



Planejamento Estratégico: um estudo de caso numa consultoria contábil ludovicense

Strategic Planning: a Case Study in an Accounting Consultancy from São Luís, Brazil

Felipe Oliveira Gatinho Ribeiro¹; Paulo Roberto Campelo Fonseca e Fonseca²; Andrea Mendonça da Silva Bastos³

RESUMO: O planejamento estratégico tem se consolidado como ferramenta essencial para a sobrevivência e a competitividade organizacional em ambientes marcados por incertezas e mudanças constantes. Embora sua relevância seja amplamente reconhecida, estudos sobre a aplicação do planejamento estratégico em pequenas consultorias contábeis ainda são escassos na literatura nacional, o que justifica a presente investigação. O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos colaboradores de uma consultoria contábil localizada em São Luís – MA sobre a importância do planejamento estratégico para o alcance de objetivos de longo prazo. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, operacionalizada por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas com três colaboradores e tratados por análise de discurso. Os resultados evidenciaram três dimensões centrais da percepção dos colaboradores: o planejamento estratégico como instrumento de direcionamento organizacional, associado à definição de metas e análise do ambiente interno e externo; sua função de monitoramento e flexibilidade, permitindo ajustes contínuos e alinhamento entre estratégias e resultados; e o papel na construção da identidade estratégica, relacionada à clareza da missão e visão organizacional. Tais percepções convergem com a literatura clássica e contemporânea, incluindo contribuições recentes sobre a utilização da SWOT, do Balanced Scorecard e da contabilidade estratégica. Conclui-se que, mesmo em organizações de pequeno porte, o planejamento estratégico é reconhecido como prática indispensável, contribuindo para maior alinhamento interno, adaptação ao mercado e sustentabilidade de longo prazo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Consultoria contábil; Planejamento estratégico; SWOT; Vantagem competitiva.

ABSTRACT: Strategic planning has been consolidated as an essential tool for organizational survival and competitiveness in environments marked by uncertainty and constant change. Although its relevance is widely acknowledged, studies on the application of strategic planning in small accounting consultancies remain scarce in the Brazilian literature, which justifies this research. The purpose of this article is to analyze the perception of employees in an accounting consultancy located in São Luís, Brazil, regarding the importance of strategic planning for achieving long-term objectives. A qualitative and descriptive approach was adopted, operationalized through a case study. Data were collected through semi-structured interviews with three employees and analyzed using discourse analysis. The results highlighted three central dimensions of employees' perceptions: strategic planning as a tool for organizational direction, associated with goal setting and internal and external environment analysis; its role in monitoring and flexibility, allowing continuous adjustments and alignment between strategies and results; and its contribution to building strategic identity, related to mission and vision clarity. These perceptions converge with classical and contemporary literature, including recent contributions on the use of SWOT, the Balanced Scorecard, and strategic accounting. It is concluded that, even in small organizations, strategic planning is recognized as an indispensable practice, contributing to greater internal alignment, market adaptation, and long-term sustainability.

Keywords: Balanced Scorecard; Accounting consultancy; Strategic planning; SWOT; Competitive advantage.

¹ Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade CEUMA. E-mail: felipeoliv_@live.com

² Professor do Curso de Administração da Universidade CEUMA. E-mail: paulo.fonseca@ceuma.br

³ Professora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade CEUMA. E-mail: andreamendonca24@gmail.com

INTRODUÇÃO

O cenário econômico contemporâneo caracteriza-se por crises recorrentes, instabilidade política e incertezas quanto ao futuro, impondo às organizações a necessidade de adaptação contínua para garantir sua sobrevivência (Brasil Júnior; Ribeiro, 2020). Nesse ambiente dinâmico, apenas as empresas capazes de inovar e se reinventar de forma sistemática conseguem manter-se competitivas (Girardi, 2022). Nesse contexto, o planejamento estratégico destaca-se como uma ferramenta indispensável para organizações de diferentes portes, por orientar a tomada de decisões de maneira coerente, reduzir riscos e ampliar as perspectivas de sustentabilidade a longo prazo (Noronha *et al.*, 2021).

