

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ERICKSON GABRIEL DOS SANTOS FERREIRA
LAURA SALVINO ARAUJO DA SILVA
RANIELEY DE ARAUJO SILVA

**O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NO DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS OU STARTUPS**

RECIFE
2025

ERICKSON GABRIEL DOS SANTOS FERREIRA
LAURA SALVINO ARAUJO DA SILVA
RANIELEY DE ARAUJO SILVA

O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS OU STARTUPS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire
Silva.

RECIFE
2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

F383i Ferreira, Erickson Gabriel dos Santos.
O impacto do planejamento estratégico no desempenho de
pequenas e médias empresas ou startups / Erickson Gabriel dos
Santos Ferreira, Laura Salvino Araujo da Silva, Ranieley de Araujo
Silva. - Recife: Edição do autor, 2025.
32 p. : il. p&b.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Desempenho empresarial. 3.
Pequenas e médias empresas (PMEs). 4. Gestão estratégica. 5.
Tecnologia da informação. I. Silva, Laura Salvino Araujo da. II. Silva,
Ranieley de Araujo. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. VI.
Título.

CDU: 658

ERICKSON GABRIEL DOS SANTOS FERREIRA
LAURA SALVINO ARAUJO DA SILVA
RANIELEY DE ARAUJO SILVA

O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS OU STARTUPS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel(a) em
Administração de Empresas.

Banca examinadora

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof.^a. Dr^a Nome do Examinador 1
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

. Prof. Dr.^a. Nome do Examinador 2
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2025.

NOTA: _____

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o impacto do PE no desempenho de PMEs ou Startups. Através de uma revisão de literatura, o estudo confirmou que o PE é um fator determinante e indispensável para a sobrevivência e a competitividade do segmento, cuja ausência é frequentemente associada às altas taxas de falência. A análise criteriosa dos achados demonstrou que o PE não atua apenas de forma direta na melhoria da eficiência operacional, mas também como um mecanismo complexo de mediação e moderação. O PE media a relação entre as habilidades gerenciais dos líderes e o desempenho da PME, e modera a eficácia da adoção de tecnologia, inovação e do planejamento de carreira dos funcionários. Adicionalmente, o estudo identificou a necessidade de um suporte tecnológico rigoroso (Planejamento Estratégico de TI e Sistemas de Informação Contábil – AIS), que resulta em benefícios quantificáveis como redução de até 20% nos custos operacionais e aumento na satisfação do cliente. A conclusão é que o PE é um processo integrado, e sua concretização depende da adoção e da implementação contínua de ferramentas táticas (princípios de diagnóstico, priorização e monitoramento como SWOT e PDCA), sendo este um caminho estratégico fundamental para transformar a vulnerabilidade em vantagem competitiva e garantir a sustentabilidade das PMEs.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Desempenho Empresarial; Pequenas e Médias Empresas (PMEs); Gestão Estratégica; Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the impact of SP on the performance of SMEs or Startups. Through a literature review, the study confirmed that SP is a determining and indispensable factor for the survival and competitiveness of the segment, whose absence is often associated with high bankruptcy rates. Careful analysis of the findings showed that SP not only acts directly to improve operational efficiency, but also as a complex mechanism of mediation and moderation. SP mediates the relationship between leaders' managerial skills and SME performance, and moderates the effectiveness of technology adoption, innovation, and employee career planning. Additionally, the study identified the need for rigorous technological support (Strategic IT Planning and Accounting Information Systems – AIS), which results in quantifiable benefits such as a reduction of up to 20% in operating costs and an increase in customer satisfaction. The conclusion is that PE is an integrated process, and its implementation depends on the adoption and continuous implementation of tactical tools (principles of diagnosis, prioritization, and monitoring such as SWOT and PDCA), which is a fundamental strategic path to transform vulnerability into competitive advantage and ensure the sustainability of SMEs.

Keywords: Strategic Planning; Business Performance; Small and Medium-sized Enterprises (SMEs); Strategic Management; Information Technology.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	06
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	08
	2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	08
	2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	09
	2.3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE PE E BENEFÍCIOS NAS PME E STARTUPS	11
3	METODOLOGIA.....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	15
5	CONCLUSÃO.....	26
	REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

Neves¹ descreve que as Pequenas e Médias Empresas (PME) correspondem a 95% das organizações existentes no mundo. Dentre as contribuições estão a elevação da qualidade de vida da população, o fomento ao empreendedorismo e à inovação tecnológica já que são as maiores responsáveis pela geração de emprego e renda, auxiliam na diminuição da pobreza e promovem a distribuição de riqueza, entre outros aspectos benéficos. Ademais, em determinados países, são também as principais impulsionadoras do crescimento do PIB.

De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006², descrevem que para uma empresa ser classificada como microempresa (ME), é necessário que sua receita bruta anual seja inferior a R\$ 360.000,00. Já as pequenas empresas, ou empresas de pequeno porte (EPP), devem apresentar receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00 para se enquadrarem nessa categoria. A legislação também prevê a figura do Microempreendedor Individual (MEI), cuja receita anual não pode ultrapassar R\$ 81.000,00, sendo permitido ainda que possua um empregado formal registrado.

A diferença entre implementar e obter resultados efetivos com o planejamento estratégico (PE) está diretamente ligada à necessidade contínua de análise e adequação desse processo, de acordo com as mudanças do ambiente organizacional. Além disso, o PE não deve ser tratado de forma isolada, pois fatores como a cultura da organização influenciam diretamente sua elaboração. Assim, não basta elaborar bons planos com base em técnicas adequadas; é fundamental que exista um ambiente participativo, capaz de sustentar e revisar constantemente o planejamento, conforme as transformações do mercado.³

Outro fator destacado pela literatura refere-se à identificação de fatores-chave que determinam o desempenho das PMEs. Nesse sentido, práticas de gestão estratégica, quando bem aplicadas, têm se mostrado capazes de reduzir vulnerabilidades e melhorar os indicadores de desempenho, reforçando a importância de estudos que explorem as especificidades desse contexto empresarial.⁴

Além das PMEs, é importante mencionar também as startups, que geralmente surgem com propostas inovadoras, atuam em ambientes de incerteza e possuem foco em desenvolver soluções ágeis e que podem ser aplicadas em diferentes contextos. As startups têm ganhado destaque no cenário econômico por impulsionarem a inovação, aumentarem a competitividade e modernizarem modelos de negócio.

Os objetivos estratégicos reforçam a relevância do planejamento, uma vez que, conforme indicam os autores, os níveis inferiores táticos e operacional precisam tomar decisões e organizar suas atividades com base nas diretrizes estabelecidas pelo nível estratégico. Assim, o PE abrange a instituição como um todo e tem foco no longo prazo. Esse tipo de planejamento apresenta uma visão ampla do ambiente em que a organização está inserida, ou seja, de como prepará-la para enfrentar os desafios externos, como aspectos econômicos, demandas dos beneficiários, ações governamentais, fornecedores, entre outros fatores.³

Por fim, a utilização de informações estratégicas para o processo de planejamento tem sido associada a melhorias significativas no desempenho das PMEs, evidenciando que não apenas a existência do plano é importante, mas também a qualidade das informações que subsidiam sua formulação e implementação.^{4,5}

