
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Rafaela Kellyane de Oliveira Flor, Ana Cláudia Souza Vidal de Negreiros

Resumo: O estudo ora apresentado tem como objetivo analisar a relevância do planejamento estratégico das micro e pequenas empresas no contexto empresarial brasileiro, com ênfase para suas vantagens, limitações e práticas aplicáveis. Para tal, foi realizada uma revisão da literatura buscando estudos e pesquisas voltados para essa temática. Os resultados dessa pesquisa mostraram que micro e pequenas empresas brasileiras que aplicam um gerenciamento estratégico de maneira formal têm obtido resultados positivos no que diz respeito à competitividade sustentável de tais organizações. Além disso, ferramentas estratégicas simples como a Análise SWOT, 5W2H e o *Balanced Scorecard* também têm papéis positivos e essenciais para estas organizações. Portanto, percebe-se que é de extrema importância no mercado competitivo, em que grande parte das micro e pequenas empresas acabam fechando nos primeiros anos, que o planejamento estratégico sistemático seja levado a sério mesmo para empresas de menor porte.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas. Análise SWOT. 5W2H. *Balanced Scorecard*.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil ocupa a sexta posição no ranking mundial de países com maior número de empreendedores estabelecidos [1]. No primeiro trimestre de 2025, aproximadamente 1,4 milhão de novos pequenos negócios foram criados no país, amparados pela Lei Geral denominada Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituída pela Lei Complementar nº 123/2006 [2], a qual regulamenta um tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, em conformidade com a Constituição Federal. O referido Estatuto tem como finalidade fomentar o desenvolvimento e a competitividade das Micro, Pequenas Empresas e Microempreendedores Individuais, que se configura como uma estratégia de geração de empregos, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia nacional.

Nesse contexto, o Microempreendedor Individual (MEI) é caracterizado como o empresário individual que exerce atividade econômica autônoma, com receita bruta anual de até R\$ 81.000,00. A Microempresa (ME), por sua vez, é definida como pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já a Empresa de Pequeno Porte (EPP) compreende aquela, cuja receita bruta anual é superior a R\$ 360.000,00, sem ultrapassar R\$ 4.800.000,00 [2], ambas categorias beneficiadas pelas disposições do Estatuto acima referido, a fim de estimular sua formalização e crescimento sustentável.

Para que essas empresas mantenham um funcionamento positivo e durável, torna-se imprescindível o planejamento e a gestão adequada do negócio, de modo a assegurar a geração de lucros e a longevidade no mercado. Neste sentido apresenta-se o Planejamento Estratégico (PE), que é definido como um processo sistemático de análise, com objetivos e formulação de estratégias, este permite orientar as ações das organizações, identificar oportunidades e riscos, otimizar recursos e aumentar a eficiência das decisões [3].

No caso de MEIs, MEs e EPPs, a utilização desta estruturação é essencial para definir metas, organizar recursos e antecipar desafios, pois oferece orientação mesmo a empreendedores sem experiência em gestão. Somado a isso, o fortalecimento da competitividade eleva as margens de lucro e garante a perenidade da organização sob o viés sustentável do empreendimento em um mercado dinâmico, como esclarece o pensamento de Michael Porter [4]. Portanto, o PE acima citado, trata-se de uma ferramenta necessária para a gestão empresarial, pois permite identificar oportunidades e ameaças, otimizar recursos disponíveis, reduzir riscos e aumentar a eficiência das decisões organizacionais no contexto das Micro e Pequenas Empresas, bem como dos Microempreendedores Individuais. Este planejamento representa um instrumento fundamental cujo objetivo é assegurar crescimento, competitividade e longevidade, mesmo em cenários de recursos ilimitados e elevado dinamismo do mercado. A base dessa estratégia está em desenvolver um conjunto singular de atividades que se alinhem às exigências dos clientes e às capacidades da empresa. Por outro lado, há a ideologia de Henry Mintzberg [5], este afirma que a estratégia é superior a ideia de ser apenas um plano, trata-se de um

padrão de ações que se desenvolve com o passar do tempo.

Porter [4] compreende a estratégia como o alinhamento das atividades organizacionais para a geração de vantagem competitiva, já Wickham Skinner [6] amplia essa concepção ao salientar que a produção deve ser considerada um elemento estratégico, integrado às demais áreas da empresa para sustentar seus objetivos. Nesse sentido, há também Hayes e Wheelwright [7], estes aprofundaram a proposta de Skinner [6] ao apresentarem os diferentes estágios de evolução da estratégia de manufatura, ao evidenciar como as operações podem avançar de uma postura meramente reativa para um papel proativo e de liderança no âmbito empresarial.

Diante do exposto, é pertinente destacar que o objetivo deste artigo consiste em analisar a relevância do planejamento estratégico no contexto empresarial das Micro e Pequenas Empresas, sobretudo no contexto brasileiro, com destaque para suas contribuições, limitações e práticas aplicáveis. Para o desenvolvimento do trabalho, será adotada a pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, artigos científicos e relatórios técnicos, e ainda pesquisa ampla com base em revistas e documentos virtuais. A escolha desse método justifica-se por sua adequação em reunir diferentes concepções e perspectivas já discutidas na literatura, com a possibilidade de uma compreensão mais ampla e sistematizada do tema.

Espera-se que os resultados desse estudo promovam uma compreensão consistente acerca da importância do planejamento estratégico para a sobrevivência e o crescimento das pequenas empresas. Ademais, busca-se oferecer orientações e subsídios capazes de incentivar gestores a adotarem práticas de gestão mais estruturadas e eficazes, fortalecendo o cotidiano organizacional e contribuindo para a sustentabilidade dos negócios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento estratégico e suas ferramentas

O planejamento estratégico é conceituado, de acordo com Chiavenato e Sapiro [8], como um processo administrativo que estabelece a direção a ser seguida pelas organizações, considerando os objetivos a longo prazo e as condições do ambiente interno e externo. Esta prática estabelece a direção a ser seguida pelas empresas e mapeia oportunidades, ameaças, potencialidades e vulnerabilidades alinhados à missão organizacional, como destaca Fischmann e Almeida [9].