Nesse sentido, Santos Júnior (2025) destaca que, para micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico representa instrumento essencial frente às limitações de recursos e à necessidade de adaptação constante, funcionando como mecanismo de resiliência em ambientes instáveis. Estudos recentes reforçam que, no caso de micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico é ainda mais relevante, pois contribui para superar limitações financeiras e estruturais, ao mesmo tempo em que permite identificar oportunidades de crescimento e inovação, fundamentais para a adaptação a ambientes competitivos (Alencar *et al.*, 2025).

Ainda que existam evidências de que pequenas e médias empresas possam sobreviver sem um planejamento formal quando dispõem de boa gestão, tal condição costuma expô-las a crises recorrentes e limitar sua evolução (Gonçalves *et al.*, 2023). Estudos recentes indicam que a adoção do planejamento estratégico em MPEs gera benefícios concretos, sobretudo no longo prazo (Machado *et al.*, 2024). Silva e Moreira (2025) ressaltam que a integração entre contabilidade gerencial e planejamento estratégico é um fator decisivo para a sobrevivência e competitividade das micro e pequenas empresas (Mulyaningsih *et al.*, 2023).

A análise das necessidades e expectativas do mercado é igualmente relevante, pois permite alinhar as estratégias organizacionais às demandas dos stakeholders, favorecendo a geração de valor, a criação de vantagens competitivas e a incorporação de princípios de desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, adotar estratégias eficazes não apenas potencializa a lucratividade das empresas, mas também consolida sua posição no mercado por meio de diferenciais estratégicos (Porter, 2021).

Para Porter (2021), vantagem competitiva corresponde ao valor criado pela empresa que supera o custo de produção e é reconhecido pelo consumidor como benefício legítimo. Essa vantagem decorre de recursos e estratégias difíceis de serem imitados ou superados pela concorrência, o que confere singularidade à organização. Nesse processo, o planejamento estratégico exerce papel central, uma vez que estabelece diretrizes, metas e mecanismos de monitoramento que possibilitam identificar oportunidades, mitigar riscos e alavancar resultados.

Para pequenas empresas e consultorias contábeis, a adoção de práticas de planejamento estratégico torna-se ainda mais crítica, pois o setor enfrenta alta competitividade e margens de sobrevivência estreitas (Silva; Moreira, 2025). A capacidade de integrar colaboradores em torno de objetivos comuns, coordenar ações e reduzir incertezas amplia as chances de crescimento e consolidação (Calvosa, 2023).

Apesar da relevância do planejamento estratégico, estudos sobre sua aplicação em pequenas consultorias contábeis ainda são escassos na literatura nacional, o que reforça a originalidade e a pertinência do presente estudo. Essa lacuna justifica a investigação, pois evidencia a necessidade de compreender de que forma empresas desse segmento percebem e aplicam o planejamento estratégico em sua realidade cotidiana.

Diante desse panorama, este artigo busca responder à seguinte questão: qual é a percepção dos colaboradores sobre a importância do planejamento estratégico para o alcance de objetivos a longo prazo? Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza qualitativa, estruturada em revisão bibliográfica e estudo de caso, a fim de compreender os efeitos práticos do planejamento estratégico em uma consultoria contábil localizada em São Luís – MA.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário realizar uma contextualização das teorias e artigos existentes, cujo objetivo é conferir consistência técnico-científica a este trabalho. Nesse sentido, é

imprescindível abordar os seguintes temas: fundamentos do planejamento estratégico e a competitividade empresarial; Diagnóstico Estratégico, Análise Ambiental e Vantagem Competitiva e Implementação, Controle e Desafios do Planejamento Estratégico, entendidos como o caminho para a análise do problema levantado neste artigo.

Fundamentos do Planejamento Estratégico e a Competitividade Empresarial

O planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável para a construção de estratégias competitivas nas organizações (Mulyaningsih *et al.*, 2023). Drucker (2003) destaca que o conhecimento, a liderança e a expertise constituem elementos fundamentais para a formulação de metas e objetivos que permitam às empresas se posicionar em mercados altamente concorrenciais. Essa necessidade se torna ainda mais evidente no caso das micro e pequenas empresas, que enfrentam elevadas taxas de fechamento em razão da ausência de planejamento e da baixa capacitação de seus gestores (Santos; Pimenta Júnior, 2024).

