



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS POSSE

LETÍCIA JÚLIA DE CASTRO ARAÚJO
RUAN DOURADO DA PAIXÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE SOBREVIVÊNCIA E
CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

POSSE - GO
2025

LETÍCIA JÚLIA DE CASTRO ARAÚJO
RUAN DOURADO DA PAIXÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE SOBREVIVÊNCIA E
CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Bacharelado em Administração do
Instituto Federal Goiano, Campus Posse, como
requisito para conclusão do curso e obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Ribeiro Bomfim

POSSE - GO

2025



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÉNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 2/2026 - CCTADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPOS/IFGOIANO

Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano

Sistema Integrado de Bibliotecas

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, **AUTORIZO** o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem resarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tese | <input type="checkbox"/> Artigo Científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ | |

Nome Completo do aluno: **Letícia Júlia de Castro Araújo** (Matrícula: 2022107202930013) e **Ruan Dourado da Paixão** (Matrícula: 2022107202930001)

Título do Trabalho: ***A importância do planejamento estratégico para a sobrevivência das micro e pequenas empresas: uma revisão de literatura.***

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 29 / 01 / 26

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Posse, 29 de janeiro de 2026.

Letícia Júlia de Castro Araújo

Ruan Dourado da Paixão

Assinatura dos Autores

(assinado eletronicamente)

Ciente e de acordo:

Antônio Ribeiro Bomfim

Orientador

(assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Antonio Ribeiro Bomfim, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 29/01/2026 16:05:30.
- **Ruan Dourado da Paixão, 2022107202930001 - Discente**, em 29/01/2026 16:08:42.
- **Letícia Júlia de Castro Araujo, 2022107202930013 - Discente**, em 29/01/2026 16:10:09.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 29/01/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 783180

Código de Autenticação: 730f9b6ef0





Ata nº 14/2025 - CCTADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPOS/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO - BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO, CAMPUS
POSSE

No dia 02 de dezembro de 2025, às 19 horas, foi realizada a banca de defesa do Trabalho de Curso (TC) dos discentes: **Letícia Júlia de Castro Araújo** (Matrícula: 2022107202930013); **Ruan Dourado da Paixão** (Matrícula: 2022107202930001), com o trabalho intitulado: "**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**", como requisito indispensável à integralização do curso de Bacharelado em Administração oferecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Posse (GO).

A Banca Examinadora, composta por:

Antônio Ribeiro Bomfim (Orientador como presidente),
Marco Antônio de Carvalho (1º membro),
Daniel Neto Francisco (2º membro),

deliberou e decidiu, pela:

- [X] Aprovação;
[] Aprovação condicionada aos seguintes reparos, sob fiscalização do Prof. Orientador;
[] Reprovação

do trabalho com nota final: nove vírgula três (9,3).

Eu, presidente da banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim, e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Antônio Ribeiro Bomfim
(Assinado eletronicamente)

Marco Antônio de Carvalho
(Assinado eletronicamente)

Daniel Neto Francisco
(Assinado eletronicamente)

Letícia Júlia de Castro Araújo
(Assinado eletronicamente)

Ruan Dourado da Paixão
(Assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Antonio Ribeiro Bomfim, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 03/12/2025 08:13:54.
- **Ruan Dourado da Paixão, 2022107202930001 - Discente**, em 03/12/2025 08:36:23.
- **Letícia Júlia de Castro Araujo, 2022107202930013 - Discente**, em 03/12/2025 08:37:44.
- **Marco Antonio de Carvalho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 03/12/2025 19:42:28.
- **Daniel Neto Francisco, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC0001 - CCBADM-POS**, em 08/12/2025 14:55:26.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 03/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 769960

Código de Autenticação: a518023249



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

Rodovia GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, SN, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 9390-5391, (62) 3605-3698

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa a materialização de um ciclo acadêmico repleto de desafios, aprendizados e apoio inestimável. Por isso, dedicamos este espaço para expressar nossa profunda gratidão a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

Em primeiro lugar, agradecemos a Deus, pela força e sabedoria que nos acompanharam ao longo dessa trajetória. Sem Sua presença, os obstáculos teriam sido ainda mais difíceis de superar.

Agradecemos também ao Instituto Federal Goiano, pela infraestrutura e pelo conhecimento que nos foram concedidos ao longo dos anos, pilares fundamentais para nossa formação profissional.

Expressamos um agradecimento especial e sincero ao nosso orientador, Prof. Dr. Antônio Ribeiro Bomfim, por sua paciência, disponibilidade incansável, e, acima de tudo, pela rigorosa condução científica e pelas valiosas sugestões que moldaram a qualidade e a coerência deste trabalho.

Aos professores do curso de Bacharelado em Administração, pelo compartilhamento de saberes e pela inspiração.

Aos nossos familiares, que constituem a base de nosso desenvolvimento pessoal. O apoio incondicional, a compreensão nos momentos de ausência e o incentivo constante foram essenciais para mantermos a motivação e a energia para completar esta jornada.

Aos amigos e colegas, pela parceria, pelos debates acadêmicos e pela leveza nos momentos de maior pressão.

Por fim, dedicamos um agradecimento mútuo e especial. Ao colega de pesquisa, pela parceria incansável, pela confiança depositada e pela troca constante de ideias. Este trabalho é um reflexo do nosso esforço conjunto, da resiliência compartilhada e da certeza de que o sucesso se constrói em equipe.