Nas pequenas empresas, o planejamento exerce papel central para a sustentabilidade e o crescimento, uma vez que representa uma parte significativa da criação de empregos locais e da dinamização econômica. De acordo com Skinner [6], a formulação de estratégias alinhadas com as operações permite que pequenas organizações respondam de maneira mais eficaz às demandas do mercado competitivo, a fim de evitar decisões básicas em intuições isoladas [9].

Instrumentos como o Balanced Scorecard, propostos por Kaplan e Norton [10], viabiliza a definição de objetivos claros e o monitoramento contínuo do desempenho, mesmo em ambientes com recursos limitados, promovendo o alinhamento entre metas, processos e resultados. Hayes e Wheelwright [7] destacam que a integração do planejamento estratégico e as operações facilitam a identificação de prioridades e a alocação eficiente de recursos, fator essencial para empresas de menor porte. O desenvolvimento e a melhoria de um planejamento estruturado, portanto, permite antecipar desafios, minimizar riscos e maximizar as chances de crescimento sustentável.

De maneira abrangente, os mecanismos utilizados na formulação do planejamento estratégico organizacional constituem-se como instrumentos essenciais para apoiar o diagnóstico, estruturar informações relevantes e orientar a definição das estratégias pelos órgãos aqui apresentados. Esses instrumentos auxiliam na análise do ambiente empresarial, contribuem para reduzir incertezas e favorecem decisões mais fundamentadas e coerentes com os objetivos organizacionais [11].

Entre as principais ferramentas citadas na literatura, destaca-se a Análise SWOT, que permite avaliar aspectos internos e externos, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam o desempenho organizacional [8]. O método 5W2H também é amplamente utilizado para organizar ações de modo objetivo, estruturando informações essenciais por meio de perguntas-chave para orientar a execução e o acompanhamento das atividades. Outro exemplo relevante, é o Balanced Scorecard (BSC), que integra indicadores e metas estratégicas, permitindo o monitoramento do desempenho sob diferentes perspectivas de gestão [10]. Assim, a aplicação eficaz destas ferramentas reforça o processo de planejamento estratégico, amplia a clareza acerca do ambiente organizacional e favorece a formulação de estratégias mais consistentes, independentemente do porte ou do segmento em que a organização atua.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Caracterização da pesquisa

A abordagem adotada neste estudo é de natureza qualitativa, uma vez que busca compreender concepções, modelos e fatores que influenciam a aplicação do planejamento estratégico, considerando interpretações, significados e contextos. Conforme Chiavenato [8], a compreensão do planejamento estratégico exige a análise

da cultura, dos objetivos organizacionais e das dinâmicas internas, o que justifica a adoção de uma abordagem qualitativa, dada sua capacidade de oferecer interpretações profundas e contextualizadas.

A pesquisa também se caracteriza sob duas óticas, sendo a primeira de caráter exploratória por permitir maior familiaridade com o objeto de estudo, especialmente por mapear conceitos, identificar tendências na literatura e captar diferentes perspectivas sobre o planejamento estratégico, sem a necessidade de testar hipóteses previamente formuladas. Segundo Gil [12], tal pesquisa é apropriada para temas que demandam um levantamento preliminar de informações, fornecendo subsídios para estudos posteriores; quanto ao segundo caso, caráter descritivo, manifesta-se na sistematização e no detalhamento das principais teorias, conceitos e ferramentas apresentados pelos autores analisados. Entre essas contribuições, destaca-se o *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton [10], que oferece um conjunto estruturado de métodos para a implementação do planejamento estratégico em diferentes tipos de organizações.

3.2. Etapas do estudo

Para a construção deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), buscou-se o entendimento sobre planejamento estratégico, um sistema organizacional de extrema necessidade, mas de pouco conhecimento entre pequenas empresas. A escolha do tema justifica-se pela relevância dessa projeção para organizações de diferentes portes, especialmente PMEs, considerando que uma análise crítica de suas ferramentas, etapas e fundamentos pode contribuir significativamente para o aprimoramento dos processos decisórios e para o aumento da competitividade organizacional. Esse questionamento justifica-se pela necessidade de adaptar estruturas consagradas à realidade das pequenas organizações, que frequentemente não dispõem de recursos financeiros, tempo ou pessoal especializado para operacionalizar modelos complexos, tornando essencial propor releituras e ajustes metodológicos que viabilizem sua aplicação prática. O passo a passo da construção desta pesquisa é mostrado na Figura 1, que trata desde o processo inicial até a conclusão e proposição de soluções para a problemática em questão.



Figura 1 – Etapas executadas nessa pesquisa. (Autoria Própria, 2025)

A primeira etapa consistiu na revisão da literatura sobre planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, o que demandou um procedimento sistemático, centrado no problema desenvolvido nesta pesquisa. Nesta fase foram utilizadas as bases de dados do Google Acadêmico e revistas específicas, tendo como filtro os trabalhos publicados entre 2010 e 2025 para deixar a busca mais abrangente. Além disso, buscou-se artigos científicos, monografias, dissertações, teses, livros clássicos e documentos institucionais sobre planejamento. As palavras-chave utilizadas estão relacionadas ao tema, como “planejamento estratégico”, “planejamento estratégico para pequenas empresas”, “micro e pequenas empresas”, “ferramentas de gestão estratégica” e “sobrevivência empresarial”.