Estudos recentes reforçam que a formulação estratégica deve estar conectada à mensuração de desempenho e à sustentabilidade de recursos, seja por meio de modelos matemáticos como o *Backward Growth Accounting* (Zeytoon-Nejad, 2025). De acordo com Oliveira (2018), o planejamento organizacional pode ser dividido em três níveis: estratégico, relacionado ao topo da gestão e às decisões de longo prazo; tático, vinculado ao nível intermediário e às práticas de supervisão; e operacional, associado às atividades rotineiras e executadas pelos trabalhadores. Nessa linha, Cruz, Benavente e Araque (2024) compreendem o planejamento estratégico como um guia metodológico de médio e longo prazo, capaz de articular múltiplas dimensões organizacionais de forma coerente, alinhando filosofia e estrutura à busca de resultados sustentáveis.

Porter (2021) enfatiza que as escolhas estratégicas definem como a empresa pretende competir no mercado, exigindo metas claras e políticas consistentes para garantir a efetividade do processo. Além dessas bases clássicas, estudos recentes demonstram que o planejamento estratégico tem sido fortalecido pelo uso de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC), que permite traduzir a estratégia em indicadores de desempenho capazes de monitorar a execução e alinhar colaboradores em torno de objetivos comuns (Lugoboni *et al.*, 2020). Essa integração entre formulação e mensuração amplia a capacidade de adaptação das empresas, inclusive em escritórios contábeis.

Diagnóstico Estratégico, Análise Ambiental e Vantagem Competitiva

Os objetivos organizacionais podem ser entendidos como os resultados ou estados futuros que a empresa almeja alcançar por meio da alocação de recursos em determinada direção. A definição desses objetivos deve estar baseada em um diagnóstico estratégico consistente, considerando tanto variáveis controláveis (ambiente interno) quanto incontroláveis (ambiente externo). Nesse processo, a utilização da Matriz SWOT constitui ferramenta essencial, permitindo a análise integrada de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Nessa mesma linha, Santos Júnior (2025) destaca que a SWOT possibilita uma visão mais clara da direção estratégica, ao integrar variáveis internas e externas que condicionam as escolhas organizacionais.

Conforme Alencar *et al.* (2025), a análise SWOT representa um recurso fundamental para a construção de estratégias empresariais, por integrar tanto as condições internas quanto os fatores externos que influenciam a organização. Pesquisas recentes demonstram a aplicabilidade da SWOT em diferentes contextos organizacionais. Millian, Sousa e Lopes (2025) mostrou sua eficácia como instrumento replicável em universidades públicas, enquanto Almeida, Baran e Santos (2025) reforçaram seu papel como subsídio à formulação de estratégias em instituições de ensino superior. Esses achados indicam que a SWOT transcende o setor privado e constitui ferramenta útil também para pequenas empresas de serviços, como consultorias contábeis.

Além da análise ambiental, destaca-se a importância da visão e dos valores empresariais, que estabelecem diretrizes éticas e morais fundamentais para a tomada de decisão, geralmente associadas à missão organizacional. Porter (2021) complementa que a formulação da estratégia deve levar em conta a posição da empresa no mercado, permitindo-lhe construir vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse cenário, a contabilidade estratégica tem papel de destaque ao fornecer informações gerenciais integradas que apoiam decisões de longo prazo. Yarema (2022) argumenta que a transformação do sistema contábil em ferramenta estratégica aumenta a capacidade das empresas de responder às mudanças ambientais e sustentar vantagem competitiva. Essa integração entre planejamento e informação contábil é especialmente crítica em MPEs.

A criação de vantagem competitiva requer a integração entre as capacidades internas e a execução estratégica. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional, a inovação e a valorização de ativos intangíveis tornam-se centrais, sobretudo em contextos de rápidas transformações tecnológicas e globais.

Implementação, Controle e Desafios do Planejamento Estratégico

A etapa de implementação do planejamento estratégico demanda envolvimento da alta administração e participação dos colaboradores na construção de cenários e no estabelecimento de políticas de ação (Santos; Pimenta Júnior, 2024). Kaplan e Norton (2001) destacam que a eficácia do planejamento não está apenas em sua formulação, mas principalmente em sua execução, que deve ser acompanhada por mecanismos de controle e avaliação.

