



**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO – Prof. José de Souza Herdy
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ECSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Sergio Correia Barbosa

**PLANEJAMENTO E CONTROLE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM
ESTUDO DAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Tese de Doutorado

RIO DE JANEIRO

2025

Sergio Correia Barbosa

**PLANEJAMENTO E CONTROLE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM
ESTUDO DAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Governança

Orientador: Prof. Doutor Josir Simeone Gomes

RIO DE JANEIRO

2025

CATALOGAÇÃO NA FONTE
AFYA UNIVERSIDADE UNIGRANRIO – CAMPUS BARRA DA TIJUCA
BIBLIOTECA DRA ROSÂNGELA DE OLIVEIRA TAVARES ESTEVES

B238p Barbosa, Sergio Correia.

Planejamento e controle nas micro e pequenas empresas: um estudo das empresas no Estado do Rio de Janeiro / Sergio Correia Barbosa. – Rio de Janeiro, 2025.

262 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Administração) – Afya Universidade Unigranrio, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2025.

“Orientador: Prof. Doutor Josir Simeone Gomes”.

Referências: f. 233-245.

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Planejamento. 5. Controle gerencial. I. Gomes, Josir Simeone. II. Afya Universidade Unigranrio. III. Título.

CDD – 658

Sergio Correia Barbosa

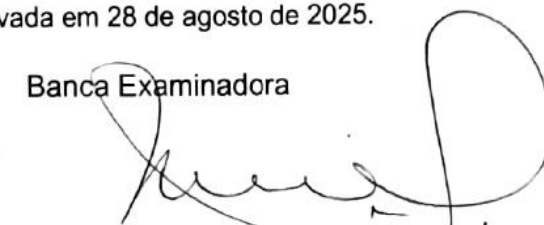
**PLANEJAMENTO E CONTROLE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Tese apresentada à Afya Universidade
Unigranrio, como parte dos requisitos parciais
para obtenção do grau de Doutor em
Administração.

Área de Concentração:
Estratégia e Governança

Aprovada em 28 de agosto de 2025.

Banca Examinadora



Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Afya Universidade Unigranrio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
gov.br PAOLA BASTOS LOHMANN
Data: 06/10/2025 15:09:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Paola Bastos Lohmann
Afya Universidade Unigranrio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
gov.br ADRIANO RODRIGUES
Data: 06/10/2025 17:09:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Adriano Rodrigues
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA CAROLINA PIMENTEL DUARTE DA FONSECA
Data: 30/09/2025 18:18:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Documento assinado digitalmente
 Ilse Maria Beuren
Data: 29/09/2025 14:09:42-0300
CPF: ***.181.940-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Profª. Drª. Ilse Maria Beuren
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

AGRADECIMENTOS

A jornada do doutorado é marcada por desafios, descobertas e, sobretudo, por encontros que nos fortalecem e inspiram. Neste momento de conclusão, é com imensa gratidão que registro meu reconhecimento a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista.

À minha esposa, Selma Gomes Barbosa, companheira incansável, pelo amor, paciência e apoio incondicional em todos os momentos desta caminhada. Ao meu filho, Sergio Gomes Barbosa, e à minha nora, Michelly, por acreditarem em mim e por serem fonte constante de orgulho e motivação. Aos meus amados pais, Solânio Barbosa e Maria das Dores Correia Barbosa, exemplos de dignidade, sabedoria e generosidade, agradeço a base sólida que sempre me proporcionaram. Aos meus irmãos, Solano Correia Barbosa e Sidney Correia Barbosa, pela presença constante e pelo incentivo fraterno ao longo da vida. Estendo meu carinho e reconhecimento a todos os familiares que, com palavras de estímulo e gestos de afeto, fortaleceram minha caminhada acadêmica.

À professora Dra. Rejane Prejot, minha profunda gratidão pela viabilização do convênio do DINTER entre a UNIGRANRIO e a UFRRJ, que tornou possível esta etapa fundamental da minha formação. Ao meu orientador, Professor Doutor Josir Simeone Gomes, agradeço pela orientação precisa, pelas reflexões instigantes e pela confiança depositada em meu trabalho. Estendo meus agradecimentos a todo o corpo docente da UNIGRANRIO, cujos ensinamentos foram essenciais para minha trajetória intelectual.

Aos amigos Francisco Carlos Lorentz de Souza, Antônio José Patrocínio e Heloisa Siqueira Lordello, Anibal Ribeiro de Figueiredo, Tomaz Aquino de Souza Barbosa, José Heriberto Costa e Silvana Álvaro Gomes Pita com quem compartilhei ideias, debates e experiências enriquecedoras ao longo do doutorado, registro meu apreço e amizade. Agradeço também aos colegas e amigos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM), da Associação dos Peritos Judiciais do Estado do Rio de Janeiro (APJERJ), do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro (CRC RJ) e do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA RJ), cujo apoio e incentivo foram fundamentais nesta trajetória.

A todos e todas que fizeram parte deste processo, meu muito obrigado.

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são vitais para a economia brasileira, contribuindo significativamente para a geração de emprego, renda e desenvolvimento regional. No entanto, essas organizações apresentam fragilidades na gestão que as tornam vulneráveis a altos índices de mortalidade. Estudos indicam que o perfil do empreendedor, a forma como o negócio é planejado e controlado são determinantes para sua sustentabilidade. Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo analisar as características dos sistemas de planejamento e controle em uso pelas MPEs para fundamentar uma proposta de Modelo de Planejamento e Controle para MPEs visando à sustentabilidade e a redução da mortalidade. O estudo delimitou-se às MPEs com faturamento de até R\$ 78 milhões anuais. O referencial teórico contempla a caracterização das MPEs, os fatores de risco de mortalidade, a motivação empreendedora e os instrumentos de planejamento e controle estratégico aplicáveis à gestão desse segmento. A metodologia adotada foi qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com 12 micro e pequenos empreendedores (EMP) e 12 especialistas (ESP), transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. A delimitação geográfica foi o Estado do Rio de Janeiro (municípios do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu e Seropédica). Os resultados evidenciaram a ausência de planejamento estruturado, fragilidade na gestão contábil e financeira, práticas informais de controle e baixa utilização de informações gerenciais. Também se destacaram a inobservância do princípio da entidade, deficiências no processo de legalização e lacunas na precificação e uso de ferramentas tecnológicas. Por outro lado, observou-se abertura por parte dos empreendedores à capacitação e uso de soluções acessíveis. Com base nesses achados, foi proposto o Modelo de Planejamento e Controle para MPEs (MPC para MPEs), dividido em dois construtos principais (Planejamento e Controle Gerencial), com dimensões e indicadores específicos como contribuição teórica. Como contribuição prática, foi desenvolvido um instrumento aplicado, inspirado na lógica do SINAES, com sistema de pontuação e parecer técnico de viabilidade. A pesquisa contribui para o avanço teórico e prático sobre a gestão das MPEs, propondo uma ferramenta aplicável por profissionais especialistas, com potencial para promover a sustentabilidade e reduzir a taxa de mortalidade empresarial no Brasil.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas (MPEs); Empreendedorismo; Planejamento; Controle Gerencial.

ABSTRACT

Micro and Small Enterprises (MSEs) are vital to the Brazilian economy, contributing significantly to job creation, income generation, and regional development. However, these organizations have management weaknesses that make them vulnerable to high failure rates. Studies indicate that the entrepreneur's profile and the way the business is planned and controlled are crucial to its sustainability. Given this scenario, this research aimed to analyze the characteristics of the planning and control systems used by MSEs to support a proposed Planning and Control Model for MSEs aimed at sustainability and reducing failure rates. The study focused on MSEs with annual revenues of up to R\$78 million. The theoretical framework includes the characterization of MSEs, failure risk factors, entrepreneurial motivation, and the strategic planning and control tools applicable to the management of this segment. The methodology adopted was qualitative, based on a literature review and semi-structured interviews with 12 micro and small entrepreneurs (SMEs) and 12 specialists (SMEs), transcribed and analyzed using content analysis. The geographic scope was the state of Rio de Janeiro (municipalities of Rio de Janeiro, Nova Iguaçu, and Seropédica). The results highlighted a lack of structured planning, weak accounting and financial management, informal control practices, and low utilization of management information. Other findings highlighted non-compliance with the entity principle, deficiencies in the legalization process, and gaps in pricing and the use of technological tools. On the other hand, entrepreneurs were open to training and the use of accessible solutions. Based on these findings, the Planning and Control Model for SMEs (MPC for SMEs) was proposed, divided into two main constructs (Planning and Management Control), with specific dimensions and indicators as a theoretical contribution. As a practical contribution, an applied instrument was developed, inspired by the SINAES logic, with a scoring system and a technical feasibility report. The research contributes to theoretical and practical advancements in SME management, proposing a tool applicable by specialist professionals, with the potential to promote sustainability and reduce the business mortality rate in Brazil.

Keywords: Micro and Small Enterprises (SMEs); Entrepreneurship; Planning; Management Control.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estruturação da Tese

Figura 2 – Modelo Conceitual de Risco de Mortalidade em MPEs

Figura 3 – Diferentes Maneiras de Empreender Evidencia esta Situação

Figura 4 - Modelo Conceitual do GEM

Figura 5 - Processo Empreendedor

Figura 6 – BSC de uma empresa de aviação *low cost low fare*

Figura 7 – CANVAS do Jornal Gratuito

Figura 8 – Modelo VRIO

Figura 9 - Tipos de Controle

Figura 10 - Relações entre Controladoria, Controle Gerencial, Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.

Figura 11 - Relacionamento entre as funções de planejamento e Controle

Figura 12 - Resultado Pesquisa Google Acadêmico

Figura 13 - Resultado Pesquisa Web of Science com Micro e Pequena Empresa

Figura 14 - Resultado Pesquisa Web of Science com SMEs

Figura 15 - Resultado Pesquisa SCOPUS

Figura 16 - Articulação Lógica da Pesquisa

Figura 17 - Nuvem de Palavras dos Micro e Pequenos Empreendedores (EMPs)

Figura 18 - Nuvem de Palavras dos Especialistas (ESP)

Figura 19 - Percursos da Pesquisa

Figura 20 - Análise comparativa dos códigos das entrevistas com MPEs e Especialistas

Figura 21 - Modelo Conceitual de Planejamento e Controle para MPEs (MPC para MPEs)

Figura 22 - Estrutura do Modelo e Pesos

Figura 23 - Estrutura do Modelo com Indicadores

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Tipos de Empresa conforme NBC
- Quadro 2 – Caracterização das MPEs
- Quadro 3 – Lacunas de Pesquisas para MPEs
- Quadro 4 – Entendimento do Termo Empreendedor ao Longo do Tempo
- Quadro 5 – Tipos de Empreendedores
- Quadro 6 – Níveis de Planejamento
- Quadro 7 – Processos de Planejamento por Nível Hierárquico e por Tipo de Atividade
- Quadro 8 – Análise *SWOT* Cruzada
- Quadro 9 - Perspectiva Financeira
- Quadro 10 - Perspectiva do Cliente
- Quadro 11 - Perspectiva dos Processos Internos
- Quadro 12 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
- Quadro 13 - Escopo Plano de Negócios SEBRAE
- Quadro 14 –Plano de Negócio em Fórmulas
- Quadro 15– Escopo do Plano de Negócio
- Quadro 16 – Elementos de um Plano de Negócios
- Quadro 17 – Estrutura Básica do Plano de Negócio
- Quadro 18 – Relação de Softwares para Elaboração de PN
- Quadro 19 – Tipos de Padrões para Avaliar e Controlar
- Quadro 20 - Artigos Revista da Micro e Pequena Empresa
- Quadro 21 Artigos da REGEPE
- Quadro 22 - Artigos da Base Web of Science
- Quadro 23 – Artigos da Base SCOPUS
- Quadro 24 – Roteiro de Entrevista utilizado com os Micro e Pequenos Empreendedores (EMPs)
- Quadro 25 – Roteiro de Entrevista utilizado pelos Especialistas (ESP)
- Quadro 26- Entrevistados Micro e Pequeno Empreendedor (EMP)
- Quadro 27 - Entrevistados Especialistas (ESP)
- Quadro 28 - Lista de Códigos (MAXQDA)
- Quadro 29 - Perfil dos Entrevistados EMP
- Quadro 30 - Perfil dos Entrevistados ESP
- Quadro 31 - Caracterização das MPEs

Quadro 32 -Lista de Vídeos da ANEGEPE e SEBRAE

Quadro 33 - Lista de Vídeos do Programa Mundo Corporativo da CBN

Quadro 34- Aplicação das NBCs

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Empresas

Tabela 2 – Participação no PIB

Tabela 3 – Quantidade de Empreendedores

Tabela 4 – Percentual de Homens e Mulheres no Empreendedorismo

Tabela 5 – Percentual de Empreendedores por Faixa Etária

Tabela 6 – Percentual de Renda por Quantidade de Salário-Mínimo (SM)

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivação para Empreender

Gráfico 2 - Dificuldades

Gráfico 3 - Legalização

Gráfico 4 - Contábil e Financeiro

Gráfico 5 - Captação e Monitoramento de Clientes

Gráfico 6 - Processos Internos

Gráfico 7 - Recursos Humanos (RH)

Gráfico 8 - ESG

Gráfico 9 - Pontos Fortes

Gráfico 10 - Pontos Fracos

Gráfico 11 - Oportunidades

Gráfico 12 - Ameaças

Gráfico 13 - Fatores Críticos de Sucesso (Micros e Pequenos Empreendedores – EMPs)

Gráfico 14 - Fatores Críticos de Sucesso (Especialistas - ESP)

Gráfico 15 - Fatores Críticos de Sucesso (ESP e EMP)

Gráfico 16 - Assistência Técnica às MPEs

Gráfico 17 - Políticas Públicas para MPEs (EMP)

Gráfico 18 - Políticas Públicas para MPEs (ESP)

Gráfico 19 - Políticas Públicas para MPEs (ESP e EMP)

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANEGEPE	Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BP	Balanço Patrimonial
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CANVAS	Business Model Canvas
CEF	Caixa Econômica Federal
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DL/P	Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados
DMPL	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EMP	Micro e Pequeno Empreendedor Entrevistado
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ESG	<i>Environmental, social and governance</i>
ESP	Especialista Entrevistado
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GECON	Gestão Econômica
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GC	Governança Corporativa
IA	Inteligência Artificial
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standard</i>
NBC TG	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Geral
MAXQDA	Software
MPES	Micros e Pequenas Empresas – MPes
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
NE	Notas Explicativas
MN	Modelo de Negócio
MPC	Modelo de Planejamento e Controle

PAYBACK	Retorno
PIB	Produto Interno Bruto
PN	Plano de Negócios
<i>REGEPE</i>	<i>Entrepreneurship and Small Business Journal</i>
RH	Recursos Humanos
SCOPUS	Base de dados Multidisciplinar
SM	Salário Mínimo
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TTE	Taxa de Empreendedorismo Total
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
<i>VRIO</i>	<i>Value, Rarit, Imitability and Organization</i>
VPL	Valor Presente Líquido
WoS	Web of Science

SUMÁRIO

Sumário

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS.....	17
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos Específicos.....	17
1.2	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.4	RELEVÂNCIA.....	19
1.5	ESTRUTURA DA PESQUISA DA TESE	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPes) NO CONTEXTO BRASILEIRO....	21
2.1.1	Caracterização das Micro e Pequenas Empresas (MPes)	21
2.1.2	Fatores de Risco de Mortalidade das MPes.....	23
2.2	EMPREENDEDORISMO	28
2.3	PLANEJAMENTO	45
2.3.1	Instrumentos de Planejamento Estratégico	47
2.3.1.1	Análise de SWOT	47
2.3.1.2	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	48
2.3.1.3	Plano de Negócios (PN)	53
2.3.1.4	Modelo de Negócios (MN)	60
2.3.1.5	Estratégias Competitivas	62
2.4	CONTROLE.....	63
2.4.1	Conceitos e Relações entre Controladoria, Controle Gerencial, Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira e Sistemas de Informações Gerenciais	64
2.5	PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS....	70
2.6	TRABALHOS PUBLICADOS NAS BASES WEB OF SCIENCE E SCOPUS	99
3	METODOLOGIA	119
3.1	PESQUISA QUALITATIVA.....	122
4	ANÁLISE DOS DADOS	128
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	132
4.1.1	Entrevistados Micro e Pequeno Empreendedor (EMP)	132
4.1.2	Entrevistados Especialista (ESP).....	137
4.2	MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER	142

4.3	CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE).....	144
4.4	PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS MPEs	147
4.4.1	Dificuldades.....	147
4.4.2	Legalização.....	150
4.4.3	Contábil e Financeiro	154
4.4.4	Clientes.....	157
4.4.5	Processos Internos	159
4.4.6	Recursos Humanos	162
4.4.7	<i>Environmental, Social and Governance (ESG)</i>	165
4.4.8	Análise SWOT.....	168
4.5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	177
4.6	ASSISTÊNCIA TÉCNICA ÀS MPEs.....	182
4.7	POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MPEs	191
4.8	NUVEM DE PALAVRAS.....	196
4.9	SEMINÁRIO DE PESQUISA	199
4.10	PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE PARA MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (MPC para MPEs).....	202
4.10.1	Contribuição Teórica	202
4.10.2	Contribuição Prática.....	222
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	226
	REFERÊNCIAS.....	233
	APÊNDICE 1 – GUIA DE APLICAÇÃO DO MPC para MPEs.....	246

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é indiscutivelmente um dos principais alavancadores do crescimento econômico, representando um papel importante na economia. Neste sentido, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm uma participação fundamental na economia do país com geração de emprego e renda. Entretanto, elas possuem fragilidades na gestão e estão expostas aos riscos da mortalidade (GARCIA, 2022)

Estudo do IBGE (2020) sobre demografia das empresas e estatística de empreendedorismo apresenta uma tabela de taxa de sobrevivência segundo os anos de observação numa série temporal de 10 anos (2009 a 2018) com os seguintes resultados: no fim do primeiro ano (2009), a taxa de sobrevivência foi de 81,5%; cinco anos depois (2013), a taxa cai para 47,5% e ao final do 10º ano (2018), a taxa cai para 25,3%.

Um outro aspecto relevante a ser contextualizado, é que o estudo não apresenta as causas de mortalidade, não segrega a quantidade de empresas por porte e não inclui os dados do microempreendedor individual – MEI.

Dados de número de empresas por porte publicados pelo SEBRAE (2023), os MEIs representam 51% e as Microempresas – ME 34%, totalizando 85% do número total de empresas no Brasil. Em um país com baixo crescimento econômico e com milhões de desempregados, o empreendedorismo por necessidade vem crescendo sem profissionalismo e capacitação técnica para gestão do negócio. Isto, merece uma atenção para ser pesquisado, pois pode ser um fator relevante para a mortalidade das empresas.

De acordo com Bedê (2016), uma pesquisa com 2.006 empresas brasileiras mostrou que a falência empresarial é causada por múltiplos fatores. Entre eles: o tipo de ocupação dos empresários antes da abertura, experiência no ramo, motivação, planejamento, qualidade da gestão e capacitação em gestão empresarial.

Terribili Filho (2014) aborda a importância do plano de negócios para os empreendedores, indicando que muitas das principais causas de falência de novas empresas poderiam ter sido evitadas ou minimizadas se essas empresas tivessem contado com a estrutura de um plano. Ele destaca que os elementos filosóficos, de mercado, de produto/serviço, organizacionais, de marketing, financeiros e operacionais que constituem o escopo do Plano de Negócios são essenciais, pois estão integrados e interrelacionados. Enfatiza ainda que o planejamento é crucial e uma condição básica para viabilizar o negócio.

Apesar dos avanços significativos, as micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam desafios contínuos, incluindo concorrência intensa, gestão de recursos limitados, questões regulatórias e financeiras, além de obstáculos culturais e educacionais. No entanto, sua resiliência e capacidade de adaptação fazem delas um campo fértil para pesquisas e inovações. À medida que o empreendedorismo e as MPEs continuam a evoluir, é fundamental compreender seu impacto na economia global e explorar formas de apoiar seu crescimento sustentável. Esse contexto dinâmico cria oportunidades valiosas para pesquisadores, governos e organizações interessados em promover o desenvolvimento econômico e a inovação por meio do empreendedorismo e das MPEs.

O Brasil é um dos países com maior intensidade de atividade empreendedora no mundo, ocupando lugar de destaque em iniciativas de pequenos negócios que promovem tanto a independência financeira quanto a inclusão econômica. De acordo com o relatório “Empreendedorismo no Brasil - 2023”, publicado pela Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE e SEBRAE, 2024) em parceria com o SEBRAE, aproximadamente 30% dos adultos brasileiros estão envolvidos em algum estágio de atividade empreendedora, enquanto a média global fica em torno de 20%. Este fenômeno reflete não apenas a resiliência dos brasileiros, mas também as condições locais que, ao mesmo tempo, incentivam e desafiam o desenvolvimento sustentável desses negócios. O retrato do empreendedor brasileiro, segundo o estudo, mostra um perfil predominantemente jovem e com escolaridade intermediária, movido principalmente pela necessidade de renda (cerca de 45%) e menos pela inovação ou busca por oportunidades (cerca de 20%). Isso contrasta com as motivações de empreendedores em países desenvolvidos, em que a inovação e a exploração de oportunidades lideram os fatores motivacionais.

No entanto, os dados do estudo mostram que as condições para empreender no Brasil apresentam desafios específicos. Embora o país tenha uma cultura vibrante e criativa, fatores como burocracia, complexidade tributária e escassez de suporte técnico tornam o ambiente menos favorável para a longevidade dos pequenos negócios. Cerca de 60% dos empreendimentos no Brasil encerram suas atividades antes de completar cinco anos, uma taxa consideravelmente mais alta do que em economias mais maduras. Além disso, o acesso limitado a financiamento e orientação especializada intensifica as dificuldades, tornando o cenário ainda mais complexo para o Microempreendedor Individual (MEI), que representa a maior parcela do empreendedorismo formal no Brasil (ANEGEPE e SEBRAE, 2024).

Na análise final do relatório, identificam-se forças, fragilidades e ameaças que influenciam diretamente o ambiente empreendedor brasileiro. As forças incluem a grande disposição da população para empreender e a facilidade de formalização por meio do MEI, enquanto as fragilidades são marcadas pela ausência de suporte técnico, a dificuldade de acesso ao crédito e a instabilidade econômica. As ameaças incluem a alta carga tributária e a burocracia, além da informalidade, que se mantém como uma alternativa atrativa. Para fortalecer o empreendedorismo, o relatório sugere iniciativas voltadas à desburocratização, ampliação do acesso ao crédito e investimentos em capacitação, elementos essenciais para transformar o ambiente empreendedor brasileiro em um espaço mais competitivo e sustentável (ANEGEPE e SEBRAE, 2024).

Apesar da crescente importância das micro e pequenas empresas (MPEs) na economia brasileira, há uma lacuna significativa no entendimento dos sistemas de planejamento e controle que essas empresas utilizam. Embora existam diversas ferramentas e abordagens disponíveis, ainda há falta de *insights* profundos sobre como as MPEs brasileiras implementam e beneficiam-se de sistemas eficazes de planejamento e controle. Esta pesquisa busca analisar criticamente os sistemas de planejamento e controle em uso pelas MPEs brasileiras por meio de estudos de casos detalhados. O estudo visa a responder à pergunta central: 'Como as características dos sistemas de planejamento e controle em uso pelas Micro e Pequenas Empresas podem ajudar a fundamentar uma proposta de Modelo de Planejamento e Controle para MPEs visando a sustentabilidade e a redução da mortalidade?' Ao entender os desafios específicos e as melhores práticas associadas a esses sistemas, este estudo visa fornecer insights valiosos para empresários, gestores e formuladores de políticas públicas, contribuindo para aprimorar a eficácia e a competitividade das MPEs no Brasil.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as características dos sistemas de planejamento e controle em uso pelas MPEs para fundamentar uma proposta de Modelo de Planejamento e Controle para MPEs visando à sustentabilidade e a redução da mortalidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de atingir o objetivo geral, expõe-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar as causas de mortalidade das MPEs;
- b) Investigar a motivação para empreender dos micros e pequenos empreendedores;
- c) Identificar quais as características do planejamento e controle utilizados pelo micro e pequeno empreendedor;
- d) Identificar os pontos críticos e as contribuições teóricas e práticas visando a sustentabilidade do negócio das MPEs e a redução da mortalidade;
- e) Propor um Modelo de Planejamento e Controle para as MPEs, considerando a realidade deste público-alvo visando a sustentabilidade do negócio e a redução da mortalidade.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo busca investigar as características do planejamento e controle das MPEs e propor um modelo de planejamento e controle para MPEs visando a minimizar a mortalidade das empresas e construir um horizonte de continuidade indeterminado com sustentabilidade, compromisso socioambiental e redução da mortalidade. Assim, delimita-se a aplicação deste estudo para as MPEs com faturamento anual até R\$ 78 milhões e situadas na área geográfica do município do Rio de Janeiro e Baixada Fluminense. As empresas foram selecionadas a partir da carteira de cliente dos escritórios de contabilidade localizados no Centro, Zona Oeste e no município de Seropédica.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa justifica-se, visto que estudos sobre fatores de risco de mortalidade das MPEs apontam vulnerabilidades no planejamento e controle para este segmento de empresas, bem como um perfil de despreparo para empreender e gerenciar o negócio a partir do momento que decide contratar um contador para legalizar o empreendimento. Reforçando a confirmação deste fato, apresenta-se outros fatores relevantes para a justificativa deste trabalho: **a) Importância das MPEs na Economia Brasileira:** As micro e pequenas empresas desempenham um papel vital na economia brasileira, contribuindo significativamente para o emprego, inovação e crescimento econômico. Compreender e melhorar os sistemas de

planejamento e controle nessas empresas é crucial para fortalecer a economia local; **b) Desafios Específicos Enfrentados:** As MPEs frequentemente enfrentam desafios únicos, incluindo restrições de recursos, concorrência acirrada e mudanças rápidas no mercado. Estudar seus sistemas de planejamento e controle é fundamental para ajudá-las a superar esses desafios e prosperar; **c) Impacto dos Sistemas de Planejamento e Controle no Desempenho Empresarial:** Sistemas de planejamento e controle eficazes estão diretamente ligados ao desempenho e à sobrevivência das empresas. Compreender como esses sistemas funcionam nas MPEs pode oferecer *insights* valiosos sobre como melhorar seu sucesso e sustentabilidade; **d) Necessidade de Melhores Práticas e Orientações:** Muitas MPEs podem não ter acesso a recursos especializados de consultoria. Um estudo detalhado pode fornecer orientações práticas e melhores práticas que essas empresas podem implementar para melhorar seus próprios sistemas de planejamento e controle.

Neste contexto, surge a necessidade de investigar o estágio da arte das características de planejamento e controle que estão sendo adotadas por essas MPEs, pois trata-se de uma pesquisa inédita que possibilitará identificar possíveis contribuições teóricas e práticas no gerenciamento dessas empresas.

1.4 RELEVÂNCIA

Destaca-se como pontos de relevância deste estudo os seguintes aspectos: a) Contribuição para a Pesquisa Acadêmica: O estudo de casos detalhados pode adicionar conhecimento significativo à academia, fornecendo exemplos concretos e contextuais sobre a aplicação de teorias de planejamento e controle em ambientes de MPEs brasileiras; b) Relevância para Políticas Públicas: Compreender os sistemas de planejamento e controle nas MPEs é relevante para formuladores de políticas públicas. As descobertas podem informar políticas governamentais que visam apoiar e promover o crescimento sustentável das MPEs no Brasil, c) Oportunidade de Aprendizado e Desenvolvimento Profissional: Para profissionais e estudantes da área de administração, ciências contábeis e afins, esse estudo oferece uma oportunidade valiosa de aprendizado prático e desenvolvimento de habilidades analíticas, metodológicas e de resolução de problemas.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA DA TESE

Esta tese está estruturada em 5 capítulos. No primeiro, ou seja, na Introdução, foi apresentado o tema do estudo, a contextualização, o problema, os objetivos geral e específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e a relevância. No capítulo 2, o referencial teórico aborda a literatura base que alicerça a pesquisa com os seguintes temas: Micro e Pequenas Empresas (Caracterização e Fatores de Risco de mortalidade); Empreendedorismo, Planejamento (Instrumentos de planejamento estratégico: Análise SWOT, *Balanced Scorecard* - BSC, Plano de Negócios - PN, Modelo de Negócio – MN e Estratégias Competitivas). No capítulo 3, apresenta a metodologia com as explicações dos métodos e técnicas de pesquisa, definição dos sujeitos da pesquisa (EMP e ESP) e procedimentos de coleta e análise dos dados. No capítulo 4, análise qualitativa dos dados utilizando a técnica de análise de conteúdo utilizando o software MAXQDA. No capítulo 5, são apresentadas as considerações finais da tese, bem como as contribuições teóricas e práticas com os resultados do estudo. Ao final, todas as referências utilizadas na elaboração do trabalho.

Figura 1 – Estruturação da Tese



Fonte: Elaborado pelo autor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasa a pesquisa, abordando aspectos essenciais das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), com ênfase em sua caracterização e nos fatores de risco associados à mortalidade desses negócios. Em seguida, discute-se o empreendedorismo como fator determinante para a criação e sustentação das MPEs. No campo do planejamento, são explorados os principais instrumentos estratégicos, incluindo a Análise SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC), Plano de Negócios (PN), Modelo de Negócio (MN) e Estratégias Competitivas. A seção de controle diferencia e relaciona conceitos fundamentais, como controladoria, controle gerencial, contabilidade gerencial, contabilidade financeira e sistemas de informações gerenciais. Por fim, são apresentados estudos relevantes sobre a temática, fornecendo um panorama das contribuições acadêmicas existentes.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs) NO CONTEXTO BRASILEIRO

2.1.1 Caracterização das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

No Brasil, existem diversas definições para classificação do porte da empresa: microempresa, empresa de pequeno porte, pequena e média empresa e empresa de grande porte. Para uma compreensão da atual realidade, apresenta-se o Quadro 1- Tipos de Empresa com base nas Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC.

Quadro 1- Tipos de Empresa conforme NBC

Faturamento Anual	Até R\$ 4,8 milhões	Acima de 4,8 milhões até R\$ 78 milhões	Acima de R\$ 78 milhões até R\$ 300 milhões	Acima R\$ 300 milhões ou Ativos > R\$240 milhões
Tipo	Microentidade	Pequena Empresa	Médio Porte	Grande Porte
Norma/Legislação	NBC TG 1002	NBC TG 1001	NBC TG 1000	Todas as NBC TGs e Parágrafo Único, Art. 3º, Lei 11.638/2007.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base nas Normas do CFC

Em 2022, o Conselho Federal de Contabilidade – CFC inovou com uma reestruturação das Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC. Neste propósito editou as normas: a) NBC TG 1002 – Contabilidade para Microentidades com faturamento até R\$ 4,8 milhões; b) NBC TG 1001 - Contabilidade para a Pequena Empresa com faturamento acima de R\$4,8 milhões

até R\$78 milhões; c) revisão da NBC TG 1000, deixando de ser contabilidade para a Pequena e Média Empresa para ser somente contabilidade para empresa de Médio Porte, com faturamento acima de R\$ 78 milhões até R\$300 milhões, e d) Acompanhou o entendimento de Empresa de Grande Porte dado pela Lei 11.638/2007, com faturamento acima de R\$300 milhões ou ativos acima de R\$240 milhões, com aplicação de todas as NBC TGs.

Existe também no Brasil, a definição de micro e pequenas empresas que é dada pela Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. De acordo com essa lei, os critérios para definir o porte de uma empresa são baseados na sua receita bruta anual. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE adota uma metodologia aplicando critérios definidos na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e o porte do estabelecimento é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica (SEBRAE, 2023). O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES classifica o porte das empresas conforme a receita operacional bruta anual e oferece condições especiais ao crédito (BNDES, 2023). Apresenta-se o Quadro 2 – Caracterização das ME e EPP.

Quadro 2 - Caracterização das MPEs

Entidade	Segmento	Microempresa -ME	Empresa de Pequeno Porte - EPP
Lei Complementar nº 123/2006 (art. 3º)	Indústria, comércio e serviços	Faturamento anual até R\$ 360 mil	Faturamento anual acima de R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões
SEBRAE	Indústria	Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados
	Comércio e serviços	Até 9 empregados	De 10 a 49 empregados
BNDES	Indústria, comércio e serviços	Faturamento anual até R\$ 360 mil	Faturamento anual acima de R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base na LC 123/2006, SEBRAE (2023) e BNDES (2023)

As Micro e Pequenas Empresas amparadas pela Lei Complementar 123/2006, desfrutam de um regime diferenciado com recolhimento unificado dos impostos devidos à União, Estados, Municípios e Distrito Federal. Existe também acesso ao crédito, estímulo para participação de leilões públicos promovidos pelo governo e tratamento diferenciado no cumprimento de obrigações trabalhistas, previdenciárias e obrigações acessórias.

Cabe esclarecer que a legislação prevê o Microempreendedor Individual – MEI – que é um CNPJ com possibilidade de ter apenas um empregado e faturamento anual de até

R\$ 81.000,00. Segue um breve histórico da fundamentação legal para compreensão do MEI. A terminologia do Empresário surgiu com o advento do Art. 966 e seu Parágrafo Único, da Lei nº 10.404/2002 (Código Civil) que assim definiu:

Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.
Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.

Em 14 de dezembro de 2006, o Congresso Nacional aprovou a Lei Complementar nº 123, instituindo o Estatuto Nacional da Microempresa - ME e Empresa de Pequeno Porte – EPP, descrevendo o conceito de empresário individual: “Art. 68. Considera-se pequeno empresário, para efeito de aplicação do disposto nos arts. 970 e 1.179 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), o empresário individual caracterizado como microempresa na forma desta Lei Complementar que aufera receita bruta anual até o limite previsto no § 1º do art. 18-A.”.

Em 19 de dezembro de 2008, o Congresso Nacional aprovou e o Presidente da República sanciona a Lei Complementar nº 128, regulamentando o texto: “Art. 18-A. O Microempreendedor Individual - MEI poderá optar pelo recolhimento dos impostos e contribuições abrangidos pelo Simples Nacional em valores fixos mensais, independentemente da receita bruta por ele auferida no mês, na forma prevista neste artigo”. Logo, o MEI está enquadrado no Simples Nacional e deve cumprir todas as obrigações e deveres do Simples Nacional.

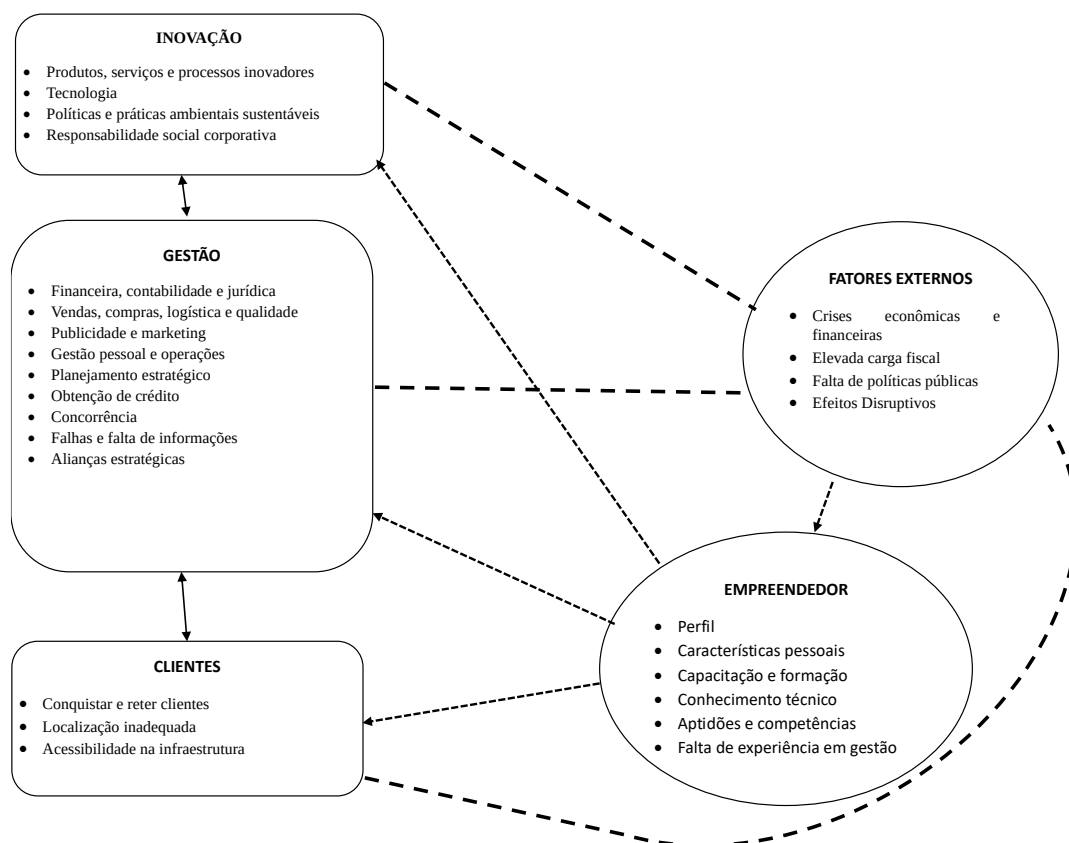
Assim, para fins de delimitação deste estudo, será considerado como critério de seleção para considerar como micro e pequenas empresas as que tenham um faturamento até 78 milhões com atuação nas áreas de indústria, comércio ou serviço, tomando como referência as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

2.1.2 Fatores de Risco de Mortalidade das MPEs

Na revisão da literatura identificou-se uma lacuna na busca do tema características de planejamento e controle das MPEs. No aprofundamento da revisão pelo objeto da pesquisa, optou-se também pela busca de palavras-chave adicionando risco e mortalidade de MPEs para identificar se o planejamento e controle fazem parte dos fatores de risco para fortalecer o estudo de investigação das características adotadas pelas MPEs. Neste propósito, selecionou-se o artigo de Garcia *et al.* (2022), intitulado “*Mortality Risk Factors in Micro and Small Businesses: Systematic Literature Review and Research Agenda*”. O trabalho apresenta uma análise dos fatores que determinam o risco de mortalidade nas MPEs e verifica o estado da arte. Elabora

um modelo conceitual mostrando as relações entre as dimensões do risco e seus determinantes críticos, partindo do resultado da análise de 106 artigos publicados apontando 36 fatores de risco para mortalidade. As dimensões de risco identificadas foram: empreendedor, gestão, inovação, clientes e fatores externos. Apresenta-se na Figura 2, o modelo conceitual de risco de mortalidade em MPEs.