Posteriormente, procede-se à análise crítica e aprofundada das fontes selecionadas na etapa anterior, explorando conceitos fundamentais do planejamento estratégico, modelos adotados, ferramentas mais aplicadas como análise SWOT, 5W2H, benchmarking, limitações e, especialmente, particularidades, desafios e benefícios da prática em pequenos negócios. Nessa etapa, avaliou-se também a consistência metodológica

dos estudos e a pertinência prática de suas conclusões para as micro e pequenas empresas.

Com base nas informações coletadas, realizou-se, na terceira etapa, a organização e categorização dos dados/informações por meio de quadros, planilhas ou esquemas que agrupem os trabalhos em eixos temáticos, tais como: a relevância do planejamento estratégico para a sobrevivência e crescimento das MPEs, etapas adaptadas do processo, principais barreiras à formulação e implementação das estratégias, e as ferramentas gerenciais mais empregadas. Na etapa seguinte desenvolveu-se uma análise comparativa entre os estudos, destacando convergências, como o consenso sobre a importância do planejamento estratégico para decisões de longo prazo e uso eficiente de recursos escassos; e ainda divergências, como o nível de formalização e sequência ideal das etapas. Essa análise fundamenta uma síntese que integra as contribuições teóricas e empíricas em um quadro coerente do planejamento estratégico nas MPEs, revelando padrões e lacunas, como a baixa adoção sistemática da ferramenta e a necessidade de modelos simplificados e acessíveis.

Por fim, foi elaborada uma análise crítica acerca do tema abordado levando em conta características específicas, com o intuito de discutir as potencialidades e limitações das abordagens existentes, avaliando a adequação dos modelos tradicionais, geralmente desenvolvidos para grandes empresas. Assim, o foco foi as particularidades das micro e pequenas organizações, pois procedeu-se que as conclusões desse estudo trouxeram os principais achados da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Panorama geral do planejamento estratégico nas pequenas empresas

O planejamento estratégico em pequenas empresas, em um contexto geral, traz benefícios claros em termos de sobrevivência, desempenho e competitividade, mas sua adoção enfrenta desafios ligados principalmente a limitações de conhecimento, recursos, cultura e adequação das metodologias ao porte do negócio. Em situações de alta mortalidade empresarial, a ausência de planejamento aparece de forma recorrente como um dos fatores críticos de fracasso, ao passo que sua adoção se relaciona com crescimento mais sustentável e melhor capacidade de resposta às mudanças do mercado [13].

Estudos empíricos, como o de Silva [14], sugerem que o planejamento estratégico aprimora o desempenho organizacional em micro e pequenas empresas, ao integrar metas com ações concretas e fomentar uma expansão sustentável. No ano de 2015 foi realizado um estudo com cinco empresas no oeste de Santa Catarina que revelou que a adoção de uma metodologia centrada no “concorrente imaginário” resultou no desenvolvimento dos negócios por meio de políticas estratégicas organizadas e ferramentas personalizadas [14]. Além disso, nesse contexto de planejamento estratégico, Santos [15] conseguiu constatar em seu estudo uma correlação positiva entre organização formal e prosperidade, apesar de muitas MPEs ainda necessitarem de capacitação gerencial para uma implementação completa desse tipo de conhecimento. Por outro lado, Lemos da Silveira Santos [16] estudou 126 casos utilizando regressão linear e confirmou que métodos projetados relacionados ao planejamento estratégico e métodos inovadores ajustados, resultam em desempenho superior à média.

O modelo de planejamento clássico estabeleceu bases conceituais fortes, mas exige adaptação e flexibilidade para ser aplicado de forma eficaz em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Silva [17] enfatiza a matriz de produtos-mercados para expansão estratégica, Porter [4] foca em forças competitivas e posicionamento, e Mintzberg [5] critica o formalismo excessivo em favor de processos emergentes, autores como estes oferecem bases conceituais robustas para o entendimento do planejamento estratégico de forma geral, mas exigem releitura para micro e pequenas empresas. Estudos empíricos brasileiros, como o de Melaré [18] revelam que MPEs com processos deliberados e flexíveis alcançam desempenho superior via regressão linear múltipla, balanceando planejamento formal com inovação reativa. Da mesma forma, pesquisas como a de Hennig e Danilevitz [19] demonstram adaptações de modelos SWOT e BSC para PMEs, reduzindo complexidade sem perda de eficácia.

Ansoff [17] propõe um planejamento estratégico feito com análise de lacunas e diversificação relevante a MPEs para definir chances de mercado, mas estudos empíricos como o de Castrogiovanni [20] apontam que o planejamento pré-abertura eleva a sobrevivência em 20% a 30% quando concentrado. Porter [4] recomenda estratégias genéricas com foco em funções dinâmicas. Kaplan e Norton [10] incorporam a mensuração estratégica por meio do Balanced Scorecard, mas nas MPEs se faz necessário reduzir para 4 a 6 indicadores principais, de acordo com o estudo de Pereira e a análise empírica de Melendez-Campos [21], que conecta estratégia à inovação por meio de redes. Oliveira [22] o descreve como um processo holístico, em consonância com os resultados de Santos [24], que mostram que MPEs com planejamento dinâmico superam a informalidade.

Nesse contexto, pesquisas nacionais realizadas por Oliveira [22] indicam que a falta de planejamento estratégico é um dos principais fatores responsáveis pela alta mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, podendo superar 60% em poucos anos. O planejamento eficaz é capaz de otimizar recursos e aumentar significativamente as chances de sobrevivência, sendo a qualificação gerencial um requisito crucial para a efetividade dessa prática [22]. Hennig e Danilevitz [19] ratificaram um modelo adaptado para autopeças,

utilizando engenharia simultânea para garantir flexibilidade.

Assim, os estudos sobre micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras apontam que a elaboração estratégica está ligada a uma maior probabilidade de sobrevivência a médio e longo prazo, além de uma performance mais econômica, crescimento sustentável e maior habilidade para lidar com crises e desafios econômicos. Um estudo realizado na região do Rio Grande do Sul revelou que a implementação de planejamento estratégico em MPEs melhorou o desempenho organizacional ao permitir uma definição mais clara de objetivos, metas e estratégias, o que tornou as empresas mais robustas diante das incertezas do mercado [23].