Nossa gratidão é a síntese do reconhecimento pelo apoio recebido.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Letícia Júlia de Castro Araújo

Graduanda em Administração - IF Goiano, campus Posse
leticia.julia@estudante.ifgoiano.edu.br

Ruan Dourado da Paixão

Graduando em Administração - IF Goiano, campus Posse
ruan.dourado@estudante.ifgoiano.edu.br

Antônio Ribeiro Bomfim

Professor Doutor, docente do IF Goiano, campus Posse
antonio.bomfim@ifgoiano.edu.br

Resumo: O presente artigo objetivou analisar a relevância e o papel do Planejamento Estratégico (PE) para a sustentabilidade e a competitividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no cenário econômico brasileiro. A alta taxa de mortalidade precoce observada nestes empreendimentos sugere a lacuna de um roteiro sistemático que minimize o improviso e o risco. A metodologia empregada foi a Revisão de Literatura, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, permitindo a síntese crítica do conhecimento teórico sobre o tema. Os resultados demonstraram que o Planejamento Estratégico é um imperativo para a sobrevivência, atuando como um baluarte contra a gestão reativa e a alocação inefficiente de recursos. A Análise SWOT se consolidou como a ferramenta diagnóstica essencial, fornecendo a visão abrangente necessária para a formulação de estratégias de nicho e diferenciação. Concluiu-se que o sucesso da MPE não reside apenas na eficiência econômica, mas na construção de legitimidade e resiliência, alcançada quando o PE transforma a intuição gerencial em racionalidade sistêmica.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas; Competitividade; Sustentabilidade; Análise SWOT.

Abstract: This paper aimed to analyze the relevance and the role of Strategic Planning (SP) for the sustainability and competitiveness of Micro and Small Enterprises (MSEs) in the Brazilian economic scenario. The high rate of early mortality observed in these businesses suggests the absence of a systematic roadmap that minimizes improvisation and risk. The methodology employed was a Literature Review, of a qualitative, exploratory, and descriptive nature, allowing for the critical synthesis of theoretical knowledge on the subject. The results demonstrated that Strategic Planning is an imperative for survival, acting as a bulwark against reactive management and inefficient resource allocation. SWOT Analysis was established as the essential diagnostic tool, providing the comprehensive vision necessary for the formulation of niche and differentiation strategies. It was concluded that the success of the MSE lies not only in economic efficiency but in building legitimacy and resilience, achieved when SP transforms managerial intuition into systemic rationality.

Keywords: Strategic Planning; Micro and Small Enterprises; Competitiveness; Sustainability; SWOT Analysis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 O Planejamento como função administrativa essencial	7
2.2 Estratégia: Posicionamento competitivo e legitimidade da MPE	8
2.3 Planejamento Estratégico: Da intuição à racionalidade sistêmica	9
3 METODOLOGIA	12
4 RESULTADOS	14
4.1 Centralidade do Planejamento Estratégico na sobrevivência da MPE	14
4.1.1 Planejamento Estratégico como baluarte contra a mortalidade	14
4.1.2 Estratégia na MPE: Construção da legitimidade competitiva	16
4.1.3 A Análise SWOT como ferramenta diagnóstica essencial do PE	17
4.2 Implicações analíticas do Planejamento Estratégico	19
4.2.1 O PE como alavanca de capitalização do ambiente institucional	19
4.2.2 A necessidade de transição: De plano formal à prática disciplinada	20
4.2.3 Estratégia de valor: Competitividade pela legitimidade	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
5.1 Relevância do estudo e crescimento pessoal	22
5.2 Resultados, conclusão e objetivos alcançados	22
5.3 Sugestões para Estudos Futuros	23
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam, indiscutivelmente, o motor da economia brasileira, sendo a maior fonte de geração de emprego e renda e contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB). Neste sentido, o tema central a ser desenvolvido é a gestão estratégica aplicada a este setor vital. No entanto, a relevância socioeconômica deste segmento contrasta com a sua fragilidade estrutural, que se manifesta na alta taxa de mortalidade precoce: a maioria dos novos empreendimentos não sobrevive aos primeiros cinco anos de atividade, conforme reiteram os relatórios governamentais e setoriais.

Esta vulnerabilidade das MPEs é frequentemente atribuída à gestão baseada na informalidade, no imediatismo e na carência de um roteiro sistemático. Diante desse diagnóstico, a ideia básica que sustenta esta pesquisa é que o Planejamento Estratégico (PE) não é um recurso opcional, mas um imperativo de sobrevivência e um fator crítico de sucesso para a longevidade empresarial. Desta forma, o objeto de análise deste trabalho é o Planejamento Estratégico em sua aplicação e adaptação à realidade de recursos limitados das Micro e Pequenas Empresas brasileiras. O foco da pesquisa está, portanto, delimitado à análise da literatura sobre o papel do PE na redução dos riscos e no aumento da resiliência competitiva das MPEs no cenário nacional.

Apesar da ampla aceitação teórica da importância do planejamento, a dificuldade prática das MPEs em formalizar e manter a disciplina estratégica levanta a questão central desta pesquisa. Deste modo, o problema de pesquisa que norteia este trabalho é: *Qual é o papel do Planejamento Estratégico na sustentabilidade e na competitividade das Micro e Pequenas Empresas no contexto brasileiro?*

O estudo visa, por meio da revisão sistemática da literatura, fornecer uma análise aprofundada que contribua para o entendimento da relevância do PE para as MPEs. O Objetivo Geral é analisar a importância e o papel do Planejamento Estratégico como fator determinante para a sustentabilidade e a competitividade das Micro e Pequenas Empresas no cenário econômico brasileiro. Para tanto, foram estabelecidos quatro Objetivos Específicos: (1) discutir os principais desafios gerenciais e as causas da alta mortalidade das MPEs no Brasil; (2) identificar os modelos e ferramentas de

Planejamento Estratégico mais adequados à realidade de recursos limitados das MPEs; (3) analisar como o PE transforma a gestão intuitiva em uma abordagem sistemática e proativa; e (4) correlacionar a adoção do Planejamento Estratégico com a construção de legitimidade e vantagem competitiva no longo prazo.