Figura 2 - Modelo Conceitual de Risco de Mortalidade em MPEs



Fonte: Garcia *et al.* (2022)

Os autores mostram que as cinco dimensões estão inter-relacionadas e mudanças em uma dimensão pode afetar as outras. Os fatores externos afetam o empreendedor nas suas ações. A gestão empresarial é influenciada por fatores externos em suas operações e processos. Na relação dos fatores externos com a inovação pode-se evidenciar que para investir em produtos e serviços inovadores é necessário políticas públicas de concessão de crédito com juros baixos e período de carência significativa. Na relação de fatores externos com os clientes pode-se ter crise com a inflação e desemprego, por exemplo. Isto impacta o poder aquisitivo do cliente afetando o desempenho do negócio. A dimensão empreendedora está relacionada com as dimensões de gestão, inovação e clientes. Logo, a sobrevivência ou a mortalidade da MPE

depende do desempenho do empreendedor, em que suas decisões estão alicerçadas nas suas características, competências e habilidades. Além deste modelo conceitual, este estudo contribui apresentando lacunas de pesquisa mencionadas nos estudos analisados com sugestões para trabalhos futuros. O Quadro 3, apresenta as lacunas de pesquisa para MPEs.

Quadro 3 - Lacunas de Pesquisas para MPEs

Tema	Subtópico	Questões relevantes para pesquisa futura	Autores
Perfil Empreendedor	Perfil empreendedor e continuidade das MPEs Desafios	Como o perfil do empreendedor pode afetar a continuidade das MPEs?	Aguilar Rascón e Velázquez (2019)
Sustentabilidade	Desafios das mulheres microempreendedoras	Quais são os fatores críticos que impedem e consolidam a sustentabilidade das MPE lideradas por mulheres empreendedores?	Alshami <i>et al.</i> (2019)
	Modelos de negócios sustentáveis	Quais são os métodos apropriados e viáveis para projetar modelos de negócios sustentáveis nas MPE?	Gregurec <i>et al.</i> (2021)
	Desempenho MSE	Como está o desempenho das MPEs localizadas nos países desenvolvidos e MPEs localizadas em países em desenvolvimento e quais são as lacunas existentes para os negócios, sobrevivência?	Gupta e Tripathi (2020)
Inovação	Implementação de Novas Tecnologias	Como funcionam os setores em que as MPE operam na implementação de novas tecnologias?	Gregurec <i>et al.</i> (2021)
	Inovação e localização geográfica	Quais são os fatores que determinam a inovação nas MPE com base na localização geográfica?	Walter <i>et al.</i> (2019)
	Barreiras à inovação nas MPEs	Quais são os impedimentos cruciais à inovação nas MPE pertencentes aos países em desenvolvimento, no que diz respeito às barreiras burocráticas de Doruk e Söylemezoglu (2014)?	Walter <i>et al.</i> (2019)
	Benefícios da tecnologia da informação para MPEs	Como se comportam as MPEs antes e depois dos investimentos em TI, do ponto de vista da evolução na organização e desempenho?	Quelhas (2019)
Forças Disruptivas	Impacto da pandemia nas MPE informais	Qual é o impacto da pandemia nas MPE informais e planos do governo para apoio durante a crise no período?	Akuoko <i>et al.</i> , 2021.
	SRC no período pós-coronavírus	Quais são as oportunidades e desafios para a responsabilidade social corporativa (RSE) no longo prazo pós-coronavírus?	He e Harris (2020)

	Perspectivas dos colaboradores no enfrentamento da crise	Quais as perspectivas dos colaboradores das MPEs, em relação às operações e estratégias para enfrentar a Crise do coronavírus?	Smart <i>et al.</i> (2021)
--	--	--	----------------------------

Fonte: Garcia *et al.* (2022)

Este modelo converge para os objetivos de pesquisa desta tese, no qual mostra as vulnerabilidades das MPEs e fortalece a necessidade de pesquisar o estado da arte sobre as características de planejamento e controle deste segmento visando à sustentabilidade e a redução da mortalidade.

Outros artigos merecem atenção e convergem também para o objetivo desta pesquisa, dentre eles, Neves e Pessoa (2006) estudaram as causas da mortalidade de micro e pequenas empresas em um shopping center. Eles identificaram: a ausência de plano de negócios antes da abertura, falta de planejamento de marketing, insatisfação com a gestão do shopping, mix inadequado de oferta, e desconhecimento do público-alvo. Recomenda-se maior preparação dos gestores, habilidades na gestão da loja e elaboração de um plano de negócios antes da abertura para avaliar sua viabilidade.

Aguilar Rascón e Velázquez (2019), no artigo intitulado "*Factors that Determine the Closure or Jeopardize the Continuity of a Micro and Small Enterprise*", analisam os fatores internos e externos que contribuem para o encerramento ou colocam em risco a continuidade das micro e pequenas empresas (MPEs), com foco empírico em empresas do México e da Colômbia. O estudo emprega uma metodologia mista, partindo de entrevistas qualitativas com 32 empreendedores para identificar cinco fatores críticos, posteriormente validados por meio de um levantamento quantitativo aplicado a 35.571 MPEs, das quais 26.720 estavam ativas e 8.851 encerradas.

Os fatores identificados foram: aspectos financeiros, aspectos de mercado, pessoas e administração, fatores externos e tecnologia. A partir desses dados, os autores desenvolveram uma fórmula para mensurar o grau de risco percebido pelos empreendedores (EC), padronizando os valores de 0 a 1. Os resultados indicaram que, para as MPEs ativas que não se percebem em risco (66,49% da amostra), os fatores externos foram os mais relevantes (EC = 0,57), enquanto para aquelas que se percebem em risco (8,63%), o mesmo fator alcançou EC = 0,66. Por outro lado, entre as MPEs que encerraram suas atividades (24,88%), os aspectos financeiros lideraram com EC = 0,58. Também se observaram correlações significativas entre os fatores, especialmente entre aspectos financeiros e fatores externos (0,69), e entre aspectos financeiros e mercado (0,64). O instrumento quantitativo, composto por 29 itens em escala

Likert de 4 pontos, apresentou ótima consistência interna (α de Cronbach = 0,952). Os testes de hipótese confirmaram diferenças estatisticamente significativas entre as categorias de empresas ativas, em risco e encerradas, quanto à importância atribuída aos fatores internos e externos. Os achados reforçam a importância de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da gestão financeira e à proteção contrachocos externos, como inflação, taxa de câmbio e condições político-econômicas. O estudo também contribui teoricamente ao propor um modelo quantificável para o risco de encerramento, baseado na percepção do empreendedor, com validade empírica robusta.

Rascón e Velázquez (2019), no artigo intitulado "*Factors that determine the closure or jeopardize the continuity of a micro and small enterprise*", investigam os fatores internos e externos que influenciam o encerramento ou a ameaça à continuidade das micro e pequenas empresas (MPEs), com base na perspectiva dos próprios empreendedores. Utilizando uma abordagem metodológica mista, o estudo aplica um instrumento quantitativo a 35.571 MPEs (26.720 ativas e 8.851 encerradas) em 113 municípios do México e da Colômbia.

O modelo foi desenvolvido a partir de uma etapa qualitativa, que envolveu entrevistas com 32 empreendedores, das quais emergiram cinco categorias de fatores críticos: aspectos financeiros, aspectos de mercado, pessoas e administração, fatores externos e tecnologia. A partir dessas variáveis, foi elaborado um questionário com 29 itens em escala Likert, posteriormente aplicado em larga escala com apoio de universidades latino-americanas.

Os resultados indicaram que: a) para empresas ativas e sem risco aparente, os fatores externos (como inflação, condições políticas, violência e aumento nos custos dos insumos) foram os mais impactantes na continuidade ($EC = 0,57$); b) para empresas ativas que se consideram em risco, os fatores externos também foram os mais relevantes ($EC = 0,66$); c) para empresas encerradas, os aspectos financeiros (como falta de capital, dívidas e carga tributária elevada) foram os principais fatores que motivaram o fechamento ($EC = 0,58$).

Foi desenvolvida uma fórmula matemática para mensurar o grau de influência de cada variável, padronizando os dados em uma escala de 0 a 1 e permitindo assim identificar a assimetria dos fatores mais relevantes na visão dos empreendedores. Os testes estatísticos (α de Cronbach = 0,952 e Teste T de Hotelling) confirmaram a confiabilidade do instrumento. Além disso, a análise de correlação demonstrou que os fatores financeiros estavam fortemente correlacionados com os demais fatores internos e externos. O estudo contribui para a compreensão ampla e estatisticamente robusta dos motivos que levam ao encerramento das MPEs ou colocam sua continuidade em risco. Teoricamente, reforça a importância de considerar fatores contextuais e internos de forma integrada. Praticamente, sinaliza a

necessidade de políticas públicas voltadas à estabilidade macroeconômica, ao acesso ao crédito e à profissionalização da gestão. A grande amostra confere validade aos achados e abre caminho para futuras segmentações por perfil empreendedor e contexto territorial.

2.2 EMPREENDEDORISMO

Para aprofundar a compreensão do empreendedorismo ao longo do tempo, apresenta-se uma revisão da literatura com base no trabalho de Silva *et al.* (2020), intitulado “Comportamento Empreendedor: Um mapeamento da produção científica nacional (2000-2020) e proposição de uma agenda de pesquisa”. O Quadro 4, traz uma linha do tempo sobre o entendimento do termo “empreendedor”, desde a idade média até os dias atuais. Esta base teórica será útil para compreender as motivações empreendedoras dos Micro e Pequenos Empreendedores objeto desta pesquisa.

Quadro 4 - Entendimento do Termo Empreendedor ao longo do tempo

Autor	Entendimento do termo empreendedor
Idade Média	Idade Média Participante e pessoa encarregada de produção em grande escala (sem riscos).
Século XVII	Pessoas que assumem riscos de lucro ou prejuízo em contrato com o governo.
<i>Cantillon</i> (1725)	Pessoa que assume riscos, que é diferente da que fornece o capital. Busca de oportunidades de negócio e maximização do retorno perante o capital investido.
<i>Say</i> (1803)	Agente propulsor de mudanças. Os rendimentos do empreendedor deviam ser separados do lucro do capital.
<i>Walker</i> (1876)	Distinção entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtêm lucro com suas habilidades administrativas.
<i>Schumpeter</i> (1934)	Empreendedor associado à atividade inovativa. Promove o rompimento do fluxo circular. Pode ser considerado um líder.
<i>McClelland</i> (1961)	Indivíduo com necessidades de realização e poder, dinâmico e assume riscos moderados.
<i>Walras</i> (1962)	Indivíduo que coordena a produção.
<i>Drucker</i> (1964)	Indivíduo que maximiza oportunidades.
<i>Hayek</i> (1974)	Pessoa que capta e utiliza informações que lhe permitem encontrar oportunidades. Considerado um ator-chave para o desenvolvimento.
<i>Shapero</i> (1975)	Indivíduo que toma iniciativa, organiza mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos.
<i>Vesper</i> (1980)	Enfatiza os diferentes pontos de vista sobre o termo empreendedor, atribuído por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
<i>Pinchot</i> (1983)	Conceito de intraempreendedor como aquele indivíduo que atua dentro da organização já estabelecida.
<i>Stevenson e Gumpert</i> (1985)	Pessoa que persegue oportunidades sem se deixar limitar pelos recursos que controla.

<i>Hisrich</i> (1985)	Indivíduo que cria algo diferente e com valor, e, para tal, dedica tempo e esforço necessários, assume riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebe as consequentes recompensas de satisfação econômica e pessoal.
<i>Kets de Vries</i> (1985)	Indivíduos desajustados que precisam criar seu próprio ambiente.
<i>Gartner</i> (1989)	O empreendedor é aquele que cria organizações. Quando estas são criadas, ele deixa de ser empreendedor.
<i>Filion</i> (1999)	Indivíduo que imagina, desenvolve e realiza visões.
<i>Henderson</i> (2002)	Empreendedor é aquele que descobre e desenvolve oportunidades de criar valor por meio da inovação.
<i>Adaman e Devine</i> (2002)	Empreendedor participativo como aquele que promove ações inovadoras que trazem retornos não apenas financeiros, mas também de bem-estar social para a coletividade que envolve o indivíduo.
<i>Lounsbury e Crumley</i> (2007)	Empreendedor institucional como o indivíduo que introduz e promove a adoção e legitimação de novas práticas reconhecidas como melhores e mais eficientes que as práticas anteriores.

Fonte: Elaborado por Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi, 2009 com base em Filion (1999a), *Kets de Vries* (1985), Tigre (1998), Gaspar (2003), *Adaman e Devine* (2002) e *Lounsbury e Crumley* (2007)

Dornelas (2014), inicia sua obra contextualizando que empreender é uma realização dos sonhadores que desejam ver seus sonhos concretizados, podendo ser por meio próprio, em grandes empresas, coletivamente, sozinhos ou em organizações sociais. Neste contexto, o autor define que empreender é o “ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade”. O Quadro 5, apresenta os tipos de empreendedores com uma descrição das suas características.

Quadro 5 - Tipos de Empreendedores

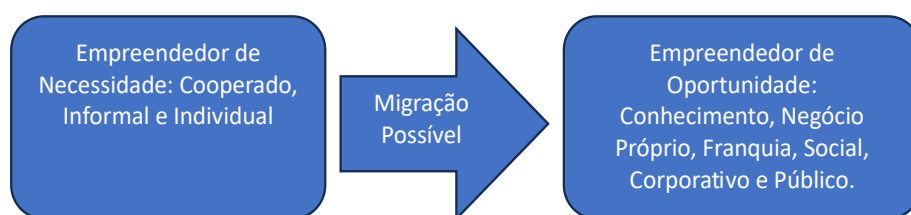
	Empreendedor	Descrição
Empreendedor de Necessidade	Informal	Vender mercadorias nas esquinas das ruas, barracas, semáforos, vendedores ambulantes e autônomos que prestam serviços diversos.
	Cooperado	Artesãos que se unem cooperativas, catadores de lixo reciclável que se associam para ganhar escala e vender a produção e indivíduo que empreende seu pequeno negócio/propriedade rural e se associa a demais empreendedores do mesmo ramo para, em conjunto, suprir demanda de um laticínio.
	Individual	É o empreendedor informal que se legaliza e pode contratar funcionário. Se bem orientado, pode crescer seu negócio.
Empreendedor de Oportunidade	Franquia	O franqueado é aquele que inicia uma empresa a partir de uma marca já desenvolvida por um franqueador. O franqueador é um empreendedor visionário que vê no modelo de negócio de franquias uma forma de ganhar escala e tornar sua marca conhecida rapidamente.
	Social	Pessoas que desejam ajudar ao próximo e criam ou se envolvem com organizações sem fins lucrativos para cumprimento de objetivos sociais específicos, tais como: educação, arte, cultura e social. Recentemente surgiu o modelo denominado "dois e meio", onde o empreendedor social cumpre o objetivo de mudar e melhorar a sociedade onde vive e ainda consegue auferir lucro.

	Corporativo	São funcionários conscientes do seu papel na empresa que trabalham e que apresentam ideias e projetos inovadores que visam o crescimento da empresa estabelecida no longo prazo.
	Público	São pessoas comprometidas com o coletivo e não se deixam cair na monotonia por ter estabilidade no emprego. Pelo contrário. Querem melhorar os serviços à população e propõem maneiras de utilizar os recursos públicos com mais eficiência e trabalham por um país mais justo e igualitário.
	Conhecimento	O advogado, médico, dentista, enfim, o profissional liberal que quer fazer a diferença. O atleta que se dedica e planeja sua preparação para realizar seu sonho em uma olimpíada. O maestro que rege a orquestra com perfeição e conquista a plateia.
	Negócio Próprio	É o indivíduo que busca autonomia, deseja ser patrão e cria uma empresa estilo de vida sem maiores pretensões de crescimento, ter um padrão de vida aceitável e um status de pertencer à classe média. O problema é que neste negócio o risco é alto porque existe muitos concorrentes fazendo o mesmo. Entretanto, o dono do próprio negócio que pensa grande e cria uma empresa pensando em crescer pode inclusive ser um franqueador, permitindo que outros empreendedores utilizem sua marca e modelo de negócio em outras localidades possibilitando que todos ganhem.

Fonte: Dornelas (2014)

O autor expõe os fatores que motivam empreender: 1) Por necessidade: Falta de acesso a oportunidades de trabalho formal como empregado; necessidade de recursos financeiros mínimos para arcar com as demandas da sobrevivência; carência de conhecimento explícito e demissão e desemprego. 2) Por Oportunidade: Decisão deliberada e/ou planejada; ideia, descoberta e inovação; convite; busca sistemática de querer ganhar dinheiro e se realizar financeiramente; desejo de autonomia; ganhar um recurso inesperado; receber herança e /ou participar de sucessão de empresa familiar; projeto da pós-carreira (após aposentadoria) e missão de vida (querer deixar um legado). A Figura 3. Apresenta as diferentes maneiras de empreender.

Figura 3 - Diferentes maneiras de empreender evidencia esta situação



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dornelas (2014).

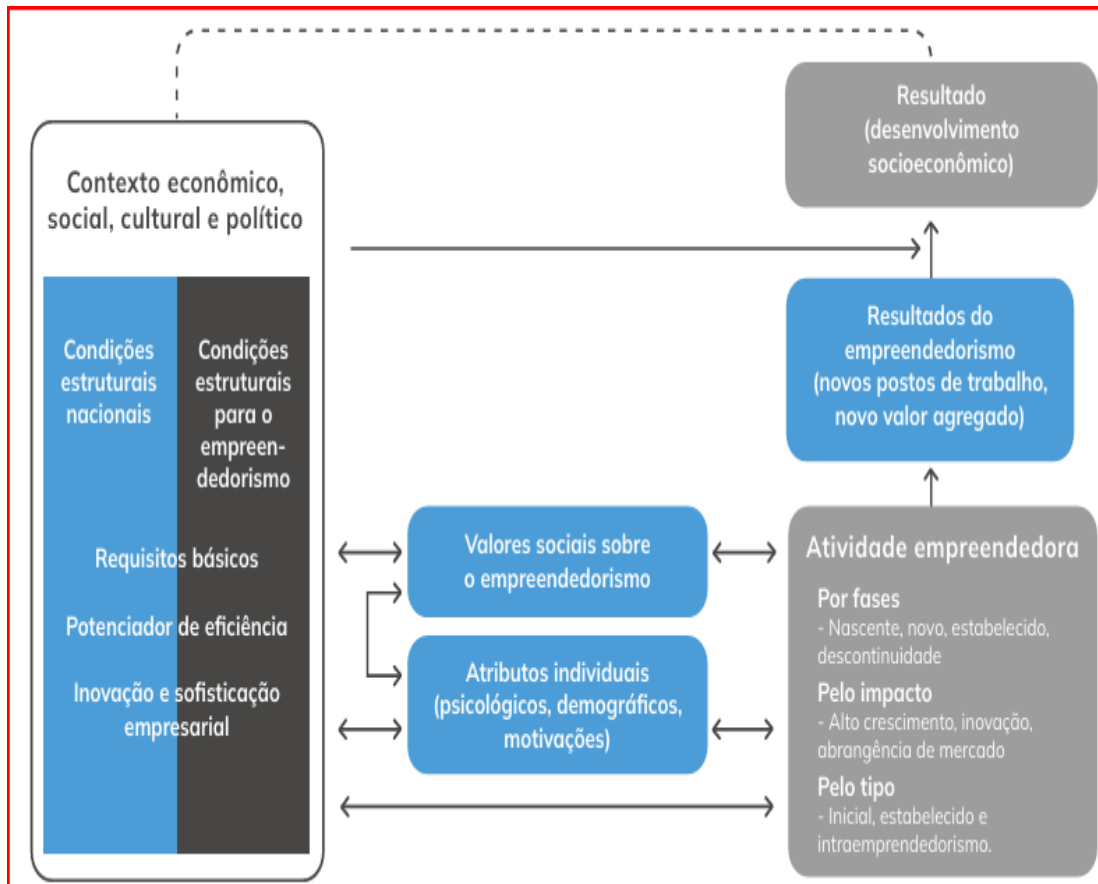
Logo, a Figura mostra as maneiras possíveis de empreender ao longo da vida com base na tipologia apresentada pelo autor. Alguns exemplos: a) um empreendedor informal pode transformar-se em individual, cooperado e com a experiência acumulada, decidir migrar para outro tipo de negócio mais desafiador; b) o empreendedor do próprio negócio pode negociar a venda de sua empresa para uma de maior porte e se tornar um executivo da empresa compradora; c) um franqueado com a sua experiência identifica um novo nicho de mercado e passa a ser franqueador de uma nova marca/negócio; d) um empreendedor público após aposentadoria decide criar uma entidade sem fins lucrativos.

Hashimoto e Borges (2020, p.17) perguntam "Por que empreender?" e propõem 10 motivações: a) ocupação; b) negócio familiar; c) ambições financeiras; d) fazer a diferença; e) ideia de negócio; f) investimento; g) sociedade; h) sobrevivência; i) atividade independente; j) liberdade. Concluem que não há resposta certa ou errada, mas destacam que é essencial ter uma motivação maior nas decisões e ações. A motivação é fundamental para a atitude empreendedora.

A 28ª Pesquisa Global com CEOs da PwC, publicada em janeiro de 2025, oferece insights valiosos que enriquecem esta pesquisa sobre o planejamento e controle em micro e pequenas empresas brasileiras, especialmente no contexto do empreendedorismo. A pesquisa destaca que 45% dos CEOs brasileiros acreditam que suas organizações não sobreviverão por mais de dez anos se não se reinventarem, enfatizando a importância da adaptação e inovação contínua. Além disso, 34% dos executivos brasileiros relataram aumento de receita devido à adoção da IA generativa, indicando que a incorporação de tecnologias emergentes pode ser um diferencial competitivo significativo. Esses dados sugerem que, mesmo para micro e pequenas empresas, a implementação de estratégias de planejamento e controle gerencial que incluam a inovação tecnológica é crucial para a sustentabilidade e crescimento no mercado atual (PWC, 2025).

O empreendedorismo desempenha papel estratégico na sustentação e no crescimento econômico brasileiro, sendo um dos motores fundamentais para a inovação, a geração de empregos e a transformação social. A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor – GEM Brasil 2023*, realizada pela ANEGEPE em parceria com o SEBRAE, adota um modelo conceitual. A Figura 4, apresenta o Modelo Conceitual do GEM.

Figura 4 - Modelo Conceitual do GEM

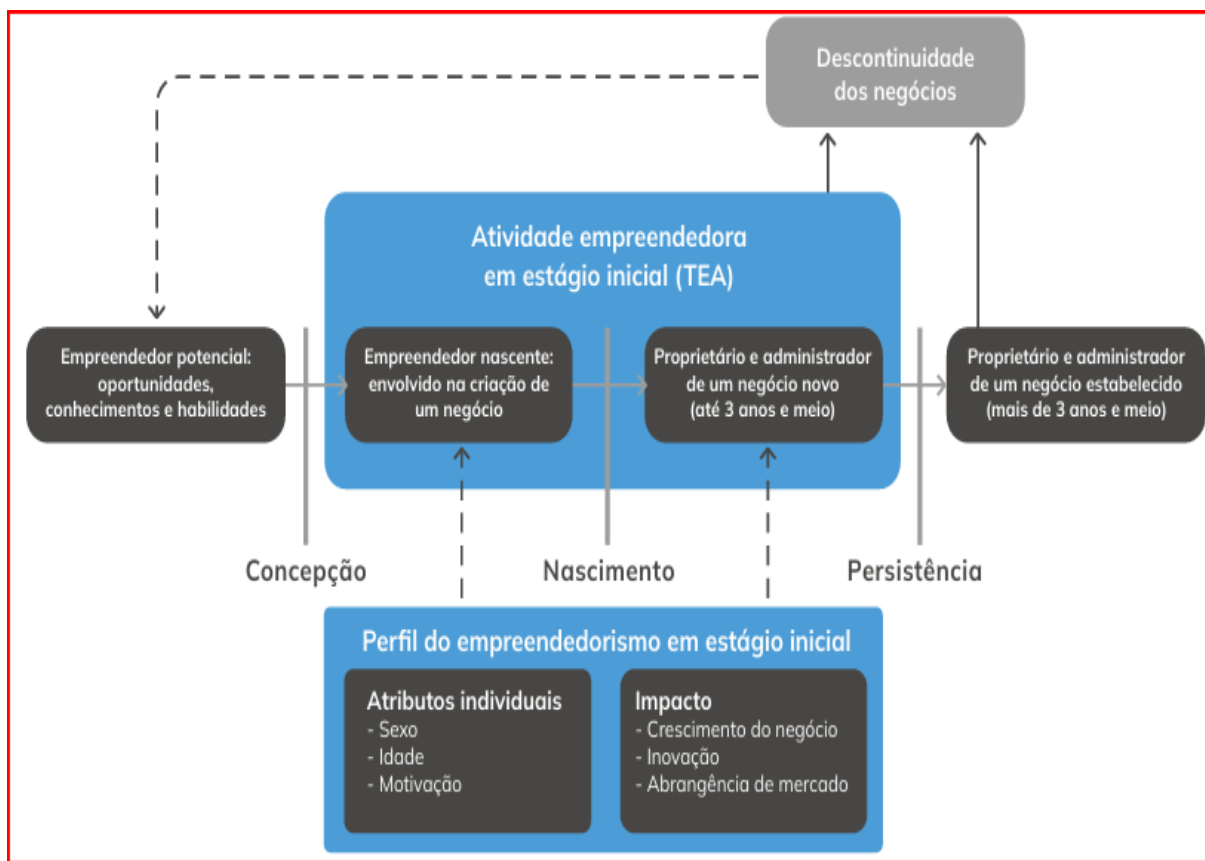


Fonte: ANEGEPE e SEBRAE (2024)

A Figura 4 mostra a integração das variáveis socioeconômicas, condições de contexto e o comportamento empreendedor individual para explicar a dinâmica do empreendedorismo no país, evidenciando a interação entre o ambiente de negócios, as motivações individuais e o ciclo de vida dos empreendimentos.

Complementarmente, a Figura 5, evidencia o processo empreendedor para compreensão das atitudes e características de cada um dos estágios do empreendedorismo.

Figura 5 - Processo Empreendedor



Fonte: ANEGEPE e SEBRAE (2024)

A Figura 5 ilustra o processo empreendedor, desde a identificação de oportunidades até a criação e consolidação do novo negócio, aspectos que reforçam a importância do planejamento e do controle como elementos centrais para a sustentabilidade das iniciativas empreendedoras. Para compreensão do relatório é importante conhecer três conceitos relacionados aos estágios dos negócios (ANEGEPE e SEBRAE, 2024).

Empreendedor Nascente: é o indivíduo que tem ativamente dedicado recursos para iniciar o negócio, negócio esse que ainda não pagou salários ou remuneração (inclusive para si mesmo) por um período de três meses;

Empreendedor Novo: é o empreendedor que iniciou e está administrando um negócio e pagou salários ou remuneração por três meses ou mais, porém por um período inferior a 42 meses;

Empreendedor Estabelecido: é o empreendedor que iniciou e está administrando um negócio e pagou salários ou remuneração há 42 meses ou mais.

De acordo com o relatório, o Brasil consolidou-se entre os países com maior intensidade empreendedora do mundo. A Taxa de Empreendedorismo Total (TTE) atingiu 30,1% da população adulta, posicionando o país na quarta colocação entre as economias de renda nível C, atrás apenas de Equador, Guatemala e Tailândia. Este dado é relevante para o planejamento e controle de negócios, pois demonstra uma alta disposição da população para iniciar e manter

atividades empresariais. Em relação à fase inicial dos negócios, a Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) foi de 18,6%, evidenciando que quase um quinto dos brasileiros adultos esteve envolvido em empreendimentos nascentes ou novos (menos de 42 meses de existência). Embora tenha se posicionado atrás de países latino-americanos como Equador e Guatemala, o Brasil apresentou forte dinamismo na criação de novos negócios, essencial para a renovação do tecido empresarial. Complementarmente, a taxa de empreendedores estabelecidos (EBO) foi de 11,9%, demonstrando que uma parcela significativa conseguiu ultrapassar a fase mais crítica de sobrevivência, consolidando seus empreendimentos (ANEGEPE e SEBRAE,2024).

Outro aspecto que reforça a relevância do empreendedorismo para o Brasil é o alto contingente de empreendedores potenciais. Em 2023, 48,7% da população adulta não empreendedora manifestou intenção de abrir um novo negócio nos próximos três anos, representando cerca de 47,7 milhões de pessoas. Além disso, o sonho de "ter o próprio negócio" figura entre os três principais desejos da população brasileira, especialmente entre jovens e classes de menor renda, o que evidencia a forte cultura empreendedora no país. A pesquisa também destaca as motivações que impulsionam os brasileiros a empreender: 58,9% dos empreendedores iniciais declararam atuar por oportunidade, enquanto 38,6% o fizeram por necessidade. Esses dados ressaltam a importância de fomentar políticas públicas e instrumentos de apoio que estimulem o empreendedorismo por oportunidade, mais associado à inovação, ao crescimento sustentável e à geração de empregos de qualidade (ANEGEPE e SEBRAE,2024).

As considerações finais do relatório GEM 2023 sintetizam as forças, fragilidades, ameaças e oportunidades do ecossistema empreendedor brasileiro. Entre as forças, destacam-se o elevado número de empreendedores e a forte disposição para empreender. Como fragilidades, aparecem a baixa qualidade da educação empreendedora e a dificuldade de acesso a crédito. Entre as ameaças, ressaltam-se o ambiente regulatório complexo e a instabilidade econômica. Em contrapartida, as oportunidades apontam para o fortalecimento do empreendedorismo feminino, jovem e inovador, além da necessidade de criação de políticas de apoio mais efetivas. Esses elementos indicam que o empreendedorismo no Brasil é uma força vital e resiliente, mas que demanda suporte sistêmico para se traduzir em negócios sólidos e perenes. Assim, compreender essas dinâmicas é essencial para a estruturação de modelos de planejamento e controle que promovam a sustentabilidade e a longevidade das micro e pequenas empresas brasileiras (ANEGEPE e SEBRAE,2024).

Segundo a ANEGEPE (2025), a Teoria da Efetuação, desenvolvida por Saras Sarasvathy, oferece uma abordagem alternativa ao modelo tradicional de planejamento, especialmente relevante para empreendedores que operam em ambientes de alta incerteza,

como é o caso das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Em vez de definir metas fixas e buscar os recursos necessários para atingi-las, os empreendedores efetuidores iniciam suas ações a partir dos meios que já possuem — quem são, o que sabem e quem conhecem —, adotando o chamado princípio do "pássaro na mão". Nessa lógica, as decisões são guiadas pelo princípio da "perda aceitável", em que se arrisca apenas o que é possível perder, sem comprometer a viabilidade do negócio. Assim, o empreendedor evita depender de previsões futuras, mantendo controle sobre seus passos, como preconiza o princípio do "piloto no avião" (ANEGEPE, 2025).

Adicionalmente, o empreendedor efetual atua em constante interação com sua rede de contatos, aproveitando o princípio da "colcha de retalhos" para formar parcerias, testar ideias rapidamente e ajustar rumos com base em feedbacks, o que reduz custos e acelera a aprendizagem. Essa abordagem também inclui o princípio da "limonada", que representa a habilidade de transformar imprevistos e problemas em novas oportunidades e recursos. Essa lógica mostra-se altamente pertinente para as MPEs, pois favorece ações de baixo risco, decisões dinâmicas e a construção de soluções colaborativas. Desse modo, a efetuação oferece subsídios relevantes para a formulação de modelos de planejamento e controle mais aderentes à realidade dessas empresas, centrados na flexibilidade, adaptação e uso estratégico dos meios disponíveis (ANEGEPE, 2025).

No artigo intitulado “*Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*”, Sarasvathy (2001) propõe este novo modelo de raciocínio empreendedor denominado "efetuação", que se contrapõe à lógica tradicional de causalidade, predominante nos estudos econômicos e administrativos. O objetivo do estudo é demonstrar que a efetuação constitui uma lógica distinta e válida de decisão, especialmente aplicável em contextos de incerteza, nos quais o futuro não pode ser previsto com precisão e os recursos disponíveis são limitados. A metodologia utilizada pela autora baseou-se em experimentos controlados com 27 empreendedores experientes, que foram convidados a resolver um mesmo problema hipotético de criação de uma empresa. As respostas e estratégias adotadas pelos participantes foram analisadas qualitativamente. A partir dessa análise, Sarasvathy identificou um padrão de comportamento que não seguia a lógica causal (definição de objetivos e posterior busca de meios para alcançá-los), mas sim uma lógica inversa, centrada nos recursos disponíveis e na construção de possibilidades futuras de forma contingente. Esse padrão foi denominado de "lógica de efetuação".

Entre os principais resultados, a autora destaca cinco princípios que estruturam a efetuação: (i) o princípio do pássaro na mão, que valoriza os meios que o empreendedor já possui (quem é, o que sabe e quem conhece); (ii) o princípio da perda aceitável, que guia

decisões com base no quanto se pode perder, e não no lucro esperado; (iii) o princípio da colcha de retalhos, em que parcerias são estabelecidas desde o início para cocriação e compartilhamento de riscos; (iv) o princípio do piloto no avião, que enfatiza o controle ativo sobre o futuro em vez da previsão; e (v) o princípio da limonada, que representa a capacidade de transformar contingências e imprevistos em oportunidades. Esses princípios revelam uma abordagem pragmática e adaptativa da ação empreendedora, baseada no uso criativo dos recursos disponíveis e na construção colaborativa do caminho empresarial.

A efetuação tem sido amplamente utilizada como base para a formulação de políticas públicas, programas de capacitação empreendedora e metodologias de ensino voltadas para pequenos negócios. No Brasil, a Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE) desempenha um papel fundamental na disseminação dessa abordagem, por meio de parcerias com instituições como a *Society for Effectual Action* (SEA). Essa iniciativa visa a disponibilizar materiais pedagógicos gratuitos, incluindo vídeo-casos e conteúdos didáticos, para facilitar a compreensão e a aplicação da efetuação no contexto empreendedor (ANEGEPE, 2025).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro pequenas empresas. Atua com foco no empreendedorismo em parceria com os setores público e privado, promovendo programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, incentivo à educação empreendedora, feiras e rodadas de negócios. O seu site informa que garante atendimento em todo território nacional como agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Somente articula junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito, a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento visando à melhoria do negócio (SEBRAE, 2023). Apresenta-se a seguir Tabelas com dados relevantes sobre número de empresas, participação no PIB, quantidade de empreendedores, percentual de homens e mulheres no empreendedorismo, percentual dos empreendedores por faixa etária e percentual de renda por quantidade de salário-mínimo (SM) que evidenciam a importância do empreendedorismo deste segmento para a economia.

Tabela 1 – Número de Empresas - Brasil

Porte	Nº Empresas	%
MEI	12.628.033	55%
ME	6.817.459	30%
Demais	2.195.751	10%
EPP	1.199.085	5%
Total	22.840.328	100%

Fonte: Sebrae (2023)

Os dados apresentados na Tabela 1 evidenciam a predominância dos Microempreendedores Individuais (MEI) no cenário empresarial brasileiro, representando 55% do total de empresas ativas. Esse número reflete a crescente formalização de trabalhadores autônomos e pequenos negócios, impulsionada por políticas públicas que facilitam o registro e a tributação simplificada desse segmento.

As Microempresas (ME), que correspondem a 30% do total, também desempenham um papel relevante na economia, sendo responsáveis por uma parte significativa da geração de empregos e movimentação do mercado interno. No entanto, a expressiva diferença numérica entre MEI e ME sugere desafios na transição entre esses portes, possivelmente devido a barreiras tributárias, burocráticas e de gestão enfrentadas pelos pequenos negócios ao tentar expandir suas operações.

As Empresas de Pequeno Porte (EPP), por sua vez, representam apenas 5% do total, destacando-se como um grupo empresarial mais restrito, mas com maior capacidade de geração de receita e empregos. Já as demais empresas, que incluem médias e grandes corporações, correspondem a 10% do universo empresarial brasileiro.

Esse panorama reforça a necessidade de estratégias eficazes de planejamento e controle para os pequenos negócios, especialmente no contexto do MEI e ME, em que há maior concentração de empresas. A transição para estágios mais avançados de maturidade empresarial requer capacitação, acesso a crédito, e aprimoramento dos mecanismos de gestão, garantindo que essas empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem no mercado competitivo.

Tabela 2 – Participação no PIB - Brasil

Ano	% no PIB
2009	27,2
2010	26,7
2011	27
2014	28,6
2015	29,4

2016	30
2017	29,5

Fonte: Sebrae (2023)

A Tabela 2 apresenta a evolução da participação das micro e pequenas empresas (MPEs) no PIB brasileiro entre 2009 e 2017. O percentual cresceu de 27,2% para 29,5%, atingindo um pico de 30% em 2016. Esse avanço está ligado ao aumento da formalização de pequenos negócios e ao fortalecimento do setor de serviços, onde as MPEs têm forte presença.

As oscilações refletem desafios como crises econômicas, consumo instável e dificuldades de crédito. O crescimento até 2016 pode ter sido impulsionado por incentivos ao empreendedorismo e pelo aumento do empreendedorismo por necessidade na recessão. A leve queda em 2017 pode indicar recuperação de grandes empresas.

O fortalecimento das MPEs demanda gestão eficiente, inovação e acesso a mercados para garantir crescimento sustentável e relevância no PIB.

Tabela 3 – Quantidade de Empreendedores - Brasil

Trim./Ano	Empreendedores
4/2019	28.999.569
1/2020	28.211.199
2/2020	25.232.093
3/2020	25.296.183
4/2020	26.793.745
1/2021	27.256.786
2/2021	28.362.579
3/2021	29.262.215
4/2021	29.817.649
1/2022	29.379.113
2/2022	29.950.918
3/2022	30.035.534
4/2022	29.716.626
1/2023	29.351.337

Fonte: Sebrae (2023)

A Tabela 3 apresenta a evolução trimestral da quantidade de empreendedores no Brasil entre o quarto trimestre de 2019 e o primeiro trimestre de 2023. Observa-se uma queda acentuada no número de empreendedores no primeiro semestre de 2020, refletindo os impactos iniciais da pandemia da COVID-19. A partir do terceiro trimestre de 2020, nota-se uma retomada gradual, com o total de empreendedores superando os níveis pré-pandemia a partir de 2021.

O crescimento contínuo até o terceiro trimestre de 2022 demonstra uma recuperação do empreendedorismo, possivelmente impulsionada pelo aumento do trabalho autônomo e da formalização via MEI. A leve oscilação nos períodos subsequentes sugere um movimento de estabilização no cenário econômico, reforçando a importância do planejamento e da capacitação para a sustentabilidade dos pequenos negócios.