A análise dos diversos estudos consultados nesta pesquisa mostrou que a ausência de informações gerenciais contábeis, financeiros e de mercado para estabelecer decisões, a resistência em contratar consultoria especializada e a dificuldade em adaptar modelos convencionais de planejamento estratégico ao movimento de estruturas familiares e informais, são outros desafios frequentes. Como resultado, muitas pequenas empresas não definem objetivos, metas e indicadores, o que diminui sua capacidade de compreender os resultados e de corrigir problemas apenas quando eles já se tornaram críticos.

Além disso, quando empregado de maneira adequada ao volume da empresa, o gerenciamento estratégico oferece uma direção clara para o negócio, alinhando visão, metas e ações, além de diminuir a metodologia reativa na rotina. A literatura e as orientações práticas destacam diversos benefícios, como: crescimento da qualidade das decisões, uso mais eficiente de recursos limitados, identificação precoce de oportunidades e inovações, além do fortalecimento da vantagem competitiva.

As pesquisas brasileiras consultadas também associam o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas (MPEs) a uma maior taxa de sobrevivência nos prazos médios e longos, aprimorando o desempenho financeiro, crescimento duradouro e habilidade para lidar com crises econômicas. O estudo “A influência da aplicação efetiva do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas”, de Santos e Pimenta Junior [24], utilizou uma abordagem qualiquantitativa com gestores de MPEs, para estes autores a implementação eficaz do planejamento estratégico favorece o crescimento e diminui a mortalidade precoce, mesmo diante da falta de meios gerenciais. Por outro lado, o artigo “Planejamento estratégico em micros e pequenas empresas” de Thomé [25], demonstra que um planejamento estruturado aumenta a competitividade, a adaptação ao ambiente e a inovação, reduzindo as taxas de fechamento. A Figura 2 traz uma síntese sobre vantagens do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas.



Figura 2 – Principais benefícios trazidos pelo planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. (Autoria Própria, 2025)

O planejamento em pequenas empresas promove alinhamento de metas, otimização de recursos e maior resiliência, conforme Oliveira define como processo gerencial para traçar rumos em planos incertos, enquanto Kaplan e Norton [10] (BSC) enfatizam mensuração equilibrada em perspectivas financeiras, clientes, processos e aprendizado para transformar estratégia em ação coletiva. Mintzberg [5] critica o estreitamento formal dessas abordagens, deficiências a grandes firmas, mas emergentes na prática cotidiana das PMEs, uma vez que a informalidade e a reatividade prevalecem. Benefícios incluem elevação das instituições, redução de mortalidade em 60% nos primeiros anos e inovação direcionada, mas desafios como baixa formação técnica dos gestores citado por Terence, como entrada à implementação estratégica devido a qualificação inferior às grandes empresas, exigem adaptações ágeis, como SWOT simplificada e revisões frequentes.

Portanto, a literatura indica que o planejamento estratégico melhora o desempenho, a manutenção e a eficiência das MPEs. No entanto, esses benefícios dependem menos de “ter um plano” e como ele é ajustado à realidade de baixa estrutura, à falta de informação e à cultura reativa desses negócios. Autores clássicos como Ansoff, Porter, Mintzberg, Kaplan e Norton fornecem bases conceituais sólidas, mas voltadas para cenários mais formais e resultados. Isso demanda uma releitura que simplifique as etapas, diminua a quantidade de indicadores e priorize ciclos de revisão mais curtos, a fim de evitar que a organização se torne uma formalidade desconectada do dia a dia da empresa. Criticamente, há uma discrepância entre o discurso normativo que liga o planejamento diretamente à diminuição da mortalidade, e os dados empíricos que indicam uma implementação parcial, planos não executados e resultados variados entre as MPEs. Em diversas análises brasileiras, as empresas que adotam uma estratégia mais deliberado e flexível apresentam um desempenho superior. No entanto, isso acontece quando o processo é enxuto, participativo e vinculado a decisões efetivas sobre preço, portfólio, atendimento e investimento, e não quando se restringe a aplicar modelos empresarial completos, como o BSC ou modelos complexos [26].

Dessa forma, o planejamento estratégico deixa de ser um “remédio universal” e se torna uma competência gerencial a ser elaborada aos poucos, mesclando elementos formais (como metas e indicadores essenciais) com o aprendizado que surge no cotidiano. Isso está em conformidade com a visão de Mintzberg sobre estratégias emergentes em situações incertas [24].

4.2. Importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas

O planejamento estratégico é essencial para pequenas empresas, pois fornece uma direção clara, promove o uso de recursos limitados e intensifica a competitividade em mercados flexíveis, reduzindo as probabilidades de falência. Na realidade brasileira, em que micro e pequenas empresas constituem uma parcela importante da economia, mas enfrentam elevada taxa de mortalidade, essa ferramenta possibilita a previsão de riscos, o aproveitamento de oportunidades e o alinhamento das tarefas cotidianas com propósitos de longo prazo [24].

Diante disso, o Quadro 1 mostra algumas vantagens estratégicas para as pequenas empresas que aderem à cultura de planejamento estratégico. A falta de um gerenciamento eficaz dessa natureza pode resultar em paralisia por análise ou rigidez, desperdiçando tempo e recursos preciosos da administração. Para que as MPEs aproveitem essas vantagens sem comprometer sua agilidade natural. O planejamento deve ser enxuto, com foco em objetivos de curto a médio prazo, funcionando como um complemento à intuição do empreendedor, e não como um substituto, assegurando que o tempo investido no planejamento traga um impacto imediato [30][31]. Além disso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) destaca ainda a importância de entender clientes e concorrentes, principalmente em situações de recursos escassos.

