

A partir dessa perspectiva, observa-se que o planejamento estratégico contribui para que as pequenas empresas definam objetivos claros e desenvolvam ações alinhadas às suas necessidades e capacidades. Dessa forma, o planejamento deixa de ser apenas uma ferramenta administrativa e passa a constituir um elemento essencial para a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

Ao analisar as contribuições de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), verifica-se uma ampliação da compreensão sobre a estratégia organizacional. Os autores defendem que a estratégia não deve ser entendida apenas como um plano formal previamente estabelecido, mas também como um processo que pode surgir das experiências e práticas desenvolvidas ao longo do tempo.

Essa visão é especialmente relevante para as pequenas empresas, que frequentemente precisam adaptar suas decisões diante das constantes mudanças do ambiente empresarial. Nesse sentido, percebe-se que o planejamento estratégico deve combinar organização e flexibilidade, permitindo que os gestores ajustem suas ações conforme as demandas do mercado.

A análise dos estudos também evidenciou a importância da tomada de decisão no processo de gestão estratégica. De acordo com Drucker (2002), a definição de objetivos e a utilização de informações confiáveis são elementos fundamentais para a eficácia das decisões organizacionais.

Ao relacionar essa perspectiva ao planejamento estratégico, compreende-se que o processo de planejamento fornece informações relevantes para a gestão, reduzindo incertezas e oferecendo maior segurança na definição de ações e prioridades. Assim,

o planejamento estratégico contribui para decisões mais consistentes e alinhadas aos interesses organizacionais.

Outro aspecto identificado na literatura refere-se à análise do ambiente organizacional. Conforme destacam Chiavenato e Sapiro (2009), o conhecimento dos fatores internos e externos que influenciam a organização é indispensável para a formulação de estratégias eficazes.

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças permite que os gestores compreendam melhor sua realidade empresarial e adotem medidas adequadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

Considera-se que essa etapa possui grande relevância para as pequenas empresas, uma vez que possibilita o uso mais eficiente dos recursos disponíveis e auxilia na prevenção de riscos que possam comprometer o desempenho organizacional.

Os materiais consultados também demonstraram que a utilização de ferramentas estratégicas fortalece o processo de gestão. Entre essas ferramentas destacam-se a análise SWOT, os indicadores de desempenho e os planos de ação.

A análise SWOT possibilita uma avaliação estruturada do ambiente interno e externo da organização, enquanto os indicadores de desempenho permitem acompanhar os resultados obtidos e verificar se os objetivos definidos estão sendo alcançados. Os planos de ação, por sua vez, contribuem para a execução das estratégias estabelecidas, promovendo maior organização das atividades e definição de responsabilidades.

As publicações do SEBRAE reforçam a importância dessas práticas ao evidenciar que muitos pequenos negócios enfrentam dificuldades decorrentes da ausência de planejamento.

A falta de definição de metas, o controle inadequado dos recursos e a inexistência de mecanismos de acompanhamento podem comprometer a competitividade e a permanência das empresas no mercado. Em contrapartida, organizações que adotam o planejamento estratégico tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e maior preparo para enfrentar situações adversas.

Quadro 1 – Contribuições dos autores para o planejamento estratégico

Autor	Principal contribuição	Relação com pequenas empresas
--------------	-------------------------------	--------------------------------------

Porter (2004)	O planejamento estratégico contribui para a criação de vantagens competitivas e posicionamento no mercado.	Auxilia as pequenas empresas a diferenciarem-se dos concorrentes e aumentarem sua competitividade.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)	A estratégia pode ser planejada e também emergir das práticas organizacionais.	Demonstra a importância da flexibilidade e adaptação às mudanças do ambiente empresarial.
Drucker (2002)	A definição de objetivos e o uso de informações confiáveis favorecem decisões mais eficazes.	Contribui para uma gestão mais organizada e orientada para resultados.
Chiavenato e Sapiro (2009)	A análise dos ambientes interno e externo é fundamental para a formulação de estratégias.	Permite identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização.
SEBRAE (2024)	O planejamento estratégico auxilia na organização, crescimento e sustentabilidade dos pequenos negócios.	Favorece a permanência das empresas no mercado e a melhoria da gestão.

Elaborado pela autora (2026), com base em Porter (2004), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Drucker (2002), Chiavenato e Sapiro (2009) e SEBRAE (2024).

Conforme apresentado no Quadro 1, observa-se que os autores analisados apresentam perspectivas complementares sobre o planejamento estratégico. Embora abordem aspectos distintos, todos reconhecem sua importância para a gestão organizacional e para a melhoria do desempenho empresarial.

Porter (2004) enfatiza a competitividade, enquanto Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam a necessidade de adaptação estratégica. Já Drucker (2002) associa o planejamento à tomada de decisão, e Chiavenato e Sapiro (2009) ressaltam a importância da análise do ambiente organizacional. As publicações do SEBRAE reforçam essas contribuições ao demonstrar a aplicação prática do planejamento estratégico nas pequenas empresas.

Ao confrontar as contribuições dos autores analisados, observa-se uma convergência quanto à importância do planejamento estratégico para o fortalecimento organizacional.