A relevância deste trabalho se manifesta em múltiplas esferas. Em termos de relevância acadêmica, o estudo contribui ao preencher lacunas, sintetizando e articulando o conhecimento sobre modelos de PE especificamente adaptados às MPEs, fornecendo, assim, um referencial teórico conciso e aplicável para futuras pesquisas e estudos de caso.

A relevância social e prática reside no fato de que, ao consolidar a importância do Planejamento Estratégico, o trabalho oferece *insights* valiosos para empreendedores, gestores e consultores, auxiliando na redução de riscos e no aumento da taxa de sucesso de novos negócios, o que impacta positivamente a geração de emprego e o desenvolvimento socioeconômico do país.

Por fim, no plano pessoal e profissional, esta pesquisa aprofunda a compreensão dos mecanismos de gestão estratégica e resiliência empresarial, consolidando as competências analíticas e a capacidade de pesquisa científica dos autores, essenciais para a atuação na área da Administração.

Além desta introdução, o presente trabalho está organizado em quatro seções subsequentes. A Seção 2, intitulada Referencial Teórico, apresenta os conceitos fundamentais do Planejamento Estratégico, definindo sua evolução histórica, seus modelos e a caracterização das Micro e Pequenas Empresas. Em seguida, a Seção 3: Metodologia detalha o delineamento da pesquisa, a natureza do estudo (qualitativa, exploratória e descritiva) e os critérios de seleção e análise dos documentos da Revisão de Literatura. A Seção 4 expõe os Resultados, apresentando os achados da revisão, categorizando-os e correlacionando-os com o referencial teórico para construir a análise crítica e profunda do papel do PE nas MPEs. Por fim, a Seção 5: Considerações Finais conclui o trabalho, sintetizando os principais achados, demonstrando o alcance dos objetivos propostos e sugerindo futuras evoluções para a pesquisa sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Planejamento como função administrativa essencial

Em sua acepção mais fundamental, o planejamento é um processo cognitivo que traduz a necessidade humana de antecipar o futuro e de agir racionalmente sobre ele. Não se trata apenas de prever, mas de construir o futuro desejado através da organização sistemática de ações. O planejamento é o que permite à organização sair de um estado de passividade e reatividade para um estado de proatividade e controle (Chiavenato, 2004). No âmbito da Administração, o planejamento pode ser compreendido como um processo sistemático e orientado para a definição de objetivos e das ações necessárias para alcançá-los, permitindo que as organizações antecipem cenários e alinhem seus recursos de forma eficiente.

De acordo com Chiavenato (2004), planejamento é a função administrativa que consiste em traçar uma linha de ação a ser seguida, destinando os recursos disponíveis de modo a proporcionar maior eficácia à organização. Nesse sentido, o planejamento não apenas direciona as ações no presente, mas também projeta o futuro, considerando variáveis internas e externas que possam impactar o desempenho das empresas. Para Maximiano (2009), o planejamento é fundamental para evitar o improviso, reduzindo incertezas e possibilitando uma visão estratégica do negócio, essencial para a sobrevivência em ambientes competitivos e voláteis.

Nas micro e pequenas empresas (MPEs), o planejamento é ainda mais crucial, pois estas organizações enfrentam severas limitações de recursos e maior vulnerabilidade a mudanças abruptas no mercado. Segundo Lessa (2020), o planejamento nestas empresas contribui diretamente para a sustentabilidade, pois, ao organizar metas claras e estratégias para sua execução, permite que o empreendedor tome decisões mais embasadas, minimizando riscos e maximizando oportunidades de crescimento.

Além disso, o planejamento cria um roteiro para que a empresa possa alcançar crescimento sustentável, traçando caminhos que consideram tanto a viabilidade econômica quanto os impactos sociais e ambientais. A necessidade de sistematização é reforçada por Zanella (2015), que destaca: "O planejamento é a ferramenta

responsável por definir os rumos da organização e o faz por meio da formulação de objetivos e planos a fim de atingir esses objetivos, de maneira sistemática e ordenada".

O autor reforça que, sem um planejamento adequado, as MPEs tendem a operar de forma reativa, sem controle efetivo das variáveis que influenciam seu desempenho, comprometendo sua sobrevivência e potencial de crescimento. Assim, o planejamento configura-se como uma ferramenta indispensável para a organização, que visa garantir não apenas o funcionamento operacional, mas também a adaptação contínua dos negócios em meio à complexidade e dinamicidade dos mercados atuais, servindo como uma base para a estratégia.

2.2 Estratégia: Posicionamento competitivo e legitimidade da MPE

O conceito de estratégia, oriundo da Grécia Antiga ("strategos"), representa a arte de manobrar e posicionar recursos para alcançar um objetivo superior em um cenário competitivo. Na teoria moderna da administração, popularizada por autores como Mintzberg (2000), a estratégia transcende a visão puramente racional e linear de um plano, sendo reconhecida também como um padrão de comportamento consistente. Isso implica que a estratégia é visível nas ações repetidas da empresa, e não apenas nas intenções documentadas.

Além disso, a estratégia é uma posição que a empresa assume no mercado (em relação a clientes e concorrentes) e uma perspectiva, ou seja, a mentalidade e a cultura que permeiam a organização. A estratégia nas organizações pode ser entendida como um conjunto de decisões e ações deliberadas que visam estabelecer vantagem competitiva e garantir a adaptabilidade no mercado. Ela é o processo de escolha que define o escopo de atuação da empresa, o valor que ela entregará e a forma como ela se diferenciará dos concorrentes.