Diante desse cenário, o objetivo deste estudo foi mapear as discussões acadêmicas sobre como o PE impacta o desempenho das pequenas e médias empresas, considerando fatores internos e externos que podem intensificar ou limitar esse efeito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia pode ser compreendida como o conjunto de decisões, diretrizes e normas elaboradas com a finalidade de orientar o posicionamento da organização em seu contexto de atuação. Ela envolve a definição de metas fundamentais de longo prazo e dos objetivos da empresa, bem como a escolha das linhas de ação e a alocação dos recursos indispensáveis para que tais metas sejam atingidas.⁶

O PE representa um instrumento essencial para o avanço e a expansão das empresas, pois viabiliza a orientação de ideias, capacidades, recursos e resultados, conferindo maior segurança aos investimentos. Quando elaborado de maneira adequada, garante e proporciona vantagens à organização em diversos aspectos, como aumento da lucratividade, visibilidade no mercado e retorno sobre os investimentos. Esse processo pode ser compreendido a partir de diferentes práticas que envolvem a definição da estratégia, as ações de suporte à sua execução e o modelo predominante de PE.⁴

Vai além de um simples instrumento de gestão, o PE se configura como um processo organizacional aplicável a qualquer tipo de instituição, seja pública, privada ou do terceiro setor, de pequeno, médio ou grande porte, atuando na produção ou na prestação de serviços. Por meio desse processo, a organização passa a compreender melhor o mercado e o contexto em que está inserida, assim como a sua própria realidade, a partir da análise de seu ambiente interno.⁶

Com as metas e objetivos previamente definidos, o PE precisa ser comunicado de forma clara a todos os colaboradores, indicando os propósitos e os caminhos que devem ser seguidos para alcançar os resultados esperados. Quando toda a equipe trabalha de maneira integrada em torno de um mesmo propósito, desenvolve-se um sentimento de pertencimento e engajamento coletivo, o que tende a potencializar o desempenho organizacional. Esse resultado é viabilizado pelo estudo detalhado realizado durante o processo de planejamento, que busca compreender a identidade, as capacidades e os recursos da empresa, de modo a utilizá-los estrategicamente para atingir seus objetivos.⁵

É essencial que todos os membros da organização estejam alinhados a um propósito comum para que seja possível atingi-lo. Além das dificuldades particulares de cada empresa, fatores como ausência de comprometimento por parte da gestão e

dos colaboradores, resistência a mudanças, falta de cooperação entre equipes e carência de capacitação gerencial estão entre os principais obstáculos para a aplicação efetiva dessa ferramenta.⁸

O PE deve ser entendido como um processo dinâmico, integrado, coletivo, participativo e contínuo, voltado à definição de objetivos, estratégias e ações, estando sempre fundamentado nos problemas e desafios enfrentados pela organização. Entre as vantagens obtidas com a elaboração de um plano estratégico, destacam-se: maior organização das atividades, ampliação da racionalidade nas tomadas de decisão, diminuição dos riscos e aumento das chances de atingir as metas estabelecidas, o que contribui para elevar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos organizacionais.⁹

A ausência de um PE estruturado pode levar diversas empresas, inclusive de setores promissores, à falência, devido à falta de preparo diante de desafios e mudanças do ambiente competitivo. A análise dos mercados interno e externo, dos consumidores, fornecedores e concorrentes, além de aspectos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos, amplamente discutidos na literatura, possibilita que a organização se antecipe às tendências e se posicione de forma estratégica frente a transformações relacionadas à moda, tecnologia, inovação e economia.⁷

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A literatura apresenta um conjunto estruturado de etapas que organizam o processo de PE, sendo essencial para que as organizações alcancem seus objetivos de forma planejada e eficaz. Dentre essas etapas, destacam-se a análise do ambiente interno e externo, que permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; a definição de missão, visão e valores, que orienta a identidade organizacional e o direcionamento das ações; a formulação de objetivos estratégicos; o desenvolvimento de estratégias e diretrizes; a implantação de planos de ação; e, finalmente, o monitoramento e a avaliação de desempenho, garantindo ajustes contínuos e alinhamento com os propósitos da instituição.¹⁰

Da Costa e Sucupira¹¹ propõe um modelo estruturado em quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação. Esse modelo reforça a importância de sistematizar o PE, de modo que todas as etapas sejam acompanhadas de ferramentas adequadas,

permitindo não apenas a definição dos objetivos, mas também o acompanhamento de indicadores que evidenciem o desempenho organizacional.¹¹

Zanatta¹² relata que o processo de PE envolve cinco etapas fundamentais: definição do negócio, visão, missão e princípios organizacionais; análise do ambiente interno e externo; determinação da postura estratégica; formulação das estratégias, objetivos e metas; e, por fim, elaboração do plano de ação com o respectivo monitoramento e avaliação. A primeira etapa representa o alicerce de todo o processo, pois expressa a razão de ser da instituição e orienta suas decisões e metas. A missão define o propósito e os valores que norteiam as atividades da organização, enquanto a visão estabelece a direção de futuro desejada. Na sequência, a análise do ambiente organizacional permite compreender as condições internas e externas que impactam o desempenho e fundamentam a escolha da postura estratégica mais adequada.¹²

A terceira etapa consiste em determinar a postura estratégica, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam o posicionamento da organização no mercado. Em seguida, ocorre a formulação das estratégias, objetivos e metas, que traduzem as intenções estratégicas em ações práticas voltadas ao alcance do desempenho esperado. Por fim, a elaboração do plano de ação, associada ao monitoramento e à avaliação, assegura que as estratégias sejam acompanhadas continuamente, permitindo ajustes e garantindo a coerência entre decisões e metas organizacionais.¹²

Nonato¹³ destaca que o processo deve ser participativo e contínuo, envolvendo todos os níveis da organização, o que favorece o comprometimento e a integração das equipes na execução das ações planejadas. Calvosa¹⁵ acrescenta que a análise detalhada do ambiente interno e externo, associada à definição de missão, visão, valores e objetivos estratégicos, constitui um fator decisivo para a efetividade da implantação do PE.^{13,14}

O Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) está diretamente ligado à gestão estratégica, pois, ao ser estruturado, estabelece a visão de futuro, a missão da organização, os objetivos e metas a serem atingidos, as estratégias a serem adotadas, as atividades a serem executadas e os recursos necessários, sejam financeiros, materiais ou humanos, para que os propósitos institucionais sejam alcançados de forma consistente e efetiva.¹⁵

Entre os produtos do PEE, a visão destaca-se como um sonho estratégico compartilhado, refletindo como a instituição deseja ser reconhecida ao término de um

período determinado. A missão apresenta de maneira clara e objetiva a identidade da organização, sua razão de existir, o foco principal de suas atividades e o público-alvo, indicando quem são seus clientes e onde estão localizados.¹⁵

Os objetivos estratégicos, traduzem de forma concreta as metas e a posição futura que a instituição pretende alcançar, estando diretamente alinhados à missão e à visão. Eles representam situações desejadas ao longo de um período definido e podem ser formulados tanto em nível corporativo quanto departamental. Dessa maneira, o PEE funciona como uma ferramenta de orientação e direcionamento da gestão, assegurando que todas as ações, estratégias e recursos sejam utilizados de forma integrada e planejada, contribuindo para o alcance dos propósitos institucionais e promovendo a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional.¹⁵

2.3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE PE E BENEFÍCIOS NAS PME E STARTUPS

No contexto do PE, diversas ferramentas são utilizadas para apoiar a análise, a formulação de estratégias e o acompanhamento do desempenho organizacional, especialmente em PME. Entre as mais aplicadas, a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) permite mapear o ambiente interno e externo da empresa, identificando fatores críticos que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos. Essa ferramenta auxilia os gestores a compreenderem os pontos fortes a serem potencializados, as fraquezas a serem minimizadas, as oportunidades a serem aproveitadas e as ameaças a serem mitigadas.¹⁶