Embora cada autor apresente abordagens específicas, todos reconhecem que o planejamento desempenha papel fundamental na definição de objetivos, na tomada de

decisão, na análise do ambiente e na construção de vantagens competitivas. Essa convergência reforça a relevância do tema para a gestão das pequenas empresas.

Ao relacionar as contribuições dos autores estudados, percebe-se que o fortalecimento organizacional não depende apenas da existência de recursos, mas também da capacidade de utilizá-los de maneira estratégica. Empresas que realizam planejamento tendem a apresentar maior controle sobre seus processos internos, melhor definição de responsabilidades e maior alinhamento entre seus objetivos e ações.

Outro aspecto importante refere-se ao monitoramento dos resultados. A utilização de indicadores de desempenho permite avaliar se as estratégias adotadas estão produzindo os resultados esperados. Dessa forma, o planejamento estratégico torna-se um processo contínuo de análise, acompanhamento e aperfeiçoamento, contribuindo para a evolução e o fortalecimento da organização ao longo do tempo.

Diante das evidências encontradas na literatura, entende-se que o planejamento estratégico representa um instrumento indispensável para o desenvolvimento organizacional. Sua aplicação possibilita maior controle das atividades empresariais, favorece a tomada de decisões mais assertivas e contribui para a obtenção de melhores resultados.

Assim, conclui-se que o planejamento estratégico não apenas auxilia na gestão das pequenas empresas, mas também atua como um importante mecanismo de fortalecimento organizacional, contribuindo para sua sustentabilidade e crescimento em um ambiente cada vez mais competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a aplicação do planejamento estratégico como instrumento de gestão e fortalecimento organizacional em pequenas empresas. A partir do estudo realizado, foi possível compreender que o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na administração dos negócios, especialmente em organizações de pequeno porte que enfrentam constantes desafios relacionados à competitividade e à permanência no mercado.

Os resultados obtidos demonstraram que o planejamento estratégico vai além da definição de metas e objetivos. Sua aplicação permite que os gestores tenham uma visão mais ampla da organização, contribuindo para a identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e aspectos que necessitam de melhorias.

Nesse contexto, verificou-se que a análise do ambiente organizacional constitui uma etapa essencial para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes. O conhecimento dos fatores internos e externos possibilita uma gestão mais preparada para lidar com as mudanças e exigências do mercado.

Outro aspecto observado refere-se à importância do planejamento estratégico para a tomada de decisão. Ao estabelecer objetivos claros e direcionar as ações organizacionais, o planejamento contribui para a redução de incertezas e para a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

Além disso, constatou-se que ferramentas como a análise SWOT, os indicadores de desempenho e os planos de ação auxiliam na implementação e no acompanhamento das estratégias definidas. Essas ferramentas favorecem o controle das atividades e permitem avaliar os resultados alcançados, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da gestão.

A pesquisa também evidenciou que a competitividade das pequenas empresas está diretamente relacionada à sua capacidade de planejamento e adaptação. Em um ambiente marcado por mudanças constantes, as organizações que planejam suas ações apresentam melhores condições para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de crescimento.

As contribuições dos autores analisados demonstraram que o planejamento estratégico representa um importante instrumento para o fortalecimento organizacional. Sua utilização favorece a organização dos processos internos, melhora a tomada de decisões e contribui para o alcance dos objetivos empresariais.

Dessa forma, conclui-se que o objetivo deste trabalho foi alcançado, uma vez

que foi possível compreender a relevância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e fortalecimento organizacional em pequenas empresas. Os resultados obtidos reforçam a importância de sua aplicação para a melhoria do desempenho organizacional e para a construção de vantagens competitivas.

Por fim, destaca-se que o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo contínuo, capaz de auxiliar as organizações na busca por crescimento sustentável e maior eficiência. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise da aplicação prática dessa ferramenta em diferentes contextos empresariais, ampliando o conhecimento sobre seus impactos na gestão das pequenas empresas.



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.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

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

KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro; FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD)**, 13., 2010, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FEA/USP, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Matheus de Souza; SOUZA, Charleston Sperandio de. O planejamento estratégico e o seu papel para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, Minas Gerais**, v. 1, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/763>. Acesso em: 06 jun. 2026.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais**. *Revista Gestão Organizacional, Chapecó*, v. 3, n. 1, p. 119-133, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

(SEBRAE). **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília, DF: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 06 jun. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Planejamento estratégico para pequenos negócios.** Brasília, DF: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/planejamento-estrategico-para-pequenos-negocios>. Acesso em: 06 jun. 2026.

SANTANA, Larissa Gabrielle Marcilio. **Planejamento estratégico das micro e pequenas empresas: um estudo sobre as influências externas.** Revista Administração de Empresas em Revista, Birigui, v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/668>. Acesso em: 07 jun. 2026.

SILVA, Mayara Martins Dantas da; SONCIN, Illa Beghini; BRAGA, Luis Gustavo Schroder. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas.** Revista Científica Doctum Multidisciplinar, 2023. Disponível em: <https://revista.doctum.edu.br/index.php/multi/article/view/444>. Acesso em: 07 jun. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