Segundo Porter (1996), a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades para entregar valor superior ao cliente. Esse conceito destaca que a estratégia não é apenas um plano, mas um posicionamento consciente da empresa frente a seus concorrentes e ao ambiente externo, o que é fundamental para a gestão eficaz. No contexto das micro e pequenas

empresas, a importância da estratégia na gestão é ressaltada por Silva et al. (2023), que apontam que estas empresas enfrentam desafios significativos como recursos limitados e instabilidades econômicas.

A formulação estratégica torna-se, portanto, uma ferramenta essencial para orientar recursos de modo eficiente, identificar oportunidades e mitigar riscos, permitindo que o empreendedor tenha uma visão clara dos objetivos de longo prazo. A gestão estratégica alinha esforços de modo coordenado para alcançar crescimento sustentável. De acordo com Simplício e Filho (2024), “a gestão estratégica é a chave para o sucesso no mercado competitivo, pois ajuda uma organização a ser adaptável e a atingir os seus objetivos de longo prazo, respondendo eficazmente às mudanças no ambiente” (p. 2).

Essa perspectiva enfatiza que a estratégia eficaz não só contribui para o desempenho financeiro, mas também para a inovação e a capacidade de responder a demandas de clientes e mercado. Assim, a estratégia representa um componente vital da gestão empresarial, pois permite que as organizações, independentemente do porte, se mantenham competitivas, resilientes e direcionadas para a sustentabilidade a longo prazo. Para as MPEs brasileiras, a construção de uma vantagem competitiva deve ser pragmática, afastando-se da busca por economias de escala, com ênfase na flexibilidade, especialização e inovação em nicho de mercado.

O trabalho de Machado-da-Silva e Barbosa (2024), ao analisar a competitividade sob a ótica da teoria institucional, introduz uma nuance crucial: a competitividade não advém apenas da eficiência operacional e do desempenho econômico, mas também de uma conduta socialmente valorizada que garante a legitimidade da organização. Isso significa que a estratégia da MPE precisa incorporar a atenção a valores sociais e ambientais, antecipando a importância da agenda ESG (Ambiental, Social e Governança) como um fator de diferenciação e aceitação no mercado. A estratégia de nicho e o foco no relacionamento com o cliente, potencializados pela agilidade inerente a estruturas menores, emergem como as rotas estratégicas mais eficazes.

2.3 Planejamento Estratégico: Da intuição à rationalidade sistêmica

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para a perpetuação e crescimento sustentável das micro e pequenas empresas, pois possibilita a definição clara dos objetivos organizacionais e a elaboração de estratégias eficazes para alcançá-los. Segundo Silva et al (2023), o PE consiste na escolha dos objetivos superiores da organização e nas estratégias adotadas para alcançar esses objetivos, adaptando-se às particularidades das MPEs e ao ambiente dinâmico de mercado. Essa abordagem estruturada permite que essas empresas, mesmo com recursos limitados, possam direcionar seus esforços de forma concentrada e eficiente.

Um ponto crucial que eleva o PE de uma mera opção gerencial a uma necessidade de sobrevivência para as MPEs, é a alta taxa de mortalidade precoce observada no cenário brasileiro. Negreiros (2022) corrobora a tese de que muitos empreendimentos padecem em seus primeiros cinco anos de vida devido à ausência de um planejamento estruturado para a efetuação de suas atividades, conforme apontado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Nesse sentido, o estudo reforça que o Planejamento Estratégico (PE), ao ser aplicado de forma adequada à realidade das MPEs, funciona como um aliado fundamental que confere aos novos negócios uma chance significativamente maior de sucesso e sobrevida. Dessa forma, o PE age como um baluarte para que as MPEs não se juntem à alarmante estatística de mortalidade precoce, transformando-se na principal ferramenta para que o empreendedor possa direcionar os recursos limitados e se posicionar de forma mais competitiva.

O Planejamento Estratégico é o momento em que a racionalidade do planejamento se une à direção e à escolha da estratégia. É um processo formalizado que sistematiza a definição da Visão, Missão, Objetivos e o Plano de Ação de Longo Prazo. Para as MPEs no Brasil, essa convergência é o motor que transforma a visão do empreendedor em um programa de ação disciplinado e mensurável. De acordo com informações do Sebrae (2025), o planejamento estratégico serve tanto para negócios em fase inicial, por meio do Plano de Negócios, quanto para empresas em maturação.

Nesse sentido, a Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é a ferramenta diagnóstica essencial que sustenta o PE, fornecendo uma visão abrangente e simultânea do ambiente. Internamente, a SWOT permite o mapeamento

das Forças a serem exploradas e das Fraquezas que necessitam de mitigação ou correção. Externamente, ela foca na identificação de Oportunidades de crescimento no mercado e das Ameaças que representam riscos à organização.

Ao cruzar sistematicamente esses quatro elementos, a análise não apenas ilumina o cenário atual, mas, como destacado por Mendonça et al. (2024), facilita a formulação de estratégias mais precisas, promovendo uma tomada de decisão consciente que é vital para assegurar a sustentabilidade, a inovação e a competitividade contínua do negócio em um mercado volátil.

Um aspecto fundamental do PE para MPEs no Brasil é o alinhamento institucional. O planejamento não pode ser realizado no vácuo das políticas públicas. O Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (2024) definiu explicitamente em seus planos objetivos como a redução de tempo para a abertura de empresas, o fomento à inovação, o apoio ao cooperativismo e a promoção da internacionalização.