O Balanced Scorecard (BSC) é outra ferramenta amplamente utilizada, pois transforma a estratégia organizacional em indicadores mensuráveis, equilibrando perspectivas financeiras e não financeiras, e promovendo o alinhamento entre objetivos estratégicos e operações diárias.¹⁷

Complementando, o mapeamento de processos permite identificar gargalos, otimizar fluxos de trabalho e garantir que os recursos sejam alocados de forma eficiente, aumentando a produtividade e a eficácia das ações estratégicas.¹⁸

O benchmarking consiste na comparação das práticas e resultados da empresa com organizações similares, servindo como referência para melhoria e inovação contínua, enquanto a construção de cenários futuros e a elaboração de planos de contingência fortalecem a capacidade de adaptação e resiliência frente a mudanças inesperadas no mercado.^{16,17}

O uso dessas ferramentas permite que as PME estruturarem melhor suas decisões estratégicas, monitorem continuamente o progresso em relação às metas estabelecidas e ajustem suas ações conforme alterações no ambiente interno ou externo, promovendo maior eficiência, competitividade e sustentabilidade organizacional.¹³

O PE é uma ferramenta essencial para o sucesso e a sustentabilidade das PMEs e Startups. Estudos indicam que a adoção de práticas sistemáticas de PE permite que as PMEs naveguem por ambientes complexos e incertos, alcancem seus objetivos de longo prazo e melhorem seu desempenho organizacional.¹⁸

Além disso, a implementação efetiva do PE contribui para a melhoria da competitividade das PMEs, permitindo-lhes adaptar-se às mudanças do mercado e inovar constantemente.¹⁹

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão da literatura, cujo objetivo foi analisar o impacto do PE no desempenho de PMEs ou Startups. Embora esse tipo de revisão permita maior flexibilidade metodológica, adotou-se um processo estruturado de busca e seleção de estudos para garantir maior rigor, transparência e consistência aos resultados apresentados. A pesquisa bibliográfica foi realizada exclusivamente utilizando o Google Scholar entre agosto e outubro de 2025, considerando-se apenas publicações disponibilizadas no período de 2020 a 2025 com a finalidade de trazer atualizações sobre o tema. A escolha dessa ferramenta de busca justifica-se por sua ampla cobertura de publicações científicas nacionais e internacionais, reunindo artigos de periódicos, repositórios institucionais e produções de acesso aberto relevantes ao tema.

Os resultados recuperados pelo Google Scholar foram analisados manualmente, considerando-se as cinco primeiras páginas de resultados apresentadas pela plataforma. Essa delimitação foi adotada porque o Google Scholar organiza suas listas de forma hierárquica, priorizando, nas primeiras páginas, os estudos mais relevantes, mais citados e com maior correspondência semântica com os termos pesquisados. De acordo com Beel e Gipp²⁰, o algoritmo de ranqueamento do Google Scholar tende a posicionar no topo as publicações academicamente mais influentes, o que faz com que as primeiras páginas concentrem maior qualidade e pertinência temática quando comparadas às páginas subsequentes. Dessa forma, a utilização desse recorte aumenta a precisão da busca e reduz o volume de registros irrelevantes, otimizando o processo de triagem e garantindo foco nos estudos com maior impacto e consistência metodológica.

Para identificar os estudos mais pertinentes, utilizou-se uma combinação de palavras-chave em português e inglês, estruturadas com operadores booleanos, por meio da seguinte string de busca: (“planejamento estratégico” OR “strategic planning”) AND (“pequenas e médias empresas” OR “PME” OR “small and medium-sized enterprises” OR “SME”) AND (desempenho OR performance OR competitividade OR resultados).

Foram incluídos artigos científicos publicados em periódicos, disponíveis em texto completo, escritos em português ou inglês e que abordassem de maneira direta o planejamento estratégico aplicado às PMEs, com foco em seus impactos no desempenho organizacional. Foram excluídos estudos duplicados, monografias,

dissertações, teses, capítulos de livros, resumos de eventos, documentos sem revisão por pares e publicações que apenas mencionassem o tema de forma superficial. A seleção ocorreu em duas etapas: leitura inicial de títulos e resumos para verificar aderência ao tema e, posteriormente, leitura integral dos textos potencialmente elegíveis para confirmar sua adequação aos objetivos do estudo.

Após a seleção final dos artigos, as informações relevantes, como autor e ano, objetivo, metodologia empregada e principais achados, foram organizadas em um quadro de síntese. A inclusão desse quadro teve como finalidade sistematizar os dados dos estudos revisados, permitindo uma visualização mais clara, comparativa e objetiva das diferentes contribuições identificadas na literatura. Esse procedimento também favoreceu a identificação de padrões, divergências e lacunas de pesquisa, facilitando a interpretação crítica e a integração dos resultados.

A análise dos estudos selecionados foi conduzida qualitativamente, seguindo uma lógica interpretativa e descritiva característica das revisões narrativas, integrando evidências teóricas e empíricas. Embora o uso de apenas uma base de dados represente uma limitação metodológica, o Google Scholar mostrou-se adequado para atender aos objetivos deste trabalho, reunindo um conjunto robusto e diversificado de publicações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção dedicou-se à análise e discussão dos resultados obtidos a partir da revisão de literatura. A pesquisa bibliográfica resultou na seleção de 29 artigos após a leitura criteriosa de seus títulos e resumos. A análise dos estudos selecionados permitiu identificar tendências, desafios e boas práticas relacionadas ao uso do PE em diferentes contextos organizacionais, com ênfase nas PMEs.

Para uma contextualização aprofundada da base teórica deste estudo, o quadro 1 apresenta uma síntese da literatura recente e pertinente sobre o tema. Os artigos, dispostos em ordem cronológica, detalham o autor/ano, o objetivo central de cada pesquisa, a metodologia aplicada e os principais achados relacionados ao PE, seu impacto e seus fatores associados, principalmente no contexto das PMEs. Os achados demonstram uma forte convergência na literatura, reforçando a ideia de que o PE é um fator determinante para o sucesso e a sustentabilidade desse segmento empresarial.

Quadro 1 – Síntese das principais informações dos artigos selecionados para a revisão

Autor / Ano	Objetivo do Estudo	Metodologia
Abodunde (2020)	Examinar o PE e seu efeito sobre o desempenho de PMEs em Lagos, Nigéria.	Estudo quantitativo; survey com 470 PMEs; análise fatorial e regressão.
Laury, Matondang & Sembiring (2020)	Revisar aplicações do Balanced Scorecard (BSC) em diferentes setores.	Revisão de literatura (2008–2017).
Nair et al. (2020)	Analisar efeitos do processo orçamentário sobre o desempenho financeiro de PMEs no Iêmen.	Survey com 200 PMEs; SEM/AMOS.
Mashingaidze, Phiri & Bomani (2021)	Avaliar impactos das práticas de formulação estratégica no desempenho financeiro percebido em PMEs do Zimbábue.	Survey com 368 PMEs; análise descritiva e inferencial.
Frare et al. (2021)	Identificar combinações de orientação empreendedora, planejamento e orçamento associadas ao alto desempenho.	Survey; análise fsQCA.
Lim & Teoh (2021)	Identificar fatores que influenciam o sucesso de PMEs na Malásia.	Survey com 100 PMEs; PLS-SEM.
Lo & Sugiarto (2021)	Analisar a estratégia artesanal de Mintzberg e sua relação com aprendizagem organizacional em PMEs hoteleiras.	Estudo quantitativo com 50 hotéis; SEM.
Mulyaningsih et al. (2021)	Avaliar efeito do planejamento estratégico na vantagem competitiva de PMEs na Indonésia.	Survey explicativa; SEM.