Os instrumentos prescritivos (objetivos, metas, estratégias e planos de ação) e quantitativos (projeções econômico-financeiras e orçamentárias) são complementares e fornecem base para avaliar se os resultados alcançados correspondem ao que foi planejado. Pesquisas recentes ampliam essa perspectiva ao propor metodologias quantitativas para o planejamento do crescimento organizacional. O modelo *Backward Growth Accounting (BGA)*, desenvolvido por Zeytoon-Nejad (2025), aplica fundamentos econômicos e matemáticos para estruturar o planejamento do crescimento empresarial de forma sistemática, identificando falhas de produtividade e de utilização de recursos.

Esse aporte demonstra que o planejamento estratégico pode ser fortalecido pela combinação entre ferramentas qualitativas (como a SWOT) e modelos quantitativos de mensuração. Nesse sentido, a literatura aponta que a implementação efetiva depende da articulação entre métricas estratégicas (como as do BSC) e sistemas de contabilidade que permitam acompanhar, em tempo real, os desvios entre planejamento e execução (Yarema, 2022). Essa integração fortalece a resiliência organizacional frente às mudanças externas e reduz a distância entre a estratégia concebida e a estratégia realizada.

Apesar de sua relevância, a implementação do planejamento estratégico enfrenta desafios como resistência à mudança, descontinuidade administrativa e descompasso entre orçamento e ações. Ainda assim, quando bem conduzido, o planejamento estratégico favorece a tomada de decisão, fortalece a transparência, estimula a coordenação sistêmica e proporciona uma visão compartilhada de futuro. Por isso, é reconhecido como um instrumento essencial para organizações de diferentes naturezas, tanto no setor privado quanto no público (Santos; Pimenta Júnior, 2024).

Complementarmente, Franzato (2023) salienta que o planejamento estratégico envolve a construção de cenários futuros, permitindo que a organização reflita sobre seus rumos e atualize suas estratégias para enfrentar desafios emergentes. Leal, Lima e Maia (2024) observam que, embora as ferramentas estratégicas apoiem a administração e a priorização de projetos, seu uso para lidar com fatores externos ainda é incipiente, o que limita a plena obtenção de benefícios esperados.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter descritivo, uma vez que busca compreender em profundidade a percepção dos colaboradores sobre a importância do planejamento estratégico em uma pequena consultoria contábil. A escolha da abordagem qualitativa se justifica porque esse tipo de investigação privilegia a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências, não podendo ser reduzidos a mensurações numéricas.

Do ponto de vista do procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso realizado em uma consultoria contábil localizada em São Luís – MA. O estudo de caso foi escolhido por possibilitar a análise detalhada de um fenômeno em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e ambiente não estão claramente delimitadas (Gil, 2017).

O universo da pesquisa correspondeu ao quadro funcional da empresa. A amostra foi composta por três colaboradores, selecionados por tipicidade, caracterizando uma amostragem não probabilística. Embora a amostra tenha se restringido a três colaboradores, essa delimitação encontra respaldo na natureza exploratória e qualitativa do estudo. Em investigações que utilizam o estudo de caso como estratégia metodológica, a ênfase recai sobre a profundidade da análise, e não sobre a extensão da amostra. Yin (2015) e Stake (2010) destacam que, em contextos nos quais o fenômeno é pouco explorado e o objetivo é compreender significados e percepções, amostras reduzidas permitem maior detalhamento e riqueza interpretativa. Nesse sentido, a escolha de participantes por tipicidade possibilitou contemplar perfis distintos dentro da consultoria, assegurando diversidade de visões internas sem comprometer o rigor analítico. Assim, a amostra, embora pequena, é adequada para a finalidade de compreender em profundidade as práticas de planejamento estratégico em pequenas organizações.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira consistiu em um levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos e estudos recentes sobre planejamento estratégico, Balanced Scorecard, SWOT e contabilidade estratégica, a fim de fundamentar teoricamente a investigação. A segunda etapa correspondeu ao estudo de caso, conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores da empresa, instrumento escolhido por permitir flexibilidade na exploração dos temas e, ao mesmo tempo, assegurar comparabilidade entre as respostas (Gil, 2017).