Tabela 4 – Percentual de Homens e Mulheres no Empreendedorismo

trim./Ano	% Homem	%Mulher
1/2023	66,09	33,91
4/2022	65,48	34,52
3/2022	65,56	34,44
2/2022	65,63	34,37
1/2022	66,26	33,74
4/2021	65,96	34,04
3/2021	66,21	33,79
2/2021	66,93	33,07
1/2021	67,13	32,87
4/2020	66,91	33,09
3/2020	67,72	32,28
2/2020	67,58	32,42
1/2020	66,33	33,67
4/2019	65,20	34,80

Sebrae (2023)

A Tabela 4 apresenta a evolução da participação de homens e mulheres no empreendedorismo entre o quarto trimestre de 2019 e o primeiro trimestre de 2023. Observa-se que os homens mantêm uma participação superior a 65% ao longo do período, enquanto a presença feminina varia entre 32% e 35%, sem grandes alterações na tendência.

Os dados indicam que, apesar do crescimento do empreendedorismo feminino nos últimos anos, ainda há uma predominância masculina no setor. A leve redução na participação das mulheres entre 2020 e 2021 pode estar relacionada aos impactos da pandemia, que afetaram setores nos quais as mulheres têm maior representatividade, além de desafios como a sobrecarga de trabalho doméstico e dificuldades de acesso a crédito.

A estabilização dos percentuais em 2022 e 2023 sugere uma retomada do equilíbrio no mercado empreendedor, mas reforça a necessidade de políticas de incentivo para ampliar a participação feminina, garantindo melhores condições para o desenvolvimento de negócios liderados por mulheres.

Tabela 5 – Percentual de Empreendedores por Faixa Etária

Trem/Ano	De 0 até 25 anos	De 25 até 35 anos	De 35 até 45 anos	De 45 até 55 anos	De 55 até 65 anos	Acima de 65 anos
4/2019	7,03%	19,31%	25,28%	23,72%	17,35%	7,31%
1/2020	7,41%	21,69%	26,18%	22,70%	15,66%	6,35%
2/2020	6,82%	20,96%	26,98%	23,31%	15,51%	6,42%
3/2020	7,30%	22,07%	26,43%	23,00%	15,41%	5,79%
4/2020	7,28%	22,33%	26,76%	22,94%	15,08%	5,61%
1/2021	7,48%	22,44%	26,16%	22,98%	15,47%	5,46%
2/2021	7,82%	22,57%	26,20%	22,54%	15,18%	5,69%
3/2021	7,91%	22,41%	25,90%	22,61%	15,23%	5,93%
4/2021	7,77%	22,27%	25,72%	22,53%	15,55%	6,17%
1/2022	7,74%	22,57%	25,87%	22,48%	15,27%	6,08%
2/2022	7,81%	22,51%	25,82%	22,20%	15,33%	6,33%
3/2022	7,66%	21,77%	25,64%	22,71%	15,52%	6,70%
4/2022	7,50%	21,86%	25,83%	22,43%	15,73%	6,66%
1/2023	7,27%	21,84%	25,70%	22,56%	15,88%	6,75%

Fonte: Sebrae (2023)

A Tabela 5 apresenta a evolução da distribuição percentual dos empreendedores brasileiros por faixa etária entre o quarto trimestre de 2019 e o primeiro trimestre de 2023. Observa-se que a maior concentração de empreendedores está na faixa de 35 a 45 anos, seguida pelos grupos de 45 a 55 anos e 25 a 35 anos, refletindo a predominância de adultos em idade produtiva no cenário empreendedor.

Ao longo do período analisado, as faixas etárias de 25 a 35 anos e de 35 a 45 anos mantiveram percentuais relativamente estáveis, enquanto os empreendedores acima de 55 anos apresentaram um leve crescimento, indicando um aumento do empreendedorismo entre pessoas próximas ou já na aposentadoria. A participação dos mais jovens (até 25 anos) permaneceu abaixo de 8%, evidenciando desafios de inserção dessa faixa etária no empreendedorismo.

A tendência observada pode estar associada a fatores como experiência profissional, acesso a recursos financeiros e necessidade de adaptação ao mercado de trabalho. O crescimento gradual do empreendedorismo entre pessoas acima de 55 anos pode refletir tanto a busca por complementação de renda quanto a ampliação de políticas de incentivo ao empreendedorismo sênior.

Tabela 6 – Percentual de Renda por Quantidade de Salário-Mínimo (SM)

trim./Ano	De 0 até 2 SM	De 2 até 5 SM	De 5 a mais SM
4/2019	62,55%	26,25%	11,20%
1/2020	61,84%	26,76%	11,40%
2/2020	69,75%	21,01%	9,24%
3/2020	67,44%	22,55%	10,01%
4/2020	65,10%	24,62%	10,27%
1/2021	64,84%	24,63%	10,53%
2/2021	64,58%	24,94%	10,48%
3/2021	62,85%	26,02%	11,13%
4/2021	61,15%	26,93%	11,92%
1/2022	58,52%	28,87%	12,62%
2/2022	57,24%	29,17%	13,58%
3/2022	55,79%	30,02%	14,19%
4/2022	53,32%	31,32%	15,36%
1/2023	53,49%	30,98%	15,53%

Fonte: Sebrae (2023)

A Tabela 6 apresenta a distribuição percentual dos empreendedores brasileiros conforme sua faixa de rendimento, medida em salários-mínimos, entre o quarto trimestre de 2019 e o primeiro trimestre de 2023. Observa-se que a maioria dos empreendedores se concentra na faixa de até 2 salários-mínimos, embora esse percentual tenha diminuído ao longo do período, caindo de 62,55% em 2019 para 53,49% em 2023.

Essa redução foi acompanhada por um crescimento na participação dos empreendedores que recebem de 2 a 5 salários-mínimos, que passou de 26,25% em 2019 para 30,98% em 2023, e daqueles com rendimento acima de 5 salários-mínimos, que aumentaram de 11,20% para 15,53% no mesmo intervalo.

A queda na faixa de menor rendimento pode indicar uma melhora nas condições de faturamento dos empreendedores, impulsionada por fatores como digitalização dos negócios, maior acesso a mercados e estratégias de diversificação de receitas. Por outro lado, oscilações na economia e inflação podem ter influenciado a migração de empreendedores para faixas de renda superiores.

Os dados das tabelas evidenciam que 85% das empresas são micro e pequenas empresas. A participação no PIB gera em torno de 30%. A quantidade de empreendedores está na ordem de 30 milhões. A participação de homens e mulheres representa 66% e 33%, respectivamente. 68% dos empreendedores estão situados na faixa de 25 a 55 anos e 20% acima de 55 anos. Tudo isto comprova que as MPes têm uma representação efetiva na economia brasileira, mas o Brasil

é um país com milhões de desempregados e baixo crescimento econômico no qual o empreendedorismo, motivado por oportunidade ou necessidade, assume um papel relevante na economia.

O papel das orientações empresariais na sustentabilidade e longevidade das microempresas foi objeto de estudo de Sbaraini e Oliveira (2021), que investigaram o impacto do programa “Negócio a Negócio” do SEBRAE sobre a taxa de sobrevivência das microempresas em Campinas-SP. A pesquisa comparou dois grupos: 493 empresas que receberam orientação do programa entre 2014 e 2019 e um grupo controle de MPEs não atendidas na mesma localidade. Os resultados evidenciaram que, embora a taxa de mortalidade entre os dois grupos tenha se aproximado ao longo do tempo, as empresas participantes apresentaram maior sobrevida nos dois primeiros anos — período em que o programa foi mais atuante. O tempo médio de vida das empresas participantes foi de 7,9 anos contra 5,6 anos das não participantes, diferença estatisticamente significativa segundo o teste de Mann-Whitney. Além disso, observou-se que a mortalidade é mais expressiva entre as microempresas, especialmente do setor comercial, e que as empresas orientadas tendem a postergar a saída do mercado, embora, com o passar dos anos, essa vantagem seja diluída. A pesquisa reforça a importância do planejamento, da gestão qualificada e da atuação de programas de apoio para o aumento da sustentabilidade dos pequenos negócios, sinalizando que políticas públicas pontuais tendem a ter efeito limitado se não forem integradas a uma lógica de acompanhamento contínuo e desenvolvimento de capacidades gerenciais.

Ribeiro e Plonski (2020), por meio do artigo Educação empreendedora: o que dizem os artigos mais relevantes? Proposição de uma revisão de literatura e panorama de pesquisa, realizaram uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de mapear os principais temas e tendências do ensino de empreendedorismo. A pesquisa abrangeu 934 artigos extraídos da base Web of Science, e aplicou um algoritmo de ranqueamento com base na média anual de citações para identificar os 54 trabalhos mais influentes, que representaram 50% do total acumulado de citações. A análise de conteúdo desses artigos possibilitou a classificação em nove categorias temáticas, com predominância do tópico "intenção empreendedora", seguido por abordagens sobre processos de aprendizagem, ensaios críticos, revisões sistemáticas, boas práticas pedagógicas, estudos sobre gênero, negócios sociais, reconhecimento de oportunidades e competências empreendedoras.

Os autores destacam que a literatura ainda é fortemente centrada em abordagens tradicionais de sala de aula, sendo pouco sensível às transformações no ecossistema educacional. Nesse sentido, três frentes de pesquisa são apontadas como promissoras: i) a

necessidade de detalhamento e aprofundamento de métodos pedagógicos baseados em experiências práticas, como o aprendizado por projetos e a vivência empreendedora; ii) a valorização dos ecossistemas universitários como espaço de formação, reconhecendo o protagonismo dos estudantes em atividades extracurriculares, como empresas juniores e organizações autogeridas; e iii) a emergência de temas como cultura, gênero e negócios sociais, que exigem abordagens pedagógicas mais contextualizadas e inclusivas, rompendo com o modelo homogêneo e universalizado que ainda predomina nas práticas educacionais.

Além de organizar de forma estruturada os principais debates da área, o trabalho de Ribeiro e Plonski (2020) oferece uma contribuição metodológica relevante ao propor um critério de relevância mais justo e atual, baseado em citações ponderadas pelo tempo de publicação, superando o viés cronológico comum nos estudos bibliométricos. Essa estratégia permitiu trazer à tona pesquisas recentes e influentes, ampliando o escopo de análise e fornecendo um panorama mais realista do campo. A pesquisa representa, portanto, um marco na sistematização do conhecimento sobre educação empreendedora, ao oferecer subsídios tanto para pesquisadores quanto para educadores que buscam aprimorar suas práticas e fundamentar novas investigações em um campo que se mostra cada vez mais dinâmico e interdisciplinar.

Garçon e Nassif (2021) desenvolveram um estudo com o objetivo de construir e validar uma escala específica para mensurar a orientação empreendedora individual voltada ao empreendedorismo social (OEI Social). A proposta fundamenta-se na combinação de aspectos afetivos e cognitivos do comportamento empreendedor, reconhecendo que os empreendedores sociais são impulsionados por valores e propósitos voltados à transformação social e ambiental. A metodologia seguiu os protocolos clássicos de desenvolvimento de escalas (Churchill, 1979; DeVellis, 2003), envolvendo revisão bibliográfica, geração de itens e validação de conteúdo por 24 especialistas em empreendedorismo. Como resultado, a escala final foi composta por 18 afirmativas distribuídas em três dimensões principais: proatividade social, inovação social e tomada de risco social, além da proposição teórica de uma quarta dimensão, "mudança social", adaptada da escala WCS de Ocejá e Salgado (2013), voltada a mensurar o comportamento pró-social motivado por valores de transformação.

A proatividade social, primeira dimensão identificada, refere-se à capacidade do indivíduo de agir em prol da mudança antes mesmo da manifestação de demandas explícitas, revelando alto engajamento em causas sociais. A inovação social, por sua vez, envolve a busca por soluções criativas para problemas sociais e ambientais, sinalizando uma postura ativa na construção de novos caminhos para o bem coletivo. Já a tomada de risco social considera a disposição em comprometer recursos e assumir incertezas na criação de empreendimentos com

impacto social. A dimensão adicional de mudança social amplia o escopo da OEI ao captar o impulso transformador ancorado em valores pessoais e coletivos. O estudo evidenciou que esses comportamentos se manifestam de maneira integrada e multilateral, justificando o uso de um instrumento específico e adaptado à realidade do empreendedorismo social.

Ao propor e validar a Escala de OEI Social, o estudo contribui significativamente para a pesquisa empírica no campo do empreendedorismo, oferecendo uma ferramenta robusta para avaliar perfis de empreendedores sociais e orientar programas de formação. Além disso, amplia o conceito clássico de orientação empreendedora individual, adaptando-o ao contexto de empreendimentos que visam não apenas ao lucro, mas principalmente a geração de valor social. A pesquisa ainda destaca a importância de compreender o empreendedorismo como prática baseada em valores, em que os aspectos afetivos influenciam decisões e comportamentos. Nesse sentido, o instrumento desenvolvido pode fomentar avanços teóricos e práticos em políticas públicas, estratégias educacionais e iniciativas de apoio ao empreendedorismo com foco em impacto social.

O artigo Comportamento intraempreendedor e cultura organizacional intraempreendedora: uma análise sobre a influência no sucesso de projetos, de Elias, Martens e Bizarrias (2024), teve como objetivo analisar a influência do comportamento intraempreendedor dos profissionais no sucesso de projetos, considerando a moderação exercida pela cultura organizacional intraempreendedora. O estudo também buscou identificar perfis heterogêneos de intraempreendedores e seus diferentes efeitos sobre o sucesso dos projetos. A relevância da pesquisa reside na escassez de estudos que relacionem diretamente o intraempreendedorismo ao desempenho em projetos, especialmente no contexto organizacional brasileiro.

A metodologia adotada foi quantitativa, utilizando um *survey* aplicado a 284 participantes de projetos. A análise dos dados foi realizada por meio de modelagem de equações estruturais, regressão linear para testes de moderação e análise de classes latentes para a identificação de perfis de intraempreendedores. Foram utilizadas escalas validadas na literatura para mensurar o comportamento intraempreendedor, a cultura organizacional intraempreendedora e o sucesso de projetos.

Os principais resultados indicam que o comportamento intraempreendedor dos profissionais influencia positivamente o sucesso dos projetos. No entanto, essa relação é moderada pela cultura organizacional intraempreendedora: em ambientes com cultura fraca ou mediana, a influência do intraempreendedorismo no sucesso dos projetos é reduzida. Além disso, foram identificados três perfis distintos de intraempreendedores, demonstrando que a

cultura organizacional pode potencializar o desempenho mesmo de indivíduos com baixo perfil intraempreendedor. Esses achados reforçam a importância de fomentar uma cultura organizacional que apoie e estimule o intraempreendedorismo, alinhando-se à proposta desta tese de valorizar práticas inovadoras e sustentáveis nas micro e pequenas empresas.

2.3 PLANEJAMENTO

De acordo com Oliveira (2023), o planejamento constitui um processo sistemático e contínuo que orienta a organização na definição de seus propósitos, direcionamentos e resultados pretendidos. Envolve a determinação de objetivos, desafios e metas a serem alcançados, considerando as condições internas e externas que influenciam o desempenho organizacional. Dessa forma, o planejamento permite antecipar cenários, reduzir incertezas e alinhar esforços em torno de uma visão estratégica de futuro, contribuindo para a eficácia das decisões e a sustentabilidade empresarial. O autor enriquece a abordagem apresentando os três níveis de planejamento. O Quadro 6 – Níveis de Planejamento da Empresa mostra suas características.

Quadro 6 – Níveis de Planejamento

Nível	Características
Estratégico	Objetivos de longo prazo com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.
Tático	Objetivos de médio prazo com estratégias e ações que afetam áreas específicas da empresa.
Operacional	Planos de ação (definição dos recursos necessários, procedimentos básicos, resultados esperados, prazos e responsáveis pela execução)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2023)

O Quadro 6 evidencia a hierarquia dos três níveis de planejamento, estratégico, tático e operacional, cada um com escopo, horizonte temporal e abrangência distintos. O planejamento estratégico, situado no topo da estrutura, orienta a definição dos objetivos de longo prazo e das estratégias que direcionam a empresa como um todo. O planejamento tático, por sua vez, traduz essas diretrizes em metas e ações de médio prazo, voltadas a áreas ou departamentos específicos. Já o planejamento operacional desdobra os planos em procedimentos concretos,

com definição de recursos, prazos e responsáveis pela execução, assegurando que as ações sejam efetivamente implementadas.

Integrado aos três níveis de planejamento essenciais à gestão, o autor apresenta também os tipos e níveis de planejamento, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Tipos e Níveis de Planejamento

Nível	Tipo				
Estratégico	Planejamento Estratégico				
Tático	Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional
Operacional	Plano de Preços e Produtos	Plano de Despesas	Plano de Capacidade de Produção	Plano de Recrutamento e Seleção	Plano diretor de sistemas
	Plano de Promoção	Plano de Investimentos	Plano de Controle de Qualidade	Plano de Treinamento	Plano de estrutura organizacional
	Plano de Vendas	Plano de Compras	Plano de Estoques	Plano de Cargos e Salários	Plano de rotinas administrativas
	Plano de Distribuição	Plano de Fluxo de Caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de Promoções	Plano de informações gerenciais
	Plano de Pesquisa de Mercado	Plano Orçamentário	Plano de Expedição de Produtos	Plano de Capacitação Interna	Plano de comunicações

Fonte: Oliveira (2023)

O Quadro 7 amplia essa perspectiva ao demonstrar como cada nível hierárquico se articula com os diferentes tipos de planejamento. No nível estratégico, destaca-se o planejamento estratégico corporativo, que estabelece a direção geral e o posicionamento competitivo da empresa. No nível tático, são definidos planos intermediários voltados às principais funções empresariais, mercadológica, financeira, produtiva, de recursos humanos e organizacional, permitindo a coordenação entre as áreas e a adequação dos recursos aos objetivos globais. Já no nível operacional, Oliveira (2023) detalha a multiplicidade de planos específicos, que asseguram a execução cotidiana das atividades e o acompanhamento dos resultados.

Essa integração entre níveis e tipos de planejamento reforça a importância de uma visão sistêmica da gestão, na qual cada plano cumpre papel complementar dentro do processo

decisório organizacional. A coerência entre os níveis estratégico, tático e operacional garante o alinhamento entre a formulação e a execução das estratégias, promovendo eficiência, coordenação interna e sustentabilidade do negócio. No contexto das micro e pequenas empresas, essa estrutura representa um referencial essencial, pois permite adaptar a complexidade do planejamento à realidade e à capacidade gerencial desses empreendimentos, favorecendo a implementação de práticas de gestão mais consistentes e integradas.

De acordo com Pereira e Bastos (2023), o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo dinâmico e participativo, que integra a análise do ambiente interno e externo à definição de objetivos e estratégias organizacionais. Os autores destacam que o planejamento contemporâneo transcende a mera formalização de planos, assumindo o papel de instrumento de aprendizado e de adaptação contínua em contextos complexos e incertos. Assim, o enfoque atual do planejamento busca equilibrar a racionalidade analítica dos modelos clássicos com a flexibilidade necessária para responder às mudanças rápidas do ambiente empresarial, promovendo a coerência entre a visão de longo prazo e as ações operacionais de curto prazo.

2.3.1 Instrumentos de Planejamento Estratégico

As ferramentas de planejamento estratégico que nortearão este projeto de pesquisa serão a análise de *SWOT* e o *Balanced Scorecard (BSC)* e Plano de Negócios por serem técnicas eficazes na sua aplicação empresarial com respaldo na literatura.

2.3.1.1 Análise de SWOT

Padoveze (2015) recomenda a análise do ambiente interno e externo de uma empresa utilizando a análise SWOT, cujas siglas ele explica da seguinte maneira:

S – Strengths – Forças – Pontos Fortes

W – Weaknesses – Fraquezas – Pontos Fracos

O – Opportunities – Oportunidades

T – Threats – Ameaças

Tomando como base Abdalla *et al.* (2019), a análise de *SWOT* analisa o cenário em que a empresa está inserida. No Brasil, é conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças). Consiste na avaliação de fatores internos (pontos fortes e fracos) e

externos (ameaças e oportunidades), tais como: concorrência, economia e tecnologia. No ambiente interno os fatores são controlados pela própria empresa, enquanto no externo não podem ser controlados pela empresa. Os autores apresentam uma contribuição excelente e inova com uma sugestão de Análise *SWOT* cruzada, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Análise *SWOT* Cruzada

Fatores	Fatores	
	Positivos	Negativos
Internos	Pontos Fortes + Oportunidades: Estratégia ofensiva de crescimento	Pontos Fortes + Ameaças: Plano de Investimento em fontes alternativas
Externos	Pontos Fracos + Oportunidades: Plano de priorização para minimizar os pontos fracos	Pontos Fracos + Ameaças: Plano de Sobrevivência

Fonte: Abdalla *et al.* (2019, p.88)

Nesta análise *SWOT* cruzada, os autores aprofundam este cenário com as seguintes análises: a) ao cruzar pontos fortes e as oportunidades, o gestor poderia adotar uma estratégia mais ofensiva, aproveitando para ampliar as suas vantagens competitivas e buscar novos mercados; b) no cenário de pontos fortes em confronto com as ameaças, à sua produção, a empresa poderia adotar estratégias que adequem suas ações ao ambiente, utilizando suas forças; c) no cenário que contrapõe as fraquezas e oportunidades, a empresa poderia adotar uma estratégia agressiva, visando minimizar as fraquezas, utilizando-se das oportunidades ofertadas; d) no cenário que contém as fraquezas e as ameaças, a estratégia a ser adotada seria mais defensiva e a empresa poderia realizar algumas modificações para se proteger, reduzindo as fraquezas e os efeitos das ameaças.

2.3.1.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1997) com o objetivo de integrar as medidas oriundas da estratégia, sem deixar de lado as medidas financeiras de desempenho passado, incorporando os indicadores de desempenho futuro. Esses indicadores abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento traduzindo estratégias organizacionais em planos e objetivos

tangíveis. O BSC é uma ferramenta para a empresa organizar os passos necessários para o cumprimento de sua estratégia.

Abdalla *et al.* (2019, p.128), citam em sua obra num quadro “saiba mais”, um pensamento de Kaplan e Norton (2001), que ajuda a contextualizar e responder esta indagação: O *Balanced Scorecard*, cuja tradução mais próxima é indicadores balanceados de desempenho, trata-se de uma metodologia de medição e gestão de desempenho e de execução estratégica. A inspiração de Kaplan e Norton para a criação do modelo veio do reconhecimento que as metodologias de controle, em voga até então, tinham limitações. Entre estas limitações, estavam a concentração excessivamente operacional, foco no presente, dificuldade em considerar ativos intangíveis que se tornavam cada vez mais importantes para a estratégia e o sucesso desta. Em função desta ideia de incorporar outras perspectivas de forma mais balanceada, a metodologia foi chamada de *Balanced Scorecard*.

Neste contexto, pode-se afirmar que a grande inovação da proposta dos autores Kaplan e Norton foi criar o BSC considerando os desempenhos atual e futuro, bem como a análise do negócio não só pela perspectiva financeira, mas também pela perspectiva não financeira:

As **perspectivas financeiras** contêm objetivos que refletem as expectativas dos acionistas, como retorno sobre o investimento, lucros;

A **perspectiva do cliente** contém os objetivos que atendem o cliente. Medidas como fatia de mercado, entrega no prazo;

A **perspectiva interna** mostra os processos internos da empresa para ver quais serão melhorados, para criar valor e manter os clientes satisfeitos. É importante também aferir os controles de desperdícios, tempo de ciclo operacional, gestão de custos, etc.,

A **perspectiva de aprendizado e crescimento** mostra as atividades necessárias para o sucesso futuro, como desenvolver novos produtos e participação/capacitação dos funcionários.

O BSC, por intermédio de seus componentes e de seu arranjo sistêmico, ajuda a definir o que é preciso fazer, o que é preciso alcançar, em cada momento, para cumprir os objetivos estratégicos e verificar o quanto se cumpriu desse plano. Ao desdobrar as estratégias em ações específicas consistentes entre si e ao controlar o grau de sua realização, o BSC constitui-se em um sistema para gerir a estratégia.

Apresenta-se a seguir, um exemplo prático evidenciando toda articulação lógica do modelo numa visão de integrar a teoria com a prática na tradução da estratégia em termos operacionais envolvendo os elementos necessários no planejamento estratégico. Neste sentido, foi selecionado o caso de uma empresa de aviação *low cost low*, cujo diagrama explicativo está apresentado na Figura 6 – BSC de uma empresa de aviação *low cost low fare*.

Figura 6 – BSC de uma empresa de aviação *low cost low fare*

Mapa da Estratégia		Balanced Scorecard		Plano de Ação	
Tema: Eficiência Operacional	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Verba
Finanças 	- Rentabilidade - Aumentar faturamento - Menos aviões	- Valor de mercado - Receita por assento - Custo aluguel aviões	30%TCCA 20%TCCA 5%TCCA		
Cliente 	- Vôo no horário - Menores preços - Atrair e reter mais clientes	- Classificação de chegada no horário da FAA - Classificação por clientes - Nº de clientes repetidos - Nº de clientes	- Nº 1 - Nº 1 70% - Aumento anual 12 %	Programa de fidelização do cliente	\$ xxx
Interno 	Giro rápido em terra	- Tempo em terra - Partida no horário	30 minutos 90%	- Otimização do ciclo de tempo em terra - Gestão da qualidade	\$ xxx \$ xxx
Aprendizado 	- Pessoal em terra alinhado com a estratégia - Adquirir habilidades necessárias - Desenvolver sistema de apoio	% do pessoal em terra que é acionista - Consciência estratégica - Prontidão do cargo estratégico - Disponibilidade do sistema de informações	100% 100% - Ano 1 – 0% - Ano 2 – 90% - Ano 3 – 100% 100%	- Plano de participação acionária dos funcionários - Treinamento do pessoal em terra. - Lançamento de sistema de programação da tripulação - Sistema de CRM	\$ xxx \$ xxx \$ xxx \$ xxx

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004) e citado por Abdalla *et al.* (2019, p. 129)

Abdalla *et al.* (2019, p.128), retratam com base na Figura, *low cost low fare* (LCLF), a estratégia utilizada pelas empresas de aviação Gol (antes da compra da Varig) e Azul (antes da compra da Trip), onde o foco é a maximização de ativos. Ou seja, as ações das empresas devem seguir a lógica de minimizar o tempo em solo e voar o maior tempo possível (Porter, 1996). Assim, interpretando a figura, pode-se ver um mapa estratégico, em que o BSC traduz a estratégia e a visão utilizando um mapa coerente com os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho sistematizados nas quatro perspectivas.

Logo, o BSC é uma metodologia completa para medição de processos empresariais, que tem como um de seus produtos o planejamento estratégico voltado para a atuação da empresa em longo prazo. A formação do mapa estratégico é feita por meio da resposta às perguntas essenciais de cada uma das perspectivas apresentadas, sempre pautando-se na missão e visão da empresa. Com as respostas dessas perguntas pode-se estabelecer metas, tempo de execução e medidores de desempenho. Este mapa estratégico consolidará e integrará todas as etapas sem perder de vista o foco estratégico da empresa.

No contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), sua aplicação, embora ainda incipiente, pode contribuir significativamente para alinhar as ações operacionais às metas estratégicas, proporcionando uma visão sistêmica do desempenho e favorecendo a sustentabilidade do negócio. Conforme discutido por Frezatti *et al.* (2016), o BSC não deve ser

encarado como uma receita pronta, mas como um modelo flexível, cuja eficácia depende da adequação à realidade de cada organização. Apresenta-se a seguir exemplos práticos de aplicação nas quatro perspectivas de objetivos e metas descritos pelo autor.

Quadro 9 - Perspectiva Financeira

Objetivos	Indicadores
Aumento do retorno sobre o capital investido	Variação percentual do retorno sobre o investimento (ROI)
Aumento do valor econômico agregado	Variação percentual do valor econômico agregado (EVA)
Aumento do retorno sobre o capital próprio investido	Variação percentual do retorno sobre o capital próprio (ROE)
Manutenção da margem operacional	Variação percentual da margem operacional
Aumento do giro dos ativos	Giro dos ativos
Manutenção do nível de endividamento	Variação percentual da relação entre capital de terceiros e capital próprio

Fonte: Frezatti *et al.* (2016, p.190)

Este Quadro 9 mostra como a perspectiva financeira reflete os resultados esperados da estratégia em termos de rentabilidade, crescimento e sustentabilidade econômica. Para as MPEs, indicadores financeiros claros ajudam a direcionar os recursos escassos de forma mais eficaz, com foco em viabilidade e longevidade do negócio.

Quadro 10 - Perspectiva do Cliente

Objetivos	Indicadores
Aumento da participação de mercado	Porcentagem de participação de mercado e Porcentagem de crescimento de participação de mercado
Aumento de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes
Aumento da retenção de clientes	Porcentagem de clientes que retornam
Aumento da rentabilidade por cliente	Rentabilidade por cliente
Redução do prazo de entrega	Prazo médio de entrega
Melhoria da qualidade do produto	Porcentagem de devolução, Porcentagem de defeitos e Quantidade de reclamações
Diminuir o custo total para o cliente	Variação percentual do preço de venda e dos custos pós-venda

Fonte: Frezatti *et al.* (2016, p.188)

O Quadro 11 da perspectiva do cliente tem como objetivo compreender e atender às necessidades do mercado-alvo. Para as MPEs, este eixo orienta esforços voltados à fidelização, à geração de valor percebido e à diferenciação no atendimento, elementos vitais para sua competitividade.

Quadro 11 - Perspectiva dos Processos Internos

Objetivos	Indicadores
Aumentar o número de novos produtos	Variação % do <i>mix</i> de produtos
Reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos	Tempo médio de lançamento de novos produtos
Aumentar a qualidade do processo de entrega de produtos e serviços	Satisfação do cliente com a entrega
Aumentar a eficiência do processo de entrega de produtos e serviços	Tempo médio de entrega de produtos e serviços
Aumentar a qualidade do serviço pós-venda	Satisfação do cliente com o serviço pós-venda
Reduzir o tempo de resposta do serviço pós-venda	Tempo médio de resposta aos serviços de pós-venda

Fonte: Frezatti *et al.* (2016, p.185)

O Quadro 11 foca nos processos críticos que impactam diretamente na entrega de valor ao cliente e na eficiência operacional. Para as MPEs, identificar e monitorar esses processos é essencial para garantir a consistência e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Quadro 12 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Competência dos Funcionários	Infraestrutura Tecnológica	Clima para a Ação
Habilidades	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	Empowerment dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de equipe

Fonte: Frezatti *et al.* (2016, p.187)

O Quadro 12 da perspectiva de aprendizagem e crescimento representa a base para a melhoria contínua e inovação. O autor comenta três medidas essenciais para combinar com os vetores apresentados: i) satisfação dos funcionários; ii) retenção de funcionários, e iii) produtividade dos funcionários. No caso das MPEs, envolve especialmente o desenvolvimento das competências da equipe, o fortalecimento da cultura organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente.

Conforme argumentado por Frezatti *et al.* (2016), o BSC não impõe uma lista fechada de fatores críticos de sucesso, metas ou indicadores. Ao contrário, ele requer que cada organização desenvolva seus próprios elementos estratégicos, respeitando suas particularidades e contexto. Essa característica torna o BSC especialmente adaptável às MPEs, pois incentiva a reflexão sobre suas prioridades reais, seus recursos disponíveis e sua posição no mercado. A definição consciente e participativa dos fatores críticos de sucesso fortalece o engajamento da equipe e possibilita o monitoramento contínuo da estratégia, sendo essencial para alcançar os resultados esperados e garantir a sustentabilidade organizacional e reduzir a mortalidade das empresas.

2.3.1.3 Plano de Negócios (PN)

Rosa *et al.* (2013), contando com uma equipe técnica experiente que atua no SEBRAE em âmbito nacional, apresentam a obra “Como ELABORAR um PLANO de NEGÓCIOS”. Este projeto está disponível gratuitamente no site da instituição como ebook e, de forma automatizada, permite que o empreendedor possa criar um cadastro e implementar as informações visando a elaboração do plano de negócios. O modelo SEBRAE apresenta o seguinte escopo, conforme Quadro 13.

Quadro 13 - Escopo do Plano de Negócios SEBRAE

Sumário Executivo	Resumo do Plano; dados dos empreendedores; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário, capital social e fontes de recursos
Análise de Mercado	Estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores
Plano de Marketing	Descrição dos principais produtos e serviços; preço; estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização do negócio.
Plano Operacional	Layout ou arranjo físico, capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços; processos operacionais e necessidade de pessoal.

Plano Financeiro	Estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, investimento total - resumo, estimativa faturamento mensal, estimativa custo unitário matéria-prima, materiais diretos e terceirizações, estimativa dos custos de comercialização, apuração dos custos dos materiais diretos e /ou mercadorias vendidas, estimativa dos custos com mão de obra, estimativa do custo com depreciação, estimativa dos custos fixos operacionais mensais, demonstrativo de resultados e indicadores de viabilidade (Ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo do retorno do investimento)
Construção de Cenários	Projeção resultados com cenários pessimista, provável e otimista.
Avaliação Estratégica	Análise da matriz F.O.F.A. (Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Detectar os pontos fortes e fracos para tornar a empresa mais eficiente e competitiva.
Avaliação do Plano de Negócios	Avaliação das informações para emitir uma resposta à pergunta lançada no início do manual: "Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?"
Roteiro para coleta de informações consolidado	Estruturar um roteiro consolidando as informações do plano

Fonte: Rosa *et al.* (2013)

Este plano está disponível de forma gratuita no site (<https://www.sebrae-sc.com.br/ferramenta/plano-de-negocio>) e demanda uma consultoria para sua elaboração. São nove etapas a serem cumpridas e o micro e pequeno empresário necessita de orientação e muitas das vezes não tem recursos de TI. O PN do SEBRAE é um conhecimento muito difundido no mercado brasileiro e a sua estrutura é uma referência que é seguida por grande parte da literatura.

Numa aplicação prática deste sistema do SEBRAE-SC na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Agostinho (2024), no trabalho de conclusão de curso intitulado "Relatório Teórico-Prático: como elaborar um plano de negócios para uma microempresa de prestação de serviço de contabilidade utilizando o sistema do SEBRAE-SC", tem como objetivo desenvolver um plano de negócios aplicado à área contábil, com base no sistema SEBRAE de Santa Catarina. O estudo propõe-se a integrar teoria e prática, respondendo à demanda de alunos egressos do curso de Ciências Contábeis da UFRRJ que desejam empreender, mas carecem de orientação técnica para elaboração de planos estruturados. A metodologia utilizada é qualitativa, exploratória e aplicada, com base em um estudo de caso construído a partir da experiência prática no Escritório de Práticas Contábeis da UFRRJ. O trabalho incorpora revisão bibliográfica sobre empreendedorismo, modelo Canvas, plano de negócios do SEBRAE-SC, bem como sobre organismos de apoio nacionais e internacionais. A construção do plano foi realizada integralmente na plataforma online do SEBRAE-SC, contemplando todos os oito módulos do sistema: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano

Operacional, Plano Financeiro, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano de Negócio.

Entre os resultados, o autor identificou que o sistema SEBRAE-SC oferece uma estrutura robusta e sistematizada para planejamento empresarial, mas apresenta limitações importantes: (i) necessidade de orientação técnica para o preenchimento completo; (ii) cálculo dos indicadores de viabilidade apenas no cenário provável; (iii) ausência de justificativas interpretativas dos resultados gerados pelo sistema; (iv) projeções limitadas a um único período, dificultando análises de médio e longo prazo. Com base nos dados simulados, o plano de negócios revelou-se financeiramente inviável no cenário provável, mas viável no cenário otimista, sendo sugerida a inclusão do cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) para uma análise mais robusta.

O trabalho conclui que, apesar das limitações da ferramenta, sua aplicação é altamente relevante para a formação empreendedora dos alunos. O modelo SEBRAE-SC pode ser utilizado em projetos de extensão do curso e como base para consultorias em planejamento contábil. A experiência possibilitou ao autor desenvolver competências práticas em modelagem de negócios, análise de viabilidade e simulação de cenários, afirmando-se capaz de orientar ou empreender na área com base no conhecimento adquirido.

Segundo Marshall Junior *et al.* (2014, p.29), “O plano de negócios é um excelente estudo prévio sobre futuras ações que poderá vir a desenvolver em sua carreira de empreendedor. Nele são realizadas todas as simulações possíveis para que um negócio eleve a sua probabilidade de sucesso”. O autor mostra que a elaboração do plano de negócios é uma forma preventiva de conhecer o negócio e criar condições de sucesso futuro do empreendimento. Esta deve ser a visão de qualquer empreendedor. Seja para um novo negócio ou para avaliar um negócio já em execução, pois todo plano de negócios deve ser reavaliado. Para ilustrar a visão do autor sobre os elementos que compõem o seu plano de negócio, apresenta-se a Quadro 14.

Quadro 14 – Plano de Negócios em Fórmulas

$Dn + Dp = R$	Dn = Definição do negócio (descrição precisa da percepção do empreendedor sobre o que deve ser realizado para aproveitar as oportunidades identificadas no mercado); Dp = detalhamento do plano (demonstra o esforço desenvolvido pelo empreendedor em aplicar técnicas de gestão para estruturar o negócio pretendido em direção ao sucesso); R = Resultado da análise (pode ser pela conclusão da viabilidade ou não do negócio).
$Dn = Nm + Mg + Po + Pc$	Nm = Nicho de mercado (apresenta os principais dados relativos ao segmento de mercado em que o negócio está inserido, como consumo anual, taxa crescimento setor etc.); Mg = Mercado geográfico (demonstra as características da região onde a empresa atuará, como dados demográficos e socioeconômicos); Po = Perfil da oferta (estudo sobre todas as características da concorrência em suas diversas abordagens, como: diferenciais, pontos fracos e oportunidades existentes para o negócio objeto do plano); Pc = Perfil do consumidor (resultados das pesquisas sobre o comportamento do consumidor, como hábitos de compra,, percepção sobre o desempenho da oferta atual etc.).
$Dp = Estr + Mkt + Gp + Gq + Ctb + Fc$	Estr = Estratégia (utilizando metodologias como análise SWOT, cinco forças de Porter, construção de cenários, missão, visão, valores etc.); Mkt = Marketing (analisando o comportamento do consumidor mediante o desenvolvimento de pesquisas qualitativas e quantitativas, preço, praça, promoção e produto (4Ps), plano comercial etc.); Gp = Gestão de pessoas (pelo mapeamento de competências necessárias às pessoas que irão compor a organização, critério de recrutamento, seleção e retenção de talentos etc.); Gq = Gestão da qualidade (mediante a aplicação de metodologias para a padronização de processos e gestão de não conformidades, como: PDCA; 5S, métodos para acompanhamento e solução de problemas etc.); Ctb = Contabilidade (estruturando todos os demonstrativos, previsões de receitas, custos, despesas e investimentos, projetando balanços, fluxo de caixa etc.); Fc = Estratégia (identificando os principais indicadores financeiros relativos ao plano, como taxa interna de retorno, valor presente líquido, ponto de equilíbrio, payback etc.).