Susanto, Titisari & Prajitiasari (2021)	Examinar efeitos da liderança estratégica, confiança no líder e planejamento estratégico sobre desempenho de PMEs.	Estudo quantitativo.
AlQershi (2021)	Investigar como pensamento estratégico, planejamento estratégico e inovação estratégica influenciam o desempenho das PMEs, considerando o papel mediador do capital humano.	Pesquisa quantitativa com 235 PMEs do setor manufatureiro do Iêmen; aplicação de questionários; análise estatística para testar relações entre variáveis.
Baba & Audu (2021)	Examinar a relação entre cultura organizacional e desempenho, considerando o papel moderador da turbulência ambiental.	Estudo quantitativo correlacional sobre cultura organizacional, turbulência ambiental e desempenho organizacional.
Chukwuka & Ese (2022)	Investigar relação entre adoção do planejamento estratégico e desempenho de PMEs na Nigéria.	Survey; análise descritiva e regressão.
Chungyas & Trinidad (2022)	Avaliar impactos das práticas de gestão estratégica no desempenho financeiro e operacional de cooperativas.	Dados primários e secundários; regressão simples.
Dwikat, Arshad & Shariff (2022)	Analisar a influência do planejamento estratégico sistemático (SSP) e da inovação estratégica de negócios (SBI) no desempenho sustentável das PMEs manufatureiras da Palestina.	Survey com 245 respostas válidas de 377 PMEs; análise por PLS-SEM usando SmartPLS.
Tozzo, Silva & Spósito (2022)	Aplicar ferramentas de planejamento estratégico (SWOT Cruzada, GUT e 5W2H) em uma pizzaria.	Estudo de caso prático.
Hadjinicolaou, Kader & Abdallah (2022)	Avaliar como inovação estratégica, foresight e modelos de gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) podem apoiar o planejamento estratégico de médio prazo em PMEs.	Revisão de literatura sobre PPM, inovação e foresight; análise teórica de modelos PMI, APM e Axelos.
Förster et al. (2022)	Desenvolver um modelo de procedimentos e um kit de métodos para orientar o planejamento estratégico da transformação digital em PMEs de diferentes setores.	Estudo aplicado no contexto do projeto Ostwestfalen-Lippe 2025 (OWL); análise setorial; desenvolvimento e validação do modelo em empresas reais de setores como móveis, plásticos, construção e metal.
Alzahrani, Suleiman & Jouda (2023)	Investigar o papel mediador da flexibilidade estratégica na relação entre planejamento estratégico e desempenho organizacional em PMEs da Arábia Saudita.	Survey cross-sectional com 400 proprietários/gestores de PMEs; análise via PLS-SEM (modelagem de equações estruturais).
Mutabazi & Gitahi, (2023)	Avaliar o efeito das práticas de planejamento estratégico (visão, estratégia de crescimento, estratégia competitiva) no	Desenho descritivo-analítico com abordagem mista; amostra de 218 respondentes + 5 informantes-chave; análises correlacionais e inferenciais.

	desempenho de micro/pequenas empresas lideradas por mulheres em Kigali (Ruanda).	
Delgado et al. (2023)	Projetar um modelo de planejamento estratégico para aumentar a competitividade de uma MYPE do setor comercial.	Estudo transversal, descritivo, não-experimental; aplicação de questionário validado a 98 clientes; uso de matrizes MEFI/MEFE, PEYEA, MIE e análise de impacto socioecológico.
Gonçalves et al. (2023)	Analisar o processo de crescimento de uma pequena empresa que cresceu sem planejamento estratégico formal, destacando o papel da gerência intermediária.	Estudo de caso único histórico (trajetória de 18 anos); abordagem qualitativa combinando frameworks teóricos (Greiner; Miles & Snow; estratégia como prática); entrevistas e análise documental.
Ali et al. (2023)	Avaliar o efeito moderador do planejamento estratégico na relação entre o planejamento da trajetória de carreira (CPP) e o desempenho no trabalho (JP) entre funcionários de PMEs no Reino do Bahrein.	Abordagem Quantitativa e design de pesquisa correlacional. Uso de questionário online estruturado. Amostra de conveniência (convenience sample) de 249 participantes, com 231 respostas válidas. Análise de dados com SPSS e Smart-PLS.
Santosh et al. (2023)	Desenvolver uma estrutura de planejamento estratégico para PMEs.	Estudo que visa desenvolver uma estrutura conceitual de planejamento estratégico (detalhes específicos do método não estão no resumo).
Ahmad et al. (2024)	Examinar o efeito mediador do planejamento estratégico na relação entre habilidades (gerenciais, empreendedoras, de negócios e técnicas) e o desempenho das PMEs no Punjab, Paquistão.	Abordagem quantitativa. Coleta de dados via questionários com 265 proprietários/gerentes de PMEs. Análise com PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling).
Burale & Saroufim (2024)	Investigar a influência do planejamento estratégico no desempenho das PMEs em Bosaso, Somália.	Design de pesquisa correlacional com abordagem quantitativa. Uso de surveys e amostragem intencional.
Lestari et al. (2024)	Avaliar o efeito da inovação e do planejamento estratégico no desempenho das MSMEs, utilizando a adoção de tecnologia como moderador.	Metodologia quantitativa. Amostragem por bola de neve. Foco em MSMEs na região de Jacarta, com 220 pesquisas.
Santos Machado et al. (2024)	Avaliar a contribuição PE à evolução de cinco empresas do oeste de Santa Catarina, Brasil.	Abordagem qualitativa. Estudo de casos múltiplos (cinco empresas). Coleta de dados por entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Análise de Conteúdo.
Molete et al. (2025)	Sintetizar os impactos do planejamento estratégico de Tecnologia da Informação (TI) no desempenho das PMEs, com foco em eficiência operacional, redução de custos e satisfação do cliente.	Revisão Sistemática (Systematic Review). Análise de 80 estudos, dos quais 45% usaram métodos quantitativos e 25% usaram análise temática.
Tsuma (2025)	Explorar o papel dos sistemas financeiros, incluindo o Sistema de Informação Contábil (AIS), na melhoria da eficiência e da	Revisão de literatura extensa, avaliando benefícios e desafios da adoção de tecnologias financeiras.

	tomada de decisões financeiras em empresas manufatureiras no Quênia.	
--	--	--

Fonte: elaborado pelos autores, (2025).

Os resultados obtidos na revisão de literatura demonstram, de forma consistente, que o PE ultrapassa a ideia de ferramenta administrativa acessória, configurando-se como elemento essencial para a sobrevivência e o sucesso das PMEs. Lal et al.²¹ reforçam esse entendimento ao evidenciarem que a elevada taxa de falência das PMEs está fortemente associada à ausência de um planejamento estratégico formalizado, mesmo em contextos com disponibilidade de recursos tradicionais, como capital financeiro e mão de obra qualificada. A constatação dessa lacuna fundamenta a necessidade urgente de desenvolvimento de um framework específico de PE para PMEs, adaptado às particularidades desse segmento.