A MPE inteligente incorpora esses objetivos em sua estratégia, transformando-os em oportunidades. O PE, ao mapear o ambiente institucional, permite que a MPE capitalize recursos e programas governamentais, que atuam como alavancas para o crescimento que seriam financeiramente inacessíveis por meios próprios. Dessa forma, o Planejamento Estratégico é a ferramenta integradora que transforma a intuição gerencial em racionalidade sistêmica, garantindo que a MPE resista à volatilidade e utilize o contexto para a expansão e o sucesso competitivo duradouro.

3 METODOLOGIA

A metodologia corresponde ao conjunto de procedimentos e caminhos utilizados na construção de uma pesquisa, orientando o pesquisador na coleta, organização e análise das informações, garantindo a coerência e a validade científica dos resultados obtidos. Segundo Gil (2017), a metodologia representa a estrutura lógica que conduz o desenvolvimento do estudo, apoiando-se em técnicas e métodos adequados ao problema investigado. Dessa maneira, configura-se como um roteiro sistemático que direciona todas as etapas do trabalho acadêmico, assegurando que os objetivos propostos sejam alcançados com rigor e clareza.

A presente pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa, a qual foi adotada por possibilitar uma análise aprofundada dos significados, concepções e implicações do planejamento estratégico na gestão de micro e pequenas empresas, priorizando a compreensão dos fenômenos organizacionais em detrimento de mensurações numéricas (Minayo, 2010).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e contribuindo para o desenvolvimento de novas abordagens teóricas. Já o caráter descritivo busca registrar, analisar e interpretar os fatos de forma sistematizada e objetiva, sem a interferência do pesquisador, conforme ressaltam Marconi e Lakatos (2003).

O procedimento técnico adotado é a revisão de literatura, que possibilita identificar, selecionar e interpretar criticamente o que já foi produzido sobre o tema, ampliando a compreensão acerca do papel do planejamento estratégico na sobrevivência das micro e pequenas empresas, considerando diferentes contextos teóricos e práticos presentes na literatura científica (Bardin, 2011).

Para a composição do referencial, o levantamento bibliográfico foi realizado nas bases Google Acadêmico, SciELO, CAPES e periódicos da área de Administração, priorizando publicações entre os anos de 2015 e 2025, de modo a assegurar atualidade e relevância às informações utilizadas. Também foram consultadas obras clássicas, como Porter (1996), Mintzberg (2000), Chiavenato (2004) e Maximiano (2009), que

contribuem para o embasamento conceitual da estratégia e do planejamento empresarial.

Por se tratar de um estudo exclusivamente bibliográfico, não houve envolvimento de seres humanos na etapa de coleta de dados, não sendo necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. Assim, a metodologia adotada permite compreender de maneira ampla e crítica as contribuições do planejamento estratégico como ferramenta essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas no contexto brasileiro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção destina-se a apresentar, analisar e interpretar os resultados provenientes da Revisão de Literatura, conforme detalhado na metodologia. Em um estudo de natureza bibliográfica, os resultados consistem na síntese crítica e temática do conhecimento existente sobre o Planejamento Estratégico (PE) em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), e a discussão se concentra em correlacionar estes resultados com as premissas conceituais previamente estabelecidas.

4.1 Centralidade do Planejamento Estratégico na sobrevivência da MPE

A análise dos documentos selecionados confirmou, de forma contundente e transversal, a premissa de que a adoção formal e sistemática do Planejamento Estratégico é um fator de sobrevivência e não apenas uma opção gerencial para as MPEs no contexto brasileiro. Essa conclusão é reforçada pela crítica à gestão reativa, que domina o cotidiano de muitos empreendimentos. Os achados podem ser categorizados em três eixos de análise primários, que serão detalhados a seguir: o PE como baluarte contra a mortalidade, a estratégia ampliada de competitividade e o papel diagnóstico da Análise SWOT.

4.1.1 *Planejamento Estratégico como baluarte contra a mortalidade*

A literatura contemporânea sobre o tema é quase unânime em associar a alta taxa de mortalidade precoce das MPEs brasileiras diretamente à ausência de um planejamento estruturado (Lessa, 2020; Negreiros, 2022; Silva et al., 2023). Essa constatação dialoga diretamente com as definições clássicas da Administração, nas quais o planejamento é a função fundamental que permite à organização antecipar o futuro e agir racionalmente sobre ele (Chiavenato, 2004). Ao contrário das grandes corporações, as MPEs enfrentam limitações de recursos e maior vulnerabilidade a choques de mercado; portanto, o planejamento não é um luxo, mas uma necessidade de sobrevivência que permite a alocação eficiente dos escassos recursos disponíveis. A MPE, sem um PE, tende a operar sob o improviso, sem controle efetivo das variáveis que influenciam o desempenho, comprometendo sua sobrevivência e potencial de crescimento, conforme já alertava Zanella (2015). Nesse sentido, o planejamento atua

como a ferramenta essencial para que o empreendedor saia de uma posição de passividade e reatividade para um estado de proatividade, garantindo maior eficácia à organização (Maximiano, 2009).

O estudo de Negreiros (2022) corrobora a tese de que muitos empreendimentos sucumbem em seus primeiros cinco anos de vida devido à carência de um roteiro sistemático. Conforme detalhado na Tabela 1, o PE formalizado se traduz diretamente em uma gestão menos suscetível a riscos e incertezas. Ele transforma a intuição, muitas vezes presente no pequeno empreendedor, em um programa de ação disciplinado e mensurável. Sem esse direcionamento, as decisões tendem a ser tomadas de forma reativa, com foco exclusivo no curto prazo, resultando em um uso descoordenado e ineficiente de recursos. Por outro lado, o PE, ao projetar o futuro e organizar sistematicamente os objetivos, permite que a MPE atinja um patamar de crescimento sustentável e adaptabilidade, o que é crucial em um ambiente de negócios altamente competitivo e volátil (Lessa, 2020; Sebrae, 2025).