Para o tratamento dos dados, empregou-se a análise de discurso. Inicialmente, as entrevistas foram transcritas integralmente e submetidas a uma leitura flutuante, permitindo a identificação de unidades de sentido. Em seguida, procedeu-se à categorização temática, organizada em três eixos analíticos: direcionamento organizacional, monitoramento e flexibilidade e identidade estratégica. A interpretação considerou tanto a recorrência dos temas nas falas quanto sua relação com a literatura revisada, garantindo maior rigor analítico. Para assegurar a confiabilidade, o processo de categorização foi revisado por dois pesquisadores de forma independente, minimizando vieses de interpretação.

Assim, a metodologia adotada permitiu não apenas captar as percepções individuais dos colaboradores, mas também compará-las e relacioná-las com referenciais teóricos clássicos e contemporâneos sobre planejamento estratégico.

RESULTADO E DISCUSSÃO

A análise das entrevistas realizadas com três colaboradores da consultoria contábil Clenilde de Maria Nogueira Magalhães – NM Comércio e Serviço permitiram identificar um conjunto de percepções convergentes em torno do papel do planejamento estratégico. As falas revelaram três dimensões centrais: o direcionamento organizacional, o monitoramento aliado à flexibilidade e a identidade estratégica.

Na primeira dimensão, o direcionamento organizacional, os colaboradores destacaram que o planejamento estratégico permite definir “onde queremos chegar” e quais ações devem ser implementadas para atingir os objetivos, ao mesmo tempo em que auxilia na identificação de oportunidades e ameaças. Essa percepção remete diretamente à etapa de diagnóstico estratégico, que é fundamental para a formulação das metas organizacionais. Nesse contexto, a Matriz SWOT mostra-se como ferramenta relevante para organizar e priorizar fatores internos e externos.

Essa percepção é corroborada por Santos Júnior (2025), ao afirmar que o planejamento estruturado e bem executado se torna vital para o crescimento das empresas de pequeno porte, mesmo em meio às adversidades e incertezas do mercado competitivo. Tal percepção converge com Gonçalves *et al.* (2023), que identificaram que MPEs com boa gestão podem sobreviver mesmo sem planejamento formal, mas tendem a enfrentar crises frequentes e lentidão em seu crescimento. Assim, o planejamento estratégico aparece como fator que acelera a adaptação e amplia resultados de longo prazo, corroborando também os achados de Machado *et al.* (2024).

Estudos recentes reforçam sua aplicabilidade em diferentes cenários: Millian, Sousa e Lopes (2025) demonstram sua eficácia em universidades públicas, enquanto Almeida, Baran e Santos (2025) confirmam sua utilidade no planejamento de instituições de ensino superior. Esses resultados evidenciam que a SWOT continua sendo um instrumento válido e adaptável a diversos contextos, incluindo pequenas consultorias contábeis. Entretanto, observou-se nas falas dos colaboradores a ausência de uma análise mais robusta

voltada à inteligência competitiva, especialmente em relação à diferenciação de serviços, bem como a falta de menção a stakeholders além de clientes, como fornecedores, reguladores e parceiros estratégicos. Essa lacuna é relevante, pois a literatura internacional aponta que MPEs frequentemente subestimam a importância de mapear stakeholders externos, o que compromete a capacidade de adaptação a ambientes dinâmicos (Mulyaningsih *et al.*, 2023).

A segunda dimensão identificada refere-se ao monitoramento e à flexibilidade. Um dos colaboradores ressaltou que o planejamento deve ser constantemente revisado e ajustado, de acordo com os resultados alcançados e com as mudanças ambientais. Essa percepção encontra respaldo em Alencar *et al.* (2025), para quem o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo flexível e dinâmico, capaz de se adaptar continuamente às transformações do ambiente externo. Essa percepção se aproxima do conceito de capacidades dinâmicas, segundo o qual as organizações precisam continuamente reconfigurar seus recursos e processos para se adaptar a contextos incertos (Noronha *et al.*, 2021). Nesse sentido, a literatura contemporânea apresenta instrumentos capazes de operacionalizar esse monitoramento.

O Balanced Scorecard (BSC), por exemplo, traduz os objetivos estratégicos em indicadores distribuídos nas perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado, facilitando a revisão contínua do desempenho. Lugoboni *et al.* (2020) destacam que, em escritórios contábeis, o uso do BSC proporciona maior alinhamento organizacional e acompanhamento sistemático das metas. Além disso, metodologias quantitativas como o Backward Growth Accounting (BGA), proposto por Zeytoon-Nejad (2025), oferecem suporte ao planejamento do crescimento empresarial, ao identificar lacunas de produtividade e uso ineficiente dos recursos.