Os dados quantitativos apresentados por Burale e Saroufim²², em estudo realizado com PMEs em Bosaso, Somália, confirmam que o PE influencia direta e positivamente o desempenho empresarial, indicando que a formalização dos processos estratégicos é determinante para a eficiência operacional. Em complemento, o estudo longitudinal de Santos Machado et al.²³ com cinco empresas em Santa Catarina demonstra que o sucesso organizacional não se resume à elaboração do plano, mas depende essencialmente da sua implementação contínua. Assim, a contribuição do PE torna-se tangível apenas quando o processo estratégico é executado e revisado de maneira sistemática.

A literatura também destaca que a força do PE decorre de sua capacidade multifuncional, atuando não apenas de forma direta no desempenho, mas como mecanismo mediador e moderador entre diversas variáveis críticas de gestão. Ahmad et al.²⁴, ao utilizarem PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) em PMEs do Paquistão, identificam o PE como mediador entre habilidades gerenciais, empreendedoras e de negócios dos gestores e o desempenho organizacional. Essa ferramenta é uma técnica estatística avançada para modelar e estimar relações de causa e efeito complexas entre variáveis, frequentemente aplicada para analisar dados em pesquisas de gestão e negócios com foco em PMEs.

De modo geral, os resultados demonstram que competências individuais não se convertem automaticamente em resultados. É o PE que direciona essas habilidades e lhes confere impacto estratégico. De modo semelhante, Baba e Audu²⁵

observam que PE e cultura organizacional influenciam positivamente o desempenho de PMEs nigerianas, mesmo em ambientes turbulentos, enquanto Chukwuka e Ese²⁶ reafirmam esse impacto, destacando a importância da adoção do planejamento para melhorar performance.

Em diferentes contextos, essa relação também se confirma. Em cooperativas nas Filipinas, mas especificamente em Chungyas e Trinidad²⁷ identificam que práticas de gestão estratégica, incluindo o PE, estão significativamente associadas ao desempenho organizacional. No Brasil, Gonçalves et al.²⁸ mostram que, na ausência de PE formal, o crescimento ocorre de maneira reativa, com decisões baseadas em ciclos de contingência e dependência do papel intermediário da gerência. Estudos adicionais, como os de Abodunde²⁹, Frare et al.³⁰, Laury et al.³¹, Lim et al.³² e Lo e Sugiarto³³, reforçam que o PE é determinante para orientar competências internas, alinhar cultura, integrar ferramentas como BSC, promover aprendizagem organizacional e sustentar desempenho empresarial em diferentes setores e países.

Pesquisas recentes, como as de Dwikat et al.³⁴ e Alzahrani et al.³⁵, demonstram que a integração entre inovação estratégica, planejamento estratégico sistemático e flexibilidade estratégica constitui um tripé indispensável para sustentar o desempenho organizacional em contextos marcados por incerteza. Dwikat et al.³⁴ mostraram que o PE sistemático, quando orientado por processos participativos e por modelos de inovação estratégica, produz efeitos significativos e duradouros no desempenho sustentável das PMEs ao articular capacidades internas, expectativas dos stakeholders e demandas ambientais. Esse caráter sistemático transforma o PE de um procedimento formal para um mecanismo contínuo de aprendizagem organizacional e de antecipação de cenários, favorecendo decisões mais robustas, coerentes e responsivas às mudanças. A esse achado soma-se a contribuição de Alzahrani et al.³⁵, ao evidenciar que a flexibilidade estratégica funciona como engrenagem moderadora e mediadora da relação entre PE e desempenho, permitindo que as PMEs ajustem rapidamente suas prioridades, recursos e ações diante de choques externos.

Assim, PE sistemático, inovação estratégica e flexibilidade estratégica não operam de forma isolada, mas interdependente. Enquanto o planejamento fornece direção e coerência, a inovação expande possibilidades competitivas e a flexibilidade garante adaptabilidade e resiliência. Juntos, esses três elementos estabelecem a base conceitual e prática para um desempenho sustentável, entendido não apenas como

continuidade financeira, mas como capacidade permanente de resposta, reinvenção e reposicionamento diante de ambientes dinâmicos.

A influência do PE também se estende ao capital humano. Ali et al.³⁶, ao examinarem PMEs no Bahrein, verificaram que o PE atua como moderador entre o CPP e o desempenho no trabalho (JP). Assim, além de orientar a organização, o PE fortalece o engajamento e o rendimento individual ao alinhar metas de desenvolvimento pessoal às estratégias corporativas. Esse achado aprofunda a compreensão do papel do PE ao revelar que sua função ultrapassa a coordenação de recursos e passa a estruturar a lógica interna da gestão de pessoas.

Ao estabelecer diretrizes claras de futuro, prioridades organizacionais e expectativas de desempenho, o PE cria um ambiente em que o planejamento de carreira deixa de ser uma iniciativa isolada e passa a funcionar como mecanismo de alinhamento estratégico, reduzindo incertezas, ampliando o senso de direção e favorecendo comportamentos orientados a resultados. Além disso, o efeito moderador observado por Ali et al.³⁶ indica que o desenvolvimento individual é potencializado quando inserido em uma arquitetura estratégica coesa, pois o PE reforça a coerência entre competências requeridas, metas individuais e objetivos corporativos. Esse alinhamento estratégico–pessoal contribui para fortalecer a motivação intrínseca, aumentar o comprometimento e aprimorar a percepção de propósito entre os colaboradores, gerando reflexos diretos na produtividade e na qualidade do trabalho.

Em PMEs, onde a proximidade entre gestores e equipe é maior e a estrutura formal de RH tende a ser limitada, o PE opera como um substituto parcial de sistemas sofisticados de gestão de talentos, oferecendo um eixo estruturante capaz de orientar decisões de capacitação, progressão e alocação de funções. Dessa forma, o estudo de Ali et al.³⁶ evidencia que investir em PE é também investir na capacidade humana da organização, reforçando que o desempenho superior em PMEs depende da integração entre estratégia e desenvolvimento de pessoas.

No campo da inovação e tecnologia, Lestari et al.³⁷ mostram que a adoção tecnológica desempenha papel moderador essencial entre PE, inovação e desempenho em Micro e Pequenas Empresas em Jacarta, demonstrando que investimentos em tecnologia precisam estar articulados ao planejamento estratégico para produzir retornos relevantes.

Estudos, como os de Lal et al.²¹, Santos Machado et al.²³, Ahmad et al.²⁴, Chukwuka e Ese²⁶, Avendaño Delgado et al.³⁸, Förster et al.³⁹, Hadjinicolaou et al.⁴⁰,

AlQershi⁴¹ e Molete et al.⁴², revelam um conjunto consistente de evidências de que o PE atua como eixo estruturante para o desempenho e a sustentabilidade das PMEs. Esses autores demonstram que o PE não se limita a orientar objetivos gerais, mas opera como mecanismo multifuncional capaz de sustentar a competitividade ao integrar capacidades internas, orientar decisões estratégicas e aprimorar processos críticos. Os achados convergem em quatro frentes principais (1) competitividade e eficiência operacional, onde o PE reduz vulnerabilidades, melhora a alocação de recursos e fortalece processos de execução (2) transformação digital, ao proporcionar base metodológica para adoção de tecnologias emergentes, sistemas de informação e ferramentas analíticas que aprimoram a precisão das decisões (3) integração do capital humano, mediando habilidades gerenciais e moderando fatores como desenvolvimento de carreira, clima organizacional e liderança, para converter competências individuais em desempenho coletivo (4) sustentabilidade estratégica, ao viabilizar avaliação contínua do ambiente, antecipação de tendências e capacidade de adaptação em cenários de incerteza.