Quadro 1 - Vantagens estratégicas para MPEs

Principais vantagens do Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas	Fontes
A otimização da alocação de recursos limitados é alcançada ao priorizar investimentos em áreas de maior impacto, como expansão ou inovação.	BDMG [27]
Facilita a realização de decisões proativas com base em análises de mercado, rivalidade e clientes, estimulando a adaptação às mudanças econômicas.	Pessoa [28]
Estimula a sustentabilidade e o desenvolvimento, com pesquisas apontando aumento de receita (de até 12%) e rendimentos lucrativos (de até 8%) em organizações que o implementam.	Lima [29]

Fonte: Autoria própria (2025)

Com relação ao que fora exposto, entende-se que o ambiente das pequenas empresas brasileiras é sonoro, mas também altamente exigente. Em 2023, foram abertas cerca de 859 mil micros e pequenas empresas no Brasil, representando um crescimento de 6,6% em relação ao ano anterior. No entanto, a mortalidade dessas empresas continua elevada: aproximadamente 60% encerram as atividades em até cinco anos, principalmente devido à falta de planejamento estratégico, deficiência em gestão e ausência de acompanhamento financeiro adequado [32]. Levantamentos do SEBRAE indicam que mais de 60% das pequenas empresas não possuem um plano de metas estruturado, o que limita seu crescimento e eleva os riscos de fechamento. Entre os empreendedores, 17% assumem não ter feito nenhum planejamento antes de iniciar o negócio, e 59% planejam para, no máximo, seis meses, período este insuficiente para enfrentar os desafios do mercado a longo prazo [30][32].

Considera-se fundamental a adoção de ferramentas como o Balanced Scorecard, proposta por Kaplan e

Norton, para a sobrevivência das pequenas empresas. Empresas que adotam métodos estruturados de acompanhamento de objetivos e resultados têm até 70% mais chances de crescer continuamente nos cinco anos seguintes [10]. Além disso, pesquisas destacam que micro e pequenas empresas representam 99% de todos os negócios do país e são responsáveis por mais de 54% dos empregos formais, evidenciando seu papel indispensável no tecido socioeconômico nacional [33].

4.3. Principais ferramentas do planejamento estratégico utilizadas por pequenas empresas no Brasil

Com o objetivo de otimizar o uso de recursos limitados, as MPEs brasileiras adotam metodologias de planejamento simples, visuais e de baixo custo, ajustadas a simplicidade de seus contextos organizacionais. Apesar da baixa adoção formal de planos estruturados no Brasil, as Micro e Pequenas Empresas que se dedicam ao planejamento adotam métodos amplamente recomendados por instituições, como o Sebrae. Isso lhes proporciona clareza estratégica e uma base informacional para tomadas de decisões ágeis, evitando a paralisia por análise e assegurando uma alocação eficiente de tempo e recursos financeiros nas áreas de maior impacto. Os instrumentos mais importantes incluem a Análise Diagnóstica combinada com a Análise SWOT para uma análise ágil e visual das forças e limitações internas, além das oportunidades e ameaças externas o Posicionamento via Canvas de Modelo de Negócio (BMC), que descreve de forma ágil a proposta de valor, custos e receitas; e Metas e Execução pelo Método SMART para objetivos concretos e 5W2H para planos operacionais claros com responsáveis [34].

Essas ferramentas, consideradas simples, permitem diagnósticos visuais como SWOT para identificar riscos de mortalidade precoce, modelagem ágil com BMC para inovação em cenários específicos, e execução prática via SMART/5W2H para sustentabilidade competitiva em empresas familiares e para traçar planos de ação. Elas reduzem informalidade gerencial, promovem profissionalização e alinham visão de longo prazo com ações cotidianas, conforme estudos sobre planejamento em MPEs [34].

Seguindo essa ideia, no Brasil, pequenas empresas, em particular micro e pequenas empresas (MPEs), também utilizam meios simples e acessíveis de organização estratégico para maximizar o uso de recursos limitados e aumentar sua competitividade. Essas ferramentas dedicam-se a análises diagnósticas, atribuição de metas e planos de ação, destacando adaptações práticas para contextos organizacionais de baixa complexidade. Pesquisas apontam que a adoção formal em MPEs brasileiras é baixa, com apenas 53% delas tendo planos estruturados. Essas empresas tendem a priorizar métodos visuais e gratuitos oferecidos por instituições como o SEBRAE [35].

O SEBRAE destaca seis métodos fundamentais para o entendimento e a implementação do planejamento estratégico em MPEs [35]:

- Missão, visão e valores para definir meta e direção;
- Análise 360° de Possibilidades para avaliar ideias de negócio;
- Análise SWOT para identificar pontos fortes, fracos, possibilidades e riscos;
- Cinco Forças de Porter para analisar o ambiente competitivo;
- Matriz BCG para gerenciar o portfólio de produtos; e
- Definição de Metas para alinhar objetivos.

Além dessas ferramentas, com o grande desenvolvimento tecnológico no mercado, surgiu uma outra ferramenta muito simples, a Calculadora de Precificação do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE), denominada de “preço fácil”. Esse instrumento demonstrou eficiência ao servir como ferramenta central no módulo de precificação estratégica MPEs, integrando os custos reais com as metas de lucratividade e posicionamento no mercado. Essa proposta ajusta o planejamento estratégico tradicional às restrições das MPEs, utilizando simulações da calculadora para cenários de custos variáveis para produto, operacionais, impostos, condições de pagamento e margem almejada [36].

A ideia da determinação da missão, visão e valores podem auxiliar na orientação de decisões do cotidiano, estabelecendo o propósito, o plano adiante e os valores éticos para as equipes. A análise SWOT identifica forças internas, fraquezas, oportunidades externas e ameaças, possibilitando diagnósticos rápidos sem a necessidade de contratar consultorias caras. As cinco Forças de Porter por Porter [5] analisam a competição entre rivais, influência de fornecedores e consumidores, risco de novos participantes e produtos substitutos, fundamentais para traçar cenários competitivos em mercados locais.