Essa combinação entre BSC e BGA mostra que a flexibilidade mencionada pelos colaboradores pode ser fortalecida quando acompanhada de indicadores tangíveis e métricas econômicas robustas. Observou-se, contudo, que os entrevistados não mencionaram a frequência de revisão das estratégias nem os responsáveis pela consolidação dos indicadores, o que pode levar ao risco de que o planejamento permaneça apenas no campo das intenções. Essa constatação converge com as críticas de Mintzberg (2004), que alertava que muitos planejamentos estratégicos fracassam por não serem institucionalizados em processos de acompanhamento contínuo.

Por fim, a terceira dimensão refere-se à identidade estratégica, evidenciada na fala de um colaborador que relacionou o planejamento à definição de missão e visão, considerando-o vital para a sustentabilidade da empresa. A missão é compreendida como a razão de ser da organização e a visão como a definição de um estado futuro desejado. Contudo, a literatura mais recente acrescenta que tais elementos não devem permanecer apenas em declarações formais, mas precisam ser traduzidos em métricas concretas. Yarema (2022) sustenta que a contabilidade estratégica exerce papel fundamental ao transformar missão e visão em indicadores que abrangem não apenas aspectos financeiros, mas também reputação institucional, confiança dos stakeholders e sustentabilidade de longo prazo.

Nas falas dos colaboradores, percebe-se que a missão e a visão são reconhecidas como relevantes, mas não são acompanhadas de indicadores específicos que permitam monitorar sua efetividade, como satisfação do cliente, taxa de retrabalho, adoção de tecnologias e medidas de conformidade ética. Essa ausência de indicadores confirma uma contradição: ao mesmo tempo em que os colaboradores reconhecem a importância de missão e visão, não demonstram clareza sobre como operacionalizá-las. Nesse sentido, Santos Júnior (2025) ressalta que o estabelecimento de missão, visão e valores claros, além da verificação do posicionamento da empresa no mercado, constitui condição indispensável para a efetividade do planejamento estratégico.

De forma integrada, os resultados apontam que o planejamento estratégico é percebido pelos colaboradores como uma prática essencial para alinhar objetivos, acompanhar resultados e consolidar a identidade organizacional. Os achados confirmam que diagnósticos sistemáticos, monitoramento contínuo e clareza de missão e visão formam pilares complementares da gestão estratégica. Ao mesmo tempo, as falas revelam lacunas importantes: a necessidade de incorporar stakeholders além de clientes, de estabelecer rotinas rítmicas de revisão do planejamento e de traduzir missão e visão em indicadores mensuráveis. A literatura internacional reforça ainda que, em pequenas empresas, o planejamento estratégico enfrenta barreiras relacionadas à baixa formalização, à falta de recursos e à tendência de priorizar rotinas operacionais em detrimento da reflexão estratégica (Mulyaningsih *et al.*, 2023; Barney & Hesterly, 2014).

Assim, mesmo em empresas de pequeno porte, o planejamento estratégico se revela como mecanismo indispensável, capaz de gerar alinhamento interno, adaptação ao mercado e sustentabilidade em longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a percepção de colaboradores de uma consultoria contábil sobre a importância do planejamento estratégico para o alcance de objetivos de longo prazo. A partir das entrevistas realizadas e da análise de discurso, emergiram três dimensões centrais: direcionamento organizacional, monitoramento e flexibilidade, e identidade estratégica. Os achados demonstraram que, mesmo em empresas de pequeno porte, o planejamento estratégico é reconhecido como instrumento indispensável para estruturar metas, acompanhar resultados e consolidar a missão e visão organizacional.