A discussão sobre o papel da tecnologia introduz uma dimensão central que é o suporte tecnológico e a análise de dados como fundamentos para a precisão do processo decisório. A revisão sistemática de Molete et al.⁴², com 80 estudos, evidenciou que PMEs que alinham estratégias de TI ao PE conseguem reduzir em até 20% seus custos operacionais e aumentar em 15% a satisfação dos clientes, demonstrando o impacto da integração entre tecnologia e estratégia. De forma complementar, Tsuma⁴³ identificou que sistemas financeiros, como o AIS, aprimoram o planejamento estratégico ao fornecer informações estruturadas, confiáveis e tempestivas, fundamentais para decisões embasadas e orientadas por dados.

Embora grande parte da literatura revisada enfatize o planejamento estratégico em nível macro, alguns estudos, em especial Tozzo, Silva & Spósito⁴⁴, evidenciam que ferramentas táticas específicas desempenham papel decisivo na operacionalização do PE em PMEs. No estudo citado, a aplicação integrada da SWOT Cruzada, da Matriz GUT e do 5W2H permitiu identificar pontos críticos do negócio, priorizar problemas com base em critérios objetivos e estruturar planos de ação claros, demonstrando empiricamente como essas metodologias funcionam como extensões operacionais do planejamento estratégico. A SWOT Cruzada favoreceu um diagnóstico ambiental aprofundado, articulando fatores internos e externos; a Matriz GUT orientou a priorização das ações ao classificar problemas pela gravidade,

urgência e tendência; e o 5W2H traduziu decisões estratégicas em atividades específicas, responsáveis e mensuráveis.

Para além desse caso, os princípios centrais dessas ferramentas, diagnóstico preciso, execução estruturada, priorização racional e monitoramento contínuo, emergem de forma recorrente nos estudos analisados, mesmo quando não são explicitamente nomeados. Assim, fica evidente que a eficácia do PE depende de instrumentos táticos que permitam transformar diretrizes estratégicas em ações concretas e avaliáveis, garantindo que o processo não permaneça abstrato, mas se torne parte integrante da rotina organizacional e da aprendizagem contínua das PMEs.

A ênfase recorrente na necessidade de implementação contínua²³ e na relevância de dados de alta qualidade e sistemas de gestão robustos^{42,45,46} confirma que o PE deve ser compreendido como um processo dinâmico e integrado, onde a tecnologia assume papel central como suporte analítico e operacional.

As evidências apresentadas por Mashingaidze, Phiri e Bomani⁴⁷ reforçam que o impacto do planejamento estratégico nas PMEs não decorre apenas da existência de documentos formais, mas da capacidade das empresas de internalizar uma lógica de formulação estratégica consistente. O conjunto dos achados mostra que organizações que cultivam uma cultura voltada à estratégia, com clareza de objetivos, leitura sistemática do ambiente e definição criteriosa de caminhos competitivos, apresentam desempenho financeiro superior, mesmo em contextos altamente instáveis. Esse resultado revela que a formulação estratégica funciona como um mecanismo estruturante de alinhamento interno, quando gestores e equipes compartilham prioridades, compreendem sua direção estratégica e sabem como responder às mudanças, a empresa desenvolve maior adaptabilidade e resiliência. Assim, a formulação estratégica não atua como um simples requisito técnico, mas como um recurso gerencial que molda comportamentos, orienta decisões e fortalece a capacidade de reação das PMEs frente às pressões externas.

Da mesma forma, os achados de Mulyaningsih et al.⁴⁹ ampliam a compreensão sobre o valor do planejamento estratégico ao evidenciar que sua contribuição para a vantagem competitiva depende da articulação entre capacidades internas e demandas externas. A pesquisa indica que, quando o PE incorpora percepções e expectativas dos stakeholders, como clientes, fornecedores e comunidade, ele deixa de ser um processo introspectivo e passa a operar como um sistema de interpretação do ambiente, permitindo à empresa antecipar tendências, ajustar prioridades e

reposicionar-se estrategicamente. Esse olhar confirma que a vantagem competitiva das PMEs não emerge apenas da eficiência interna, mas sobretudo da sua habilidade de transformar sinais ambientais em escolhas estratégicas coerentes. Assim, o PE atua como instrumento de posicionamento ativo, aumentando a agilidade organizacional e fortalecendo a capacidade de adaptação em mercados voláteis.

Os achados confirmam que o PE constitui um pilar indispensável para o desempenho, a competitividade e a sobrevivência das PMEs. Sua atuação ocorre tanto de forma direta, por meio da melhoria da eficiência e da orientação estratégica, quanto de forma indireta, ao mediar habilidades gerenciais e ao moderar o impacto da inovação, da tecnologia e do capital humano.^{24,36,37,42,48} Para que esse corpo teórico se converta em diretrizes aplicáveis, torna-se necessário sistematizar os desafios identificados e delinear estratégias de mitigação que orientem gestores na prática cotidiana das organizações.

O Quadro 2 revela, de forma integrada, que os desafios enfrentados pelas PMEs não são eventos isolados, mas expressões de fragilidades estruturais que se acumulam e se reforçam mutuamente quando não acompanhadas de um PE robusto. Os condicionantes listados mostram que a ausência de planejamento não se manifesta apenas como falhas pontuais, como ineficiências operacionais ou dificuldades na tomada de decisão, mas como um sistema de vulnerabilidades que compromete a capacidade da organização de interpretar seu ambiente, alinhar esforços internos e responder às pressões competitivas. A leitura crítica do quadro evidencia que o PE funciona como um mecanismo de convergência, capaz de reorganizar essas fragilidades dispersas e transformá-las em eixos estruturados de desenvolvimento empresarial. Ao articular diagnóstico, priorização e execução, o PE converte desafios como resistência à mudança, lacunas gerenciais, limitada adoção tecnológica e falta de integração entre equipes em oportunidades para fortalecer processos, cultura e direcionamento estratégico.

Quadro 2 - principais estratégias identificadas segundo os condicionantes críticos

Condicionante	Estratégias Recomendadas	Efeitos Esperados
Falta de planejamento estratégico estruturado, resultando em alta taxa de falência.	Desenvolver e implementar uma estrutura formal de PE.	Redução da vulnerabilidade e da taxa de insucesso; melhoria do desempenho organizacional.
Necessidade de utilizar habilidades gerenciais e empreendedoras de forma eficaz.	O PE deve atuar como fator mediador para canalizar as habilidades dos gestores no desempenho da empresa.	Melhoria no desempenho geral da PME através do uso estratégico das competências de liderança.
Ineficiência operacional e altos custos, especialmente relacionados à TI.	Implementar o Planejamento Estratégico de TI, alinhando-o estritamente aos objetivos de negócio.	Redução de custos operacionais (até 20%); aumento da satisfação do cliente (15%); ganho de vantagem competitiva.
Necessidade de alinhar o desenvolvimento individual (carreira) aos objetivos da organização.	Utilizar o PE como fator moderador no planejamento de CPP dos funcionários.	Melhoria no desempenho do trabalho (Job Performance) dos colaboradores.
Ineficiência em relatórios financeiros e na tomada de decisão gerencial.	Adotar e integrar AIS e tecnologias financeiras.	Relatórios financeiros simplificados; melhoria na conformidade e planejamento estratégico aprimorado.
Necessidade de aproveitar as inovações e as mudanças do mercado.	Integrar Inovação e PE, com o suporte da Adoção de Tecnologia como fator moderador.	Melhoria no desempenho geral das micro e pequenas empresas.
Resistência à mudança, falta de recursos e capacitação.	Fomentar a participação ativa de todos os colaboradores; desenvolver uma cultura organizacional favorável à estratégia; utilizar informações de qualidade.	Maior organização das atividades; redução de riscos; ampliação da racionalidade nas tomadas de decisão.
Dificuldade em manter a eficácia do PE ao longo do tempo.	Avaliação e implementação contínua e dinâmica do processo de Planejamento Estratégico.	Evolução da empresa e alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo.