Tabela 1 - Efeitos Comparativos da Presença ou Ausência do Planejamento Estratégico em MPEs.

Fator	MPE Sem Planejamento Estratégico	MPE Com Planejamento Estratégico	Implicação para a Sobrevivência
Tomada de Decisão	Baseada na intuição, improviso e reatividade ao mercado.	Baseada em análise de dados, objetivos claros e antecipação de cenários.	Redução significativa de riscos e incertezas, fundamentais para a resiliência.

Uso de Recursos	Desconcentrado e ineficiente, com foco tático e emergencial.	Alinhado com objetivos de longo prazo, permitindo a maximização da eficácia dos recursos limitados.	Possibilidade de alcance de crescimento sustentável através da concentração de esforços.
Vulnerabilidade	Extrema vulnerabilidade a choques e mudanças repentinhas no ambiente externo.	Maior capacidade de adaptação e resiliência, garantindo a sobrevivência em ambientes voláteis (Simplício & Filho, 2024).	Aumento significativo da taxa de sobrevida, conforme estudos de mortalidade precoce (Negreiros, 2022).

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004; Negreiros, 2022; Simplício & Filho, 2024.

4.1.2 Estratégia na MPE: Construção da legitimidade competitiva

O conceito de estratégia, oriundo da arte militar e popularizado por teóricos como Porter (1996) e Mintzberg (2000), transcende o simples plano e se consolida na MPE como um processo de escolha que visa a criação de uma posição única e valiosa no mercado. Para as Micro e Pequenas Empresas, essa posição não pode ser buscada pela economia de escala, que é típica dos grandes *players*, mas sim pela ênfase na flexibilidade, especialização e inovação em nicho (Silva et al., 2023). A agilidade estrutural inerente a organizações menores é uma força crucial que deve ser capitalizada estrategicamente.

Uma nuance contemporânea e vital, evidenciada pelos achados (Machado-da-Silva & Barbosa, 2024), é a expansão da competitividade para além do desempenho puramente econômico. O sucesso de longo prazo, e a própria sobrevida, dependem crescentemente da legitimidade da organização. Isso implica que a formulação estratégica da MPE deve incorporar a atenção a valores sociais e

ambientais, antecipando e respondendo à crescente demanda pela agenda ESG (Ambiental, Social e Governança) como um fator de diferenciação.

A estratégia, nesse contexto, torna-se um plano que define onde e como concentrar os poucos recursos para não apenas alcançar a eficiência operacional, mas também uma conduta socialmente valorizada que garante a aceitação e fidelidade no mercado. Simplício e Filho (2024) reforçam essa ideia ao apontar que a gestão estratégica é a chave para a adaptabilidade e o alcance de objetivos de longo prazo, permitindo que a MPE se mantenha resiliente em ambientes desafiadores.

4.1.3 A Análise SWOT como ferramenta diagnóstica essencial do PE

Os achados da revisão confirmam a Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) como a ferramenta diagnóstica mais crucial para o Planejamento Estratégico nas MPEs. Sua importância reside na capacidade de fornecer uma visão abrangente e simultânea do ambiente interno (recursos e capacidades) e externo (mercado e concorrência). A SWOT é a espinha dorsal que sustenta a formulação de estratégias precisas, promovendo uma tomada de decisão consciente, vital para a sustentabilidade e competitividade contínua do negócio (Mendonça et al., 2024; Silva et al., 2023).

Internamente, a ferramenta permite o mapeamento honesto das Forças (como a flexibilidade e o bom relacionamento com clientes) a serem exploradas e das Fraquezas (como a escassez de capital ou a resistência à mudança) que demandam correção. Externamente, o foco se volta para a identificação de Oportunidades de crescimento, que podem ser programas de apoio governamental ou nichos de mercado emergentes, e das Ameaças, que representam riscos (como crises ou alta concorrência). O cruzamento sistemático desses quatro elementos, conforme ilustrado na Tabela 2, não apenas ilumina o cenário atual, mas, de acordo com Mendonça et al. (2024), facilita a formulação de estratégias do tipo F-O (Forças-Oportunidades) e W-T (Fraquezas-Ameaças), sendo um componente indispensável para transformar a visão gerencial em um programa de ação disciplinado e mensurável.

Tabela 2 - A Análise SWOT como ferramenta do Planejamento Estratégico na MPE.

Fase da Análise	Foco	Exemplos de Elementos em MPEs	Função Estratégica na MPE
Forças (F)	Interno (Capacidades)	Flexibilidade operacional, agilidade na resposta ao cliente, conhecimento especializado em nicho.	Base para a construção de Vantagem Competitiva (Porter, 1996) e de atuação diferenciada.
Fraquezas (W)	Interno (Limitações)	Restrições de recursos financeiros, carência de tempo para gestão estratégica, foco excessivo no operacional.	Identificação de riscos internos que comprometem a Racionalidade e o Controle (Zanella, 2015).
Oportunidades (O)	Externo (Cenário)	Programas de fomento do MEMP (2024), demanda por produtos/serviços sustentáveis, lacunas deixadas por grandes concorrentes.	Viabilização do Crescimento e da Expansão por meio do alinhamento com tendências e apoio institucional.