Fonte: Marshall Junior *et al.* (2014, p.30)

O autor inova a estrutura do PN apresentando fórmulas definindo que o somatório do negócio mais o detalhamento do plano resulta na conclusão de viabilidade ou não do negócio. A definição do negócio é o somatório do nicho de mercado, do mercado geográfico, do perfil da oferta e do perfil do consumidor. O detalhamento do plano é definido como o somatório da estratégia, do marketing, da gestão de pessoas, da gestão da qualidade, da contabilidade e da estratégia. A grande parte desta estrutura está contemplada no PN do SEBRAE, mas cabe destaque aos indicadores financeiros utilizados, tais como: taxa interna de retorno, valor presente líquido, e *payback*. O SEBRAE utiliza os indicadores de Ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo do retorno do investimento.

Hashimoto e Borges (2020, p.35) apresentam um escopo de plano de negócios conforme Quadro 15, tomando como base os modelos de Bizzoto (2008) e Rosa (2007) mostrando os

itens que normalmente fazem parte de um Plano de Negócios. Esclarecem que os modelos são flexíveis e as seções não são todas obrigatórias e o tamanho dos conteúdos depende da natureza dos negócios.

Quadro 15 – Escopo do Plano de Negócios

Sumário Executivo	Com uma ou duas páginas, antecipa ao leitor o que ele encontrará no plano, reforçando os pontos principais da ideia, como estratégia, equipe, diferencial, produto, investimento e retorno.
Descrição da empresa	Duas a três páginas. Contém a descrição do negócio, sua estratégia de entrada e de crescimento, o modelo de negócio, as parcerias, os objetivos, a visão e a missão.
Produto	Três a quatro páginas. Contém a descrição do produto ou serviço, com funcionalidades, aplicabilidade, características físicas, estágio de desenvolvimento, certificações e proteções.
Marketing	Quatro ou cinco páginas. Contém a análise do setor e do mercado, as avaliações dos concorrentes, a estratégia de comunicação e distribuição, a identidade, o posicionamento, a proposta de valor e os fatores ambientais.
Organização	Duas ou três páginas. Contém a estrutura organizacional, a estrutura legal, os impostos e tributos, o organograma, a equipe de gestão, o conselho consultivo e as políticas de contratação, remuneração e retenção.
Operacional	Duas ou três páginas. Contém a descrição das etapas do processo de implantação, o estudo de capacidade, os fluxos operacionais, a gestão de estoque, os sistemas de qualidade, o pós-venda e a infraestrutura.
Financeiro	Quatro a cinco páginas. Contém os pressupostos financeiros, os modelos de custeio, a análise de fluxo de caixa, o demonstrativo de resultados, as projeções de balanço, a análise do ponto de equilíbrio e os indicadores.
Investimentos	Uma a duas páginas. Contém a necessidade de capital, a origem dos recursos, a composição acionária, a estratégia de saída, o payback, a taxa interna de retorno, o valor presente líquido e a análise do investimento.

Fonte: Hashimoto e Borges (2020, p.35)

Os autores defendem que a estrutura é flexível e que o cumprimento de todas as seções não é obrigatórias e define número de páginas. A estrutura é compatível com o PN do SEBRAE, com destaque apenas para os indicadores do grupo de investimento, tais como: *payback*, a taxa interna de retorno, o valor presente líquido e a análise do investimento

Para Muehlhausen (2014), estrutura um PN com seis seções com os propósitos. Evidência que o Modelo de Negócio (MN) é o conceito central sobre o qual se construirá um PN. Assim, o modelo de negócio deve estar bem retratado no plano. Apresenta-se a seguir o Quadro 16.

Quadro 16 - Elementos de um Plano de Negócio

Sumário Executivo	Resume os pontos-chave do plano de negócio, incluindo uma descrição breve do produto, oportunidade no mercado e fundos buscados
Informação de Base	Explica a história do conceito, seu propósito e equipe administrativa
Planos de Marketing	Explica os métodos de marketing, segmentos e assim por diante.
Planos Operacionais	Exibe a expertise administrativa e os sistemas operacionais
Plano Financeiro	Mostra a lucratividade esperada da companhia em vários cenários
Análise de Risco	Explica potenciais riscos e como serão mitigados

Fonte: Muehlhausen (2014, p.28 e 29))

O autor defende a ideia de existir uma forte sinergia do MN com a estrutura do PN para que haja uma verdadeira efetividade do negócio. A sua estrutura é compatível com o PN do SEBRAE e inova com uma seção de análise de risco.

Lacruz (2021, p.3) afirma que existem diversas definições de plano de negócios. Complementa dizendo que de um modo geral, os autores “consideram que é um documento vivo que visa planejar detalhadamente a abertura, a expansão ou a manutenção de um negócio, e que serve como instrumento de comunicação entre seu criador e os agentes externos ao empreendimento”. Apresenta a estrutura básica de seu plano conforme Quadro 17.

Quadro 17 - Estrutura Básica do Plano de Negócio

Sumário Executivo	Mostra uma síntese de conteúdo do plano de negócios
Descrição da Empresa	Apresenta a estrutura de funcionamento legal e operacional do empreendimento
Plano de Marketing	Expõe a análise de mercado competitivo e a definição da estratégia a ser executada pela empresa
Plano Financeiro	Indica as projeções financeiras e mostra a análise de viabilidade do negócio
Plano de Risco	Identifica os riscos que podem afetar o empreendimento e informa as ações que serão adotadas em respostas aos riscos identificados
Plano de Implementação	Trata do cronograma de execução da implementação do empreendimento

Fonte: Lacruz (2021, p)

Esta estrutura é compatível com o Plano de Negócios do SEBRAE, com destaque para o plano de risco e os indicadores financeiros da taxa interna de retorno, valor presente líquido e *payback*, não utilizados pelo SEBRAE. La Cruz (2021) apresenta também um levantamento dos softwares existentes para elaboração de plano de negócios. O Quadro 18 apresenta os softwares com os respectivos proprietários.

Quadro 18 - Relação de Softwares para elaboração de PN

Softwares	Proprietários
Profit	Lacruz & Pissinati
Business Plan Pro	Palo Alto Software
Bizplan Builder	Jian
Make Money	Starta
SP Plan	Sebrae/SP e FIESP
Plano de Negócios	Sebrae/MG
Empreenda	Iopen & B2ML
Smart Business Plan	Indicidae GmbH

Fonte: Lacruz (2021, p.15)

Barutti (2016) realizou um estudo sobre o Food Bike Rosa Mel, avaliando a viabilidade desse tipo de empreendimento por meio de um plano de negócios. O trabalho aborda o comércio itinerante de doces caseiros, incluindo pão de mel nos sabores brigadeiro, doce de leite e coco, além de trufas tradicionais, alfajor, café e água, utilizando uma bicicleta como suporte para as vendas na cidade de São Paulo. A modalidade *Food Bike* caracteriza-se por ser um comércio ambulante que não demanda muito espaço para instalação. O estudo concluiu que essa alternativa de negócio é inovadora, atraente, possui baixo custo inicial, é lucrativa e apresenta uma taxa de retorno estimada em cerca de onze meses.

Pessoa *et al.* (2011) apresentam o estudo intitulado: Avaliação da viabilidade econômica e financeira do redimensionamento do Investimento em capital de giro de um Plano de Negócios de Processamento da Macaxeira. Como resultado, “foi verificado que apesar do empreendimento apresentar viabilidade econômica e financeira em seu plano de negócio, o investimento em capital de giro estava superdimensionado”.

Silva *et al.* (2011) apresentam estudo intitulado: A Utilização do “Plano de Negócios” para Empreendimentos de Economia Solidária: Potencialidades e Limites. O objetivo do trabalho foi analisar se a estrutura do plano de negócios é suficiente para os empreendimentos acompanhados nos projetos objeto do estudo. Os resultados obtidos indicaram que a aplicação do “plano empreendedor” se revelou inadequada para cobrir as exigências particulares da

economia solidária. Este estudo aponta lacunas que devem ser investigadas em pesquisas futuras.

Geraldo e Gama (2019) desenvolveram um estudo intitulado: "O que os investidores buscam em um Plano de Negócios para *startups*?". Os pesquisadores analisaram quais aspectos diferentes tipos de investidores valorizam em um plano de negócios e compararam essas preferências com as abordagens apresentadas no estudo. Concluíram que o plano de negócios é uma ferramenta essencial para planejar e comunicar a ideia de negócio, pois atende às expectativas informativas dos investidores. Isso o torna um fator crucial para o sucesso na captação de recursos financeiros, especialmente no caso de empreendimentos jovens que possuem pouco ou nenhum histórico no mercado.

Terribili Filho (2013) apresenta o estudo intitulado: Resenha de O Plano de Negócios bem-sucedido: Um guia prático para empresas *startup*. O autor aborda no livro "*Il Bussiness Plan di successo: guida pratica per start-up e imprese vincenti*" lançado em 2012 pela Editora Maggioli, Itália. O Prof. Dr. Sebastiano de Diego, da Universidade de Camerino, conceitua um Plano de Negócios, seus objetivos, vantagens, quem o elabora e suas etapas de construção.

Junior *et al.* (2006) estudam empreendedorismo e educação empreendedora. O objetivo foi identificar a importância que micro e pequenos empresários dão ao plano de negócios na abertura e gestão de empresas. Os autores concluíram que as instituições de ensino, especialmente os cursos de administração, são essenciais para capacitar estudantes para atividades empreendedoras. Apesar de reconhecerem a importância do plano de negócios, muitos empreendedores ainda negligenciam o planejamento.

2.3.1.4 Modelo de Negócios (MN)

Uma das primeiras dificuldades do empreendedor é descrever ou desenhar a sua ideia inicial para que compreenda o modelo do negócio. Esta dificuldade é muito mais presente nos micro e pequenos empreendedores. Independentemente do porte do negócio, é importante fazer um esforço inicial para definir o Modelo de Negócio. Para qualquer tipo de negócio é necessário ter um modelo.

Hashimoto e Borges (2020, p.71) conceituam Modelo de Negócios como: “Modelo de negócio é simplesmente a lógica utilizada na forma de trocar valor com o cliente. Embora “valor” e “cliente” sejam componentes fundamentais do modelo de negócios, é a **forma de**

entrega que melhor o caracteriza, pois representa um conjunto de todos os elementos integrados na entrega do valor ao cliente”.

Existem diversas estruturas e formas de modular um negócio. A técnica mais difundida e utilizada é a do Business Model Canvas, mais conhecido como Canvas. É uma ferramenta simples em que o empreendedor apresenta numa página os principais elementos do negócio: qual o produto que venderá para o tipo de cliente; as atividades e recursos necessários na fabricação e como levar a proposta de valor do produto para o mercado e atrair a atenção do cliente. *Osterwalder e Pigneur* (2011, p.92) apresentam um exemplo do jornal gratuito Metro que começou em Estocolmo e agora está disponível em dezenas de cidades pelo mundo. A figura 7 detalha o Canvas de um jornal gratuito.

Figura 7 – Canvas do Jornal Gratuito

PP - Parcerias Principais (Quem ajuda?) <u>ACORDOS DE DISTRIBUIÇÃO COM REDES DE TRANSPORTE PÚBLICO</u>	AC - Atividades-Chave (O que faz) <u>ESCREVER E PRODUZIR UM JORNAL DIÁRIO e DISTRIBUIÇÃO</u>	PV - Proposta de Valor (O que entrega?) <u>ESPAÇO PARA ANÚNCIO EM JORNAL GRATUITO DE ALTA CIRCULAÇÃO</u>	CN - Relacionamento com Clientes (Como interage?) <u>AQUISIÇÃO e RETENÇÃO</u>	SC - Segmentos de Clientes (A quem ajuda?) <u>ANUNCIANTES e PASSAGEIROS</u>
	RP - Recursos Principais (O que tem?) <u>REDE & LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO e MARCA</u>		CN - Canais (Como entrega?) <u>EQUIPE DE VENDA DE ANÚNCIO e TRANSPORTE PÚBLICO, ESTAÇÕES DE TREM, PARADAS DE ÔNIBUS</u>	
EC\$ - Estrutura de Custos (Quais os gastos?) <u>DESIGN & IMPRESSÃO DE UM JORNAL DIÁRIO e DISTRIBUIÇÃO</u>			FR\$ - Fontes de Receita (O que espera ganhar?) <u>TAXAS PARA ESPAÇO DE ANÚNCIO EM JORNAL GRATUITO</u>	
<u>CONTEÚDO.</u>				

Fonte: Adaptado de *Osterwalder e Pigneur* (2011, p.92)

O SEBRAE já disponibiliza esta modelagem do Canvas no seu site (<https://canvas-apps.pr.sebrae.com.br/>), possibilitando ao empreendedor fazer um cadastro e ter acesso a uma ferramenta composta pelos nove itens do modelo podendo incluir, excluir e editar informações. Ao final pode imprimir e salvar o arquivo do modelo de negócio Canvas. Uma facilidade interessante para o interessado.

Muehlhausen (2014), preconiza que todo negócio tem um modelo, mesmo que não se preocupe em escrevê-lo. Argui que o modelo de negócio é a estrutura básica do negócio: que serviço e/ou produto é fabricado e vendido para ganhar dinheiro. Chama atenção para os

seguintes aspectos na elaboração do modelo de negócios: a) Diferenciação – oferecer produtos e serviços diferenciados de valor que se destacam da concorrência; b) Difícil de copiar – criar MN diferenciados com métodos que contemplem as preocupações (entregar produtos e serviços melhores, mais baratos ou mais rápidos por meio de um processo conhecido somente pela própria empresa; criar um ecossistema fechado em que a utilização de seu produto seja altamente desejada e exigida; encontrar uma forma de servir aos clientes que outros pensavam não ser lucrativa; fazer negócios de uma forma que a concorrência considere não lucrativa ou impraticável, e criar um produto ou serviço patenteado, registrado ou difícil de reproduzir.

2.3.1.5 Estratégias Competitivas

Abdalla *et al.* (2019, p.13), apresenta um capítulo sobre posicionamento competitivo em que aborda os conceitos clássicos de estratégia competitiva propostos pelo autor *Michael Porter*: Modelo Diamante; o Modelo das Cinco Forças Competitivas; as Estratégias Competitivas Genéricas e a Cadeia de Valor.

Destaca-se o modelo de estratégias competitivas genéricas proposto por Porter (1986), apresentado em três tipos: liderança total de custos; diferenciação; e enfoque ou foco (em custos e na diferenciação). Assim, para empresas que desejam atuar em um escopo amplo de negócio, o autor propõe as duas estratégias genéricas: liderança total de custos e diferenciação. Para organizações que atuam em um escopo de mercado restrito, o autor recomenda estratégia genérica de “enfoque” ou foco, que também possibilita a adoção de uma das duas estratégias descritas anteriormente. Esta ação ajuda a identificar nichos de mercado. O autor afirma também que a liderança de custo e a diferenciação são estratégias mutuamente excludentes. Assim, uma empresa que pretende perseguir ambas pode ficar encalhada no meio (*stuck in the Middle*). Ou ela perde os consumidores de alto volume que demandam preços baixos ou abre mão de lucros para ganhar os negócios das empresas de custo baixo.

A literatura apresenta também o expoente *Barney* (2011) com sua visão de gestão estratégica mostrando conceitos e práticas para criar e manter vantagem competitiva em organizações. Argumenta que a vantagem competitiva sustentável é alcançada através da combinação de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados adequadamente.

Abdala *et al.* (2019), baseado no modelo de *Barney* (2001), denominado VRIO (*value, rarity, imitability and organization*), fazem uma tradução e apresentam na Figura 6 – Modelo VRIO a representação dos elementos da teoria.

Figura 8 – Modelo VRIO

O recurso é...					
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Desempenho Econômico
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-		Paridade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: Traduzido por Abdala *et al.* (2019) a partir de Barney (2001)

Interpretando o modelo, percebe-se que, se o recurso não é controlado pela empresa, ele não é valioso e não permitirá que a implementação de estratégias para explorar oportunidades. Seguindo a análise em cada situação, a conquista da vantagem competitiva sustentável com retorno econômico acima do normal é aquela em que o recurso é valioso, raro, difícil de ser imitado e explorado pela organização.

2.4 CONTROLE

A função administrativa de Controle é parte essencial do processo de gestão e está diretamente relacionada à verificação do alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Oliveira (2023), o controle estratégico é um instrumento de acompanhamento e avaliação do planejamento, que permite comparar o desempenho efetivo da organização com as metas e padrões previamente estabelecidos. O controle visa, portanto, assegurar que a execução das ações esteja coerente com o que foi planejado, possibilitando correções e ajustes contínuos sempre que houver desvios.

Gomes (2014) aborda o controle de gestão nas organizações com foco no comportamento humano. Ele destaca que a literatura evoluiu desde o início do século XX, afastando-se de sistemas rígidos e racionais para enfatizar o controle humano e a cultura como elementos essenciais na criação e implementação dos sistemas de controle. O autor menciona

um estudo de controle de gestão por Gomes e Salas (2001) propondo tipos de controle baseados na dimensão da organização, contexto social e estrutura. A Figura 9 apresenta essas tipologias.

Figura 9 - Tipos de Controle

	Contexto Local	Contexto interenacional	
Pequeno Porte	Familiar (controle mais informal, centralizado e delegação de autoridade baseada na amizade pessoal e desenvolvimento de uma cultura de lealdade e confiança)	Ad hoc (Baseia-se em mecanismos não formais que promovam o autocontrole. É comum em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade, que dificultam a formalização dos procedimentos, como os encontrados em empresas de alta tecnologia, publicidade e consultoria. Pode se desenvolver em estruturas bastante descentralizadas, mas com limitada utilização de medidas financeiras)	Limitada formalização
Grande Porte	Burocrático (próprio de ambientes pouco competitivos e de organizações de grande porte, centralizadas e, normalmente, fechadas para o exterior. As regras e normas são rígidas com acentuada distância hierárquica entre os diversos níveis e uma cultura avessa à mudança. Ênfase nos mecanismos formais e nos controles financeiros)	Por resultados (É mais comum em contextos sociais competitivos e baseia-se em controles financeiros. Possui um elevado grau de descentralização e a utilização ampla de centros de responsabilidade avaliados por resultados. Devido à grande dimensão desse tipo de empresa e ao maior grau de autonomia e responsabilidade, é comum o emprego de sistemas formais de procedimentos para facilitar o controle. Para tanto, mecanismos sofisticados de controle financeiro são utilizados.)	Elevada formalização
	Centralizada	Descentralizada	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gomes (2014, p.117)

A literatura apresenta uma base conceitual ampla da função controle com desdobramentos conceituais em controladoria, controle gerencial, contabilidade gerencial, contabilidade financeira e sistemas de informações gerenciais que se apresenta a seguir.

2.4.1 Conceitos e Relações entre Controladoria, Controle Gerencial, Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira e Sistemas de Informações Gerenciais

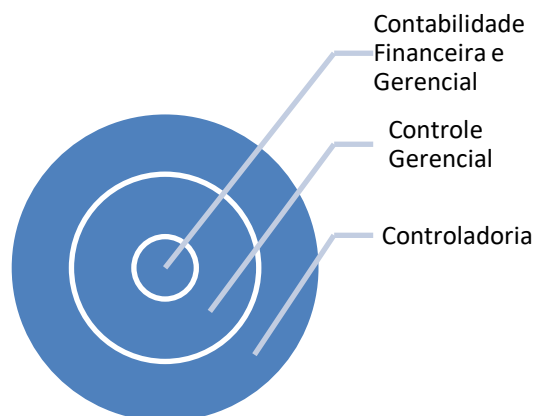
O Termo controle pode ser considerado um dos mais controversos do nosso tempo, segundo Macintosh (1994). Muitas pessoas concebem o controle como coerção e opressão e que deveriam ter muito pouco do mesmo. Outros reclamam por mais controle, percebendo-o como fundamental para regular as relações entre pessoas e as organizações e que sua ausência seria o caos. Uma discussão relevante entre quantidade e qualidade do controle, ou seja, o quanto controlar? O que controlar? como? e quando? Mais controle não significa melhor controle. Para alguns devemos controlar o máximo não deixando nada fora de controle. Para

outros, o importante é saber o que deve ser controlado e o que pode ficar fora do controle, concentrando-se a atenção no que é realmente relevante em termos de resultados esperados (GOMES, 2014).

A literatura sobre controle apresenta diversos conceitos que, embora convergentes em alguns pontos, diferem em suas abordagens. Frezatti *et al.* (2016) destacam que contabilidade gerencial, controladoria, sistemas de informações gerenciais e controle gerencial não são sinônimos, sendo essencial compreender essas diferenças para a aplicação do controle nas organizações. A **controladoria** é descrita como o setor responsável por assegurar a eficácia do processo de gestão, fornecendo as informações necessárias para que os usuários atinjam seus objetivos. Por outro lado, o **controle gerencial** abrange um conjunto de atividades destinadas a garantir o cumprimento dos planos gerenciais, utilizando recursos e estruturas proporcionadas pela contabilidade gerencial e financeira. Já a **contabilidade gerencial** envolve o processo de identificação, mensuração, análise e comunicação de informações que ajudam os gestores a atingirem objetivos organizacionais. A **contabilidade financeira**, diferente da gerencial, fornece dados sobre a posição financeira da empresa, úteis para uma ampla gama de usuários em suas tomadas de decisão. Por fim, o **sistema de informações gerenciais** consiste em um conjunto de recursos e procedimentos interdependentes que produzem e comunicam informações para a gestão, coletando dados e transmitindo as informações geradas.

Para uma melhor compreensão da integração destes conceitos, apresenta-se a Figura 10 demonstrando o relacionamento entre os termos.

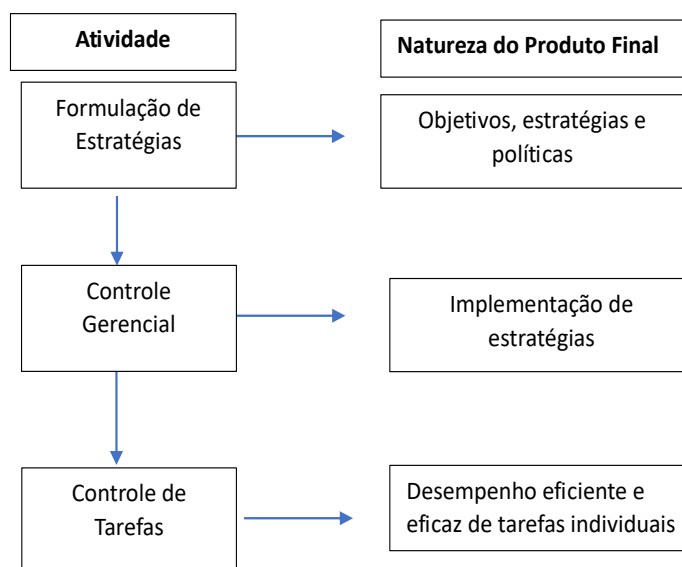
Figura 10 - Relações entre Controladoria, Controle Gerencial, Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.



Fonte: Adaptado de Frezatti *et al.* (2016)

Anthony e Govindarajan (2001) destacam que o controle gerencial se situa entre a formulação de estratégias e o controle de tarefas, com uma abordagem que combina planejamento e controle. Eles argumentam que, enquanto a formulação de estratégias foca em prazos longos e se baseia em previsões imprecisas do futuro, o controle de tarefas é mais sistemático e se concentra em atividades operacionais a curto prazo, utilizando dados precisos. O controle gerencial, por sua vez, equilibra ambos os aspectos, com igual importância para o planejamento e o controle. Além disso, enfatizam a natureza intermediária do controle gerencial em termos de sistematização e horizonte temporal, posicionando-o entre as outras duas atividades. Apresenta-se a Figura 11 mostrando o relacionamento entre as funções de planejamento e controle.

Figura 11 - Relacionamento entre as funções de planejamento e Controle



Fonte: Anthony e Govindarajan (2008, p.7)

Assim, Anthony e Govindarajan (2001, p.34), definem que “o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam os outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas”. Este processo envolve diversas atividades tais como: a) planejar o que a organização fará; b) coordenar as atividades das diversas partes da organização; c) comunicar as informações; d) avaliar as informações; e) decidir se deve e que decisão tomar; f) influenciar as pessoas para que mudem seus comportamentos.

A controladoria, segundo Padoveze (2015), é compreendida como um sistema de gestão que integra informações econômicas e financeiras com o objetivo de apoiar o processo decisório

e garantir a eficácia da gestão empresarial. O autor estrutura sua abordagem em diferentes dimensões, partindo do conceito e da missão da controladoria — assegurar racionalidade econômica e alinhar o comportamento organizacional aos objetivos estratégicos — até sua estruturação dentro da empresa, com base em subsistemas como a contabilidade gerencial, o planejamento estratégico e o controle orçamentário. Essa visão sistêmica é especialmente útil para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), cujas limitações de recursos exigem uma gestão eficiente e alinhada com a realidade operacional.

A partir dessa perspectiva, Padoveze (2015), organiza a atuação da controladoria em diferentes fases do processo gerencial: estratégia, planejamento, programação, execução e controle. Na estratégia, ela contribui com ferramentas como a análise SWOT e o *Balanced Scorecard*, articulando os objetivos de longo prazo com os recursos disponíveis. No planejamento e programação, atua na definição de metas e na alocação de recursos, estruturando o orçamento, o fluxo de caixa e os cronogramas de operação. Já na execução, a controladoria realiza o acompanhamento sistemático das atividades, propondo ações corretivas em tempo hábil. No controle, ela compara o realizado com o planejado e retroalimenta o sistema decisório com indicadores de desempenho.

Por fim, a obra de Padoveze (2015) dedica atenção à avaliação de desempenho e à análise de investimentos, utilizando métricas como o valor presente líquido (VPL), o *payback* e a taxa interna de retorno (TIR), mesmo para empresas de menor porte. Ao integrar essas funções, a controladoria torna-se essencial não apenas para manter a conformidade operacional, mas também para promover a sustentabilidade e a longevidade das MPEs. Nesse contexto, a controladoria não deve ser vista como um custo adicional, mas como uma alavanca para a profissionalização da gestão e para a construção de uma cultura orientada a resultados.

A obra de Marion (2015) é referência consolidada no campo da contabilidade aplicada à gestão, destacando-se por sua abordagem prática e conceitual sobre a controladoria. Em sua obra *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2015), Marion trata a controladoria como uma ferramenta essencial para a eficácia do processo de gestão, com ênfase no suporte à tomada de decisão e na geração de informações úteis para a condução estratégica dos negócios. Ele defende que a controladoria deve ser compreendida como um instrumento de coordenação dos esforços organizacionais em busca de resultados econômicos consistentes e sustentáveis.

Um dos principais méritos da abordagem de Marion (2015) está na ênfase ao modelo de Gestão Econômica – GECON, desenvolvido por Eliseu Martins e que Marion adota e amplia. Esse modelo propõe que o foco da controladoria esteja na geração de valor econômico, indo

além dos resultados contábeis tradicionais. Para o autor, a controladoria deve integrar os dados financeiros com informações operacionais e estratégicas, fornecendo aos gestores uma visão ampla e econômica das atividades empresariais. Isso implica o uso de indicadores de desempenho, margens de contribuição, análise do ponto de equilíbrio, custo de capital e outros instrumentos que permitem avaliar a eficiência, eficácia e economicidade dos processos internos.

A controladoria, nesse contexto, se configura como uma ponte entre a contabilidade gerencial e a estratégia organizacional, sendo vital para o planejamento, controle e avaliação de desempenho. Marion (2015), destaca que seu papel vai além da contabilidade, exigindo conhecimento interdisciplinar e capacidade de interpretação crítica das informações. No contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), essa abordagem ganha relevância por permitir o uso racional dos recursos, o monitoramento dos resultados e a adoção de uma gestão orientada à geração de valor. Ao articular aspectos operacionais e estratégicos com enfoque econômico, a controladoria se torna, segundo Marion, uma ferramenta indispensável à sustentabilidade dos negócios.

A contabilidade gerencial ocupa um papel cada vez mais relevante na busca por sustentabilidade organizacional em ambientes empresariais competitivos e incertos. Martins (2024) destaca que, ao integrar as informações econômicas e operacionais ao processo decisório, a contabilidade de custos torna-se essencial para o controle e a eficiência organizacional, promovendo melhores práticas de gestão e contribuindo para a longevidade das empresas. Nesse contexto, Horngren, Datar e Rajan (2013) argumentam que o papel da contabilidade gerencial ultrapassa o registro contábil tradicional, sendo crucial para a definição de estratégias, o acompanhamento de metas e o fortalecimento da cultura de desempenho por meio da mensuração adequada de resultados.

Francisco Lorentz (2021) complementa ao evidenciar que a gestão eficaz de custos e o uso de ferramentas contábeis gerenciais auxiliam na identificação de ineficiências, na otimização de recursos e na melhora dos processos internos, aspectos fundamentais para a competitividade sustentável. Já Crepaldi (2017) reforça a necessidade de aplicar a contabilidade gerencial com base em princípios sólidos e adaptáveis à realidade das organizações, valorizando a informação como recurso estratégico para o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho alinhados à missão e aos valores corporativos.

Dessa forma, a literatura evidencia uma convergência entre os autores quanto à função estratégica da contabilidade gerencial na sustentabilidade das empresas. Trata-se de uma

ferramenta indispensável à tomada de decisão orientada por dados, à maximização da eficiência e à construção de uma gestão comprometida com a perenidade e a geração de valor.

A contabilidade financeira cumpre papel fundamental no controle gerencial das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), uma vez que possibilita o registro sistemático, a organização e a interpretação das operações econômicas, servindo de base para a projeção e análise dos demonstrativos contábeis. Sua adoção adequada contribui diretamente para a sustentabilidade do negócio, a tomada de decisões mais assertivas, a obtenção de crédito, o atendimento às exigências legais e fiscais, e o fortalecimento da governança empresarial, mesmo em estruturas enxutas como as das MPEs.

Com o objetivo de ampliar o alcance e a aderência das normas contábeis à realidade empresarial brasileira, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) promoveu, em 2022, uma reestruturação significativa das Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs). Essa reformulação trouxe diretrizes mais específicas e proporcionais à complexidade e ao porte das entidades, resultando em maior clareza e aplicabilidade para os profissionais da contabilidade e para os próprios empresários.

Nesse sentido, foram editadas as seguintes normas:

- **NBC TG 1002 – Contabilidade para Microentidades**, destinada a empresas com receita bruta anual de até R\$ 4,8 milhões. Essa norma contempla um modelo simplificado de escrituração, reconhecimento e mensuração contábil, atendendo especialmente ao perfil do Microempreendedor Individual (MEI) e das microempresas optantes pelo Simples Nacional.
- **NBC TG 1001 – Contabilidade para a Pequena Empresa**, aplicável às entidades com receita bruta anual superior a R\$ 4,8 milhões e inferior a R\$ 78 milhões. Essa norma traz estrutura intermediária entre a NBC TG 1002 e a NBC TG 1000, permitindo que pequenas empresas mantenham escrituração contábil completa de forma menos onerosa e com maior aderência à sua realidade operacional.
- **NBC TG 1000 (revisada)** – Com a revisão de 2022, essa norma passou a se aplicar exclusivamente às empresas de **médio porte**, com receita bruta superior a R\$ 78 milhões e inferior a R\$ 300 milhões, excluindo-se do escopo anterior que também abrangia pequenas empresas.
- Para empresas que ultrapassam os limites estabelecidos para a NBC TG 1000 – ou seja, com receita superior a R\$ 300 milhões ou ativo total acima de R\$ 240 milhões –, aplica-

se integralmente o conjunto das **NBCs Técnicas Gerais (NBC TGs)**, conforme a definição de **empresa de grande porte** estabelecida pela Lei nº 11.638/2007.

Essa reestruturação normativa tem especial relevância para as MPEs brasileiras, uma vez que reconhece formalmente a necessidade de regras contábeis diferenciadas, em consonância com os princípios da proporcionalidade, simplicidade e utilidade da informação contábil. A criação das NBCs TG 1001 e 1002 facilita a inserção das MPEs no ambiente contábil formal, favorecendo a sua capacidade de gerar relatórios financeiros confiáveis e a adoção progressiva de boas práticas gerenciais.

Importa destacar que, ao adotar essas normas, o Brasil reafirma seu compromisso com os padrões internacionais de contabilidade, pois as NBCs estão alinhadas às diretrizes do *International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs)*, promovido pelo *International Accounting Standards Board (IASB)*. Essa compatibilidade assegura maior transparência e comparabilidade das informações contábeis, além de promover a inserção das empresas brasileiras em um contexto global de negócios.

Nesse contexto, a utilização da contabilidade financeira estruturada conforme as normas atualizadas não apenas atende a requisitos legais, mas também se torna ferramenta essencial no processo de planejamento e controle gerencial das MPEs, favorecendo sua sustentabilidade e reduzindo os riscos de mortalidade precoce.

Assim, o conteúdo apresentado constitui uma base teórica sólida e abrangente para o referencial da presente tese, ao abordar conceitos-chave como controladoria, contabilidade gerencial e financeira, bem como sistemas de informações gerenciais. Esses elementos são essenciais para compreender e estruturar práticas de planejamento e controle nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). A importância dessa fundamentação teórica reside na sua capacidade de oferecer ferramentas e metodologias que não apenas promovem a sustentabilidade e a eficiência, mas também garantem alinhamento estratégico e adaptação às especificidades do contexto das MPEs. Esse embasamento é indispensável para explorar soluções práticas e inovadoras que contribuam para o fortalecimento e desenvolvimento destas organizações.

2.5 PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Apesar das contribuições significativas da literatura no que tange ao planejamento e controle em organizações, verifica-se que as especificidades das micro e pequenas empresas

(MPEs) ainda carecem de maior aprofundamento acadêmico. Autores apresentam abordagens amplas e generalistas, entretanto, a aplicação direta de suas teorias ao contexto das MPEs é limitada pela falta de adaptações às peculiaridades desse segmento. Reconhecendo essa lacuna, optou-se por complementar a revisão com periódicos especializados, como a Revista da Micro e Pequena Empresa e a REGEPE, que oferecem estudos focados na gestão, inovação e sustentabilidade dessas empresas, proporcionando uma base mais ajustada à realidade das MPEs.

Segue uma seleção de artigos sobre planejamento e controle das MPEs na Revista da Micro e Pequena Empresa, com ISSN 1982-2537. Esta publicação acadêmica visa disseminar pesquisas sobre micro e pequenas empresas, abordando gestão, inovação, sustentabilidade e competitividade. Os artigos são fruto de rigorosas pesquisas realizadas por especialistas e oferecem soluções aplicáveis ao contexto empresarial. A revista é uma fonte importante para empreendedores, gestores e acadêmicos interessados no desenvolvimento sustentável das pequenas empresas. Foi selecionado também outros artigos do Google Acadêmico. A seguir, o Quadro 20 apresenta a seleção dos artigos. Após a leitura, definiu-se um padrão de síntese do conteúdo com título, objetivo, metodologia e resultados.

Quadro 20 - Artigos Revista da Micro e Pequena Empresa

Título	Autores
"Abrir ou não abrir?"	Passos <i>et al.</i> (2021)
"Artefatos contábeis para pequenos negócios: percepção dos gestores quanto à utilidade das informações contábeis"	Cardoso <i>et al.</i> (2020)
"Desenvolvimento de um <i>Balanced Scorecard</i> para uma empresa comercial de pequeno porte"	Paula <i>et al.</i> (2020)
"Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil"	Lugoboni <i>et al.</i> (2020)
"Que seja doce meu bendito doce!"	Anjos Júnior (2022)
"Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG"	Freitas <i>et al.</i> (2022)
"Cultura para inovação: instrumento para diagnóstico em micro e pequenas empresas"	Vieira <i>et al.</i> (2022)
"Jornada do consumidor: análise e apoio ao planejamento de marketing digital para pequenas e médias construtoras a partir do modelo dos cinco As"	Santana e Ardigó (2023)
"Operacionalização do planejamento estratégico através do <i>Balanced Scorecard</i> "	Souza <i>et al.</i> (2022)
"Planejamento de custos: um estudo de caso na prestação de serviços elétricos em Hortolândia/SP"	Moura <i>et al.</i> (2020)
"Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do APL de semijoias de Limeira/SP"	Silva <i>et al.</i> (2022)

"Planos de negócios em micro e pequenas empresas: pressão, apoio e resultados"	Lucena e Bastos (2021)
"O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários"	Gonçalves <i>et al.</i> (2023)
"Processo de formação estratégica como ferramenta de gestão: análise do processo organizacional das pequenas empresas"	Silva <i>et al.</i> (2021)
"Fatores determinantes para o risco de liquidez em micro e pequenas empresas da cidade de Viçosa-MG"	Pereira <i>et al.</i> (2020)
"Modelos de sucessão em empresas familiares: uma revisão crítica"	Pimentel (2021)
"O processo de tomada de decisão sob a ótica da teoria Effectuation e da inovação frugal"	Queiroz e Lizote (2023)
"Associação entre variáveis contingenciais e necessidade de informações gerenciais: um estudo empírico em micro e pequenas empresas"	Siqueira <i>et al.</i> (2022)
"A contabilidade consultiva como fator de sucesso das micro e pequenas empresas"	Tisott <i>et al.</i> (2022)
"O fluxo de caixa como ferramenta estratégica para tomada de decisões em micro e pequenas empresas"	Mota <i>et al.</i> (2024)
"Contabilidade gerencial: apoio vital para a sobrevivência de microempresas na Bahia"	Santos Filho <i>et al.</i> (2024)
"Moderação das capacidades dinâmicas na relação entre a rede de negócios empreendedores e desempenho corporativo de micro e pequenas empresas"	Piasentini <i>et al.</i> (2023)
"Instrumentos da contabilidade gerencial e desempenho organizacional de micro e pequenas empresas"	Roll <i>et al.</i> (2024)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Passos *et al.* (2021), no estudo intitulado "Abrir ou não abrir? O caso do centro de beleza Star", objetivam estimular a reflexão crítica acerca do processo decisório na abertura de um novo empreendimento local, destacando os aspectos estratégicos e financeiros envolvidos na elaboração de um plano de negócios. A metodologia empregada envolve a apresentação de um caso para ensino, fundamentado nas experiências acadêmicas e profissionais das autoras. A narrativa expõe o processo decisório das sócias Carla e Luiza, ao avaliarem oportunidades e riscos relacionados à abertura de um centro de beleza em Florianópolis, Santa Catarina. Os resultados trazem detalhadamente a definição da missão, visão e valores da empresa, bem como a aplicação rigorosa da matriz SWOT e a análise financeira aprofundada, que contempla indicadores como lucratividade, rentabilidade e tempo estimado para retorno do investimento.