Apesar dessa convergência com a literatura, verificaram-se contradições relevantes. Os colaboradores reconheceram a importância da missão e da visão, mas não indicaram métricas concretas para avaliar sua efetividade, o que confirma um hiato entre discurso e prática. De modo semelhante, destacaram a relevância do monitoramento e da revisão de estratégias, mas não especificaram rotinas, frequência ou responsáveis pelo acompanhamento, o que evidencia o risco de que o planejamento permaneça apenas como declaração formal, conforme já alertava Mintzberg (2004). Além disso, a ênfase exclusiva em clientes revela uma limitação na compreensão do papel de stakeholders externos, como fornecedores, reguladores e comunidade, fundamentais para fortalecer a inteligência competitiva e a sustentabilidade das pequenas empresas.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a aplicabilidade do planejamento estratégico em um segmento ainda pouco explorado: as pequenas consultorias contábeis. O estudo dialoga com contribuições clássicas, como Porter (2021) e Barney & Hesterly (2014), mas também integra abordagens contemporâneas, como a SWOT em contextos variados (Millian; Sousa; Lopes, 2025; Almeida; Baran; Santos, 2025), o Balanced Scorecard como ferramenta de monitoramento (Lugoboni et al., 2020), o Backward Growth Accounting como suporte quantitativo ao crescimento (Zeytoon-Nejad, 2025) e a contabilidade estratégica como tradutora de missão e visão em métricas (Yarema, 2022). Esse cruzamento evidencia tanto a relevância do tema quanto os limites de sua aplicação prática em MPEs, sobretudo em função da baixa formalização, da escassez de recursos e da priorização de rotinas operacionais em detrimento da reflexão estratégica (Mulyaningsih et al., 2023).

No campo prático, os resultados oferecem subsídios a gestores de pequenas empresas de serviços. Mostram que o planejamento estratégico, quando sistematizado, pode alinhar colaboradores, antecipar mudanças ambientais e ampliar a sustentabilidade organizacional. Ao mesmo tempo, ressaltam a necessidade de evoluir de percepções genéricas para práticas concretas: institucionalizar revisões periódicas do planejamento, traduzir missão e visão em indicadores mensuráveis e incorporar variáveis relacionadas à reputação, inovação e ética, o que amplia o alcance da identidade estratégica.

Reconhece-se, contudo, que o estudo apresenta limitações. A principal refere-se à amostra reduzida, composta por apenas três colaboradores de uma única consultoria contábil, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a natureza qualitativa, embora permita captar nuances e significados, carrega a subjetividade das interpretações. Ainda assim, essas escolhas metodológicas possibilitaram compreender com profundidade a dinâmica estratégica de uma MPE em contexto real.

Como agenda de pesquisa futura, recomenda-se ampliar o escopo investigativo para incluir empresas de diferentes portes, segmentos e localidades, de modo a verificar a consistência das percepções aqui identificadas. Estudos comparativos entre países latino-americanos poderiam evidenciar como fatores institucionais moldam a adoção do planejamento estratégico em MPEs. Pesquisas longitudinais também se mostram promissoras, pois permitiriam acompanhar a evolução da prática ao longo do tempo, em ambientes voláteis. Ademais, sugere-se o uso de métodos mistos, combinando entrevistas qualitativas e análises quantitativas, para fortalecer a validade dos achados. Por fim, a integração entre ferramentas tradicionais (como SWOT e BSC) e abordagens emergentes (como BGA e contabilidade estratégica) pode gerar modelos híbridos mais aplicáveis à realidade das micro e pequenas empresas.

Em síntese, conclui-se que o planejamento estratégico, quando traduzido em práticas participativas, métricas consistentes e rotinas de acompanhamento, constitui não apenas uma técnica de gestão, mas um processo de aprendizagem coletiva que amplia a resiliência, fortalece a identidade e sustenta a longevidade das organizações em contextos de incerteza e transformação.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, N. da S.; BORGES, C. M.; CAMPOS, A. de R.; CASTRO, D. T.; BITAR, A. B.; FARIA, D. C. de; SOUZA, D. M. V.; AMORDIVINO, S. do. Análise SWOT no planejamento estratégico hospitalar: um estudo em Palmas-TO. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 1, p. e13712, 2025. DOI: 10.54033/cadpedv22n1-264. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/13712>. Acesso em: 8 set. 2025.