Ameaças (T)	Externo (Riscos)	Instabilidade econômica, concorrência predatória por preço, mudanças rápidas na legislação.	Orienta a formulação de estratégias defensivas para a mitigação de riscos e garantia da sobrevida (Mendonça et al., 2024).
--------------------	------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Mendonça et al., 2024; Porter, 1996; Zanella, 2015.

4.2 Implicações analíticas do Planejamento Estratégico

A discussão dos resultados obtidos por meio da revisão de literatura não apenas confirma o valor teórico do Planejamento Estratégico, mas o eleva à condição de ferramenta de resiliência e diferenciação para as MPEs brasileiras. A análise aprofundada das interconexões entre os achados e o referencial teórico revela implicações cruciais para a prática gerencial.

4.2.1 O PE como alavanca de capitalização do ambiente institucional

A discussão dos resultados sobre o PE no Brasil deve ressaltar a importância da leitura atenta do ambiente institucional. Os achados demonstram que o Planejamento Estratégico vai além da otimização interna, atuando como um mecanismo de capitalização de recursos externos. Essa leitura atenta do contexto é essencial, pois a sobrevivência da MPE não depende apenas de fatores econômicos, mas também da sua legitimidade e aceitação no ambiente, conforme discutido por Machado-da-Silva e Barbosa (2024). O Planejamento Estratégico do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP, 2024), por exemplo, define objetivos claros, como o fomento à inovação e a redução da burocracia. O MPE que utiliza o PE com a ferramenta SWOT consegue transformar esses objetivos governamentais em oportunidades concretas de crescimento. Ou seja, o PE, ao mapear o ambiente externo de forma sistemática, permite que a MPE se conecte a programas

de apoio e subsídios, que atuam como alavancas de crescimento que seriam inacessíveis por meios próprios, garantindo maior competitividade no longo prazo. A ausência desse mapeamento institucional, por outro lado, condena a MPE a ignorar recursos estratégicos vitais.

4.2.2 A necessidade de transição: De plano formal à prática disciplinada

A literatura (Mintzberg, 2000) argumenta que a estratégia reside tanto na intenção quanto no padrão de ação consistente. A discussão sobre os resultados da revisão revela que, embora o PE formal seja reconhecido como vital, a principal Fraqueza (W) que as MPEs enfrentam é a dificuldade em manter a disciplina e a consistência na execução. A limitação de tempo do empreendedor e a resistência à mudança (barreiras citadas nos achados) atuam como forças que puxam a empresa de volta ao improviso reativo.

Portanto, a implicação analítica é que o Planejamento Estratégico para a MPE deve ser flexível em sua forma, mas rigoroso em sua essência. O sucesso não reside na complexidade do documento de PE, mas na incorporação da lógica estratégica na tomada de decisão diária. Essa convergência entre a racionalidade sistêmica do planejamento (Zanella, 2015) e a ação pragmática e flexível da microempresa é o que garante a sobrevivência. O PE deve ser um aliado da agilidade da MPE, e não um fardo burocrático que a paralisa.

4.2.3 Estratégia de valor: Competitividade pela legitimidade

A discussão mais profunda sobre a estratégia da MPE passa pela superação do modelo de competição baseado exclusivamente no preço. Os resultados, ao destacarem a importância da legitimidade (Machado-da-Silva & Barbosa, 2024), sugerem que o Planejamento Estratégico deve orientar a MPE para a criação de valor único e sustentável. Em um mercado onde consumidores valorizam crescentemente a ética, a responsabilidade social e ambiental, o PE permite que a MPE utilize sua flexibilidade inerente como uma Força para se adaptar rapidamente e incorporar as práticas ESG.

Essa estratégia de diferenciação em nicho e foco na construção de relacionamento e legitimidade, em vez de focar na guerra de preços, transforma a MPE de uma competidora vulnerável em um agente de valor superior. O Planejamento, nesse sentido, é a ferramenta que transforma a intuição sobre o valor social e ambiental em uma vantagem competitiva deliberada, garantindo a resiliência e a expansão para além do curto prazo. A gestão estratégica, portanto, é o motor que transforma a MPE de um mero negócio em uma organização com propósito, que responde eficazmente às complexidades e demandas do mercado atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se dedicou a investigar o papel crucial do Planejamento Estratégico (PE) para a sustentabilidade e a competitividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no complexo e volátil cenário econômico brasileiro. O desenvolvimento do estudo foi pautado em uma rigorosa revisão bibliográfica, que buscou analisar e sintetizar o conhecimento existente sobre os desafios gerenciais, a importância da formalização estratégica e as ferramentas diagnósticas essenciais para o pequeno negócio. A análise focou na transição de uma gestão baseada no improviso para uma gestão fundamentada na racionalidade sistêmica, crucial para a longevidade empresarial.

5.1 Relevância do estudo e crescimento pessoal

A relevância deste estudo manifesta-se em múltiplos níveis. Para o meio acadêmico, ele contribui ao sistematizar e articular o conhecimento sobre modelos de Planejamento Estratégico adaptados à realidade de recursos limitados das MPEs, fornecendo um referencial teórico robusto para pesquisas futuras. Para a sociedade, o tema é de vital importância, visto que as MPEs são as principais responsáveis pela geração de emprego e renda no Brasil; ao identificar os fatores determinantes da sobrevivência, o trabalho contribui indiretamente para a estabilidade social e o desenvolvimento econômico.

No plano pessoal, profissional e acadêmico dos pesquisadores, a elaboração deste trabalho representou um salto qualitativo. O processo exigiu o domínio de métodos de pesquisa, o desenvolvimento da capacidade de análise crítica e a aplicação de modelos gerenciais complexos, consolidando uma visão estratégica indispensável para uma atuação profissional de sucesso. Este aprofundamento não apenas atesta a aquisição de competências em gestão estratégica, mas também fortalece a convicção sobre a necessidade de decisões empresariais baseadas em dados e planejamento rigoroso.