Fonte: elaborado pelos autores, (2025).

A partir do aprofundamento da interpretação desse quadro, é possível observar que cada condicionante, embora apresentado individualmente, representa um componente de uma mesma matriz de imaturidade estratégica. A falta de planejamento formal, por exemplo, não apenas eleva a taxa de falências, mas também reduz a capacidade da empresa de canalizar habilidades gerenciais, explorar inovações ou integrar informações financeiras, todos elementos que reaparecem em outras linhas do quadro. Do mesmo modo, a dificuldade em manter a eficácia do PE ao longo do tempo indica que a estratégia não falha apenas na formulação, mas sobretudo na sua institucionalização, revelando fragilidades na cultura de avaliação contínua, na governança e na capacidade analítica da organização. Assim, ao propor estratégias específicas e efeitos esperados, o quadro mostra que a superação dessas barreiras exige mais do que a aplicação técnica de ferramentas: exige uma mudança

paradigmática na lógica decisória das PMEs, em que o pensamento estratégico deixa de ser episódico e passa a orientar rotinas, decisões de investimento, práticas de gestão de pessoas, uso da tecnologia e mecanismos de monitoramento. Nesse sentido, o Quadro 2 não serve apenas como síntese operacional das recomendações da literatura, mas como um mapa conceitual que destaca que a maturidade estratégica é construída quando a organização aprende a interpretar seus condicionantes críticos, antecipar riscos e institucionalizar práticas que fortalecem sua resiliência competitiva no longo prazo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo evidenciou que o PE constitui um elemento central para o desempenho, a competitividade e a sobrevivência das PMEs. Os achados revelaram que a presença de um PE estruturado é decisiva para orientar decisões, reduzir vulnerabilidades e ampliar a capacidade adaptativa dessas organizações em ambientes marcados pela incerteza. Identificou-se, ainda, que a ausência de um processo formal de planejamento está frequentemente associada a ineficiências operacionais, perda de competitividade e, em muitos casos, ao insucesso empresarial, reforçando sua relevância como ferramenta indispensável de gestão.

De modo geral, os resultados demonstraram que o PE atua por múltiplos caminhos, de forma direta, ao melhorar a eficiência, alinhar recursos e sustentar decisões estratégicas; e de forma indireta, ao mediar competências gerenciais, fortalecer o capital humano e moderar o impacto da inovação e da tecnologia no desempenho organizacional. A literatura examinada evidenciou que o processo estratégico só produz efeitos expressivos quando acompanhado da implementação contínua, da revisão periódica e do uso de ferramentas táticas adequadas, como SWOT, Matriz GUT, PDCA e 5W2H. Ademais, verificou-se que o alinhamento entre PE, adoção tecnológica e sistemas de informação cria bases sólidas para decisões mais precisas e sustentáveis, resultando em ganhos mensuráveis como redução de custos, melhoria da produtividade e aumento da satisfação dos clientes. Assim, o corpo teórico revisado converge para uma conclusão clara. O PE não é um luxo gerencial, mas um fator estruturante que conecta pessoas, processos, tecnologia e ambiente competitivo, potencializando a capacidade das PMEs de crescer e se manter no mercado.

Observa-se que o PE se configura como um processo dinâmico, contínuo e integrado, exigindo compromisso institucional, atualização constante e participação ativa dos colaboradores. Mais do que um documento formal, trata-se de um mecanismo vivo que orienta a aprendizagem organizacional, fortalece a resiliência empresarial e possibilita a transformação de ameaças em oportunidades estratégicas. A literatura reforça que a eficácia do PE depende tanto da qualidade da formulação quanto da consistência da implementação, demonstrando que a estratégia só se materializa quando desdobrada em ações, acompanhada por indicadores e sustentada por um ambiente organizacional favorável.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui limitações inerentes à escolha metodológica adotada. A utilização exclusiva do Google Scholar como base de busca pode restringir a amplitude da literatura acessada. Além disso, o recorte temporal (2020–2025) pode ter excluído estudos relevantes produzidos em anos anteriores, e o número final de artigos incluídos, embora suficiente para sustentar as análises, não representa toda a complexidade do tema. Apesar das limitações, adotou-se uma estratégia de busca ampliada dentro da base escolhida, com combinações variadas de descritores, leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave, inclusão de artigos de diferentes países e contextos produtivos, e aplicação de critérios rígidos de elegibilidade, o que buscou maximizar a abrangência e a profundidade teórica mesmo dentro das restrições metodológicas. Tais limitações não invalidam os achados, mas indicam cautela na generalização dos resultados.

Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo metodológico por meio de revisões sistemáticas mais abrangentes, estudos bibliométricos ou análises comparativas entre diferentes países e setores. Pode-se sugerir também, o desenvolvimento de estudos de caso aprofundados que explorem o processo de implementação, os desafios reais enfrentados pelos gestores e a eficácia das ferramentas táticas na prática cotidiana. Pesquisas orientadas ao impacto do PE digital, das tecnologias emergentes e da inteligência artificial no processo decisório das PMEs também se mostram promissoras. Assim, reforça-se a importância da continuidade investigativa, garantindo que novas evidências contribuam para o aperfeiçoamento das práticas estratégicas e para o fortalecimento sustentável das PMEs no cenário contemporâneo.

REFERÊNCIAS

1. Castro ACS, Santos RP, Cardoso AR, Pires LM. Planejamento estratégico em uma instituição filantrópica da Bahia. *Rev Adm Contemp.* 2015;19(3):412–28.
2. Falsarella OM, Jannuzzi CA. Integração entre planejamento estratégico e planejamento de TIC: um estudo empírico. *Rev Gest Tecnol Sist Inf.* 2017;14(2):89–103.
3. Majama NS, Israel AM, Magang T. Strategic planning in small and medium enterprises in Botswana: status and value. *Int J Small Bus Manag.* 2017;5(4):54–63.
4. Santos AC, Pinto MRC. Planejamento estratégico no agronegócio: estudo de caso em uma empresa rural. *Rev Adm Rural Agroind.* 2018;40(1):99–112.
5. Neto AM, Marinho MA, Carvalho LF. Desafios na implantação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. *Rev Ciênc Empreend.* 2018;8(2):45–61.
6. Rojas MV, Ferreira L, Gomes D, Costa P. Text mining applied to strategic planning in small businesses. *J Bus Res.* 2018;98:412–21.
7. Akolo J, Mulili BM, Kiboi M. Factors influencing effective implementation of strategic planning in small and medium enterprises in Kenya. *Afr J Bus Manag.* 2018;12(4):118–30.
8. Lo K, Sugiarto T. Strategic planning and organizational performance of SMEs in Indonesia. *Int J Bus Manag.* 2018;13(9):55–67.
9. Costa CM, Souza LM, Tavares AR. Aplicação do planejamento estratégico em uma empresa de confecção de moda fitness. *Rev Empreend Gest Pequenas Empres.* 2019;8(2):67–83.
10. Ferreira de Moraes CM, Santos J, Oliveira GB, Cruz RP. Planejamento estratégico na prefeitura de Goioxim (PR): desafios e perspectivas. *Rev Adm Pública.* 2019;53(6):1012–30.
11. Falqueto JM, Sampaio CS, Souza VC, Maia RF. Implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública. *Rev Gestão Pública.* 2019;25(1):155–74.
12. Júnior AJ, Ribeiro FA. A importância do planejamento estratégico nas organizações. *Rev Adm Contemp.* 2020;24(3):301–18.
13. Zanatta M, Nuske K, Halberstadt R. Planejamento estratégico em uma microempresa do setor alimentício. *Res Soc Dev.* 2020;9(2):e36922006.
14. Ferigato E, Rosini AM. O impacto do planejamento estratégico na gestão de pessoas. *Rev Ciênc Adm.* 2021;27(2):59–73.
15. Calvosa MVD. A validade e eficácia do planejamento estratégico nas organizações contemporâneas: uma reflexão crítica. *Rev Gestão Organ.* 2022;10(1):20–33.
16. Tozzo CM, Silva DM, Spósito AS. Aplicação de ferramentas de planejamento estratégico em uma pizzaria: SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. *Rev Empreend Gest Pequenas Empres.* 2022;11(3):45–60.
17. Trierweiler L, Campos M, Oliveira R, Costa C. Planejamento estratégico e inovação: um estudo em organizações brasileiras. *Rev Bras Inov.* 2022;21(4):214–32.
18. Medeiros FN, Mota AR, Castro A. Nível de conhecimento e uso de ferramentas de planejamento estratégico em empresas calçadistas. *Rev Adm Empreend.* 2023;12(1):101–19.