Cardoso *et al.* (2020), no artigo "Artefatos contábeis para pequenos negócios: percepção dos gestores quanto à utilidade das informações contábeis", objetivam investigar a percepção de gestores de pequenos negócios sobre a relevância e utilidade dos artefatos contábeis para tomada de decisões gerenciais. A metodologia aplicada foi qualitativa-descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas com gestores de pequenos negócios da cidade de João Pessoa, na Paraíba. Os resultados demonstraram que, embora os gestores reconheçam a importância das

informações contábeis para o desempenho empresarial, a utilização efetiva ainda é limitada por fatores como desconhecimento técnico, baixa capacitação gerencial e dependência do contador. Identificou-se que os principais artefatos utilizados são a escrituração contábil, o controle de receitas e despesas, o fluxo de caixa e, em menor grau, as demonstrações contábeis. No entanto, esses instrumentos são utilizados de forma fragmentada e muitas vezes sem o devido entendimento de sua função estratégica. A contabilidade gerencial foi mencionada como potencial ferramenta de apoio à gestão, especialmente na precificação e controle de custos, mas ainda pouco explorada pelos entrevistados. O estudo destacou a necessidade de maior integração entre contadores e gestores, a fim de ampliar o uso dos artefatos contábeis como apoio ao processo decisório e à sustentabilidade dos negócios. Conclui-se que a adoção desses instrumentos deve considerar as peculiaridades das pequenas empresas, como estrutura enxuta, informalidade em alguns processos e o perfil dos seus gestores.

Paula *et al.* (2020), no artigo "Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte", têm como objetivo desenvolver uma proposta de *Balanced Scorecard* (BSC) adequada à realidade de uma empresa comercial de pequeno porte da cidade de Curitiba-PR. A metodologia adotada envolveu a proposição de planos e programas, por meio de entrevistas semiestruturadas com o sócio-administrador, observação participante e análise documental, realizadas ao longo de oito meses. Os resultados demonstram que a empresa, embora lucrativa, operava sem planejamento formal e com processos centralizados. A partir do diagnóstico, foram elaboradas missão, visão e valores organizacionais, bem como diretrizes estratégicas. Com base nisso, foi construído um mapa estratégico e um BSC estruturado com metas, indicadores, prazos e responsáveis, abarcando as quatro perspectivas do modelo: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O estudo evidenciou que a ferramenta contribuiu para integrar a estratégia à operação, viabilizando o planejamento orçamentário, a descentralização de atividades, a definição de metas exequíveis e o alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Lugoboni *et al.* (2020), no artigo "Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil", apresentam um relato técnico com o objetivo de descrever a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de apoio à gestão estratégica em um escritório de contabilidade. O estudo tem caráter exploratório e foi realizado por meio de relato técnico-científico, com base em dados primários (reuniões e treinamentos *in company*) e secundários (relatórios e documentos da organização), conduzido entre junho e dezembro de 2018. Os resultados demonstram que a empresa, uma organização familiar com 48 anos de atuação, não possuía planejamento estratégico formal antes da

intervenção. A partir da aplicação do BSC, foram estruturadas as quatro perspectivas — financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento — com a definição de 19 objetivos estratégicos e 21 indicadores de desempenho. Destacam-se entre os ganhos esperados: maior controle da execução da estratégia, melhoria da qualidade dos serviços, elevação da produtividade dos colaboradores, e maior fidelização e prospecção de clientes. O estudo detalha cada etapa da implantação do BSC, inclusive com mapa estratégico e quadro de indicadores, metas e ações, oferecendo um modelo aplicável especialmente para empresas de serviços contábeis.

Anjos Júnior (2022), no artigo "Que seja doce meu bendito doce!", apresenta um estudo de caso para ensino centrado na trajetória de Allana, microempreendedora individual à frente da empresa Bendito Doce, localizada na cidade de Solânea-PB. O objetivo principal é proporcionar aos participantes uma reflexão sobre os desafios do empreendedorismo e as decisões gerenciais enfrentadas por um MEI em contexto familiar e de recursos limitados. O caso baseia-se em experiência real, com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observações in loco e análise das redes sociais da empresa. Os resultados revelam a evolução da Bendito Doce desde sua origem informal como complemento de renda até sua formalização como MEI e consolidação no mercado local. O estudo descreve os principais desafios enfrentados, como falta de sistematização nos processos de gestão, dificuldades na precificação, ausência de planejamento financeiro e limitação de espaço físico para produção. Apesar dessas fragilidades, a empresa demonstrou potencial competitivo ao se posicionar com foco na qualidade dos produtos e na construção de marca. O caso é recomendado para disciplinas de empreendedorismo e planejamento estratégico, permitindo a aplicação de ferramentas como análise SWOT e debates sobre gestão informal em microempreendimentos.

Freitas *et al.* (2022), no artigo intitulado "Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG", têm como objetivo identificar os principais fatores de sucesso e os desafios à sobrevivência das MPEs do município, com base na percepção de 110 empreendedores dos setores de comércio e serviços. A pesquisa utilizou abordagem quantitativa por meio de *survey*, com aplicação de questionário estruturado e análise dos dados por estatística descritiva e análise fatorial exploratória. Os resultados apontaram onze fatores condicionantes do sucesso das MPEs, sintetizados em: (1) práticas de gestão, (2) práticas de gestão de pessoas, (3) planejamento e controle financeiro, (4) inteligência de mercado, (5) apoio institucional, (6) gestão da produção e vendas, (7) apoio de fornecedores e consultores, (8) propaganda, (9) concorrência, (10) contabilidade e (11)

localização. A análise fatorial apresentou KMO de 0,754 e alfa de *Cronbach* de 0,891, confirmando a confiabilidade dos fatores. Por outro lado, os principais desafios à sobrevivência apontados foram externos, como crise econômica (63,6%), carga tributária elevada (50%), falta de mão de obra qualificada (37,3%), inadimplência (30,9%) e concorrência forte (24,5%). A pesquisa revelou ainda a ausência de planejamento prévio em 56,4% das empresas, o que indica vulnerabilidade frente às adversidades do mercado. Os dados fornecem subsídios para políticas públicas e ações institucionais voltadas ao fortalecimento da gestão e ao aumento da longevidade das micro e pequenas empresas em contextos regionais.

Vieira *et al.* (2022), no artigo "Cultura para inovação: instrumento para diagnóstico em micro e pequenas empresas", têm como objetivo desenvolver um instrumento específico para diagnosticar a cultura organizacional de inovação em MPEs. A pesquisa foi conduzida com base em entrevistas realizadas com doze empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE/SC, abrangendo os setores de serviços, comércio e indústria. O estudo empregou abordagem qualitativa, com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas, categorização analítica e posterior validação semântica do instrumento. Os resultados identificaram cinco dimensões essenciais da cultura para inovação: (1) estratégia organizacional e planejamento, (2) ambiente interno, (3) ambiente externo, (4) perfil do empreendedor e (5) perfil dos colaboradores. A construção do instrumento foi pautada na realidade das MPEs, considerando limitações de formalização, gestão centralizada e ausência de ferramentas adaptadas. O estudo demonstrou que o planejamento estratégico participativo, o compartilhamento de conhecimento, a flexibilidade organizacional e o estímulo à participação dos colaboradores são práticas associadas ao fortalecimento da cultura de inovação. O instrumento proposto passou por pré-teste e validação semântica com nova amostra de seis empresas, resultando em versão final aplicável por ferramentas digitais.

A pesquisa contribui ao oferecer uma ferramenta prática de autodiagnóstico, permitindo às MPEs identificar lacunas culturais que limitam o desenvolvimento inovador. O estudo ressalta ainda a relevância da cultura como vetor estratégico, especialmente em ambientes de gestão informal e estrutura enxuta, promovendo ações voltadas ao fortalecimento da inovação nas pequenas empresas brasileiras

Santana e Ardigó (2023), no artigo intitulado "Jornada do consumidor: análise e apoio ao planejamento de marketing digital para pequenas e médias construtoras a partir do modelo dos cinco As", têm como objetivo propor uma estrutura de compreensão da jornada do consumidor com base no modelo dos Cinco As de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), aplicando-o ao setor da construção civil, com foco no planejamento de marketing digital para

pequenas e médias construtoras. A pesquisa adota abordagem qualitativa e exploratória, utilizando observação participante, análise documental e entrevistas individuais com o proprietário e clientes da empresa estudada. O estudo foi desenvolvido com base na experiência da Construtora Santana & Silva, empresa de pequeno porte localizada em Camboriú (SC). O modelo dos Cinco As — assimilação, atração, arguição, ação e apologia — foi utilizado para mapear o comportamento do consumidor ao longo de sua jornada de compra. O mapeamento identificou os principais pontos de contato *online* e *offline* e os fatores de decisão dos clientes, propondo ações e ferramentas específicas para cada fase, desde mecanismos de SEO e presença em sites especializados, até estratégias de pós-venda para gerar fidelização e defesa da marca.

Os resultados reforçam a necessidade de integração entre estratégias digitais e tradicionais, destacando o papel da jornada do consumidor na formulação de ações de marketing mais assertivas. O estudo recomenda a utilização de métricas como o Coeficiente da Ação de Compra (CAC) e o Coeficiente de Defesa da Marca (CDM), além do Net Promoter Score (NPS), como indicadores de performance. Como contribuição prática, apresenta uma tabela com o mapeamento completo da jornada do consumidor para o segmento analisado, oferecendo uma ferramenta aplicável por outras empresas do setor.

Souza *et al.* (2022), no artigo intitulado "Operacionalização do planejamento estratégico através do *Balanced Scorecard*", têm como objetivo analisar como o Planejamento Estratégico pode ser operacionalizado por meio do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma pequena empresa da indústria de transformação. O estudo foi conduzido na empresa Nipon Plating, localizada em Santa Catarina, que atua na cadeia de fornecimento da indústria automobilística. A metodologia envolveu estudo de caso único com observação participante e análise documental, sendo o planejamento elaborado com o envolvimento de um grupo de trabalho da própria empresa. O processo metodológico incluiu a revisão da missão, visão e valores organizacionais, reformulação da análise SWOT e definição de cinco pilares estratégicos: automação e informatização, diversificação, desenvolvimento de pessoas, maximização de resultados e crescimento sustentável. A partir disso, elaborou-se o mapa estratégico e um painel de indicadores para as quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. O estudo evidenciou o alinhamento entre estratégia e operação, com detalhamento das metas, indicadores e plano de ação por responsável e cronograma. Destacou-se a importância da comunicação interna da estratégia para o engajamento dos colaboradores.

Os resultados indicam que a aplicação estruturada do BSC contribuiu para traduzir a estratégia em ações gerenciais tangíveis e mensuráveis, fortalecendo a gestão estratégica na pequena empresa. A pesquisa também destaca que a efetiva implementação do BSC depende

do compromisso da organização e da adaptação à sua realidade. O estudo reforça a aplicabilidade do modelo em pequenos negócios e sugere sua replicação em outras empresas com características semelhantes.

Moura *et al.* (2020), no artigo intitulado "Planejamento de custos: um estudo de caso na prestação de serviços elétricos em Hortolândia/SP", têm como objetivo demonstrar a importância do planejamento e da análise de custos em micro e pequenas empresas prestadoras de serviços. O estudo foi desenvolvido por meio de abordagem qualitativa, com características exploratórias e de pesquisa participante, incluindo entrevista semiestruturada com o gestor da empresa analisada, observação participante e análise documental de dados financeiros. A empresa avaliada é uma prestadora de serviços elétricos localizada na Região Metropolitana de Campinas, em processo de transição de MEI para Simples Nacional. Os resultados evidenciaram a ausência de controle formal dos gastos e a formação de preços baseada em critérios intuitivos. A partir da análise dos dados financeiros dos anos de 2016 e 2017, foi identificado que a média mensal dos gastos, sendo os custos fixos e despesas fixas os principais componentes. O estudo propôs um modelo de planejamento de custos, com classificação dos gastos fixos e variáveis, cálculo de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e precificação baseada em mark-up, adaptado à realidade da empresa.

Com base no planejamento proposto, estimou-se que a empresa atinge o ponto de equilíbrio com a execução de aproximadamente seis serviços por mês, com faturamento de R\$ 7.300,00, e ponto de equilíbrio financeiro estimado em R\$ 5.992,07. A pesquisa contribui com um modelo prático de planejamento de custos voltado à realidade das microempresas, demonstrando a aplicabilidade da contabilidade de custos na melhoria do desempenho financeiro, na profissionalização da gestão e na sustentabilidade do negócio.

Silva *et al.* (2022), no artigo intitulado "Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do APL de semijoias de Limeira/SP", têm como objetivo identificar as especificidades das MPEs que mais interferem na elaboração ou adoção do planejamento estratégico (PE). A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, baseou-se em um estudo multicase envolvendo cinco micro e pequenas empresas localizadas no Arranjo Produtivo Local (APL) de semijoias de Limeira, SP. A metodologia consistiu em entrevistas presenciais com os empresários, aplicação de roteiro, observação e análise documental.

Os resultados evidenciaram que apenas uma das cinco empresas possui o PE formalizado, justamente a única que utiliza consultoria externa. As demais, embora realizem práticas próximas ao PE, o fazem de maneira informal ou intuitiva, apresentando como características comuns: centralização da gestão, decisões baseadas na intuição, baixa

maturidade organizacional, ausência de metas e objetivos claramente definidos, fraca especialização e estrutura organizacional simples. Também se observou ausência de separação entre os patrimônios pessoal e empresarial e alta autonomia decisória concentrada nos sócios. As especificidades organizacionais, decisórias e individuais foram amplamente observadas nas empresas analisadas. Os empresários demonstraram conhecimento prático sobre a importância do PE, mas apontaram limitações de tempo, conhecimento técnico, recursos e resistência à mudança como obstáculos à formalização da ferramenta. A pesquisa ainda identificou a influência da localização das empresas em um APL, que oferece vantagens como acesso a fornecedores, mão de obra qualificada e terceirização, mas também acirra a concorrência local.

O estudo conclui que o PE formalizado é pouco utilizado, mas estratégias flexíveis e informais são praticadas com base na experiência dos empresários. A formalização do PE depende de mudanças culturais e de maior conscientização sobre seus benefícios. A presença em um APL é um fator relevante para o desempenho, mas requer articulações estratégicas para potencializar suas vantagens.

Lucena e Bastos (2021), no artigo "Planos de negócios em micro e pequenas empresas: pressão, apoio e resultados", buscaram identificar os fatores antecedentes, a necessidade de apoio e as consequências da formalização e implementação de planos de negócios (PN) em MPEs. O estudo utilizou dados de 278 empresas do estado do Maranhão, Brasil, obtidos por meio de survey e analisados com regressões logística e linear. As principais teorias que embasam o estudo são a Teoria Institucional e a Teoria das Restrições.

Os resultados mostraram que a necessidade de financiamento aumenta significativamente a probabilidade de formalização de planos de negócios, enquanto a formação empresarial dos gestores também se revelou determinante nesse processo. O apoio de terceiros, como consultorias e instituições de fomento, tem impacto positivo tanto na formalização quanto na implementação dos PN. Especificamente, o uso de apoio externo aumentou em mais de 5.000% a chance de formalizar e em mais de 10.000% a chance de implementar um plano de negócios. Além disso, a implementação dos planos formalizados contribui positivamente para a sobrevivência e a lucratividade das empresas. As análises indicam ainda que variáveis como escolaridade, formação em administração e ser MPE (em oposição ao MEI) influenciam diretamente na adoção do PN. Os autores sugerem que políticas públicas e ações institucionais devem ser orientadas para apoiar a superação de restrições gerenciais e financeiras das MPEs, incentivando a formalização de planos de negócios como estratégia para elevar sua competitividade e sustentabilidade.

Gonçalves *et al.* (2023), no artigo "O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários", analisam a trajetória de crescimento de uma empresa do setor de serviços de engenharia elétrica e automação industrial com 18 anos de atuação, que nunca adotou formalmente o planejamento estratégico. O estudo adota abordagem qualitativa por meio de estudo de caso único, com base em entrevistas em profundidade, aplicação de questionários validados, análise documental e triangulação de fontes, interpretando os dados sob três abordagens teóricas complementares: o ciclo de crescimento de Greiner (1972), os comportamentos estratégicos de Miles e Snow (1978) e a perspectiva da estratégia como prática (SAP).

Os resultados revelam que o crescimento da empresa ocorreu por meio de ciclos sucessivos marcados por crises internas e pressões externas, sem planejamento estratégico formal. Identificaram-se cinco fases principais (criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração), sendo que as crises de autonomia e controle foram superadas com a ascensão da média gerência. Essa camada intermediária foi decisiva para a adoção de práticas mais analíticas e inovadoras, mesmo sem formalização estratégica. A trajetória estratégica foi construída de forma emergente e adaptativa, com alternância entre comportamentos defensivos, analíticos e prospectivos. A principal contribuição do estudo é destacar o papel dos gestores intermediários na consolidação de práticas estratégicas que viabilizaram o crescimento sustentado da organização, mesmo na ausência de planejamento formal. O estudo reforça a importância da flexibilização da gestão e do compartilhamento de decisões como fatores críticos para a inovação e expansão em empresas de pequeno porte.

Silva *et al.* (2021), no artigo intitulado "Processo de formação estratégica como ferramenta de gestão: análise do processo organizacional das pequenas empresas", analisam como ocorre o processo de formação estratégica em micro e pequenas empresas (MPEs) de Goiânia-GO e a relação desse processo com o desempenho organizacional. A pesquisa teve abordagem quantitativa e descritiva, com aplicação de questionário estruturado a 41 empresas de diferentes segmentos, sendo a maioria microempresas com até seis funcionários. As técnicas estatísticas utilizadas incluíram regressão linear múltipla e análise discriminante.

Os resultados indicaram que a formulação estratégica nas MPEs ocorre majoritariamente de forma intuitiva, desestruturada e com baixa sistematização, sendo fortemente dependente da figura do empreendedor. Apesar disso, o estudo identificou seis variáveis-chave (Q11, Q31, Q9, Q39, Q35 e Q15) que explicam 52,9% da variância no desempenho organizacional, destacando a importância de fatores como clareza na origem das estratégias, apoio interno à sua implementação, participação de múltiplos setores, grau de

satisfação com os resultados, necessidade de mudanças em competências organizacionais e avaliação de alternativas antes da escolha final. A análise discriminante confirmou essas variáveis como discriminantes entre empresas de alto e baixo desempenho, com acurácia de 95,1% na classificação. Os autores concluem que, embora o planejamento estratégico formal ainda seja pouco aplicado, existe uma forte relação entre processos estratégicos estruturados — mesmo que parcialmente — e o desempenho superior. A pesquisa também reforça a importância do alinhamento entre análise de ambiente, competências internas e participação colaborativa para a formulação de estratégias eficazes.

Pereira *et al.* (2020), no artigo intitulado "Fatores determinantes para o risco de liquidez em micro e pequenas empresas da cidade de Viçosa-MG", investigam os principais elementos que influenciam o risco de liquidez em MPEs, com base em uma amostra de 60 empresários locais. O estudo adota abordagem quantitativa com aplicação de questionário e uso de análise descritiva e regressão logística para identificar os fatores críticos relacionados à gestão do capital de giro.

Os resultados indicam que os principais fatores associados ao risco de liquidez são: vendas a prazo, prazo médio de pagamento, empréstimos, ciclo de caixa e participação em processo de incubação. Constatou-se que a prática de vendas a prazo aumenta o risco, enquanto prazos maiores de pagamento a fornecedores reduzem esse risco. O ciclo de caixa mais longo também foi positivamente relacionado ao risco de liquidez. A contratação de empréstimos sem planejamento adequado e o uso indistinto de recursos da empresa para despesas pessoais também foram apontados como agravantes. Por outro lado, empresas incubadas apresentaram menor risco de liquidez, sugerindo que a capacitação gerencial oferecida nesses ambientes contribui positivamente para a sustentabilidade financeira. Além disso, observou-se baixa prática de planejamento financeiro formal e ausência de plano de negócios entre parte significativa das empresas. Aproximadamente 68% dos empresários não realizavam análise prévia antes de tomar decisões financeiras, confiando em experiências pessoais ou conselhos informais. O estudo conclui que o risco de liquidez nas MPEs é multifatorial, exigindo maior profissionalização da gestão financeira, implementação de práticas de controle e planejamento de curto prazo.

Pimentel (2021), no artigo intitulado "Modelos de sucessão em empresas familiares: uma revisão crítica", tem como objetivo realizar um mapeamento indutivo da evolução dos estudos sobre modelos de sucessão em empresas familiares, nos âmbitos nacional e internacional, ao longo das últimas três décadas. A pesquisa baseia-se em ampla revisão bibliográfica de caráter exploratório, compilando artigos, livros, dissertações e teses que tratam

da sucessão no contexto da empresa familiar. A análise identificou três principais abordagens teóricas predominantes: a sucessão como evento, a sucessão como processo e a sucessão como plataforma de aprendizagem.

Os resultados revelam que, apesar do crescimento do número de publicações sobre o tema, há uma estagnação teórica significativa, com replicações metodológicas limitadas e escassa inovação nos modelos explicativos. A abordagem da sucessão como evento é criticada por seu foco pontual, desconsiderando fatores antecedentes e subsequentes. A visão de sucessão como processo, defendida por autores como Lansberg (1999) e Lambrecht (2005), propõe uma transição planejada, multigeracional e baseada na governança. Já a perspectiva de plataforma de aprendizagem, proposta por Grzybovski (2007), amplia a compreensão da sucessão como construção social e histórica de saberes familiares. O estudo também sistematiza os principais fatores relacionados à sucessão familiar, agrupando-os em seis dimensões: aspectos do sucedido, do sucessor, da família, do negócio, do processo e do desempenho sucessório. Com base nisso, destaca-se a ausência de integração teórica entre essas dimensões e a necessidade de maior articulação empírica entre os modelos. Por fim, o autor propõe uma agenda de pesquisa voltada à construção de uma teoria da empresa familiar (ToFE) mais consistente, interdisciplinar e sensível às especificidades dos contextos culturais e organizacionais.

Queiroz e Lizote (2023), no artigo intitulado "O processo de tomada de decisão sob a ótica da teoria Effectuation e da inovação frugal", têm como objetivo analisar como o processo de tomada de decisão, à luz dessas duas abordagens teóricas, influencia o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas da Grande Florianópolis (SC). O estudo adota abordagem quantitativa, descritiva e utiliza survey como método de coleta de dados, com aplicação de questionário estruturado em escala Likert de sete pontos a 205 empreendedores da região.

Os resultados indicam que os empreendedores demonstram maior aderência à lógica *effectual* — ou seja, tomam decisões com base nos recursos disponíveis, aceitam perdas como parte do processo e buscam alianças para reduzir incertezas — em detrimento de uma abordagem causal baseada em planejamento formal. As dimensões mais expressivas da teoria *effectuation* foram flexibilidade e pré-acordos, demonstrando alta capacidade de adaptação e valorização de parcerias estratégicas. Em contrapartida, itens como plano de negócios e estruturação de marketing e processos apresentaram baixas médias. Quanto à inovação frugal, os dados revelam forte correlação com o desempenho organizacional, sobretudo em duas dimensões: redução de custos substancial e criação de um ecossistema frugal. A análise estatística apontou uma correlação significativa entre essas variáveis e o desempenho percebido

em termos de lucratividade, retenção de clientes e crescimento de vendas. A pesquisa evidencia que empreendedores atuantes em ambientes de recursos limitados adotam práticas inovadoras centradas em eficiência, simplicidade e sustentabilidade, promovendo modelos de negócio mais acessíveis e adaptáveis. Os autores concluem que o comportamento empreendedor guiado pela teoria effectuation, aliado a práticas de inovação frugal, configura um diferencial competitivo importante em contextos de incerteza e escassez de recursos, e propõem a ampliação de estudos relacionando tais abordagens com cultura organizacional e ecossistemas de inovação.

Siqueira *et al.* (2022), no artigo intitulado "Associação entre variáveis contingenciais e necessidade de informações gerenciais: um estudo empírico em micro e pequenas empresas", buscaram investigar como variáveis contingenciais como incerteza ambiental e estratégia influenciam a necessidade de informações gerenciais por parte de gestores de MPEs. O estudo, fundamentado na Teoria da Contingência, utilizou abordagem quantitativa e técnica de survey com aplicação de questionário estruturado a 52 empresas dos setores de comércio e serviços da cidade de Monteiro, PB. A análise dos dados foi feita por meio de estatística descritiva e teste de correlação de Spearman.

Os resultados apontaram que as informações mais demandadas pelos gestores são relativas a clientes (65,38%), fornecedores (61,54%), informações que permitam fazer previsões (55,77%) e formação de preços (53,85%). Observou-se que as MPEs percebem o ambiente como dinâmico, destacando maior incerteza nos preços de insumos, ações da concorrência e demanda de mercado. As empresas com maior percepção de incerteza demonstraram necessidade mais elevada de informações estratégicas, como propaganda, custos e margem de segurança. A pesquisa também mostrou que a estratégia predominante nas MPEs analisadas foi a diferenciação (69,23%), e essa escolha estratégica apresentou correlação positiva e significativa com a necessidade de informações sobre concorrentes, formação de preços, custos dos produtos/serviços e pesquisas de mercado. As duas hipóteses formuladas — de que tanto a incerteza quanto a estratégia influenciam na necessidade de informações — foram validadas. Conclui-se que as variáveis contingenciais influenciam diretamente o tipo e o volume de informações gerenciais demandadas, o que reforça a importância da atuação proativa dos profissionais da contabilidade na geração de dados relevantes à tomada de decisão. O estudo também aponta para a necessidade de conscientização dos empresários quanto ao papel estratégico da contabilidade, além de sugerir novas pesquisas que aprofundem a análise de variáveis adicionais e em diferentes contextos regionais.

Tisott *et al.* (2022), no artigo intitulado "A contabilidade consultiva como fator de sucesso das micro e pequenas empresas", têm como objetivo analisar os fatores restritivos e

determinantes de sucesso para a utilização da contabilidade consultiva nas MPEs, com base na percepção de dirigentes empresariais do município de Três Lagoas-MS. A pesquisa foi realizada entre maio e julho de 2020, com abordagem quantitativa e aplicação de questionário estruturado a 103 empresas. Os dados foram analisados por estatística descritiva e análise fatorial exploratória.

Os resultados evidenciaram que 97,1% dos respondentes consideram a informação contábil essencial para a gestão, mas apenas 25,2% conhecem o conceito de contabilidade consultiva. Dos entrevistados, 49,5% estariam dispostos a pagar por esse serviço, embora o custo e o desconhecimento sejam os principais fatores restritivos à sua adoção. A análise fatorial identificou três componentes principais que explicam 71,34% da variância dos dados: (1) benefícios estratégicos (como melhorias na gestão financeira, operacional, fiscal e na automação); (2) redução de custos (por meio da digitalização e automação dos processos contábeis); e (3) fatores restritivos (como custos de implementação, resistência às mudanças e necessidade de capacitação). A pesquisa conclui que a contabilidade consultiva representa uma oportunidade estratégica para elevar a competência gerencial dos empreendedores e reduzir as causas de mortalidade precoce das MPEs. Contudo, a sua consolidação depende de mudanças culturais, investimento em tecnologias e maior esclarecimento por parte dos contadores sobre os benefícios do modelo consultivo. O estudo também propõe uma agenda de aprofundamento em futuras investigações, ampliando a amostra para contadores e explorando a relação entre informação contábil e desempenho organizacional.

Mota *et al.* (2024), no artigo intitulado "O fluxo de caixa como ferramenta estratégica para tomada de decisões em micro e pequenas empresas", publicado na Revista Científica Atena, analisam como a utilização do fluxo de caixa pode contribuir de forma estratégica para a gestão financeira e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas (MPEs). O estudo busca sensibilizar gestores quanto à importância de ferramentas de controle gerencial simples, mas eficazes, como o fluxo de caixa, no processo decisório cotidiano.

A pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e aplicação de estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo varejista. Os autores realizaram a coleta de dados por meio de observação direta e análise documental dos registros financeiros da empresa, enfocando a elaboração do fluxo de caixa projetado. A análise permitiu identificar como a gestão adequada dos fluxos de entradas e saídas contribui para o planejamento financeiro, a identificação de déficits de caixa futuros e a adoção de estratégias de correção antes que os problemas comprometam a liquidez da empresa.

Os resultados demonstraram que, mesmo em negócios de menor porte e estrutura organizacional enxuta, o uso do fluxo de caixa permite maior previsibilidade, controle e racionalização dos gastos. Além disso, contribui para decisões mais seguras em relação a investimentos, negociações com fornecedores e antecipação de receitas. O artigo conclui que, apesar de ser uma ferramenta básica, o fluxo de caixa possui papel estratégico nas MPEs, funcionando como apoio essencial à sustentabilidade financeira. Os autores recomendam a adoção sistemática dessa prática como parte da cultura gerencial das MPEs e como conteúdo essencial em ações de capacitação empreendedora.

Santos Filho *et al.* (2023) analisam a contribuição da contabilidade gerencial como instrumento vital para a sobrevivência de microempresas no estado da Bahia, destacando seu papel no planejamento e na tomada de decisões gerenciais. No artigo Contabilidade gerencial: apoio vital para a sobrevivência de microempresas na Bahia, os autores propõem investigar os instrumentos contábeis que conferem o princípio da continuidade e o suporte necessário à gestão dessas organizações, comprovando que o uso adequado dessas ferramentas pode oferecer informações relevantes e tempestivas sobre a situação financeira das empresas.

O estudo adota uma abordagem descritiva com métodos qualitativos e quantitativos, utilizando dados secundários provenientes do levantamento “Sobrevivência das Empresas Mercantis Brasileiras – Recorte Bahia”, realizado pelo SEBRAE. A análise baseia-se em uma amostra de 178 empresas atuantes nos setores de comércio, indústria e serviços entre os anos de 2015 e 2019.

Os resultados indicam que a ausência de planejamento prévio, a má gestão empresarial e a falta de comportamento empreendedor foram os principais fatores associados ao fechamento das microempresas analisadas. Os autores enfatizam que ferramentas como planejamento estratégico, orçamento, balanço patrimonial e fluxo de caixa são indispensáveis para fortalecer a capacidade administrativa, garantir maior previsibilidade financeira e apoiar a sustentabilidade dos pequenos negócios. Concluem que a contabilidade gerencial não apenas previne falhas na gestão, mas atua de forma proativa no direcionamento estratégico das microempresas, sendo, portanto, uma condição necessária para sua sobrevivência e consolidação no mercado.

Piasentini, Silva e Leite (2023) exploram a importância das capacidades dinâmicas no desempenho das micro e pequenas empresas (MPEs), ao investigarem como essas capacidades moderam a relação entre redes de negócios empreendedores e o desempenho corporativo. No artigo Moderação das capacidades dinâmicas na relação entre a rede de negócios empreendedores e desempenho corporativo de micro e pequenas empresas, os autores propõem

analisar se a interação empreendedora — por meio da colaboração com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes — associada a capacidades dinâmicas, pode melhorar os resultados e a sustentabilidade desses empreendimentos.

A pesquisa foi desenvolvida com abordagem quantitativa, de natureza descritiva e causal, por meio da aplicação de um survey com 110 gestores de MPEs do município de Pato Branco (PR). O instrumento de coleta foi um questionário estruturado com escalas tipo Likert, e os dados foram analisados por regressão linear. A amostra foi intencional e os dados foram coletados no contexto da pandemia de COVID-19.

Os resultados confirmam três hipóteses principais: (1) a rede de negócios empreendedores influencia positivamente o desempenho corporativo; (2) as capacidades dinâmicas impactam diretamente esse desempenho; e (3) essas capacidades também exercem papel moderador na relação entre redes empreendedoras e desempenho. As empresas que compartilham ideias, constroem parcerias e testam novos produtos apresentaram melhores indicadores de lucro, vendas e retorno sobre investimento. Conclui-se que a formação de redes e o uso de capacidades organizacionais flexíveis são diferenciais competitivos que favorecem a inovação, a reputação e a continuidade das MPEs em contextos desafiadores.

Roll *et al.* (2024) investigam a contribuição dos instrumentos da contabilidade gerencial para o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas (MPEs), partindo do reconhecimento de que tais ferramentas são essenciais para apoiar a gestão e promover a continuidade dos negócios. No artigo Instrumentos da contabilidade gerencial e desempenho organizacional de micro e pequenas empresas, os autores analisam os efeitos do fluxo de caixa, orçamento, controle de estoque e planejamento estratégico sobre o desempenho de MPEs do município de Rio Grande/RS. A pesquisa é de natureza quantitativa, descritiva, com aplicação de questionário estruturado em escala Likert a 42 gestores de MPEs, e análise dos dados por correlação e regressão linear. A amostragem foi não probabilística, com coleta eletrônica entre novembro de 2022 e janeiro de 2023.

Os resultados revelam que o fluxo de caixa é o instrumento mais utilizado e com maior impacto positivo no desempenho organizacional, seguido do orçamento, que também apresentou significância estatística. Já o controle de estoque e o planejamento estratégico não apresentaram efeito estatisticamente significativo, o que os autores atribuem a dificuldades de implementação e limitações de conhecimento gerencial entre os empreendedores. O estudo conclui que a contabilidade gerencial, quando aplicada de forma sistemática, melhora a eficácia econômico-financeira e administrativa das MPEs, sendo um pilar fundamental para sua sustentabilidade, especialmente em economias locais como a de Rio Grande/RS.

Assim, embora estes artigos ofereçam contribuições valiosas sobre diversos aspectos do planejamento e controle nas MPEs, incluindo ferramentas práticas, análises de casos e insights adaptados à realidade desse segmento, observou-se a ausência de estudos que abordem o planejamento e o controle de forma integrada e sistematizada. Essa lacuna na literatura reflete a necessidade de pesquisas que articulem essas duas dimensões de maneira sinérgica, promovendo uma visão mais ampla e coordenada para a gestão das micro e pequenas empresas.

Para aprofundar a pesquisa, foram selecionados artigos da revista REGEPE (ISSN: 2965-1506), que aborda empreendedorismo e gestão de pequenos negócios. A escolha justifica-se pela relevância dos artigos para os objetivos da tese, oferecendo uma compreensão profunda do planejamento e controle nas MPEs. Segue o Quadro 21 dos artigos selecionados.

Quadro 21 Artigos da REGEPE

Título	Autores
"As agtechs e o ecossistema de inovação do Espírito Santo"	Castro e Ramos (2021)
"Brick's Burguer House: o desafio de crescer sem perder o sabor"	Bendor <i>et al.</i> (2021)
"A saga da Tink: Será a vez da governança corporativa?"	Meneghini <i>et al.</i> (2021)
"Esforços de inovação de pequenos negócios na América Latina"	Falaster e Costa (2021)
"Desempenho da inovação de produto: Análise de medidas e escalas de mensuração para aplicação em PMEs"	Manthey <i>et al.</i> (2021)
"A evolução da metodologia do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) e sua contribuição para a gestão da inovação na empresa Medicatriz Dermocosméticos"	Marengo <i>et al.</i> (2022)
"A gestão da inovação como prática: Contribuições do conceito de gestão ordinária"	Alves <i>et al.</i> (2021)
"A utilização de metodologias ágeis e sua contribuição para a inovação do modelo de negócios: um estudo de casos múltiplos no contexto de incubadoras e startups"	Mota <i>et al.</i> (2022)
"Associação entre satisfação e desempenho em redes de franquias: um estudo sob a perspectiva da análise de correspondência",	Viana <i>et al.</i> (2022)
"Estratégias procíclicas e anticíclicas no desempenho de PMEs em contexto de crise: Um estudo a partir da pandemia do COVID-19"	Ferreira <i>et al.</i> (2023)
"Fatores críticos de sucesso na implementação de ERP Cloud em PMEs: um estudo de caso em organizações brasileiras"	Barbieri e Sott (2025)
"Propensão à inovação em empresas de confecção têxtil da cidade de Gaspar/SC, capital nacional da moda infantil"	Hora <i>et al.</i> (2024)
"Uma investigação sobre os fatores direcionadores (drivers) dos relacionamentos bidirecionais de universidades e institutos públicos de pesquisa e pequenas e médias empresas brasileiras"	Oliveira e Garcia (2024)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Castro e Ramos (2021), no artigo intitulado "As agtechs e o ecossistema de inovação do Espírito Santo", analisam os principais incentivos, desafios e oportunidades enfrentados pelas startups de base tecnológica voltadas ao agronegócio (agtechs) no estado do Espírito Santo. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa com uso de análise de conteúdo, a

partir de questionários aplicados a dois grupos: influenciadores do ecossistema de inovação local (34 respondentes) e empreendedores de agtechs estabelecidas no estado (7 respondentes).

Os resultados revelam que, embora o Espírito Santo possua condições favoráveis — como disponibilidade de capital humano e recursos financeiros — o ecossistema ainda apresenta deficiências significativas, entre as quais se destacam: a falta de interconexão entre os atores, ausência de uma plataforma comum, e insuficiência de comunicação estruturada. Essas lacunas prejudicam a articulação e a eficiência das ações inovadoras, comprometendo a maturidade do ambiente empreendedor regional. Além disso, a evasão de talentos para polos mais estruturados e a escassez de políticas públicas estaduais integradoras foram identificadas como ameaças relevantes à consolidação do ecossistema.

No tocante às agtechs, os empreendedores relataram dificuldades sobretudo nas fases de prototipagem, acesso a fontes de recursos financeiros e formação de equipe qualificada. O apoio recebido por meio de programas de incubação, mentoria e capacitação técnica mostrou-se relevante, mas insuficiente para suprir todas as necessidades das empresas nascentes. A ausência de programas específicos para agtechs, aliada à baixa representatividade do setor junto às lideranças do ecossistema, também foi apontada como fator limitante ao crescimento.

Apesar dos desafios, o estudo identificou oportunidades promissoras, como a crescente demanda por inovação no campo, o potencial de diversificação da base produtiva do estado e sua localização estratégica na região sudeste. As agtechs demonstraram interesse em se consolidar como agentes de transformação no setor agropecuário, especialmente diante da vocação agrícola do estado. Os autores destacam que a construção de um ecossistema mais articulado, inclusivo e orientado à inovação depende do engajamento entre instituições públicas, privadas e da academia, com o objetivo de desenvolver ações colaborativas e programas convergentes para o fortalecimento do cluster de inovação capixaba.