ALMEIDA, A. C. L. de; BARAN, K. P.; SANTOS, B. C. C. dos. O planejamento estratégico em universidades federais: a matriz Swot como ferramenta de análise e planejamento. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. e91757, 2025. DOI: 10.5902/2318133891757. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/91757>. Acesso em: 7 set. 2025.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

BRASIL JÚNIOR, I. I. do; RIBEIRO, I. L. Planejamento estratégico: um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Qualia: a ciência em movimento**, v.6, n.2, jul./dez. 2020, p.01-26. Disponível em: <https://share.google/2bfJlOh29uGGlvzOu>. Acesso em: 7 set. 2025.

CALVOSA, M. V. D. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 392-406, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/zmr4q5vH5m6PSyTsb7kNLh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 out. 2024

CRUZ, Edwin ChofoOrtega de la; BENAVENTE, Liliana de Jesus Gordillo; ARAQUE, Yamaru del Valle Chirinos. Modelo conceitual de Planejamento Estratégico para Crescimento dos Negócios de Serviços no México. **Revista de Economia Institucional**. v.26,n. 51, p. 193-221,2024.

DRUCKER, P. F. **A prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

FRANZATO, Carlo. Processos de construção de cenários no planejamento estratégico e no design estratégico. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 219-237, 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas,2017.

GIRARDI, Gabriele. Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e transformação nos modelos de negócios no cenário 4.0. *In*: XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD. 2022. *Anais eletrônicos [...]*. São Paulo: EnANPAD 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2022>. Acesso em: 15 mai. 2024.

GONÇALVES, R. T. F. *et al.* O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, p. 54-74, 2023

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEAL, Susanne Matos Nogueira; LIMA, Afonso Carneiro; MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro. Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, p. e2023-0033, 2024. DOI: 10.1590/0034-761220230033. Acesso em: 11 mai. 2025.

LUGOBONI, L. F. *et al.* Proposta de implantação do Balanced Scorecard para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, v. 14, n. 02, p. 140-155, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n2p140155>. Acesso em: 07 set. 2025.

MACHADO, N. S. *et al.* O planejamento estratégico funciona em pequenas e médias empresas? Pesquisa de avaliação em estudo de múltiplos casos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 6, p. e3892-e3892, 2024

MILLIAN, B. M.; SOUSA, M. A. B. de; LOPES, J. C. de J. Planejamento estratégico e o processo de internacionalização nas universidades federais: a contribuição da análise Swot na formulação de estratégias para a internacionalização. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], p. e93025, 2025. DOI: 10.5902/2318133893025. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/93025>. Acesso em: 7 set. 2025.

MINTZBERG, Henry ; CARPIGIANI, Maria Adelaide . Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MULYANINGSIH, M. *et al.* The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. **Management Science Letters**, v. 11, p. 411-416, 2023.

NORONHA, Matheus E. S. de *et al.* A otimização das capacidades dinâmicas empregando internet das coisas e a vantagem competitiva das startups de Tecnologia limpa. //XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD. 2021. *Anais eletrônicos* [...]. São Paulo: EnANPAD 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2021>. Acesso em: 15 mai. 2024.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas parara análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Atlas, 2021.

SANTOS, M. J. L. dos; PIMENTA JUNIOR, T. A influência da aplicação efetiva do planejamento estratégico na sobrevivência e progresso das micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 15, n. 4, pp.01-19, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3597/2286>. Acesso em: 20 out. 2024.

SANTOS JUNIOR, Edmilson Coutinho dos. Avaliação de desempenho: proposta do balanced scorecard numa empresa do ramo alimentício. 2025. 67 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) — Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025.

STAKE, Robert E. **Qualitative research: studying how things work**. New York: Guilford Press, 2010.

SILVA, Laiane Rodrigues da; MOREIRA, Ana Zenilce. A importância da contabilidade gerencial e do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação –REASE**, São Paulo, v. 11, n.1, jan. 2025. DOI: doi.org/10.51891/rease.v11i1.18053

YAREMA, Y. Strategic accounting in the enterprise management system. **Black Sea Economic Studies**, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361430691_STRATEGIC_ACCOUNTING_IN_THE_ENTERPRISE_MANAGEMENT_SYSTEM. Acesso em: 7 set. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEYTOON-NEJAD, A. Backward Growth Accounting: An Economic Tool for Strategic Planning of Business Growth. **Managerial and Decision Economics**, v. 46, n. 6, pp. 3296–3317, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mde.4519>. Acesso em: 7 set. 2025.