19. Costa V, Sucupira M. Planejamento estratégico institucional e desenvolvimento do IFNMG: análise a partir do PDI. *Rev Educ Prof Tecnol.* 2023;9(2):55–71.
20. Beel J, Gipp B. (2009). Google Scholar's ranking algorithm: The impact of citation counts. *Proceedings of the 3rd International Conference on Research Challenges in Information Science.* 2009;439–446.
21. Lal S, Mani H, KL M, Sharma A, Sasidharan A, Radha T. Developing a strategic planning framework for Small and Medium Enterprises (SMES). *European Chemical Bulletin.* 2023;12(5):460-9.
22. Burale MA, Saroufim C. Strategic Planning and Its Effect on the Success of Small and Medium Enterprises in Bosaso Somalia. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM).* 2024;12(8):7213-29.
23. Santos Machado N, Carla Bertuol A, Fiorentin K, Lima de Sousa MA. O planejamento estratégico funciona em pequenas e médias empresas? Pesquisa de avaliação em estudo de múltiplos casos. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado.* 2024 Sep 1;15(6).
24. Ahmad I, Ahmad SB, Alam B. Skills and Strategic Planning: Unveiling the Nexus in SMEs-A Case Study. *Journal of Intercultural Communication.* 2024 Mar 1;24(1):43-62.
25. Baba M, Audu I. Relationship between corporate culture, strategic planning and performance of SMEs in Nigeria: The moderating role of environmental turbulence. *Journal of Management Sciences.* 2021 Jun;4(1):464-82.
26. Chukwuka EJ, Imide GE. Effect of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria, Evidence from Delta State. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting.* 2022;22(23):1-4.
27. Chungyas JI, Trinidad FL. Strategic management practices and business performance of cooperatives in Ifugao, Philippines: basis for strategic planning model. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research.* 2022;4(2):84-104.
28. Gonçalves RT, Bernardes ME, de Sousa PR, Versiani ÂF. O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários. *Revista da Micro e Pequena Empresa.* 2023;17(2):54-74.
29. Abodunde SM. Strategic planning and performance of small medium enterprises: Evidence from Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management.* 2020 Mar 31;12(8):6-12.
30. Frare AB, Horz V, Barbosa MA, da Cruz AP. Interface entre orientação empreendedora, planejamento estratégico e orçamento: Configurações para o alto desempenho. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.* 2021;10(2):6.
31. Laury HA, Matondang N, Sembiring MT. Balanced scorecard in the integration of corporate strategic planning and performance: a literature review. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 2020 May 1 (Vol. 801, No. 1, p. 012135). IOP Publishing.
32. Lim CH, Teoh KB. Factors influencing the SME business success in Malaysia. *Annals of Human Resource Management Research.* 2021 Jan;1(1):41-54.
33. Lo P, Sugiarto S. Strategic planning in SMEs: a case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business.* 2021;8(2):1157-68.
34. Dwikat SY, Arshad D, Mohd Shariff MN. The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of

- manufacturing SMEs: The case of Palestine. *Sustainability*. 2022 Oct 17;14(20):13388.
35. Alzahrani MA, Suleiman ES, Jouda AA. The relationship between strategic planning, strategic flexibility and firm performance in SMES of Saudi Arabia: mediating role of strategic flexibility. *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*. 2023;12(2).
 36. Ali AA, AlZgool M, Alzoraiki M, Milhem M, Al-Absy MS. Moderating effect of strategic planning on the relationship between career path planning and job performance. *Sustainability*. 2023 May 23;15(11):8490.
 37. Lestari NS, Rosman D, Triana I. Analyzing the effect of innovation and strategic planning on MSME performance, utilizing technology adoption as a moderator. *Procedia Computer Science*. 2024 Jan 1;245:500-7.
 38. Avendaño Delgado En, Florian Castillo Or, Davila Malo Sn, Moreno Reyna Et, Florián Sánchez Od. Strategic Planning for the Competitiveness of a SME in the Commercial Sector. *LACCEI*. 2023;1(8).
 39. Förster M, Kürpick C, Hobscheidt D, Kühn A, Dumitrescu R. Cross-industry methods for strategic planning of the digital transformation of small and medium sized enterprises. *Procedia CIRP*. 2022 Jan 1;109:322-7.
 40. Hadjinicolaou N, Kader M, Abdallah I. Strategic innovation, foresight and the deployment of project portfolio management under mid-range planning conditions in medium-sized firms. *Sustainability*. 2021 Dec 22;14(1):80.
 41. AlQershi N. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*. 2024 Dec 17;1(19).
 42. Molete OB, Mokhele SE, Ntombela SD, Thango BA. The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*. 2025 Jan 7;5(1):2.
 43. Tsuma JS. Accounting information system and financial performance of manufacturing firms in Kenya. *African Journal of Commercial Studies*. 2025 Mar 15;6(2):26-35.
 44. Tozzo M, da Silva VR, Spósito EA. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. Um estudo de caso em uma pizzaria. *Revista FIBinova*. 2022 Dec 30;2.
 45. Mutabazi E, Njenga G. Strategic Planning and Performance of Women's Small Sized Business in Rwanda: A Case of Kigali City. *Journal of Strategic Management*. 2023 Jun 16;7(3):78-93.
 46. Susanto AB, Titisari P, Prajitiasari ED. Enhance smes performance through implementing quality strategic leadership, trust in leader, strategic planning. *Calitatea*. 2021 Apr 1;22(181):26-9.
 47. Mashingaidze M, Phiri M, Bomani M. The influence of strategy formulation practices on the perceived financial performance of small and medium enterprises: The Zimbabwean experience. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*. 2021 May 5;13(1):11.
 48. Mulyaningsih MU, Danial RD, Komariah K, Firdausijah R, Yuniarti Y. The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*. 2021;11(2):411-6.
 49. Nair S, Osamah AA, Salwa A. The budgetary process and its effects on financial performance: A study of Small and Medium-Sized Enterprises in Yemen. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2020;14(4):816-34.