Bendor *et al.* (2021), no estudo de caso intitulado "*Brick's Burger House: o desafio de crescer sem perder o sabor*", apresentam a trajetória empreendedora e os dilemas estratégicos enfrentados pelos fundadores da hamburgueria artesanal *Brick's*, localizada em Sobral (CE). O caso tem como objetivo estimular a discussão em sala de aula sobre crescimento empresarial, marketing empreendedor e tomada de decisão em pequenos negócios. O estudo tem como base empírica a história real da empresa desde sua criação, em 2015, por dois sócios locais que transformaram uma paixão culinária em um negócio de sucesso. Inicialmente operando com uma estrutura modesta e sem experiência prévia em gestão, a *Brick's* conquistou o mercado por meio da diferenciação no produto, ambientação temática retrô e forte presença nas redes sociais. A estratégia da marca centrou-se na criação de uma "experiência *Brick's*", que extrapola o

consumo do produto e envolve elementos culturais, sensoriais e afetivos ligados à identidade local sobralense.

Os resultados relatados no estudo revelam que a empresa cresceu de forma orgânica, enfrentando desafios como o surgimento de novos concorrentes, a saturação da capacidade operacional e a necessidade de manter a qualidade do atendimento. A criação do *Brick's Express*, segundo ponto comercial da marca, viabilizou o atendimento via *delivery* e permitiu a duplicação do faturamento, sem comprometer a proposta original. Entre as inovações destacam-se o uso de aplicativo próprio, eventos musicais com fins sociais (*Brick's Music Session*), concursos de fidelização e a incorporação de símbolos locais nos produtos — como o hambúrguer "Alucinação" —, valorizando ingredientes e referências da cultura sobralense.

Diante do sucesso, os fundadores depararam-se com a seguinte questão estratégica: expandir para a capital Fortaleza, em busca de maior mercado, ou seguir para cidades turísticas do interior, como Jericoacoara, preservando a essência da marca? A situação-problema proposta convida os leitores a refletirem sobre os riscos e oportunidades da expansão, considerando fatores como controle da qualidade, manutenção da experiência do cliente, identidade territorial da marca, além dos recursos disponíveis para gestão da escala. O caso evidencia o papel do *marketing* empreendedor (OME) como orientação estratégica predominante nas decisões da *Brick's*, caracterizado pela proatividade, inovação, orientação ao cliente e foco em oportunidades. Os autores utilizam o caso para propor o debate sobre a compatibilidade entre crescimento e autenticidade, além da importância da intuição, conhecimento do mercado local e construção de valor simbólico em negócios de pequeno porte.

Meneghini *et al.* (2021), no caso de ensino intitulado "A saga da *Tink*: Será a vez da governança corporativa?", exploram os dilemas vivenciados por uma empresa multifamiliar brasileira diante de conflitos internos relacionados à gestão, sucessão e comunicação entre sócios. O estudo propõe promover a reflexão sobre os benefícios e desafios do processo de implantação de mecanismos e práticas de governança corporativa em organizações com estrutura societária complexa e capital fechado. A narrativa fictícia é baseada em situações reais de uma indústria de tintas, a *Tink*, localizada no Rio Grande do Sul, composta por 17 sócios pertencentes a sete famílias. Após a saída do fundador da gestão executiva, a nomeação de um novo diretor-presidente — Jean, também sócio — desencadeia tensões entre os sócios gestores e não gestores, revelando problemas de autonomia, assimetria de informações, ausência de planejamento sucessório, falta de transparência nas decisões e ressentimentos entre gerações. A trama desenvolve-se em torno da tentativa de Jean de compreender se a implantação de um

sistema de governança corporativa poderia mitigar os conflitos e contribuir para a continuidade do negócio.

Ao longo do caso, são apresentados episódios que evidenciam a fragilidade da estrutura organizacional da *Tink*: inexistência de atas, decisões informais, uso indevido de benefícios da empresa, divergências sobre distribuição de dividendos e ausência de critérios claros para bonificações e investimentos. A protagonista Antônia, sócia e pesquisadora do tema, propõe a implantação de um sistema de governança inspirado nas boas práticas do IBGC, destacando a necessidade de profissionalização da gestão, formalização de processos e definição de limites entre propriedade e administração. No entanto, surgem resistências associadas aos custos, à mudança cultural, à perda de poder dos gestores atuais e à incerteza sobre os impactos da profissionalização. O estudo oferece subsídios para debates sobre conflitos entre sócios em empresas familiares, desafios de sucessão, importância da comunicação estruturada, mecanismos de alinhamento de interesses e instrumentos formais de controle. Os autores sugerem que o planejamento da implantação da governança deve considerar as particularidades do negócio, maturidade dos sócios, composição acionária, objetivos familiares e organizacionais, e buscar o engajamento coletivo. O caso permite o desenvolvimento de competências críticas relacionadas à tomada de decisão em contextos de múltiplos stakeholders, dilemas éticos, conciliação entre tradição e inovação, e estratégias para sustentação de empresas familiares em mercados competitivos.

Falaster e Costa (2021), no artigo intitulado "Esforços de inovação de pequenos negócios na América Latina", analisam os efeitos das dinâmicas institucionais — reformas e reversões — sobre os esforços de inovação em pequenos negócios na região latino-americana. Fundamentado na Nova Economia Institucional e na literatura sobre ambientes institucionais e desempenho empresarial, o estudo utiliza dados secundários da *Enterprise Survey* do Banco Mundial, abrangendo uma amostra de 11.446 pequenos negócios de diferentes setores e países, no período de 2006 a 2017.

A metodologia adotada é quantitativa, com modelo explicativo, utilizando regressão logística para avaliar a influência de reformas institucionais pró-mercado e reversões institucionais nas seguintes variáveis dependentes: introdução de novos produtos, novos processos e investimento em P&D. As variáveis independentes foram construídas a partir do índice de liberdade econômica da *Heritage Foundation*, classificando as dinâmicas institucionais em reformas crescentes e decrescentes, além de reversões crescentes e decrescentes. Foram incluídas variáveis de controle nos níveis país (PIB, inflação, PIB per capita), empresa (idade, número de empregados, origem do capital) e setor (código SIC).

Os resultados revelam que reformas institucionais decrescentes estão negativamente associadas à introdução de novos produtos e processos, conforme esperado. No entanto, os efeitos das reformas crescentes foram neutros ou até negativos em relação ao investimento em P&D, contrariando as hipóteses iniciais. Reversões institucionais crescentes, que indicam deterioração contínua do ambiente institucional, mostraram-se positivamente associadas aos esforços de inovação em todas as dimensões analisadas. Esse achado, inesperado, sugere que, diante de cenários de instabilidade institucional, os pequenos negócios latino-americanos tendem a adotar estratégias reativas de inovação como mecanismo de sobrevivência e diferenciação competitiva. Por outro lado, as reversões decrescentes não demonstraram efeitos significativos. O estudo conclui que os esforços de inovação nos pequenos negócios da América Latina estão mais relacionados à adaptação a ambientes institucionais ineficientes do que à exploração de melhorias institucionais. Os autores destacam a importância de políticas públicas que promovam estabilidade e previsibilidade institucional para que os investimentos em inovação sejam motivados por oportunidades e não por pressões do ambiente. Além disso, a pesquisa contribui metodologicamente ao propor um modelo empírico robusto que articula dimensões institucionais dinâmicas e suas implicações sobre o comportamento inovador das firmas.

Manthey *et al.* (2021), no artigo intitulado "Desempenho da inovação de produto: Análise de medidas e escalas de mensuração para aplicação em PMEs", apresentam uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de identificar, analisar e comparar as principais escalas e medidas utilizadas para mensurar o desempenho da inovação de produto no contexto das micro, pequenas e médias empresas (PMEs). O estudo está fundamentado na premissa de que a inovação de produto representa um dos principais caminhos para a manutenção da competitividade e sustentabilidade dessas empresas, especialmente em países em desenvolvimento. A metodologia adotada é de natureza exploratória, com abordagem qualitativo-descritiva, utilizando o método de revisão sistemática com base na literatura disponível na base de periódicos da CAPES entre 1990 e 2020. A análise considerou 316 artigos inicialmente identificados, dos quais 92 foram selecionados para investigação detalhada. Desses, 41 utilizaram medidas objetivas (proxies) e 51 recorreram a escalas psicométricas. A análise foi complementada por estudos de cocitação com uso do software Ucinet, permitindo mapear a estrutura intelectual do campo.

Os resultados apontam que as medidas objetivas mais utilizadas se referem a indicadores financeiros e operacionais, como incremento de vendas, rentabilidade, participação de mercado e número de patentes. Contudo, tais medidas enfrentam limitações em PMEs, devido à ausência

de dados padronizados e à relutância em divulgar informações financeiras. Por isso, as escalas psicométricas têm ganhado destaque como alternativa válida, permitindo avaliar o desempenho da inovação de produto sob múltiplas dimensões, como eficácia econômica, satisfação do cliente, desempenho técnico e impacto estratégico. Foram identificadas 12 escalas psicométricas, das quais sete foram aplicadas ou desenvolvidas especificamente para o contexto das PMEs. Essas escalas variam quanto à sua estrutura dimensional, amplitude e aplicabilidade, revelando ainda ausência de consenso teórico sobre a melhor forma de mensuração. O estudo evidencia a importância de adotar abordagens combinadas — integrando medidas objetivas e psicométricas — para capturar de forma mais fidedigna os resultados das inovações em produtos.

Conclui-se que a mensuração do desempenho da inovação de produto nas PMEs deve considerar a natureza multidimensional da inovação, bem como as limitações práticas dessas empresas no acesso e disponibilização de dados. A adoção criteriosa de escalas previamente testadas, especialmente aquelas validadas no contexto das PMEs, é recomendada para garantir maior precisão na avaliação. Os autores sugerem ainda a ampliação de estudos empíricos que testem diferentes escalas em diversos setores e a realização de meta-análises que consolidem as evidências disponíveis sobre o tema.

Marengo *et al.* (2022), no artigo intitulado "A evolução da metodologia do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) e sua contribuição para a gestão da inovação na empresa Medicatriz Dermocosméticos", analisam os efeitos da participação contínua da empresa no Programa ALI entre 2013 e 2020. O objetivo central é avaliar como os ciclos do programa contribuíram para o fortalecimento da ambiência inovadora e o aprimoramento da gestão da inovação na Medicatriz, uma PME do setor de dermocosméticos. O estudo é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e estudo de caso longitudinal. A metodologia combina análise documental, observação direta e relato de intervenções realizadas nos quatro ciclos do programa. A base teórica inclui conceitos de inovação aberta, gestão estratégica da inovação e desenvolvimento organizacional orientado por agentes externos de transformação, como os ALIs capacitados pelo Sebrae.

Os resultados mostram que a empresa evoluiu significativamente ao longo dos ciclos. No primeiro ciclo (2013–2015), a participação resultou no lançamento de 11 novos produtos desenvolvidos por meio de cocriação e nanotecnologia, além da implantação de mecanismos estruturados para coleta de ideias, como o Prêmio de Inovação Medicatriz. No segundo ciclo (2016–2017), destacaram-se inovações em marketing e branding, com reposicionamento da marca e pesquisas etnográficas que fundamentaram projetos humanizados voltados a clientes,

colaboradores e sociedade. O terceiro ciclo (2019) focou em ações educacionais e suporte técnico com a criação de cursos pagos, oficinas, visitas escolares e estágios supervisionados, intensificando a aproximação com profissionais da estética. No quarto ciclo (2020), a empresa enfrentou desafios organizacionais internos, propondo como solução o modelo de reconhecimento baseado em desempenho, com a criação do "Diário de Competências Compartilhado" e da "Universidade Medicatriz". Os autores concluem que o Programa ALI desempenhou papel fundamental como catalisador da cultura de inovação na empresa, atuando não apenas com diagnósticos e proposição de soluções, mas principalmente ao facilitar o desenvolvimento de capacidades internas voltadas à experimentação, à valorização do capital humano e à melhoria do desempenho organizacional. A continuidade dos ciclos e o engajamento da Medicatriz foram decisivos para transformar o potencial criativo latente em uma prática sistemática de inovação, permeando as quatro dimensões da inovação: produto, marketing, organizacional e processo.

Alves *et al.* (2021), no artigo intitulado "A gestão da inovação como prática: Contribuições do conceito de gestão ordinária", propõem um novo olhar para o campo da gestão da inovação ao introduzir o conceito de gestão ordinária como lente teórica complementar. O estudo, de natureza teórica e exploratória, fundamenta-se em uma revisão bibliográfica ampla, com ênfase nos Estudos Baseados em Prática (EBP) e na crítica à abordagem funcionalista tradicional predominante nas teorias de gestão da inovação. O artigo argumenta que os modelos convencionais tendem a tratar a inovação como um processo racional, linear e hierarquizado, voltado predominantemente à obtenção de resultados econômicos e estruturado a partir de etapas bem definidas. Essa perspectiva, embora útil, negligência a riqueza das interações sociais cotidianas, o saber-fazer dos sujeitos e a construção coletiva do conhecimento que, na prática, sustentam a inovação dentro das organizações. Em contraponto, os autores destacam a gestão ordinária como uma abordagem que valoriza o cotidiano organizacional e as práticas silenciosas dos sujeitos comuns, muitas vezes marginalizados pelos discursos hegemônicos da administração.

Os principais aportes teóricos utilizados são os conceitos de prática (Schatzki, 2003, 2006), cotidiano (Certeau, 1998; Carrieri *et al.*, 2018), *organizing* (Czarniawska, 2013), e o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), os quais reforçam a ideia de que a inovação emerge da combinação de práticas locais, contextuais e processuais. O estudo propõe que a gestão da inovação deve ser analisada como um fenômeno social, histórico e situado, resultado da aprendizagem interpessoal e da improvisação cotidiana, mais do que da implementação de estruturas rígidas. Ao incorporar a perspectiva da gestão ordinária, os autores

ampliam a compreensão da inovação como prática coletiva e emergente, destacando a importância da valorização das vozes dos "fazedores" do cotidiano. Para tanto, revisitam estudos empíricos como os de Carrieri *et al.* (2018), Vale e Joaquim (2017), Pimentel (2019), Rates *et al.* (2019) e Duran (2007), os quais demonstram como práticas ordinárias moldam a forma como a inovação é concebida, executada e institucionalizada em diferentes contextos organizacionais — incluindo mercados informais, instituições de ensino e organizações de saúde.

O artigo conclui que a gestão ordinária oferece uma alternativa metodológica e epistemológica relevante para investigar o trabalho real da inovação, especialmente em pequenas organizações e contextos periféricos. Ao deslocar o foco da gestão da inovação de modelos prescritivos para práticas cotidianas, o estudo contribui para um entendimento mais sensível, plural e situado da dinâmica organizacional, promovendo novas possibilidades de reflexão e ação para pesquisadores e gestores.

Mota *et al.* (2022), no artigo intitulado "A utilização de metodologias ágeis e sua contribuição para a inovação do modelo de negócios: um estudo de casos múltiplos no contexto de incubadoras e startups", investigam como startups incubadas implementam metodologias ágeis e de que forma essas técnicas contribuem para a inovação em seus modelos de negócio. O estudo adota abordagem qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos com 13 startups ligadas a quatro incubadoras certificadas pelo modelo Cerne, localizadas em diferentes estados brasileiros. A metodologia incluiu entrevistas com gestores das incubadoras e empreendedores em diferentes estágios de incubação (pré, durante, pós e descontinuados), análise documental, observação direta e triangulação dos dados, com apoio do software Atlas.ti. As incubadoras ofereceram capacitação sobre metodologias ágeis como Lean Startup, Scrum, Business Model Canvas e OKR, além de mentorias, planos de ação e modelos de maturidade para acompanhar as startups.

Os resultados apontam que a implantação das metodologias ágeis enfrenta diversos desafios. Startups em fase inicial (pré-incubação) relataram dificuldades de entendimento e aplicação das ferramentas, enquanto as incubadas citaram barreiras relacionadas à adaptação das metodologias ao seu modelo de negócio, à falta de mentores específicos e à sobrecarga de métricas. Já startups pós-incubadas e descontinuadas mencionaram problemas na assimilação cultural da abordagem e dificuldades em manter o engajamento da equipe. Apesar das dificuldades, foram observados impactos positivos expressivos: nas fases iniciais, o uso das metodologias facilitou a construção do produto minimamente viável (MVP), organização dos projetos e validação do modelo de negócio. Em estágios mais avançados, as startups destacaram

melhoria na performance da equipe, agilidade no ciclo de desenvolvimento e aumento de faturamento. O uso das metodologias também contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras, aumento da taxa de sobrevivência dos negócios e engajamento dos empreendedores com o processo de inovação.

O estudo conclui que a eficácia das metodologias ágeis depende da personalização do acompanhamento pelas incubadoras, da capacitação dos times empreendedores e da adaptação das ferramentas à realidade de cada negócio. Como contribuição prática, recomenda-se que incubadoras adotem abordagens flexíveis e específicas por fase e segmento, com monitoramento contínuo e suporte individualizado. A pesquisa amplia o entendimento sobre os limites e as possibilidades da aplicação de métodos ágeis em startups e suas repercussões na inovação dos modelos de negócios.

Viana *et al.* (2022), no artigo intitulado "Associação entre satisfação e desempenho em redes de franquias: um estudo sob a perspectiva da análise de correspondência", analisam a relação entre a satisfação dos franqueados e o desempenho das redes de franquias no Brasil. A pesquisa fundamenta-se na hipótese de que há associação positiva entre o suporte oferecido pelos franqueadores, a satisfação dos franqueados e o desempenho da rede. Trata-se de um estudo descritivo, documental e quantitativo, baseado em dados secundários de 106 redes brasileiras, abrangendo 20.261 unidades franqueadas de 12 setores, com dados do exercício de 2019. Os autores utilizaram variáveis categóricas representando o desempenho da rede (crescimento em faturamento e unidades), a satisfação dos franqueados (qualidade do treinamento, consultoria de campo e manuais operacionais), além de idade da rede, tamanho e valor da taxa de franquia. A análise foi realizada por meio de estatística descritiva e análise de correspondência simples (ANACOR), precedida do teste de qui-quadrado, utilizando o software Stata.

Os resultados confirmam a hipótese de associação positiva entre a satisfação e o desempenho. Especificamente, redes com franqueados insatisfeitos apresentaram baixos níveis de desempenho, enquanto redes com franqueados satisfeitos ou muito satisfeitos associaram-se a níveis médio-altos ou altos de desempenho. A associação entre as variáveis foi visualizada também por meio de mapa perceptual, no qual os níveis de desempenho e satisfação agrupam-se de forma coerente, validando estatisticamente a relação proposta. O estudo identificou que redes menores, com taxas de franquia mais baixas e menos tempo de mercado, apresentaram maiores índices de insatisfação. Por outro lado, redes mais maduras e com estrutura de suporte mais robusta tendem a registrar níveis superiores de satisfação e desempenho. Embora maiores

taxas de franquia estejam relacionadas a maior capacidade de oferta de suporte, não necessariamente garantem melhor desempenho.

Os autores concluem que a satisfação dos franqueados é fator essencial para o desempenho e sustentabilidade das redes de franquias, uma vez que influencia a lealdade, a cooperação e a disposição para investir no sucesso do sistema como um todo. Como implicações gerenciais, o artigo reforça a importância de os franqueadores estruturarem sistemas eficazes de suporte técnico, treinamento e comunicação com seus franqueados. A pesquisa contribui para a literatura ao empregar ANACOR como técnica exploratória e propõe estudos futuros com abordagens longitudinais e qualitativas que explorem a causalidade e a percepção dos agentes envolvidos.

Ferreira *et al.* (2023), no artigo intitulado "Estratégias procíclicas e anticíclicas no desempenho de PMEs em contexto de crise: Um estudo a partir da pandemia do COVID-19", investigam os impactos dessas duas abordagens estratégicas sobre o desempenho de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) durante a crise sanitária e econômica provocada pela pandemia. O estudo busca preencher uma lacuna na literatura ao integrar variáveis até então pouco exploradas, como recursos humanos, produção, marketing e inovação, na formulação e análise de um modelo analítico aplicado a empresas em Minas Gerais. A pesquisa adota abordagem quantitativa, com aplicação de *survey* estruturado a uma amostra de 118 empresas. As estratégias foram classificadas em oito dimensões: recrutamento, produção, compras, marketing, preços, inovação, crédito e investimentos. A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e maio de 2021 e os instrumentos foram validados por meio de pré-teste, análise de confiabilidade (α de Cronbach = 0,724), testes de normalidade, correlação de Spearman e regressão linear múltipla, totalizando nove categorias avaliadas em escala *likert*.

Os resultados mostram que estratégias anticíclicas foram significativamente mais eficazes no período da crise. As variáveis com maior impacto positivo no desempenho foram: gestão de recursos humanos ($\beta = 0,405$), marketing ($\beta = 0,344$), produção ($\beta = 0,181$) e investimentos ($\beta = 0,181$). A única estratégia procíclica estatisticamente significativa foi a de preços, com impacto negativo no desempenho ($\beta = -0,244$). Estratégias de crédito, compras e inovação apresentaram correlação positiva, mas não foram preditoras estatísticas relevantes no modelo final.

O estudo conclui que a adoção de estratégias anticíclicas — como manutenção de funcionários, intensificação de ações de marketing e investimentos em produção — está associada a melhores indicadores de produtividade, faturamento e lucratividade. Os autores destacam que, mesmo em cenários adversos, a aposta em inovação e manutenção de

capacidades pode fortalecer a resiliência das MPMEs. Como contribuição prática, o modelo estatístico desenvolvido serve como ferramenta de apoio à tomada de decisão para gestores e formuladores de políticas públicas. Como limitações, o estudo aponta a natureza transversal da pesquisa, sugerindo que estudos longitudinais poderiam captar melhor os efeitos de longo prazo dessas estratégias.

Barbieri e Sott (2025), no artigo intitulado "Fatores críticos de sucesso na implementação de ERP *Cloud* em PMEs: um estudo de caso em organizações brasileiras", investigam os principais fatores que impactam positiva ou negativamente a adoção de sistemas ERP baseados em nuvem por pequenas e médias empresas no Brasil. Com base em um estudo de casos múltiplos e abordagem qualitativa, os autores analisam dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 colaboradores de 5 PMEs de setores diversos, utilizando o software NVivo para codificação e análise de conteúdo. O estudo se apoia no framework TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente) para classificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), complementando com a identificação de dois novos fatores: boas práticas e definição de processos. No total, foram identificados 16 FCS, dos quais se destacam: vantagem relativa, segurança, conhecimento em sistemas de informação, flexibilidade de acessibilidade, competitividade e atuação da alta administração.

Entre os fatores tecnológicos, a vantagem relativa e a segurança foram os mais recorrentes. A percepção dos entrevistados sobre a superioridade do ERP Cloud frente aos sistemas anteriores concentrou-se na integração de informações, controle de acessos e maior velocidade de processamento. No campo organizacional, destacaram-se o conhecimento do sistema, a maturidade dos usuários e a flexibilidade de acesso como facilitadores da implementação, especialmente durante a pandemia da COVID-19. No aspecto ambiental, embora não tenha sido observado incentivo governamental, a competitividade e a cooperação entre empresas surgiram como importantes indutores à adoção. O estudo também apresentou cinco proposições derivadas dos achados empíricos, como: (i) o uso de boas práticas reduz o tempo e os erros na implementação; (ii) o ERP Cloud auxilia na definição de processos em PMEs; (iii) a compatibilidade do sistema pode ser preterida por fatores como marca ou custo; (iv) a flexibilidade de acesso tornou-se decisiva no contexto pandêmico; e (v) a atuação da alta administração é mais relevante do que o conhecimento técnico em TIC para o sucesso da implementação.

Os autores concluem que a adoção de ERP Cloud em PMEs brasileiras está fortemente condicionada ao contexto local, e que a gestão adequada dos FCS pode mitigar riscos e otimizar os resultados da implementação. O estudo contribui ao oferecer diretrizes práticas para gestores

de PMEs e fornecedores de ERP, além de propor uma agenda de pesquisa voltada à validação das proposições em diferentes regiões do país e segmentos empresariais.

Hora *et al.* (2024), no artigo intitulado "Propensão à inovação em empresas de confecção têxtil da cidade de Gaspar/SC, capital nacional da moda infantil", analisam a predisposição inovadora de 35 empresas do setor têxtil localizadas no município de Gaspar, Santa Catarina. O estudo está ancorado em pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, e adota indicadores baseados na PINTEC (IBGE, 2020) como instrumento estruturante para coleta e análise dos dados. A amostra foi composta por empresas vinculadas ao segmento de vestuário infantil, inseridas em Arranjo Produtivo Local (APL) com forte representatividade econômica na região.

Os resultados evidenciam que a principal tipologia de inovação adotada pelas empresas é a inovação de processo, com destaque para a aquisição de máquinas (77%), softwares de gestão (51%) e reorganização do layout produtivo (48%). No entanto, práticas ligadas à pesquisa e desenvolvimento (P&D), tanto internas (26%) quanto terceirizadas (8%), ainda são pouco exploradas, indicando um perfil predominantemente incremental das inovações. A motivação para inovar concentra-se na melhoria de métodos produtivos (74%) e atendimento às necessidades dos clientes (68%), mas há baixo envolvimento com benchmarking e baixa articulação com o ecossistema de inovação local, como universidades e núcleos setoriais.

O estudo revela que os principais resultados obtidos pelas empresas com as inovações são o aumento da capacidade produtiva (80%), melhora na qualidade dos produtos (57%) e redução no tempo e custo de produção (46% e 43%, respectivamente). Contudo, apenas 3% registraram patentes e 6% desenvolveram novas marcas, sinalizando baixa intensidade de inovação radical. A maior parte das inovações advém do relacionamento com clientes (63%) e fornecedores (54%), o que demonstra dependência de conhecimento externo e limitada geração de conhecimento próprio. Entre os principais obstáculos enfrentados, destacam-se os elevados custos da inovação (66%), a carência de mão de obra qualificada (66%) e riscos econômicos excessivos (60%). Tais fatores dificultam o avanço das empresas rumo a práticas mais sofisticadas de inovação. O estudo conclui que, embora haja esforços voltados à modernização, a inovação permanece ancorada em melhorias incrementais, voltadas à eficiência operacional. Reforça-se a necessidade de políticas públicas, cooperação com instituições de ensino e fomento à P&D local como estratégias para ampliar o potencial inovador do APL têxtil de Gaspar.

Oliveira e Garcia (2024), no artigo intitulado "Uma investigação sobre os fatores direcionadores (drivers) dos relacionamentos bidirecionais de universidades e institutos

públicos de pesquisa e pequenas e médias empresas brasileiras", investigam os elementos que influenciam o estabelecimento de relacionamentos bidirecionais entre grupos de pesquisa (GPs) e PMEs brasileiras. A pesquisa fundamenta-se em extensa base teórica sobre os canais de transferência de conhecimento e utiliza modelo empírico baseado em regressões logísticas aplicadas a uma amostra de 1.819 empresas interativas do Diretório dos Grupos de Pesquisa (DGP) do CNPq, com dados complementares da RAIS e de agências de fomento à inovação. A metodologia consistiu na modelagem de quatro regressões logísticas para avaliar o impacto de fatores estruturais (porte, setor, intensidade tecnológica), comportamentais (capacidade de absorção, motivação para interação) e políticos (acesso ao financiamento público) sobre a chance de ocorrência de relacionamentos de tipo bidirecional, definidos como aqueles em que há troca de conhecimento com ou sem uso imediato dos resultados. A amostra foi segmentada por faixa de porte (micro, pequena e média empresa) conforme critério do IBGE e SEBRAE.

Os resultados apontam que o setor de atividade e o acesso ao financiamento público são os principais direcionadores dos relacionamentos bidirecionais. Empresas inseridas em setores de base científica e intensivos em P&D apresentam maior chance de estabelecer esse tipo de relação, enquanto setores como comércio e serviços apresentam menor propensão. O financiamento público aumenta significativamente a probabilidade de interação bidirecional, sobretudo em empresas com até 19 empregados. Curiosamente, variáveis como porte e capacidade de absorção não se mostraram estatisticamente significativas nos modelos, contradizendo parte da literatura anterior. A análise desagregada por faixa de porte mostra que as especificidades dos drivers variam conforme o tamanho da empresa. O efeito do setor é mais relevante em empresas menores, enquanto a influência do financiamento público tende a se diluir nas faixas superiores de porte. Tais evidências reforçam a heterogeneidade das PMEs e a necessidade de políticas segmentadas.

Os autores concluem que o desenho de políticas públicas deve considerar os fatores que impulsionam as colaborações baseadas em conhecimento, promovendo o acesso ao financiamento e a inserção em setores tecnológicos mais dinâmicos. O estudo contribui ao utilizar base de dados nacional ampla e integrada, propondo agenda futura que incorpore a perspectiva longitudinal para investigar os efeitos de longo prazo dessas interações sobre o processo de inovação das PMEs.

Assim, pode-se concluir que os artigos publicados na REGEPE demonstram também grande relevância ao abordar aspectos variados do planejamento e controle nas MPEs, explorando ferramentas inovadoras, estudos de caso e contribuições práticas para o fortalecimento das MPEs. Contudo, apesar dessas valiosas contribuições, verificou-se uma

lacuna importante: nenhum dos artigos investigados concentra-se em um modelo integrado e sistematizado de planejamento e controle para as MPEs. Essa ausência reflete a necessidade de maior articulação teórica e empírica entre essas dimensões, indicando que o desenvolvimento de um modelo abrangente e coeso, capaz de alinhar planejamento e controle em um fluxo contínuo e estratégico, permanece como um desafio.

2.6 TRABALHOS PUBLICADOS NAS BASES WEB OF SCIENCE E SCOPUS

Conforme descrito na metodologia, a busca e seleção dos artigos internacionais aderentes ao estudo foram realizados nas bases *Web of Science* e SCOPUS. Para fins de registro foi definido um padrão de citação com autor, título, objetivo, metodologia e resultados. Apresenta-se o Quadro 22 Artigos da Base *Web of Science*.

Quadro 22 - Artigos da Base *Web of Science*

Título	Autores
"MCS package and entrepreneurial competency influence on business performance: the moderating role of business strategy", publicado no periódico <i>European Journal of Management and Business Economics</i>	Rehman et al. (2023)
"The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs"	Roffia e Dabić (2024)
"Risk management in small- and medium-sized businesses and how accountants contribute",	Moschella et al. (2023)
, no artigo "Impact of accounting on reorganization success: empirical evidence from bankrupt SMEs"	Kuttner et al. (2023)
"Product quality driven auto-prognostics: low-cost digital solution for SMEs",	Jain et al. (2020)
"Take a ride on the green side: from sustainable customer orientation to good supply chains"	Stekelorum e Laguir (2021)
"Designing a Sustainability Assessment Framework for Peruvian Manufacturing Small and Medium Enterprises Applying the Stakeholder Theory Approach"	Córdova-Aguirre e Ramón-Jerónimo (2024)
"Smart Lead Time Prediction in SMEs Environments: a Theoretical Framework Proposal"	De Simone et al. (2024)
"Collaborative Logistics 4.0 Operations among Small and Medium-Sized Enterprises in Rural Areas"	Moazzeni et al. (2024)
"Does tax avoidance affect productivity in SMEs?"	Sánchez-Ballesta e Yagüe (2024)
"Strategic Planning, Budget Monitoring and Growth Optimism: Evidence from Australian SMEs"	Rice et al. (2024)
"MSE response during times of crisis: the roles of budgeting micro functions and guanxi"	Marjerison e Kim (2022)
"How to Push Digital Ecosystem to Explore Digital Humanities and Collaboration of SMEs"	Nugroho e Cahyono (2021)

"Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review"	Heinicke (2018)
"Corporate financial distress and reorganization: a survey of theoretical and empirical contributions",	Silva e Saito (2020)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Segue síntese dos artigos da base Web of Science com autor, título, objetivo, metodologia e resultados.

Rehman *et al.* (2023), no artigo intitulado "*MCS package and entrepreneurial competency influence on business performance: the moderating role of business strategy*", publicado no periódico *European Journal of Management and Business Economics*, têm como objetivo analisar como os sistemas de controle gerencial (Management Control Systems - MCS), combinados com competências empreendedoras, influenciam o desempenho organizacional de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), considerando o papel moderador das estratégias de negócios. O estudo baseia-se na teoria dos recursos (Resource-Based View - RBV) e adota abordagem quantitativa com análise de 372 questionários válidos aplicados a gestores de MPMEs da Malásia. A pesquisa estrutura-se em torno de um modelo teórico composto por variáveis como controle cultural, planejamento, controle cibernético, recompensas e compensações, controle administrativo, competências empreendedoras (competência estratégica e ética), estratégias de liderança em custos e diferenciação, e desempenho organizacional. O método utilizado foi o Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), com validação por confiabilidade composta, AVE, cargas fatoriais e testes de mediação e moderação.

Os resultados demonstram que todas as dimensões do pacote MCS (com exceção do controle administrativo) influenciam significativamente as competências empreendedoras. Estas, por sua vez, têm impacto positivo sobre o desempenho organizacional. As estratégias de negócio (liderança em custos e diferenciação) também mostraram efeitos moderadores relevantes entre as competências empreendedoras e o desempenho. Além disso, as competências empreendedoras mediam significativamente a relação entre os controles do MCS e o desempenho das empresas, fortalecendo a tese da RBV de que os recursos internos, aliados a capacidades organizacionais, contribuem para a vantagem competitiva sustentável. Do ponto de vista teórico, o estudo avança ao integrar a teoria RBV com o papel mediador das competências empreendedoras e moderador das estratégias de negócio, propondo um modelo abrangente de análise do desempenho de MPMEs. Em termos práticos, fornece diretrizes para gestores de pequenas empresas estruturarem seus sistemas de controle, desenvolverem

competências e articularem estratégias de modo coordenado. A pesquisa também recomenda futuras investigações com variáveis adicionais como cultura organizacional e inovação verde, além de testes em outros contextos geográficos e institucionais.

Roffia e Dabić (2024), no artigo intitulado "*The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs*", investigam os fatores que influenciam a resiliência de micro e pequenas empresas (MPEs) diante da pandemia da COVID-19, com foco nos efeitos de ferramentas de controle gerencial, sistemas de informação integrados (ERP), tecnologia da informação e comunicação (TIC) e recursos financeiros. O estudo fundamenta-se na teoria das capacidades dinâmicas e foi realizado com 143 MPEs das províncias de Verona e Vicenza, Itália, abrangendo os setores de manufatura, construção e distribuição. Os dados foram coletados por meio de *survey* aplicado em dois momentos (2020 e 2021) e analisados por regressão linear múltipla.

Os resultados evidenciam que a utilização de orçamentos econômicos e de tesouraria, a existência de planos de continuidade de negócios, a intenção de adotar sistemas ERP, a disponibilidade de recursos financeiros adicionais e a resiliência do empreendedor influenciam positivamente a resiliência organizacional. Em contrapartida, o uso de TIC para trabalho remoto não apresentou significância estatística. A presença de mulheres nos conselhos administrativos teve efeito levemente negativo, e fatores como natureza familiar da empresa e número de empregados não se mostraram significativos. O estudo conclui que ferramentas de controle, integração de sistemas, reservas financeiras e perfil resiliente do empreendedor são elementos críticos para enfrentar crises como a pandemia. Sugere ainda que a resiliência organizacional está fortemente associada à capacidade preditiva e adaptativa das MPEs, além de destacar a importância de investimentos em transformação digital e formação empreendedora para fortalecer a sustentabilidade empresarial.

Moschella *et al.* (2023), no artigo intitulado "*Risk management in small- and medium-sized businesses and how accountants contribute*", têm como objetivo compreender como os proprietários de micro, pequenas e médias empresas percebem, interpretam e praticam a gestão de riscos, com ênfase no papel dos contadores nesse contexto. O estudo adota a teoria da prática de Schatzki como referencial analítico e utiliza metodologia qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com empreendedores e observações presenciais em empresas canadenses.

Os resultados indicam que os empreendedores entrevistados não concebem a gestão de riscos como um conjunto formalizado de processos ou práticas normativas, mas sim como uma mentalidade orientada à proteção dos ativos estratégicos da empresa, desenvolvimento de competências locais e sustentação de vantagens competitivas. As práticas de gestão de riscos

observadas foram informais, porém, deliberadas, planejadas e fortemente integradas à cultura organizacional das empresas, contribuindo para sua resiliência e sustentabilidade. Em relação ao papel dos contadores, o estudo revela que profissionais internos, atuando em tempo integral, desempenham papel ativo na identificação e mitigação de riscos. Já os contadores externos, tradicionalmente focados em obrigações fiscais e contábeis, não foram percebidos como agentes sistemáticos de apoio à gestão de riscos. Essa distinção evidencia a necessidade de ampliar a atuação dos contadores externos para além do cumprimento normativo, promovendo uma contabilidade mais estratégica e consultiva.

Kuttner *et al.* (2023), no artigo *"Impact of accounting on reorganization success: empirical evidence from bankrupt SMEs"*, têm como objetivo analisar o impacto de diversos parâmetros contábeis no sucesso da reorganização judicial de micro e pequenas empresas (MPEs). O estudo baseia-se na teoria dos recursos (resource-based view) e utiliza um conjunto de dados com 117 casos de falência de MPEs na Áustria, com dez ou mais empregados, registrados em 2012, cujos resultados de sobrevivência foram analisados em 2016 (curto prazo) e 2019 (longo prazo). A pesquisa adota abordagem quantitativa, com dados coletados a partir de registros judiciais, relatórios de administradores de falência e documentos comerciais. Os principais parâmetros contábeis avaliados foram: qualidade dos sistemas contábeis, existência de planejamento formal, qualidade dos sistemas de alerta precoce, padrão dos sistemas contábeis financeiros e existência de plano de reorganização formalizado. Os métodos estatísticos utilizados incluíram correlações bivariadas e regressão logística.

Os resultados indicam que a qualidade dos sistemas contábeis, a existência de sistemas de alerta precoce e a presença de plano de reorganização têm impacto positivo e estatisticamente significativo no sucesso da reorganização. Especificamente, o plano de reorganização apresentou o maior efeito, aumentando em até 13 vezes a probabilidade de sucesso no curto prazo e em 8 vezes no longo prazo. Por outro lado, o planejamento formal e o padrão de contabilidade financeira (simples ou avançado) não apresentaram influência significativa nos resultados. O estudo conclui que, embora práticas contábeis mais sofisticadas não garantam sozinhas o sucesso da reorganização, a combinação de planos de reorganização bem estruturados, sistemas contábeis eficazes e mecanismos de identificação precoce de crises aumenta substancialmente as chances de recuperação. Os autores destacam a importância da atuação proativa de gestores, contadores e consultores e defendem a implementação precoce de instrumentos contábeis como fator preventivo de falências.