5.2 Resultados, conclusão e objetivos alcançados

Os resultados da revisão de literatura demonstram, de maneira conclusiva, que o Planejamento Estratégico é um imperativo de sobrevivência e o principal antídoto contra a mortalidade precoce das MPEs. O PE atua como o mecanismo que transforma a intuição empreendedora em racionalidade sistêmica, sendo a Análise SWOT a ferramenta primordial para essa transição, pois oferece um diagnóstico completo do ambiente interno e externo.

A conclusão geral da pesquisa é que o sucesso da MPE reside na sua capacidade de utilizar sua flexibilidade inerente como Força, concentrando recursos escassos em uma estratégia de diferenciação em nicho. Mais do que isso, a MPE moderna deve construir legitimidade no mercado, incorporando valores sociais e ambientais (ESG) em sua estratégia para garantir resiliência competitiva de longo prazo. O estudo demonstrou que o PE é o fator determinante que diferencia as MPEs que sucumbem precocemente daquelas que conseguem crescer de forma sustentável, servindo como a ponte essencial entre a visão e a ação disciplinada.

5.3 Sugestões para Estudos Futuros

Os autores nunca tiveram a pretensão de exaurir o tema, deixando claro as lacunas existentes e as necessidades de estudos complementares futuros que possam contribuir para o enriquecimento do problema pesquisado neste trabalho. Para uma futura evolução da pesquisa sobre o tema, sugere-se um aprofundamento das investigações por meio de:

1. Estudos de Caso Múltiplos: Realização de estudos de caso aprofundados em MPEs de diferentes setores, aplicando dados primários (entrevistas e análise de documentos internos) para validar a correlação entre a formalização do PE e os indicadores reais de desempenho financeiro e sobrevivência.
2. PE e Inovação em Nível Operacional: Explorar como a adoção do Planejamento Estratégico influencia a capacidade da MPE de inovar em nível operacional (processos, produtos e serviços), especialmente no que tange à adaptação rápida às demandas por sustentabilidade e tecnologia.

Em tempo, esclarecemos que um Trabalho de Conclusão de Curso, elaborado em um semestre, é insipiente para abordar uma temática tão importante e relevante para as organizações empresariais, em especial, para as MPEs. Entende-se que este trabalho alcançou os objetivos propostos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. [S. l.]: Edições 70, 2011. Disponível em: <<https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-lau-rence-analise-de-conteudo.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2025.
- BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP). (2024). **Planejamento Estratégico MEMP 2024-2027**. Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.gov.br/memp/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/planejamento-estrat-e-gico>>. Acesso em: 7 out. 2025.
- CHIAVENATO, I. (2004). **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2025.
- LESSA, E. S. O. (2020). Planejamento Estratégico como fator essencial para uma gestão de sucesso. **Revista Eletrônica Mutações**. Disponível em: <<https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/relem/article/download/8922/6458>>. Acesso em: 27 set. 2025.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. (2024). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 28. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/NMSbsGwMYvbJX46vzBkzF4n/>>. Acesso em: 4 out. 2025.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://presencial.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/632597/mod_resource/content/1/LAKA-TOS%20-%20MARCONI%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20METODOLOGIA%20CIENTIFICA.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2009). **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. (6. ed.). Atlas.
- MENDONÇA, A. C. T. et al. (2024). A análise SWOT e a sua importância no planejamento estratégico. **Revista Científica do Tocantins**, v. 4, n. 1. Disponível em: <<https://itpacporto.emnuvens.com.br/revista/article/view/165>>. Acesso em: 7 out. 2025.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. Disponível em: <<https://bibliocetas.fct.unesp.br/Arquivos%20P%C3%BAblicos/Pesquisa%20Qualitativa%20/Pesquisa%20Social%20-%20Teoria%2C%20M%C3%A9todo%20e%20Ciratividad%C3%A9%20-%20minayo.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2025.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). **Safári da estratégia.** Bookman. Disponível em: <https://www.leme.uerj.br/wp-content/uploads/2020/03/mintzberg._safari_de_estrategia.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.
- NEGREIROS, G. C. (2022). **Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: um estudo multicasos.** (Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Engenharia de Produção). Universidade de Brasília, Brasília, DF. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/35086/1/2022_GabrielCostaNegreiros_tcc.pdf>. Acesso em: 4 out. 2025.
- PORTER, M. E. (1996). O que é estratégia? **Harvard Business Review**. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/305941701/Porter-1996-O-Que-e-Estrategia>>. Acesso em: 2 out. 2025.
- SEBRAE-SC. (2025). **Planejamento estratégico para pequenas empresas.** [S. I.]. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/planejamento-estratetico-pequenas-empresas>>. Acesso em: 4 out. 2025.
- SILVA, D. D. F.; RODRIGUES, F. N.; SANTOS, R. O. (2023). **Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2023/planejamento-estratetico-nas-micro-e-pequenas-empresas.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2025.
- SIMPLÍCIO, G. A.; FILHO, U. S. (2024). A importância da estratégia de gestão empresarial para o sucesso na gestão organizacional. In: **SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (SIMPPA)**. Disponível em: <<https://ppa.uem.br/documents/32-2024-a-importancia-da-estrategia-de-gestao-emprearial-para-o-sucesso-na.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2025.
- ZANELLA, L. F. T. (2015). **A influência do controle no processo de planejamento estratégico e desempenho organizacional: um estudo de caso na UNOESC.** (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/158821/337273.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 set. 2025.