Por outro lado, a Matriz BCG categoriza produtos com base em sua participação de mercado e crescimento, destacando investimentos em “estrelas” e reduzindo investimentos em “vacas magras” para otimizar fundos com recursos limitados. A plano de ação 5W2H, que envolve perguntas sobre o que, por que, onde, quando, quem, como e quanto custa, serve como um checklist prático para atribuir responsabilidades, prazos e custos na implementação de operações de MPEs [37].

De modo geral, essas ferramentas incentivam uma visão de longo prazo, reduzindo a ênfase em transações de curto prazo e estimulando pesquisas de mercado e a gestão do capital de giro. Pesquisas demonstram que o uso do planejamento estratégico 5W2H diminui o endividamento e as falhas operacionais, aumentando a taxa de sobrevivência ao alinhar recursos limitados com ações efetivas [37]. No Brasil, 29% dos MEIs, 21,6% das micro empresas e 17% das pequenas empresas encerram suas atividades após cinco anos, principalmente

devido à falta de planejamento, endividamento (20-48% dos casos), falta de lucro (7-19%) e baixa inovação. Sem análises de competição e estratégias como 5W2H, os gestores acabam negligenciando a competição, o que piora a burocracia e as crises econômicas [41].

Pesquisa como a Santos e Pimenta Junior [24] confirma via estudo qualitativo com questionários a gestores de MPEs que a aplicação efetiva de planejamento estratégico não influencia de forma conclusiva a sobrevivência e progresso devido à falta de recursos gerenciais adequados. Os autores analisaram dados primários e estatísticos descritivos, destacando baixa adoção apesar da importância econômica das MPEs no Brasil.

Além disso, o trabalho de Thomé [33], uma revisão bibliográfica, endossa a ideia de que planejamento estratégico estruturado com a utilização de ferramentas melhora resultados, adaptação ambiental e competitividade em micro e pequenas empresas, combatendo altas taxas de mortalidade por ausência de planejamento. O estudo enfatiza ainda a capacitação de gestores para implementar estratégias que promovam crescimento e inovação.

4.4. Impactos financeiros e planejamento estratégico nas MPEs

Para as organizações, a falta de ferramentas estratégicas, muitas vezes, resulta em reatividade ao mercado, gerando decisões inconsistentes que podem aumentar os custos operacionais e diminuir a competitividade. Além disso, essa lacuna pode levar a problemas com a gestão financeira da empresa, gerando, por exemplo, atrasos nos pagamentos aos fornecedores e impossibilidade de investimentos, ao passo que a falta de qualificação gerencial dificulta as adaptações necessárias em situações de crise.

Pesquisas realizadas pelo SEBRAE indicam que MPEs sem planejamento estratégico tendem a ter uma participação menor no PIB e no *market share*, com 79% delas enfrentando problemas gerenciais relacionados a essa falta de planejamento [30]. Para diminuir o risco de fechamento precoce de MPEs e levando em conta ações financeiras, é necessário tomar medidas imediatas, como definir um monitoramento financeiro básico, separando contas pessoais e empresariais e monitorar o fluxo de caixa diário. Uma análise SWOT simplificada poderia auxiliar nessa questão, ajudando a identificar forças e ameaças e criar um plano de ação 5W2H para priorizar dívidas e vendas [31]. Ao focar na junção do planejamento estratégico e na gestão financeira, é possível pensar em algumas etapas importantes que visam a harmonia entre essas duas áreas essenciais, sendo elas:

- **Gestão Financeira Urgente:** estabelecer um fundo de emergência com valores correspondentes a 3 a 6 meses de despesas, negociando prazos com fornecedores e utilizando as ferramentas gratuitas do Sebrae para DRE e fluxo de caixa, diminuindo o endividamento em até 30% de forma rápida [35].
- **Diagnóstico e Planejamento Rápido:** utilizar a análise SWOT e de mercado e competidores em 1-2 dias com a equipe interna, construindo metas inteligentes para vendas e inovação, intensificando a resiliência em momentos de crise [36].
- **Operacional e Pessoal:** Investir em formação gratuita do Sebrae, separar obrigações para evitar a sobrecarga do gestor e utilize tecnologias simples como, *WhatsApp Business* e *Bling ERP* para aumentar a eficiência [35].

4.5. Desafios e impactos no Brasil

As MPEs brasileiras sofrem com uma elevada taxa de mortalidade precoce, sendo 79% delas afetadas por questões gerenciais, como a ausência de plano estratégico, baixa qualidade na gestão e foco no curto prazo. Os principais desafios incluem alta concorrência, falta de capital de giro e falta de visão de longo prazo, resultando em uma diminuição da posição no produto interno bruto (PIB) e agravando a situação de endividamento [39].

Estudos empíricos mostram que a adoção de um gerenciamento estratégico nas MPEs é baixa, apenas cerca de 48% dessas empresas desenvolvem planos estratégicos estruturados, a maioria opta por métodos informais por causa da complexidade e da limitação de recursos. Uma análise realizada em 2011, com pequenas e médias empresas brasileiras revelou que 88% dessas organizações consideram o planejamento estratégico importante; no entanto, apenas 35% realizam de maneira formal [40].

O SEBRAE, por sua vez, busca auxiliar as MPEs oferecendo capacitações gratuitas, consultorias e ferramentas adaptadas, como por exemplo SWOT e 5W2H, o que costuma aumentar as chances de sobrevivência dessas organizações. Em 2020 o SEBRAE expandiu os cursos online, registrando 2,5 milhões de matrículas, e aprimorou a gestão de desafios por meio de capacitações gratuitas e ferramentas adaptadas, aumentando a taxa de sobrevivência e a competitividade sustentável, especialmente em setores como alimentação e tecnologia. Pesquisas demonstram uma relação positiva entre planejamento formal e desempenho, resultando em melhorias nos processos internos e aumento de *market share* para MPEs que adotam o plano [37].