Jain *et al.* (2020), no artigo intitulado *"Product quality driven auto-prognostics: low-cost digital solution for SMEs"*, apresentam uma proposta de solução digital de baixo custo para

pequenas e médias empresas (SMEs) baseada em prognósticos automatizados centrados na qualidade do produto. O estudo é fundamentado em uma abordagem técnico-experimental e propõe uma alternativa aos métodos convencionais de prognóstico que exigem sensores caros, engenharia de recursos complexa e expertise em aprendizado de máquina. A metodologia baseia-se na substituição de sensores industriais por um sistema de monitoramento da condição baseado em medições de qualidade do produto, utilizando equipamentos portáteis de baixo custo. O modelo de prognóstico integra aprendizado de máquina automatizado por meio do Auto-WEKA, uma plataforma *open-source* que permite a usuários não especialistas configurar modelos preditivos de forma eficiente. A solução foi testada em um estudo de caso envolvendo fresadoras CNC, utilizando parâmetros de rugosidade superficial como variável proxy da condição do equipamento.

Os resultados demonstraram que o modelo proposto apresentou desempenho comparável ao de soluções baseadas em sensores industriais, com cerca de 80% de acurácia relativa, além de maior acessibilidade financeira. A ferramenta também mostrou robustez, aplicabilidade prática e confiabilidade suficiente para ser adotada por SMEs em ambientes operacionais reais. O estudo conclui que soluções digitais acessíveis e automatizadas, como a proposta, são fundamentais para ampliar o acesso de pequenas empresas às tecnologias de manutenção preditiva e planejamento de ativos, promovendo a sustentabilidade operacional com baixo investimento.

Stekelorum e Laguir (2021), no artigo intitulado “*Take a ride on the green side: from sustainable customer orientation to good supply chains*”, publicado na revista *Production Planning & Control*, investigam como o desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos pode transformar a orientação sustentável ao cliente em desempenho social da cadeia de suprimentos em pequenas e médias empresas (PMEs). Utilizando uma abordagem quantitativa baseada em dados de 146 mil PMEs, os autores aplicam modelos de mediação moderada fundamentados nas teorias da visão baseada em recursos naturais, na teoria dos stakeholders e na visão relacional.

Os resultados indicam que a orientação sustentável ao cliente está negativamente associada ao desempenho social da cadeia de suprimentos. No entanto, essa relação torna-se positiva quando mediada pelo desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos. Além disso, a associação positiva entre orientação sustentável ao cliente e desempenho social da cadeia de suprimentos, por meio do desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos, é mais forte para empresas que colaboram intensamente com organizações não governamentais ambientais (ONGs) e administrações públicas locais. O estudo conclui que, para PMEs, a

colaboração com stakeholders não tradicionais e o foco em produtos sustentáveis são essenciais para converter a orientação sustentável ao cliente em benefícios sociais tangíveis na cadeia de suprimentos.

Córdova-Aguirre e Ramón-Jerónimo (2024), no artigo "*Designing a Sustainability Assessment Framework for Peruvian Manufacturing Small and Medium Enterprises Applying the Stakeholder Theory Approach*", propõem um modelo conceitual de avaliação da sustentabilidade em MPEs peruanas do setor manufatureiro, fundamentado na Teoria dos Stakeholders e no *Balanced Scorecard* Sustentável (SBSC). O objetivo é possibilitar a mensuração holística do desempenho sustentável dessas empresas, considerando as dimensões econômica, ambiental e social, integradas à criação de valor para as partes interessadas. A pesquisa adotou duas etapas metodológicas: i) revisão da literatura sobre modelos de SBSC e aplicação da Teoria dos Stakeholders na gestão sustentável; e ii) estudo de casos múltiplos com três MPEs peruanas do setor de plásticos. Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com dirigentes e lideranças representativas, incluindo o presidente do comitê de plásticos da Sociedade Nacional de Indústrias do Peru.

Os autores identificaram limitações importantes nas estruturas tradicionais do BSC, como foco exclusivo nos resultados financeiros e exclusão de stakeholders não clientes. Como resultado, propuseram o "SMEs' Sustainability *Balanced Scorecard*" (SMESBSC), um modelo de arquitetura semi-hierárquica totalmente integrada, com quatro perspectivas: (1) Sustentabilidade (em substituição à financeira), (2) Stakeholders Externos (no lugar da perspectiva de clientes), (3) Processos Internos e (4) Aprendizado e Crescimento. O modelo é composto por objetivos estratégicos e indicadores alinhados aos padrões do *Global Reporting Initiative* (GRI), permitindo o monitoramento integrado da sustentabilidade. Os resultados mostraram que a adoção do SMESBSC facilita a inclusão da sustentabilidade na estratégia empresarial, permitindo a visualização das relações de causa e efeito entre objetivos e o alinhamento às expectativas dos stakeholders. A pesquisa contribui com uma ferramenta prática e detalhada para avaliação do desempenho sustentável, respondendo às lacunas da literatura e às necessidades de empresas em economias emergentes.

De Simone *et al.* (2024), no artigo "*Smart Lead Time Prediction in SMEs Environments: a Theoretical Framework Proposal*", propõem um modelo conceitual de previsão inteligente de lead time (LT) voltado às especificidades de pequenas e médias empresas (SMEs), especialmente aquelas com sistemas de produção do tipo Engineer-to-Order (ETO) ou Make-to-Order (MTO). A proposta busca suprir lacunas na literatura quanto à escassez de ferramentas acessíveis para planejamento da produção que integrem dados de capacidade produtiva,

variabilidade humana e recursos digitais de baixo custo. A metodologia do estudo é teórico-conceitual, com base em ampla revisão de literatura e construção de um framework adaptado à realidade de ambientes de produção intensivos em mão de obra. O modelo prevê dois horizontes de planejamento (médio-longo prazo e curto prazo) e incorpora o uso de dados históricos, características da força de trabalho e inteligência artificial/machine learning para prever o tempo necessário à execução de pedidos de produção. O *framework* é baseado na decomposição das ordens em tarefas associadas a centros de capacidade (máquinas, operadores ou sistemas auxiliares), sendo aplicável por meio de ferramentas digitais simples, como planilhas automatizadas ou softwares *open-source*.

Os resultados teóricos destacam que a acurácia na previsão de LT permite ganhos operacionais significativos: melhoria da gestão do chão de fábrica, redução de estoques, maior precisão no cumprimento de prazos, bem como aumento da satisfação do cliente e redução de custos relacionados a retrabalho ou atrasos. O estudo também ressalta que a maioria das abordagens atuais ignora os dados relacionados aos operadores, o que limita a precisão dos modelos em ambientes intensivamente humanos como nas SMEs. A proposta busca tornar o planejamento mais *human-centered*, alinhando-se aos princípios da Indústria 5.0. O artigo conclui que, após validação prática, o framework pode ser transformado em uma ferramenta funcional de apoio à decisão, adaptável a diferentes contextos industriais, permitindo às SMEs prever seus lead times com maior confiabilidade, sem depender de soluções caras e complexas. O estudo aponta ainda para futuros desenvolvimentos que incluirão a coleta padronizada de dados sobre habilidades da força de trabalho, integração com sistemas IoT e quantificação dos benefícios econômicos da melhoria da acurácia do LT.

Moazzeni *et al.* (2024), no artigo intitulado "*Collaborative Logistics 4.0 Operations among Small and Medium-Sized Enterprises in Rural Areas*", analisam como pequenas e médias empresas (PMEs) situadas em regiões rurais podem implementar operações logísticas colaborativas com o apoio das tecnologias da Indústria 4.0 (I4.0). A pesquisa, de natureza teórico-conceitual, é fundamentada em revisão bibliográfica, análise de dados secundários e participação dos autores em um curso internacional sobre logística rural, realizado na Noruega, em 2023. O objetivo do estudo é propor um framework integrado que oriente as PMEs rurais sobre onde e como colaborar logisticamente e quais tecnologias empregar para superar barreiras estruturais. O modelo é dividido em duas fases: (1) identificação dos possíveis parceiros (clientes, governo, outras empresas) e das operações logísticas passíveis de colaboração (logística reversa, transporte, armazenagem e planejamento de recursos); e (2) aplicação de tecnologias 4.0 para enfrentar os desafios operacionais de tais colaborações.

Os resultados evidenciam que as PMEs rurais enfrentam limitações acentuadas de infraestrutura, mão de obra e recursos financeiros, o que torna a colaboração um fator estratégico. As principais oportunidades identificadas são: (i) colaboração com clientes em logística reversa e desenvolvimento de produtos; (ii) parcerias com o governo para programas de inovação e apoio financeiro; e (iii) colaboração entre empresas locais para transporte, armazenagem compartilhada e planejamento de recursos. Tecnologias como blockchain, IoT, big data, RFID e sistemas ERP são propostas como ferramentas de apoio para rastreamento, automação e integração dos processos logísticos. O estudo conclui com diretrizes gerenciais para implementação prática do modelo em áreas rurais, destacando a importância do engajamento comunitário, capacitação técnica, transparência e planejamento de longo prazo. Embora limitado ao contexto norueguês, o framework contribui teoricamente e empiricamente para o avanço do conceito de Logística 4.0 colaborativa em regiões periféricas.

Sánchez-Ballesta e Yagüe (2024), no artigo intitulado "*Does tax avoidance affect productivity in SMEs?*", investigam se a prática de elisão fiscal impacta positivamente a produtividade de pequenas e médias empresas (PMEs), considerando também os efeitos moderadores de fatores organizacionais, como porte da empresa, restrições financeiras, controle gerencial do fluxo de caixa e qualidade da informação contábil. O estudo, de natureza quantitativa, foi conduzido com uma amostra de PMEs espanholas durante o período de 2006 a 2020, utilizando como medida de elisão a diferença entre a alíquota nominal e a efetiva de imposto. Para avaliar os efeitos da elisão sobre a produtividade, os autores aplicaram modelos de regressão com efeitos fixos, análise de mudanças e pareamento por escore de propensão.

Os resultados indicam que, em média, a elisão fiscal está associada a aumentos significativos na produtividade total, do capital e do trabalho das PMEs analisadas. No entanto, o impacto positivo é mais pronunciado nas empresas de menor porte e menos restritas financeiramente. A influência da elisão fiscal também é condicionada por mecanismos de governança: nas empresas em que os gestores possuem menor controle sobre o fluxo de caixa — como aquelas que distribuem dividendos —, o efeito positivo da elisão é mais intenso. Por outro lado, nas empresas com baixa qualidade da informação contábil, o impacto é menos significativo, sugerindo que práticas de elisão fiscal podem ser menos eficazes quando há maior assimetria informacional ou risco de agência. O estudo conclui que a elisão fiscal pode ser um instrumento relevante para a melhoria da produtividade nas PMEs, desde que acompanhada de mecanismos adequados de controle e transparência. Para tanto, os autores sugerem que os gestores considerem incentivos fiscais específicos ao porte das empresas, bem como invistam na qualidade da contabilidade e em sistemas de governança financeira. A pesquisa contribui

para o avanço teórico ao relacionar a elisão fiscal com o desempenho produtivo, destacando que seus efeitos dependem da estrutura e contexto organizacional das PMEs.

Rice *et al.* (2024), no artigo intitulado "*Strategic Planning, Budget Monitoring and Growth Optimism: Evidence from Australian SMEs*", investigam como o planejamento estratégico e o monitoramento orçamentário influenciam o otimismo em relação ao crescimento futuro das pequenas e médias empresas (PMEs) na Austrália. A pesquisa utiliza dados secundários coletados pelo *Australian Bureau of Statistics* (ABS), aplicando modelos de regressão para analisar os efeitos diretos e indiretos dessas práticas gerenciais sobre as expectativas de receita futura.

Os resultados indicam que PMEs que adotam práticas formais de planejamento estratégico e monitoramento orçamentário demonstram maior otimismo em relação ao crescimento de suas vendas futuras. Além disso, a combinação dessas práticas com estratégias de desenvolvimento de mercado tende a resultar em um crescimento mais efetivo e sustentado. O estudo destaca que a formalização desses processos gerenciais pode mitigar confusões organizacionais e decisões gerenciais arbitrárias, promovendo maior confiança entre gestores e funcionários quanto aos compromissos e planos futuros. Em termos práticos, os autores sugerem que gestores de PMEs devem investir em sistemas de planejamento estratégico e controle orçamentário robustos para fomentar decisões de investimento que impulsionem o crescimento. Para formuladores de políticas públicas, os dados do ABS podem informar iniciativas que auxiliem pequenas e jovens empresas a implementarem práticas de planejamento prospectivo. O estudo contribui para a literatura ao evidenciar que a configuração específica de planejamento estratégico e financeiro está associada ao otimismo em relação ao crescimento das vendas, um aspecto crucial para o desempenho futuro das PMEs.

Marjerison e Kim (2022), no artigo intitulado "*MSE response during times of crisis: the roles of budgeting micro functions and guanxi*", investigam como micro e pequenas empresas (MSEs) na China responderam à crise econômica gerada pela pandemia da COVID-19, com foco nas mudanças na importância atribuída às micro funções do orçamento: planejamento, alocação de recursos e avaliação de desempenho. O estudo fundamenta-se na visão baseada em recursos (RBV) e na teoria do *guanxi* — conceito chinês que abrange relações pessoais e redes sociais como forma de acesso a recursos informais — e foi desenvolvido com base em survey aplicado a 397 gestores de MSEs na região de Wenzhou, China.

Os resultados empíricos mostram que, durante a crise, as funções de planejamento e avaliação de desempenho perderam importância relativa, enquanto a função de alocação de recursos manteve sua relevância. A regressão linear demonstrou que o impacto da crise foi

significativamente negativo sobre as funções de planejamento ($\beta = -0,09$, $p < 0,01$) e avaliação de desempenho ($\beta = -0,09$, $p < 0,01$), mas não houve efeito estatisticamente significativo sobre a alocação de recursos. Em contrapartida, o estudo revelou que os gestores redirecionaram sua atenção para a construção de relações de confiança com clientes e órgãos governamentais (guanxi), visando a garantir liquidez e sobrevivência no curto prazo. A presença de incerteza ambiental percebida (PEU) também influenciou positivamente o uso da avaliação de desempenho, mesmo que a crise tenha enfraquecido sua função como instrumento de controle orçamentário. O artigo conclui que, frente à crise, as MSEs chinesas demonstraram menor dependência das funções clássicas do orçamento e maior valorização de capacidades relacionais e redes informais. A pesquisa contribui ao destacar a relevância do guanxi como um recurso interno alternativo às práticas formais de controle gerencial, especialmente em contextos de alta incerteza e escassez de recursos. Os autores recomendam o reconhecimento dessas capacidades informais nas estratégias de resiliência e gestão de crises das MSEs em países emergentes.

Nugroho e Cahyono (2021), no capítulo intitulado "*How to Push Digital Ecosystem to Explore Digital Humanities and Collaboration of SMEs*", discutem como o fortalecimento de ecossistemas digitais pode fomentar a colaboração entre pequenas e médias empresas (SMEs) e ampliar seu envolvimento com as humanidades digitais. A proposta está inserida no contexto da Quarta Revolução Industrial e parte do princípio de que as SMEs, apesar de sua flexibilidade e capacidade de inovação, frequentemente enfrentam dificuldades em acessar tecnologias digitais avançadas e redes de colaboração intersetoriais.

O estudo, de natureza conceitual, explora a interseção entre tecnologia, cultura digital e negócios, propondo a criação de um ecossistema digital inclusivo que permita às SMEs integrar-se a projetos e plataformas voltados à inovação digital e às humanidades. Os autores destacam que a transformação digital das SMEs não deve ocorrer apenas por meio da adoção de tecnologias, mas sim pela inserção dessas empresas em redes colaborativas que valorizem o conhecimento, a criatividade e a cultura local. Essa perspectiva amplia a noção de inovação ao incluir fatores sociais, culturais e humanos como elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável das SMEs.

A proposta baseia-se na construção de ambientes digitais interconectados, nos quais universidades, governos, setor privado e instituições culturais atuam como facilitadores da inovação colaborativa. Nesse contexto, as humanidades digitais desempenham papel central ao possibilitar novas formas de interpretação de dados, engajamento com comunidades e desenvolvimento de produtos e serviços com valor cultural agregado. O capítulo reforça que, para alcançar esse potencial, é necessário investimento em infraestrutura digital, capacitação

tecnológica e políticas públicas que incentivem a integração das SMEs em ecossistemas digitais mais amplos.

Heinicke (2018), no artigo intitulado "*Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review*", realiza uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de mapear e analisar os principais achados empíricos sobre sistemas de mensuração de desempenho (PMSs) em pequenas e médias empresas (PMEs), com foco especial nas empresas familiares. O estudo abrange 98 periódicos acadêmicos de alto impacto nas áreas de contabilidade gerencial, gestão de PMEs e administração geral, dos quais foram selecionados 34 estudos empíricos publicados entre 1980 e 2016 que tratam explicitamente da adoção, uso ou efeitos dos PMSs nesse tipo de organização.

A metodologia utilizada é qualitativa e de natureza exploratória, por meio de revisão sistemática estruturada em categorias analíticas relacionadas à natureza da pesquisa (qualitativa, quantitativa ou mista), fundamentação teórica, métodos de coleta e análise de dados, tipos de indicadores utilizados, fatores determinantes da adoção dos PMSs, bem como seus efeitos sobre o desempenho organizacional.

Os resultados revelam que a adoção e uso de PMSs em PMEs é limitada quando comparada a empresas de maior porte, sendo influenciada por fatores como o grau de complexidade organizacional, tamanho da empresa, presença de práticas formais de controle e a influência da cultura organizacional. Em empresas familiares, destacam-se os aspectos emocionais e relacionais, como confiança, informalidade e centralização nas decisões, como condicionantes da estrutura e efetividade dos PMSs. PMSs mais sofisticados são mais frequentemente adotados em empresas com cultura orientada ao desempenho, gestão profissionalizada e abertura à inovação. A revisão mostra ainda que PMSs bem estruturados, com indicadores financeiros e não financeiros, podem contribuir significativamente para o desempenho organizacional, desde que estejam alinhados com a estratégia da empresa, possuam mecanismos de feedback e revisão contínua, e sejam acompanhados de aprendizagem organizacional. Contudo, muitos dos estudos analisados indicam que as PMEs enfrentam barreiras como escassez de recursos, falta de expertise e baixa sistematização de processos, o que dificulta a adoção plena de modelos abrangentes de mensuração de desempenho.

O artigo conclui que há uma lacuna importante na literatura sobre a intersecção entre PMSs e empresas familiares, especialmente quanto ao papel dos sistemas de controle informal, à influência intergeracional e ao equilíbrio entre objetivos econômicos e socioemocionais. Heinicke (2018), propõe uma agenda de pesquisa futura com ênfase em estudos longitudinais, investigações comparativas entre empresas familiares e não familiares, e abordagens que

integrem diferentes perspectivas teóricas, como a teoria dos recursos, teoria institucional e teoria da agência.

Silva e Saito (2020), no artigo intitulado "*Corporate financial distress and reorganization: a survey of theoretical and empirical contributions*", apresentam uma revisão abrangente da literatura teórica e empírica sobre falência e reorganização empresarial, com ênfase especial no contexto brasileiro após a promulgação da Lei nº 11.101/2005. O estudo oferece uma síntese das contribuições internacionais e nacionais, abordando os principais determinantes da escolha por reestruturação de dívidas, os custos envolvidos e os resultados obtidos após os processos de reorganização, tanto judiciais quanto extrajudiciais. A metodologia utilizada é uma revisão narrativa de escopo, que combina análise conceitual e levantamento empírico da literatura especializada. Além disso, os autores apresentam a análise de três estudos de caso brasileiros, a partir de informações extraídas de planos de recuperação, atas de assembleias e listas de credores, oferecendo uma perspectiva prática dos desafios enfrentados na aprovação de planos de reestruturação.

Os resultados da revisão teórica destacam que fatores como assimetria de informação, problemas de coordenação e conflitos de interesse entre credores são decisivos para o desfecho dos processos de reorganização. O artigo aponta que reestruturações privadas tendem a ser preferidas quando há menor complexidade da estrutura de capital e maior concentração de dívidas. Por outro lado, reorganizações judiciais são mais comuns diante de estruturas credoras heterogêneas e níveis elevados de incerteza ou disputas entre stakeholders.

A análise empírica internacional revela que os custos diretos de falência variam amplamente conforme o tipo de processo (Capítulo 11, Capítulo 7 ou reestruturação privada), enquanto no Brasil, estudos demonstram que reorganizações judiciais apresentam, em média, menores taxas de recuperação para os credores e custos significativos relacionados à morosidade e à complexidade institucional. Os autores também destacam que poucos estudos analisam o desempenho pós-reorganização, gestão de conflitos, ou aspectos de governança corporativa. Na análise dos casos brasileiros, os autores observam que a concentração de votos em determinadas classes credoras pode ser decisiva para o sucesso ou fracasso de um plano de recuperação. A presença de credores garantidos com posição dominante tende a dificultar a aprovação do plano, mesmo quando outras classes (como trabalhistas e quirografários) se mostram favoráveis. Além disso, o acesso ao financiamento externo e a simplificação da estrutura de pagamento foram fatores determinantes nos casos analisados.

O artigo conclui que, embora a Lei nº 11.101/2005 tenha representado avanços importantes, ainda existem barreiras significativas para a eficácia das reorganizações no Brasil.

O estudo recomenda maior atenção à qualidade das informações contábeis, à estrutura de governança em empresas em crise e ao desenvolvimento de mecanismos para superar problemas de coordenação entre credores. Também sugere que futuras pesquisas devem investigar os determinantes do sucesso das reorganizações e seus efeitos no desempenho das empresas a médio e longo prazo.

Os artigos citados, pesquisados na *Web of Science*, demonstram uma riqueza notável em termos de abordagem teórica e empírica sobre diversos aspectos da gestão empresarial, desde a sucessão em empresas familiares até a resiliência organizacional diante de crises. A profundidade das análises e a diversidade de contextos abordados evidenciam a complexidade e a multifacetada natureza da administração das MPEs, mas não abordam o planejamento e controle como um sistema estruturado. Neste aspecto, pode-se afirmar a existência de uma lacuna na literatura que reforça a justificativa deste estudo.

Apresenta-se o Quadro 23 com os artigos pesquisados e selecionados da base SCOPUS.

Quadro 23 Artigos da Base SCOPUS

Título	Autores
"Sustainable Financial Advice for SMEs",	De Jong e Wagensveld (2023)
"Eco-innovation of food processing and manufacturing SMEs"	Riaz et al. (2023)
"Moderating role of technological turbulence between green product innovation, green process innovation and performance of SMEs"	Ta'Amnha et al. (2024)
"Evaluation of Data-Driven Sustainability Potential at SMEs Using an Altered Ecocanvas Model"	Bálint et al. (2025)
"Impact of Supply Chain Risk Management on Product Innovation Performance of Omani SMEs: Synergetic Moderation of Technological Turbulence and Entrepreneurial Networking",	Ba Awain et al. (2025)
"Economic sustainability factors influencing the implementation of sustainable HRM in manufacturing SMEs"	Subramanian e Suresh (2025)
"Digital Synergy and Strategic Vision: Unlocking Sustainability-Oriented Innovation in Saudi SMEs"	Zaki et al. (2025)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Segue síntese dos artigos da base SCOPUS com autor, título, objetivo, metodologia e resultados.

De Jong e Wagensveld (2023), no artigo intitulado "Sustainable Financial Advice for SMEs", discutem o papel estratégico que os consultores financeiros podem desempenhar no apoio à sustentabilidade das pequenas e médias empresas (PMEs). Fundamentado em teorias

sobre intermediação financeira, criação de múltiplos valores e pensamento integrado, o artigo propõe um novo conceito: o de consultoria financeira sustentável, definida como uma abordagem integrada de aconselhamento que visa não apenas à criação de valor econômico, mas também social e ecológico. A metodologia consiste em um estudo teórico-analítico, baseado em revisão de literatura e formulação de modelos conceituais. Os autores estruturam sua análise a partir de evidências empíricas sobre os benefícios da consultoria financeira para consumidores e PMEs, destacando que relacionamentos duradouros com consultores estão associados à maior disciplina financeira, melhor desempenho e bem-estar subjetivo. Para as PMEs, os autores identificam que a consultoria contribui para redução de custos de transação, assimetria de informação, resiliência em momentos de crise e acesso mais adequado a produtos financeiros complexos.

O artigo argumenta que os desafios contemporâneos enfrentados pelas PMEs — como transição para uma economia circular, digitalização, novas regulamentações ambientais e mudanças climáticas — aumentam a complexidade e incerteza no processo de tomada de decisão. Nesses cenários, cresce a demanda por orientação estratégica que integre múltiplas dimensões de valor. Os consultores financeiros, historicamente fragmentados por especialidades (contábil, fiscal, bancária, securitária), devem evoluir para um perfil multidisciplinar e sistêmico, atuando como catalisadores de transformação sustentável. Os autores associam esse novo papel ao conceito de pensamento integrado, introduzido pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), no qual a geração de valor é analisada a partir da interação entre seis capitais: financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social-relacional e natural. Nesse contexto, a consultoria sustentável requer que o profissional financeiro compreenda as interações entre empresa, empreendedor, empregados, cadeia de suprimentos e stakeholders institucionais.

Conclui-se que a consultoria financeira sustentável deve guiar as PMEs rumo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovendo escolhas que equilibrem lucro, impacto social e responsabilidade ambiental. Para tanto, os autores propõem que os consultores desenvolvam competências em quatro dimensões: (i) criação de múltiplos valores; (ii) visão sistêmica das relações entre empresa e seus públicos; (iii) abordagem multidisciplinar; e (iv) foco estratégico de longo prazo. O artigo sugere, ainda, que políticas públicas e pesquisas futuras promovam a valorização do papel do consultor como ator central da transição sustentável no setor empresarial de pequeno porte.

Riaz *et al.* (2023), no artigo intitulado "*Eco-innovation of food processing and manufacturing SMEs*", investigam os efeitos da visão compartilhada verde (*green shared vision*)

– GSV) e do compartilhamento de conhecimento verde (*green knowledge sharing* – GKS) sobre três tipos deecoinovação: de processo (EPRI), de produto (EPDI) e organizacional (EOI), e como estas influenciam a vantagem competitiva sustentável (SCA) e o desempenho empresarial sustentável (SBP) em pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de alimentos no Paquistão. O estudo está fundamentado na teoria da orquestração dos recursos naturais (ROT) e adota abordagem quantitativa por meio de modelagem de equações estruturais com dados de 312 gestores de PMEs alimentícias. A metodologia envolveu a aplicação de questionário estruturado com variáveis validadas em estudos anteriores. Os dados foram analisados por meio do software SmartPLS 3.3.3, com verificação da confiabilidade dos construtos, validade convergente e discriminante, além de testes de hipóteses. A análise confirmou dez hipóteses: GKS e GSV impactam positivamente EPRI, EPDI e EOI (H1 a H6); os três tipos deecoinovação afetam positivamente a SCA (H7 a H9); e esta última influência de forma significativa o SBP (H10).

Os resultados revelam que tanto a GSV quanto o GKS são preditores essenciais da ecoinovação. Em especial, a GSV mostrou impacto mais intenso sobre a ecoinovação de produto (EPDI), enquanto o GKS influenciou fortemente a ecoinovação organizacional. A SCA, por sua vez, mediou a relação entre ecoinovação e SBP, evidenciando que empresas que adotam práticas verdes não apenas fortalecem sua posição competitiva, mas também alcançam melhores desempenhos de longo prazo. O estudo destaca que, em setores como o alimentício, com alto impacto ambiental, as práticas de ecoinovação são fundamentais para a sustentabilidade econômica, ambiental e social. O artigo contribui ao aplicar o modelo ROT ao contexto de PMEs alimentícias de um país em desenvolvimento, sendo um dos primeiros a integrar GSV, GKS, ecoinovação, SCA e SBP em um único modelo teórico. Como implicações práticas, sugere-se que gestores de PMEs desenvolvam uma cultura de inovação verde e mecanismos de compartilhamento de conhecimento ambiental. Também se recomenda que formuladores de políticas públicas incentivem financeiramente essas práticas para ampliar a adesão à agenda sustentável.

Ta'Amnha *et al.* (2024), no artigo intitulado "*Moderating role of technological turbulence between green product innovation, green process innovation and performance of SMEs*", analisam como as inovações verdes — de produto e de processo — influenciam o desempenho de pequenas e médias empresas (PMEs), considerando o papel moderador da turbulência tecnológica. O estudo está fundamentado na Visão Baseada em Recursos (RBV) e na Teoria da Contingência, e foi realizado com dados de 384 PMEs do setor de manufatura da Jordânia, aplicando modelagem de equações estruturais com o auxílio do software SmartPLS.

A pesquisa utiliza variáveis validadas em estudos anteriores para mensurar as inovações verde de processo e de produto, desempenho das PMEs e turbulência tecnológica, com escalas do tipo Likert de sete pontos. Os resultados empíricos mostram que tanto a inovação de produto ($\beta = 0,556$, $p < 0,001$) quanto a inovação de processo ($\beta = 0,191$, $p < 0,05$) têm impactos diretos positivos significativos sobre o desempenho das PMEs. Além disso, a turbulência tecnológica mostrou-se um moderador relevante, com efeitos positivos significativos na relação entre inovação de processo e desempenho ($\beta = 0,220$, $p < 0,05$) e efeitos moderadores negativos na relação entre inovação de produto e desempenho ($\beta = -0,238$, $p < 0,05$), sugerindo que a instabilidade tecnológica pode comprometer o retorno das inovações de produto se não forem bem geridas.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao demonstrar a interdependência entre inovação de produto e de processo e como sua eficácia varia diante da turbulência do ambiente tecnológico. A inovação verde não deve ser tratada de maneira isolada, pois as práticas de processo influenciam a viabilidade de inovação de produto, especialmente sob condições de instabilidade. O modelo proposto avança sobre a literatura ao incorporar o papel contingencial da turbulência tecnológica, algo ainda pouco explorado.

Em termos práticos, os autores recomendam que as PMEs adotem estratégias duais de inovação, com foco inicial na inovação de processo e, posteriormente, em produto, especialmente em ambientes de rápida mudança tecnológica. A gestão de recursos internos, a capacidade de adaptação e a flexibilidade operacional são apontadas como capacidades críticas para capturar os benefícios das inovações verdes. As implicações políticas envolvem a criação de programas públicos de apoio ao desenvolvimento tecnológico e à mitigação dos riscos associados à inovação em PMEs de países em desenvolvimento.

Bálint *et al.* (2025), no artigo intitulado "*Evaluation of Data-Driven Sustainability Potential at SMEs Using an Altered Ecocanvas Model*", propõem uma adaptação do modelo Ecocanvas como ferramenta para avaliar o potencial de sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas (PMEs) por meio da análise de dados. O estudo está fundamentado em literatura recente sobre sustentabilidade, digitalização, transformação digital (DT) e ESG, e emprega dados secundários do Eurostat para desenvolver um modelo teórico-prático que visa apoiar a tomada de decisões estratégicas das PMEs. A metodologia é quantitativa e exploratória, baseada em dados secundários da União Europeia (2020–2023), incluindo indicadores sobre análise de dados, consideração ambiental, adoção de ferramentas de BI, CRM, ERP, treinamentos em TIC e intercâmbio eletrônico na cadeia de suprimentos. Foram realizadas

análises descritivas, testes ANOVA unidirecionais e testes post hoc (LSD) para identificar diferenças estatisticamente significativas entre categorias de empresas por porte.

Os resultados apontam que PME's de diferentes portes apresentam comportamentos distintos quanto à adoção de práticas digitais e considerações ambientais. Pequenas empresas apresentam menor engajamento com análise de dados e consideração ambiental na aquisição de equipamentos, enquanto empresas de médio e grande porte estão mais avançadas nesses aspectos. A adaptação do modelo Ecocanvas incorporou essas diferenças em 12 seções, destacando atividades-chave, recursos, segmentos de clientes, estrutura de custos e impactos ambientais e sociais. As análises mostraram que a implementação de análise de dados permite otimizar processos, monitorar o desempenho ESG e melhorar a comunicação com stakeholders. A infraestrutura de TI, o uso de nuvem e ferramentas como Hadoop, Spark e Power BI foram destacados como recursos acessíveis e escaláveis. O estudo enfatiza que a digitalização não é apenas uma tendência, mas uma necessidade estratégica para a sustentabilidade das PME's.

Conclui-se que o modelo alterado do Ecocanvas é uma ferramenta eficaz para diagnosticar, planejar e promover a sustentabilidade nas PME's, integrando análise de dados, digitalização e práticas ESG em um framework funcional. O estudo propõe que políticas públicas e programas de capacitação apoiem a adoção de BI e análise de dados, incentivando uma mentalidade digital e a adaptação ao novo cenário regulatório europeu.

Ba Awain *et al.* (2025), no artigo intitulado *"Impact of Supply Chain Risk Management on Product Innovation Performance of Omani SMEs: Synergetic Moderation of Technological Turbulence and Entrepreneurial Networking"*, investigam como a gestão de riscos na cadeia de suprimentos (SCRM) influencia o desempenho em inovação de produto em pequenas e médias empresas (PME's) de Omã, considerando os efeitos moderadores da turbulência tecnológica (TT) e do networking empreendedor (EN). Fundamentado em três teorias — a Visão Baseada em Recursos (RBV), a Teoria da Dependência de Recursos (RDT) e a Teoria da Contingência (CT) — o estudo propõe um modelo teórico que integra competências internas e apoio de redes externas para sustentar a performance inovadora das PME's.

A metodologia é quantitativa, com aplicação de survey a 99 PME's omanis com redes de suprimentos próprias. Foram utilizados questionários validados em estudos anteriores para mensurar os construtos: SCRM, desempenho da inovação de produto, TT e EN. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) com uso do software SmartPLS. A confiabilidade e validade dos instrumentos foram confirmadas por testes de confiabilidade (Alpha de Cronbach), validade convergente (AVE) e validade discriminante (HTMT e Fornell-Larcker).

Os resultados indicam que a SCRM tem impacto direto e significativo no desempenho da inovação de produto ($\beta = 0,569$, $p < 0,001$). O networking empreendedor ($\beta = 0,525$) e a turbulência tecnológica ($\beta = 0,454$) moderam positivamente essa relação, com EN apresentando maior efeito. A inclusão dessas variáveis aumentou significativamente o R^2 do modelo, reforçando sua relevância teórica. O estudo também revelou que redes empreendedoras oferecem recursos e informações estratégicas para inovação, enquanto a TT estimula as PMEs a inovar como forma de sobrevivência e vantagem competitiva.

Como implicações teóricas, o estudo avança ao integrar três teorias para explicar a complexa relação entre SCRM e inovação, destacando o papel das capacidades organizacionais e das redes externas. Em termos práticos, recomenda-se que gestores de PMEs invistam em estratégias de gestão de risco integradas com ações de networking e preparação tecnológica. O artigo propõe, ainda, políticas públicas voltadas ao fortalecimento da cultura de inovação e de redes colaborativas para mitigar os efeitos da escassez de recursos e instabilidade ambiental.

Subramanian e Suresh (2025), no artigo intitulado "*Economic sustainability factors influencing the implementation of sustainable HRM in manufacturing SMEs*", exploram os fatores de sustentabilidade econômica que influenciam a implementação da gestão sustentável de recursos humanos (HRM) em pequenas e médias empresas (PMEs) industriais. A pesquisa busca preencher uma lacuna na literatura, tradicionalmente focada nas dimensões social e ambiental da sustentabilidade, ao investigar criticamente as práticas de sustentabilidade econômica dentro da HRM. O estudo adota uma abordagem quantitativa exploratória com uso das metodologias Total Interpretive Structural Modeling (TISM) e MICMAC, aplicadas a dados coletados de 30 especialistas atuantes em PMEs do setor industrial indiano. A identificação dos fatores foi fundamentada na Resource-Based View (RBV) e na Teoria Institucional, complementada por uma revisão da literatura e validação por especialistas. Foram mapeados nove fatores críticos: eficiência dos recursos humanos (F1), estratégia de redução de custos (F2), desenvolvimento de instalações (F3), comprometimento da gestão com a sustentabilidade econômica (F4), reengenharia/reestruturação (F5), políticas macroeconômicas (F6), garantia de emprego/estabilidade de renda (F7), aumento de vendas/produtividade (F8) e lucratividade (F9).

A análise TISM revelou inter-relações hierárquicas entre os fatores. Políticas macroeconômicas (F6) foram identificadas como o principal fator propulsor, com forte influência sobre outros elementos, especialmente estratégias de redução de custos, desenvolvimento de instalações e reengenharia. Já a eficiência de RH (F1), o aumento de produtividade (F8) e a garantia de emprego (F7) foram classificados como fatores dependentes.

A análise MICMAC categorizou os fatores em quatro zonas (autônomos, dependentes, ligação e propulsores), destacando que F6 (políticas macroeconômicas), F4 (comprometimento da gestão) e F2 (redução de custos) compõem o núcleo dos fatores com maior poder de direcionamento.

Os resultados apontam que práticas eficazes de HRM sustentáveis requerem o alinhamento com estratégias econômicas organizacionais e com diretrizes macroeconômicas, sobretudo em contextos de recursos limitados como nas PMEs. A liderança executiva, quando comprometida com a sustentabilidade, promove maior eficiência, engajamento e resultados financeiros sustentáveis. Além disso, reengenharia organizacional e desenvolvimento de infraestrutura são mecanismos fundamentais de ligação entre os fatores dependentes e propulsores. Como implicações teóricas, o estudo amplia a aplicação da RBV e da Teoria Institucional ao campo da HRM sustentável, propondo uma modelagem relacional hierárquica baseada em fatores econômicos. Em termos práticos, fornece um guia estratégico para gestores de PMEs priorizarem ações de sustentabilidade econômica na gestão de pessoas. A pesquisa recomenda ainda que políticas públicas promovam ambientes macroeconômicos estáveis e incentivos à adoção de práticas sustentáveis de RH no setor industrial.

Zaki *et al.* (2025), no artigo intitulado "*Digital Synergy and Strategic Vision: Unlocking Sustainability-Oriented Innovation in Saudi SMEs*", investigam como a sinergia digital e a visão estratégica influenciam a inovação orientada à sustentabilidade em pequenas e médias empresas (PMEs) da Arábia Saudita. O estudo está ancorado em um modelo de mediação moderada, integrando os conceitos de alinhamento estratégico (SA), transformação digital (DT), orientação estratégica (SO) e inovação orientada à sustentabilidade (SOI). O objetivo central é compreender como o alinhamento estratégico e a digitalização interagem para fomentar a inovação sustentável em um ambiente de negócios dinâmico, especialmente sob os marcos da Visão Saudita 2030.

A pesquisa adota abordagem quantitativa, com aplicação de *survey* estruturado a 339 gestores de PMEs dos setores de serviços e logística. A análise dos dados foi realizada por meio de modelagem de equações estruturais via PLS-SEM, sendo confirmada a validade convergente e discriminante dos construtos (SA, DT, SOI e SO). Os resultados confirmam sete hipóteses principais: (i) SA impacta positivamente DT e SOI; (ii) DT influencia positivamente SOI; (iii) DT medeia a relação entre SA e SOI; e (iv) SO modera as relações entre SA → DT, SA → SOI e DT → SOI. Em termos quantitativos, o modelo demonstrou forte poder preditivo, com $R^2 = 0,608$ para SOI, sugerindo que SA e DT explicam mais de 60% da variância da inovação orientada à sustentabilidade. A análise também identificou que a SO — compreendida como a

mentalidade estratégica de longo prazo da empresa — é um fator moderador crítico, pois amplifica os efeitos das outras variáveis, demonstrando que uma visão estratégica robusta potencializa o impacto da digitalização sobre a inovação sustentável.