Nesse sentido, de forma geral, as empresas que recebem qualificação relatam um aumento da chamada competitividade sustentável, obtendo ganhos tanto na participação de mercado quanto nos procedimentos internos. Estudos vinculam a elaboração formal de um planejamento estratégico a rendimentos superiores,

maior crescimento, menor mortalidade por endividamento e melhor inovação. Além disso, medidas como a concessão de crédito simplificado e programas de capacitação ajudam a evitar fechamentos.

5. CONCLUSÃO

Analisar, através de uma revisão da literatura detalhada, a relevância do planejamento estratégico no contexto empresarial das micro e pequenas empresas, com enfoque nas organizações brasileiras foi o principal objetivo desta dissertação. A revisão conduzida confirmou que o planejamento estratégico é fundamental para a continuidade das MPEs, além de ser essencial para sua eficiência e eficácia gerencial, sobretudo no cenário econômico do Brasil.

Constatou-se que grande parte das organizações empresariais brasileiras são de micro ou pequenas empresas, responsáveis por significativa geração de empregos, mas que ainda enfrentam riscos consideráveis devido à ausência de uma gestão estratégica estruturada. Os estudos analisados indicam que apenas uma pequena parcela dessas empresas adota um planejamento estratégico bem definido. Para as que o fazem, a aplicação consistente desse direcionamento mostra-se um diferencial competitivo, resultando em maiores chances de sobrevivência e melhor desempenho financeiro.

A literatura revela que o planejamento estratégico pode elevar em até 60% a taxa de sobrevivência das MPEs nos primeiros anos de operação, e que empresas que adotam métodos estruturados apresentam até 70% mais chances de crescimento contínuo. Ferramentas simples, como a análise SWOT, o 5W2H, as metas SMART e o BSC, têm se mostrado mais eficazes para as micro e pequenas empresas do que modelos excessivamente complexos. Além disso, a qualificação gerencial desponta como requisito crucial para a implementação bem-sucedida do planejamento estratégico, e a adaptação ao contexto local se mostra mais importante do que a formalidade excessiva dos modelos.

Assim, conclui-se que o planejamento estratégico, desenvolvido de forma flexível e ajustada à realidade de cada negócio, é um alicerce essencial para a sustentabilidade e competitividade das MPEs. Nesse sentido, recomenda-se que empreendedores iniciem suas práticas estratégicas com uma SWOT simplificada e um plano 5W2H, revisando-os a cada três a seis meses. Gestores devem investir em qualificação gerencial, aproveitando, por exemplo, cursos gratuitos oferecidos pelo SEBRAE. Consultores precisam adaptar modelos clássicos à realidade de recursos limitados das MPEs, priorizando aplicabilidade e simplicidade. Já os formuladores de políticas públicas devem intensificar programas de capacitação e ampliar o suporte institucional voltado a essas empresas.

Por fim, ressalta-se que a principal limitação deste estudo está associada à abordagem bibliográfica qualitativa, que não permite a generalização dos resultados. Como continuidade, recomenda-se a realização de estudos de caso com métricas quantitativas e qualitativas, a fim de avaliar empiricamente o impacto das ferramentas de planejamento estratégico em MPEs inseridas em diferentes contextos setoriais e regionais.

6. REFERÊNCIAS

- [1] BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Brasil registra abertura de 1,4 milhão de pequenos negócios no primeiro trimestre do ano**. Brasília, DF: SECOM, 14 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/04/brasil-registra-abertura-de-1-4-milhao-de-pequenos-negocios-no-primeiro-trimestre-do-ano>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- [2] SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Brasília, DF: Sebrae, 27 set. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- [3] SEBRAE. **Planejamento estratégico: o que é e como fazer para sua empresa**. Brasília, DF: Sebrae, 7 jul. 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-para-sua-empresa>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- [4] MINTZBERG, Henry. **A ascensão e queda do planejamento estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994. Acesso em: 30 ago. 2025.
- [5] MELLO, Fábio Bandeira de. **Porter ou Mintzberg: qual é a melhor maneira de definir uma estratégia?** YouTube, 29 jan. 2020. Disponível em: https://youtu.be/ypY_pWMRoZs. Acesso em: 30 ago. 2025.
- [6] SKINNER, W. The focused factory. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 3, p. 113-121, 1974. Acesso em: 4 set. 2025.
- [7] HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: Wiley, 1984. Acesso em: 4 set. 2025.

-
- [8] CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Acesso em: 4 set. 2025.
- [9] FISCHMANN, Anatole; ALMEIDA, Marcelo. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Acesso em: 4 set. 2025.
- [10] KAPLAN, Robert; NORTON, David. **O Balanced Scorecard: traduzindo estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Acesso em: 14 set. 2025.
- [11] BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. **Guia metodológico**. Brasília, DF: MDS, [s.d.]. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/cidadania/TCU/SPOG%20-%20CGPA/4%C2%BA%20anexo%20-%20Guia%20Metodo%C3%B3gico.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.
- [12] GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Acesso em: 14 out. 2025.
- [13] CHUPEL, José Francisco *et al.* Desafios da implantação do planejamento estratégico pelo micro e pequena empresa. **Revista Espacios**, [s. l.], v. 39, n. 33, p. 9, 2018. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p09.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.
- [14] OLIVEIRA, S. B. de; PAIVA, E. L.; VIEIRA, L. M. A relação entre a estratégia de operações e o processo de exportação: um estudo de caso em uma empresa calçadista. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 11, n. 2, p. 306-332, jun. 2011. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/download/716/890>. Acesso em: 14 out. 2025.
- [15] SANTOS, M. J. L. dos. A influência da aplicação efetiva do planejamento estratégico na sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista GeseC**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/3597/2286/11685>. Acesso em: 14 out. 2025.
- [16] SANTOS, L. L. S. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HSZgMMvFj6P7FkzXrJZbbd/>. Acesso em: 1 nov. 2025.
- [17] SILVA, João. **Matriz de Ansoff: análise e aplicação**. São Paulo: Editora XYZ, 2023. Disponível em: [link do arquivo]. Acesso em: 1 nov. 2025.
- [18] MELARÉ, R. C. S. *et al.* Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo de múltiplos casos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 284-298, jul./set. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HSZgMMvFj6P7FkzXrJZbbd/>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- [19] HENNIG, Eduarda Tirelli; DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira; DUTRA, Camila Costa. Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness. **Revista Produção Online**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 270-296, 2012. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/716>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- [20] CASTROGIOVANNI, G. J. Planejamento pré-inicial e a sobrevivência de novas pequenas empresas: vínculos teóricos. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 22, n. 6, p. 801-822, 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639602200601>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- [21] ALONSO, P. A.; LEIVA, D. R. Estratégia empresarial e inovação de produtos nas PME: o papel mediador das redes empresariais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 64, n. 1, e20230005, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/F8Kjgvmfh87gdFSwrXq5dqs/>. Acesso em: 28 nov. 2025.
- [22] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/67562f25-e0d1-4db3-bafa-25c6ec1bbb2c/content>. Acesso em: 28 nov. 2025.

- [23] LORENZETT, D. *et al.* Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas de serviços: estudo de caso na região central do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/3597/2286/11685>. Acesso em: 28 nov. 2025.
- [24] SANTOS, M. J. L.; 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**, Georgetown, v. 15, n. 4, p. 1163-1180, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3597>. Acesso em: 28 nov. 2025.
- [25] THOMÉ, Ana Júlia Simões. Planejamento estratégico em micros e pequenas empresas. **Aurum Editora**, [s. l.], p. 11-23, 2025. Disponível em: <https://aurumpublicacoes.com/index.php/editora/article/view/71>. Acesso em: 29 nov. 2025.
- [26] OLIVEIRA, R. C. Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas relações com estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 3, p. 479-492, 2014. Acesso em: 29 nov. 2025.
- [27] BDMG ORIENTA. **Investimento em tecnologia: a urgência no contexto de MPEs**. Belo Horizonte: BDMG, [2025?]. Disponível em: <https://bdmgorienta.bdmg.mg.gov.br/investimento-em-tecnologia>. Acesso em: 29 nov. 2025.
- [28] PESSOA, Michelly Rocha. Planejamento estratégico: desenvolvimento para o crescimento e expansão empresarial. **Revista FT**, [s. l.], 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/planejamento-estrategico-desenvolvimento-para-o-crescimento-e-expansao-empresarial/>. Acesso em: 29 nov. 2025.
- [29] LIMA, Thállyta Gardênia Aguiar. Importância do planejamento estratégico na sustentabilidade competitiva das microempresas familiares. **Revista FT**, [s. l.], ed. 141, nov. 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/importancia-do-planejamento-estrategico-na-sustentabilidade-competitiva-das-microempresas-familiares/>. Acesso em: 29 nov. 2025.
- [30] SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil: relatório executivo 2016**. Brasília, DF: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2025.
- [31] GRUPO UNIBRA. **Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. Recife: UNIBRA, 2023. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2023/planejamento-estrategico-nas-micro-e-pequenas-empresas.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2025.
- [32] SEBRAE. **Abertura de micro e pequenas empresas tem alta de 6,6% em 2023**. Agência Sebrae, 4 fev. 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-tem-alta-de-66-em-2023/>. Acesso em: 30 nov. 2025.
- [33] SEBRAE. **Emprego formal cresce e MPEs lideram geração em 2025**. Sebrae/PR, 10 nov. 2025. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/impulsiona/emprego-formal-cresce-e-mpes-lideram-geracao-em-2025/>. Acesso em: 30 nov. 2025.
- [34] LIMA, T. G. A. Importância do planejamento estratégico na sustentabilidade competitiva das microempresas familiares. **Revista FT**, [s. l.], 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/importancia-do-planejamento-estrategico-na-sustentabilidade-competitiva-das-microempresas-familiares/>. Acesso em: 30 nov. 2025.
- [35] SEBRAE/PR. **A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil**. Curitiba: Sebrae/PR, [s.d.]. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 30 nov. 2025.
- [36] SEBRAE/RN. **Calculadora de precificação**. Natal: Sebrae/RN, [s.d.]. Disponível em: <https://cloud.divulga.sebraern.com.br/calculadora-precificacao>. Acesso em: 3 dez. 2025.
- [37] SILVA, Davi Daniel Ferreira da; RODRIGUES, Francisco Nascimento; SANTOS, Riviane Oliveira dos. **Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA), Recife, 2023. Acesso em: 3 dez. 2025.

[38] LIMA, T. G. A. **Importância do planejamento estratégico na sustentabilidade competitiva das microempresas familiares**. Revista FT, 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/importancia-do-planejamento-estrategico-na-sustentabilidade-competitiva-das-microempresas-familiares/>. Acesso em: 5 dez. 2025.

[39] PROBLEMAS de gestão afetam 79% das empresas brasileiras. **Site Contábil**, [s. l.], [s. d.]. Disponível em: https://www.sitecontabil.com.br/noticias_empresariais/ler/problemas-de-gestao-afetam-79--das-empresas-brasileiras. Acesso em: 5 dez. 2025.

[40] TAXA de sobrevivência das empresas brasileiras. **Sebrae/PR Impulsiona**, Curitiba, [s.d.]. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/impulsiona/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-brasileiras/>. Acesso em: 5 dez. 2025.