O artigo oferece contribuições teóricas ao demonstrar empiricamente a interdependência entre SA, DT e SOI, complementada pelo papel moderador da SO. Os autores destacam que a transformação digital, quando estrategicamente alinhada, fortalece a capacidade das PMEs de promover inovações sustentáveis, equilibrando objetivos econômicos, sociais e ambientais. Como implicações práticas, recomenda-se que gestores alinhem suas iniciativas digitais aos objetivos de sustentabilidade e fortaleçam a orientação estratégica de suas organizações. Além disso, sugere-se que formuladores de políticas públicas apoiem a capacitação digital e estimulem a cultura da inovação em PMEs.

Assim, embora os artigos selecionados da base SCOPUS não apresentem também modelos específicos de planejamento e controle gerencial voltados exclusivamente para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), eles oferecem valiosas contribuições teóricas e práticas que dialogam com os desafios enfrentados pelas MPEs. Os trabalhos analisados abordam temáticas como inovação sustentável, digitalização, gestão de riscos na cadeia de suprimentos e sustentabilidade econômica, fornecendo insights relevantes para compreender os múltiplos fatores que influenciam a sustentabilidade e o desempenho das MPEs. Essas perspectivas, ao serem integradas, podem subsidiar a construção de um modelo gerencial adaptado às especificidades das MPEs, considerando suas limitações de recursos, a necessidade de inovação e o alinhamento com a agenda sustentável. Assim, os artigos não apenas fortalecem o referencial teórico da pesquisa, mas também evidenciam a importância de estratégias integradas que promovam a resiliência e a redução das taxas de mortalidade neste segmento crucial da economia.

Logo, os artigos das bases da *Web of Science* e *SCOPUS* oferecem *insights* abrangentes e detalhados sobre temas variados. As MPEs possuem características distintas, como limitações de recursos, estruturas organizacionais mais flexíveis e uma maior dependência de práticas informais, que não são plenamente exploradas na literatura existente concebendo as funções de planejamento e controle de forma integrada e estruturada para uma contribuição teórica e prática. Portanto, esta tese visa preencher essa lacuna ao desenvolver um modelo de planejamento e controle gerencial adaptado às especificidades das MPEs, promovendo uma melhor compreensão e soluções práticas que contribuam para a sustentabilidade e redução da mortalidade desse segmento tão importante para a economia brasileira.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi registrada na Plataforma Brasil - CAAE 84607124.2.0000.5283, obtendo Parecer de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o número 7.250.163, tendo como objetivo analisar as características dos sistemas de planejamento e controle em uso pelas MPEs para fundamentar uma proposta de Modelo de Planejamento e Controle para MPEs visando à sustentabilidade e a redução da mortalidade.

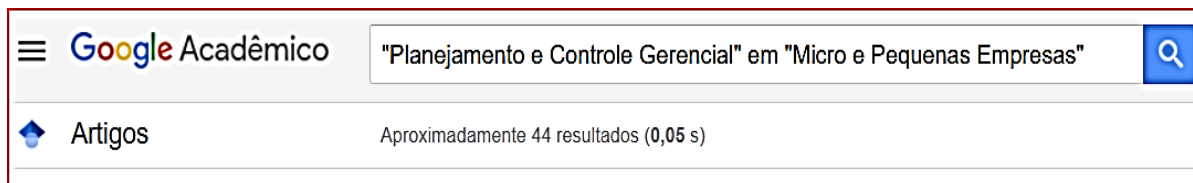
A metodologia compreende um conjunto articulado de procedimentos intelectuais e técnicos que orientam o pesquisador na busca pelo conhecimento. Trata-se do caminho lógico e sistemático que conduz à compreensão científica de um fenômeno, definindo as estratégias e os instrumentos adequados à investigação (Gil, 2019; Vergara, 2016). O método, por sua vez, representa **o conjunto ordenado de ações racionais e planejadas** que permite alcançar os objetivos propostos, produzindo conhecimentos válidos e confiáveis. Assim, o método possibilita identificar eventuais equívocos e oferece subsídios para a tomada de decisão fundamentada ao longo do processo científico (Marconi; Lakatos, 2021).

Este estudo contempla uma pesquisa bibliográfica de autores seminais clássicos por meio de livros e artigos selecionados nas bases da plataforma Google Acadêmico, Web of Science, SCOPUS, estudos e periódicos específicos com foco na Micro e Pequena, tais como: Revista da Micro e Pequena Empresa, SEBRAE e REGEPE.

Inicialmente, realizou-se uma investigação das causas de mortalidade com a seleção de artigos evidenciando as causas de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) com as palavras chaves risco e mortalidade das MPEs para fortalecer a relevância e justificativa do estudo de investigar as características de planejamento e controle e controle das MPEs e propor um modelo específico de planejamento e controle gerencial para este público-alvo, considerando as suas especificidades. Neste propósito, selecionou-se o artigo na base da Web of Science um artigo robusto de revisão de literatura de Garcia *et al.* (2022), estudos do SEBRAE e IBGE, além de outros artigos. Em seguida foi realizada também uma revisão bibliográfica de autores seminais por meio de livros, estudos e periódicos sobre o Empreendedorismo das MPEs no Brasil, bem como estudos do SEBRAE, ANEGEPE e REGEPE.

Partindo para o eixo central da pesquisa sobre planejamento e controle para as MPEs, realizou-se busca na base de dados do Google Acadêmico com as palavras-chaves “planejamento e Controle Gerencial” em “Micro e Pequenas Empresas” e apresentou resultado de 44 registros. Apresenta-se a seguir a Figura 12 com o resultado.

Figura 12 - Resultado Pesquisa Google Acadêmico

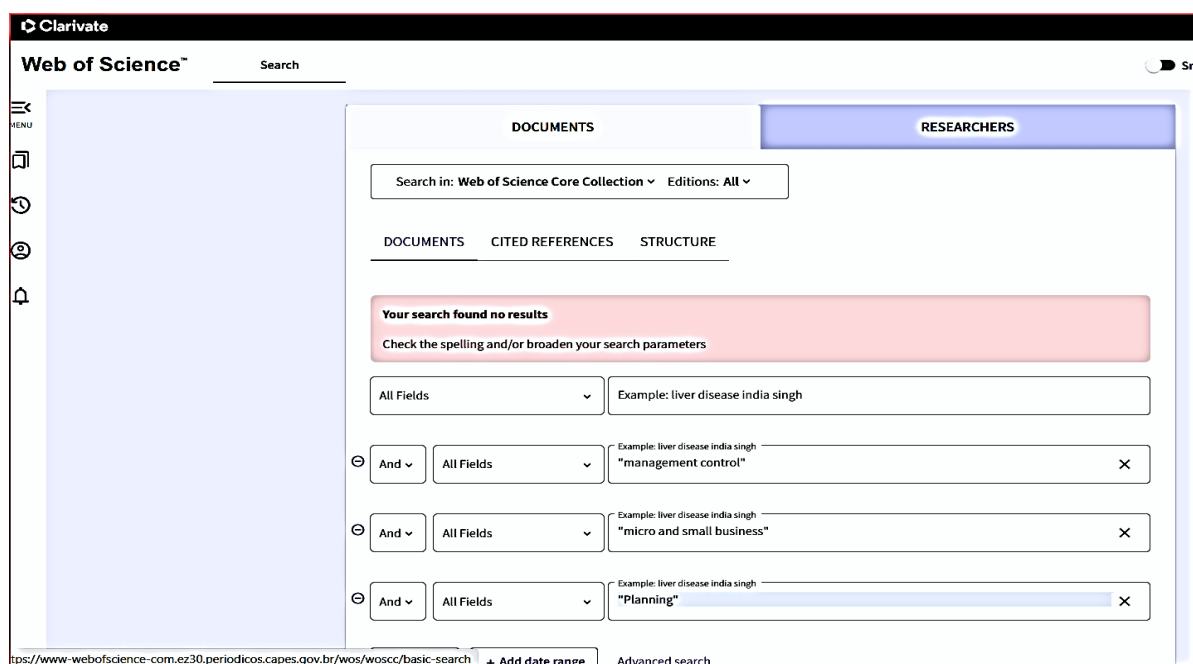


Fonte: Google Acadêmico (2024)

Partindo do resultado do Google Acadêmico, realizou-se análise dos artigos e selecionou-se apenas 5 artigos com aderência ao objeto da pesquisa disponíveis para acesso ao conteúdo.

Na base da Web of Science com as palavras-chaves “planning” and “management control” and “micro and small business” apresentou o resultado: “your Search found no results”. Segue Figura 13 com o resultado.

Figura 13 - Resultado Pesquisa Web of Science com Micro e Pequena Empresa



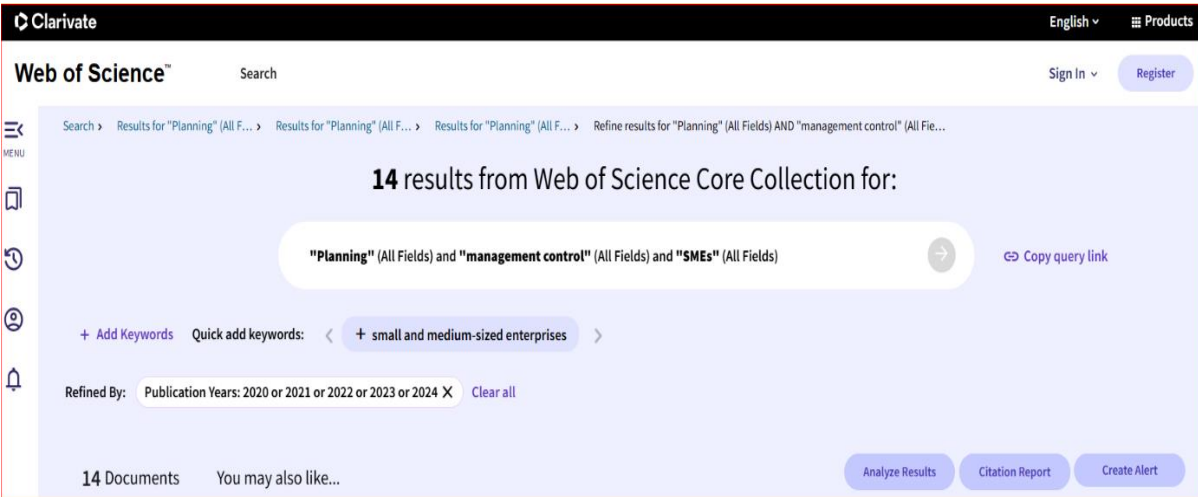
Fonte: Web of Science (2024)

Ficou evidente que com o resultado de zero registro na Fig. 14, a literatura internacional não trabalha com a terminologia de Micro e Pequenas Empresa.

Para aprofundar a pesquisa utilizou-se a palavra-chave da Pequena e Média Empresa, na sigla em inglês “SMEs”, *Small and medium-sized business*. Numa nova simulação com as

palavras-chaves “planning” and “management control” and “SMEs”, o resultado foi de 14 registros. Apresenta-se a Figura 14 com o Resultado.

Figura 14 - Resultado Pesquisa Web of Science com SMEs



Fonte: Web of Science (2025)

Partindo do resultado da Fig. 14, realizou-se análise dos artigos. Todos foram considerados na revisão, apesar das abordagens serem estudos de casos internacionais específicos.

Na base de dados da SCOPUS foi adotado o mesmo procedimento de busca com as palavras-chaves, tendo como resultado 100 registros. Apresenta-se a Figura 15 com o resultado.

Figura 15 - Resultado Pesquisa SCOPUS



Fonte: Web of Science (2025)

Partindo do resultado da Fig. 15, realizou-se análise dos artigos e somente 10 foram considerados na revisão, apesar das abordagens serem também estudos de casos internacionais específicos.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Quanto à classificação da pesquisa, tomando como base *Bauer e Gaskell* (2008), trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória com pesquisa bibliográfica, utilizando a técnica de análise de conteúdo visando investigar a *causa mortis*, a motivação para empreender, as características dos sistemas de planejamento e controle das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) visando propor um modelo específico para as MPEs com sustentabilidade e redução de mortalidade, interpretando assim, a realidade social dessas empresas.

A pesquisa adota a análise de conteúdo como técnica qualitativa central, conforme delineada por Laurence Bardin (2020), autora seminal nessa abordagem. Em sua obra clássica *Análise de Conteúdo*, Bardin estrutura o método nas seguintes fases fundamentais: a organização da análise, a codificação e categorização e a inferência e interpretação dos resultados. Essa estrutura metodológica permite sistematizar o material empírico, garantindo rigor e coerência entre os dados e as categorias teóricas emergentes.

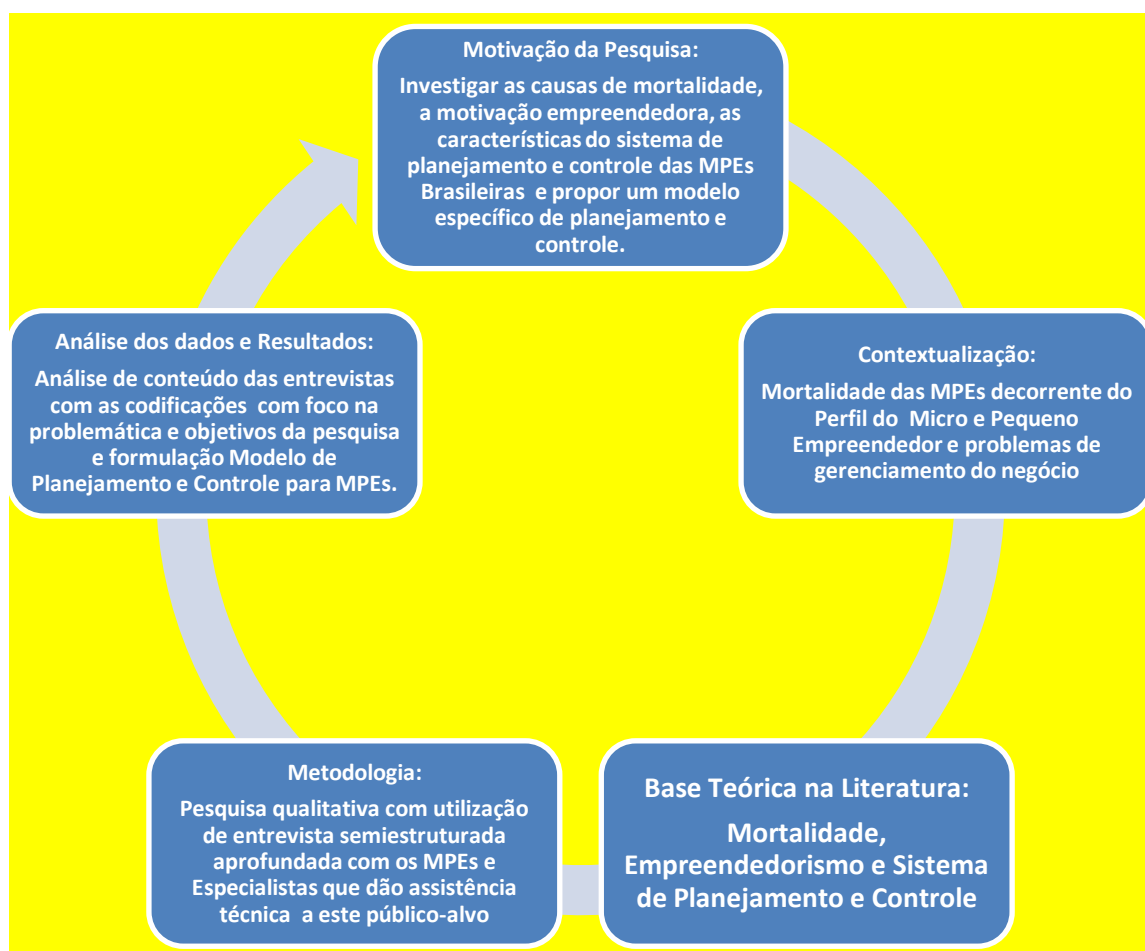
Complementarmente, Graham Gibbs (2009) contribui com uma perspectiva prática sobre o processo de análise qualitativa, ao abordar aspectos como a natureza da análise qualitativa, a preparação dos dados, a escrita e codificação, bem como a categorização temática e a aplicação da análise de conteúdo. Sua obra também serviu de base para a operacionalização da análise realizada nesta tese, fornecendo orientações detalhadas para o tratamento, interpretação e sistematização dos dados coletados.

A pesquisa de campo foi realizada com dois grupos: MPEs e Especialistas (ESP). No grupo de MPEs buscou-se identificar as características e dificuldades na gestão do negócio. Já no segundo grupo, dos ESP, o objetivo foi obter a visão destes profissionais em relação à assistência técnica em gestão de negócio fornecida aos MPEs. A sinergia produzida com base nestas diferentes percepções e acrescida da base teórica levantada nesta pesquisa, construiu-se uma proposta de Modelo de Planejamento e Controle Gerencial para as MPEs.

O delineamento, tomando como base *Bauer e Gaskell* (2008), está assim definido: a) Princípio do delineamento: Estudo de caso real; b) Geração de dados (Objeto da Pesquisa): Entrevistas individuais semiestruturadas e aprofundadas com Micro e Pequenos

Empreendedores e Especialistas; c) Análise dos dados. Apresenta-se a seguir a Figura 16, articulação lógica da pesquisa.

Figura 16 - Articulação Lógica da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Roteiro metodológico do planejamento da pesquisa:

1) A seleção das Micro e Pequenas Empresas e Especialistas se deu com a ajuda de Escritórios de Contabilidade com a identificação das empresas e profissionais, por ser uma forma de acesso fácil pelo conhecimento de empreendedores deste segmento. Durante a pesquisa, este autor foi a um seminário para MPEs e conheceu uma empreendedora feminina que está na informalidade por mais de 10 anos. Esta empreendedora foi incluída para enriquecer a pesquisa.

2) Revisão da literatura para auxiliar na definição de categorias e guia de entrevista individual;

- 3) Realização das entrevistas individuais semiestruturadas;
- 4) Transcrição do corpus com boa qualidade de cada entrevistado,
- 5) Codificação e análise de conteúdo dos dados.

Apresenta-se o roteiro das entrevistas que foram realizadas com os Micro e Pequenos Empreendedores (EMP) – Quadro 24 e Especialistas (ESP) – Quadro 25, que são profissionais que atuam dando assistência técnica e subsídio para este público-alvo.

Quadro 24 - Roteiro de Entrevista utilizado com os Micro e Pequenos Empreendedores (EMP)

Categorias	Guia orientativo da entrevista
Dados estratos sociais, funções e categorias e representações	Idade, Formação, experiência (tempo e área), família, crenças, hábitos etc.
Empreendedorismo e gestão do negócio	
Caracterização da MPE	Qual o Faturamento anual da empresa?
	Quantos sócios tem a empresa e o percentual de participação?
	Quantos colaboradores têm a empresa?
Motivação Empreendedora	Por que decidiu empreender?
Planejamento e Controle do negócio	Antes de legalizar um negócio, o ideal é desenvolver um Plano de Negócio. O SEBRAE tem uma metodologia que abrange as áreas: mercado, marketing, operacional, financeiro, cenários e estratégias. Comente se você teve assistência técnica com a elaboração do seu Plano de Negócios.
	Teve capacitação técnica para gerenciar o negócio?
	Gestão do negócio: Que instrumentos de planejamento e controle tem utilizado na gestão do seu negócio nos seguintes eixos:
	1)Econômico-Financeiro: Contabilidade Financeira e gerencial (Dem. Resultado, Balanço Patrimonial, Fluxo de caixa, sistema de custeio, precificação, investimento etc.); Indicadores de desempenho (ponto de equilíbrio, rentabilidade etc.) e orçamento empresarial (Previsto/realizado)
	2) Cliente (Percepção do valor dos produtos/serviços oferecidos e definição dos indicadores-chaves: satisfação do cliente; retenção e captação de novos clientes e participação no mercado)
	3) Processos internos: os processos estão bem definidos com excelência operacional com foco na inovação para criar valor utilizando a Tecnologia da Informação - TI e Inteligência Artificial - IA
	4) Aprendizado e crescimento: prioriza o capital intelectual e humano com treinamento e desenvolvimento dos gestores e colaboradores - Cultura organizacional.
	5) Compromissos com as questões ambientais, sociais e de governança corporativa.
	Numa análise da sua empresa, apresente uma opinião sobre os seguintes aspectos:
	1) Quais os pontos fortes e fracos do seu negócio (Análise interna)?

	2) Quais as oportunidades e ameaças para o seu negócio (Análise externa)?
Conclusão	Considerando a sua experiência acumulada, quais os conhecimentos necessários que você considera fundamentais para empreender e gerenciar um negócio com sustentabilidade? Tem mais alguma coisa que gostaria de abordar?

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 25 - Roteiro de Entrevista utilizado com os Especialistas (ESP)

Categorias	Guia orientativo da entrevista
Dados estratos sociais, funções e categorias e representações	Nome completo, Idade, formação, experiência (tempo e área), crenças etc.
Apoio antes da Legalização do Negócio	Que tipo de assistência técnica concede para as pessoas que desejam empreender e qual o perfil deste empreendedor? Antes de legalizar um negócio, o ideal é desenvolver um Plano de Negócio. O SEBRAE tem uma metodologia que abrange as áreas: mercado, marketing, operacional, financeiro, cenários e estratégias. Você conhece e utiliza este modelo?
Apoio à gestão do Negócio após legalização	Que ferramentas de gestão oferece aos MPEs ativos e quais os custos envolvidos nesta assistência? No caso de um MPE inativo ou em situação de insolvência, qual o tratamento dado? As políticas públicas de linha de crédito concedidas às MPEs (Apoio BNDES, Capital de giro SEBRAE, Capital de giro FGI, PRONAMPE, AGRio, Programa Desenrola Brasil, Fundo de Amparo às MPES) são suficientes e competitivas para alavancagem do negócio: taxa de juros, prazo, garantia, carência etc.? Que sugestões, na sua visão e tomando como base a literatura, você poderia indicar para que estes MPEs possam elaborar o planejamento e controle do seu negócio comprometidos com as questões ambientais, sociais e governança visando a sustentabilidade e impedir a mortalidade da empresa?
Conclusão	Tem mais alguma coisa que gostaria de abordar?

Fonte: Elaborado pelo autor

Estes roteiros foram elaborados pelo autor e validados, inicialmente, numa entrevista piloto com um entrevistado micro e pequeno empreendedor com a denominação de código EMP e um especialista com o código ESP.

Apresenta-se a seguir os Quadros 26 e 27, dos entrevistados EMP e ESP, respectivamente, com as respectivas datas de realização das entrevistas e duração.

Quadro 26- Entrevistados Micro e Pequeno Empreendedor (EMP)

Código	Data	Tempo da entrevista
EMP 1	29/02/2024	0:42:28
EMP 2	10/05/2024	0:46:18
EMP 3	13/05/2024	0:40:12
EMP 4	31/07/2024	0:37:25
EMP 5	05/08/2024	0:44:02
EMP 6	04/09/2024	0:38:50
EMP 7	06/09/2024	0:33:12
EMP 8	18/08/2024	0:49:21
EMP 9	19/09/2024	1:01:57
EMP 10	04/10/2024	0:51:16
EMP 11	18/10/2024	1:01:01
EMP 12	18/10/2024	0:37:58

Fonte: Elaborado pelos Autores

Quadro 27 - Entrevistados Especialistas (ESP)

Código Especialistas	Data	Tempo Entrevista
ESP 1	06/02/2024	01:02:59
ESP 2	10/05/2024	01:01:19
ESP 3	22/05/2024	00:33:14
ESP 4	27/05/2024	00:39:09
ESP 5	29/07/2024	00:33:02
ESP 6	07/08/2024	00:32:41
ESP 7	08/08/2024	00:35:36
ESP 8	14/08/2024	00:58:16
ESP 9	15/08/2024	00:58:23
ESP 10	21/08/2024	00:35:56
ESP 11	23/08/2024	00:34:28
ESP 12	29/08/2024	00:45:28

Fonte: Elaborado pelos Autores

Antes do início de cada entrevista foi apresentado o objetivo da pesquisa. Foi também informado que a participação era voluntária e que o(a) entrevistado(a) tinha plena autonomia para retirar a sua participação da pesquisa a qualquer momento e que seria preservado o anonimato na pesquisa. Em seguida, foi solicitada a autorização para a gravação da entrevista.

A saturação do *corpus* da pesquisa foi identificada quando surgiram repetições nas respostas obtidas, bem como a percepção do pesquisador em ter encontrado respostas suficientes para compreensão do objeto da pesquisa.

Após a finalização das entrevistas, estas foram transcritas com o auxílio de software (transkriptor.com). Mesmo com auxílio de software, foi necessário rever as transcrições, pausadamente, para corrigir e inserir palavras omitidas.

Na fase de organização e tratamento dos dados, utilizou-se o software MAXQDA (versão 24.8.0), que auxiliou na análise qualitativa, com as ferramentas de codificação para análise de conteúdo, possibilitando a criação de códigos e subcódigos de forma hierárquica. Possibilitou também a criação de Nuvem de Palavras.

Concluída a análise de conteúdo com as codificações realizadas, iniciou-se a análise dos dados e interpretação dos resultados, tomando como base os objetivos do trabalho.

Como parte das atividades do Programa de Doutorado em Administração da Unigranrio, foi considerada na análise dos dados desta pesquisa a realização do Seminário de Pesquisa III, disciplina ministrada pela professora e coordenadora do programa, Dra. Rejane Prevot Nascimento. Nessa atividade, cada doutorando foi responsável por organizar um seminário relacionado à temática de sua tese, com a participação de dois convidados portadores do título de doutor e com experiência acadêmica e profissional na área.

Nesse contexto, foi promovido o seminário intitulado “Micro e Pequenas Empresas: Dificuldades, Desafios e Oportunidades”, que contou com a participação das professoras Dra. Rose Mary Almeida Lopes, presidente da ANEGEPE e autora de diversas obras sobre empreendedorismo e plano de negócios, e Dra. Heloisa Siqueira Lordello, professora da UFRRJ e coordenadora do projeto “MEI em Ação”. As discussões e reflexões advindas desse seminário contribuíram para o enriquecimento da análise dos dados e dos resultados, reforçando a relevância teórica e prática do estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados e análises da pesquisa seguem a estruturação e hierarquia dos códigos, conforme Quadro 28 – Lista de Códigos. A sistematização dos códigos e os segmentos de análise de conteúdo foram realizados pelo autor com apoio do software MAXQDA 24. Para uma boa compreensão, foi criada uma estrutura de categorização de códigos para cumprir o objetivo do trabalho e responder a problemática da pesquisa. As codificações definidas *a priori*, com base na literatura, estão assinaladas com o símbolo (*) no Quadro 28, enquanto as demais emergiram durante o processo de realização das entrevistas.

Quadro 28 - Lista de Códigos (MAXQDA)

1 Perfil do Entrevistado (*)
1.1 Idade (*)
1.2 Formação (*)
1.3 Experiência (*)
1.4 Família e Crença (*)
2 Motivação para Empreender (*)
2.1 Incentivo de familiares
2.2 Oportunidade
2.3 Necessidade
2.4 Oportunidade e Necessidade
2.5 Transição profissional
3 Caracterização da MPE (*)
3.1 Faturamento Anual (*)
3.2 Atividade Econômica (*)
3.3 Qde sócios e participação na sociedade (*)
3.4 Qde Colaboradores (*)
4 Planejamento e Controle das MPES (*)
4.1 Dificuldades
4.1.1 Dificuldades de Empreender no Brasil
4.1.2 Pejotização
4.1.3 Limitações impostas pelo Mercado
4.1.4 Mortalidade das Empresas
4.1.5 Falta de Conhecimento sobre Empreendedorismo
4.1.6 Falta de Planejamento e capacitação para a Gestão (+) (+)
4.2 Legalização
4.2.1 Informações fundamentais do Processo de Legalização

4.2.2 Capacitação Prévia para gestão
4.2.3 Elaboração da Modelagem do Negócio
4.2.4 Elaboração de um Plano de Negócio
4.2.5 Reestruturação do negócio
4.2.6 Informalidade
4.3 Contábil e Financeiro (*)
4.3.1 Contabilidade Própria
4.3.2 Contabilidade Terceirizada
4.3.3 Precificação
4.3.4 Importância da Gestão Contábil e Financeira
4.3.5 Processo Informal e Intuitivo
4.4 Clientes (*)
4.4.1 Captação e Monitoramento de Clientes
4.4.1.1 Perfil do Cliente
4.4.1.2 Estratégia Competitiva Diferenciada
4.4.1.3 Dificuldade de Expandir a Carteira de Clientes
4.4.1.4 Internet e Instagram
4.4.1.5 Marketing "Boca a Boca"
4.4.1.6 Monitoramento da Satisfação dos Clientes
4.5 Processos internos (*)
4.5.1 Inovação
4.5.2 Planilhas
4.5.3 Software de Gestão do mercado
4.5.4 Software fornecido por Franqueador
4.5.5 Descrição dos Processos Internos
4.5.6 Otimização da Tecnologia nos Processos Internos (TI e IA)
4.5.7 Conservadorismo Tecnológico (TI e/ou IA)
4.6 Recursos Humanos - RH
4.6.1 Recrutamento e Seleção
4.6.2 Remuneração e Benefícios
4.6.3 Capacitação
4.6.4 Rotatividade
4.6.5 Conexão da teoria com a prática de mercado
4.7 ESG
4.7.1 Meio ambiente
4.7.2 Social
4.7.3 Governança Corporativa (GC)
4.8 Análise SWOT

4.8.1 Pontos Fortes (*)
4.8.1.1 Processo de Compra
4.8.1.2 Localização em Ambiente Universitário
4.8.1.3 Organização e Responsabilidade
4.8.1.4 Gestão contábil-Financeira
4.8.1.5 Flexibilidade de Horário
4.8.1.6 Valor do Aluguel
4.8.1.7 Carteira de Clientes Sólida
4.8.1.8 Atendimento Personalizado e Humanizado
4.8.1.9 Qualificação dos colaboradores
4.8.1.10 Nicho de mercado
4.8.1.11 Capacitação Técnica
4.8.1.12 Qualidade e Inovação
4.8.1.13 Vantagem competitiva
4.8.1.14 Cumprimento de Prazo
4.8.2 Pontos Fracos (*)
4.8.2.1 Exigência e Cobrança Pessoal
4.8.2.2 Visibilidade do Local
4.8.2.3 Não permissão Funcionamento no Domingo
4.8.2.4 Dificuldade de Expansão
4.8.2.5 Pouco Tempo de Mercado
4.8.2.6 Limitação de Tempo
4.8.2.7 Fragilidade na Gestão Corporativa
4.8.2.8 Falta de proximidade aos colaboradores
4.8.2.9 Precificação e custos operacionais
4.8.2.10 Falta de sinceridade na concorrência
4.8.2.11 Concorrência acirrada
4.8.2.12 Tecnologia da Informação (TI) e Inteligência Artificial (IA)
4.8.2.13 Marketing
4.8.3 Oportunidades
4.8.3.1 Percepção Social e Preconceito em Relação ao Trabalho Informal
4.8.3.2 Demanda de Mercado
4.8.3.3 Dilema de Expansão
4.8.3.4 Consultoria para MPE
4.8.3.5 Novos Negócios Decorrentes da Tecnologia (IA)
4.8.4 Ameaças
4.8.4.1 Fatores Macroeconômicos
4.8.4.2 Mudança na Legislação

4.8.4.3 Decisão Fechar o Negócio e se Aposentar
4.8.4.4 Preocupação com Segurança
4.8.4.5 Não identificar ameaças ao negócio
4.8.4.6 Poucos Ferramentas de Reserva de Imóvel na Internet
4.8.4.7 Concorrência
4.8.4.8 Inadimplência de Clientes
4.8.4.9 Inteligência Artificial (IA)
5 Fatores Críticos de Sucesso (*)
5.1 MEIs Organizados com Contabilidade e Gestão Crescem
5.2 Autofinanciamento
5.3 Necessidade dos Serviços de Contabilidade
5.4 Planejamento Estratégico e Operacional e Controle
5.5 Atualização Constante
5.6 Legalização da Empresa e Conformidade
5.7 Gestão de Riscos
5.8 Princípio da Entidade
5.9 Competências Empreendedoras
5.10 Leitura de Casos de Sucesso
5.11 Conhecimento técnico sobre o Negócio
5.12 Utilização de sistemas de planejamento e controle informatizados
6 Assistência Técnica às MPE (*)
6.1 BNDES
6.2 SEBRAE
6.3 CEF
6.4 UFRRJ
6.5 Consultores Privados
6.6 Serviços de Contabilidade em plataforma Digital "on line"
6.7 Parcerias com Fintechs e Entidades
7 Políticas Públicas para MPEs (*)
7.1 Deficitárias
7.2 Empreendedorismo no Brasil
7.3 Sugestões de Políticas Públicas
7.4 Acesso a Crédito
7.5 Sucesso de Programas de Gestão na Área Rural
7.6 Desconfiança
7.7 Apoio às Empresas Junior na Universidade Pública
7.8 Apoio aos Projetos de Extensão de Apoio aos MPEs na Universidade Pública
7.9 Taxa de Juros Insuportável

7.10 Reforma Tributária
7.11 Tributação Elevada Setor de Vinícola
7.12 Programas de Financiamento do Governo
7.12.1 Utilizou Programa de Financiamento
7.12.2 Não Utilizou Programa de Financiamento
7.13 Sistema Tributário Simples Nacional
7.14 Política Macroeconomia Sustentável
7.15 Política Macroeconômica Ineficiente

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do MAXQDA (2024)

Esta lista de códigos foi criada a partir da análise de conteúdo das entrevistas dos Micro e Pequenos Empreendedores (EMP) e Especialistas (ESP) partindo de uma codificação “*a priori*” com base na literatura conforme guia de entrevista e aperfeiçoada com novas codificações “*a posteriori*” elaboradas pelo autor. O processo de análise dos dados é apresentado seguindo a ordem de codificação.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Apresenta-se a seguir o perfil de cada entrevistado Micro e Pequenos Empreendedor e Especialista com uma síntese ao final contemplando: idade, formação, experiência, família e crenças.

4.1.1 Entrevistados Micro e Pequeno Empreendedor (EMP)

O EMP1 tem 70 anos, é formado em Economia e possui mestrado em Administração de Empresas, ambos obtidos nos Estados Unidos. Sua carreira profissional abrange a área de finanças corporativas, atuando como *controller*, diretor financeiro, em funções tanto de linha quanto de assessoria. Mais recentemente, ele tem agregado atividades de docência, lecionando disciplinas de finanças e contabilidade. Além disso, o indivíduo atua em consultoria, assessoria e como representante de uma empresa americana de fusões e aquisições no Brasil, oferecendo serviços de análise financeira. A empresa que ele representa foi fundada em 2007 e atua em três frentes principais: consultoria empresarial, traduções e serviços educacionais, como treinamentos e palestras.

O EMP2 tem 53 anos, com formação em Administração pela Universidade de Brasília, realizada na modalidade de ensino a distância (EAD). Ele possui mais de 30 anos de experiência

no mercado varejista, tendo trabalhado por 10 anos no Carrefour, no qual começou como repositor e chegou ao cargo de gerente de setor, e por 10 anos no Guanabara, ocupou a função de encarregado de mercearia e subgerente. Após essas experiências em grandes empresas, ele trabalhou em algumas empresas menores do setor de varejo, até seu último emprego no Assaí, atuando como chefe de mercearia. Atualmente, o entrevistado é sócio de uma franquia, tendo entrado com seu conhecimento adquirido ao longo desses 30 anos no mercado varejista, enquanto seu sócio investiu o capital. O entrevistado é casado e tem dois filhos.

O EMP3 tem 69 anos, é um católico casado desde 1977 e tem três filhos e cinco netos. Ele aposentou-se em 2015 após 34 anos de trabalho na Michelin. Atualmente, ele está administrando um pequeno negócio relacionado a pneus, o que inicialmente pensou ser apenas um passatempo, mas tem enfrentado dificuldades no dia a dia.

A EMP4 A é uma profissional da área da saúde, com formação em Fonoaudiologia e Psicologia. Durante a pandemia, um amigo a convidou para abrir uma administradora de condomínios, uma vez que o mercado imobiliário estava enfrentando dificuldades. Ela então começou a fazer cursos *online* na área de administração, especialmente sobre departamento pessoal, pois já tinha interesse nessa área. Ela e seus sócios conseguiram implementar a ideia em 2022, criando uma administradora de condomínios. Atualmente, a entrevistada é sócia oficial da empresa, que está em funcionamento há dois anos e tem perspectivas de crescimento.

O EMP5 é uma profissional com 45 anos, formada em Relações Internacionais e com duas pós-graduações em Comércio Exterior e Negócios. Ela possui vasta experiência no setor corporativo, tendo trabalhado em cargos estratégicos de compras, logística e *supply chain* em empresas como Duty Free Shop, MMX, EBX e Anglo American. Após realizar um MBA na Copead, percebeu que o ambiente corporativo era mais desafiador para as mulheres do que para os homens, e acabou sendo demitida do Metrô Rio devido a divergências com a política da empresa. Diante dessa situação, decidiu empreender e montou uma empresa fictícia de locação de apartamentos por temporada durante o MBA. Ao encontrar um amigo que tinha uma casa em Angra dos Reis pronta para alugar, conseguiu sua primeira reserva de 70 mil reais, o que a motivou a expandir o negócio, alugando outras casas da mesma família. Com o crescimento da demanda, ela formalizou a empresa com uma sócia e atualmente, a empresa está em atividade há seis anos.

O EMP6 tem formação acadêmica em contabilidade e administração, incluindo mestrado e doutorado. Essa pessoa atua como professor de administração pública e auditor em uma universidade. Recentemente, ela e sua filha abriram uma empresa para comercializar vinhos e realizar palestras sobre o tema. Eles se registraram como microempreendedores

individuais, sendo a filha a colaboradora responsável por transmitir informações sobre o mundo dos vinhos aos clientes. É aposentado da Fiocruz e do INSS, além de ter atuado em universidades particulares.

O EMP7 tem 60 anos, é uma microempresária católica e divorciada, mãe de dois filhos. Ela empreendeu durante 7 anos no ramo de alimentos, como tortas, bolos e comida de buffet, motivada pela necessidade de melhorar sua renda após o divórcio de um casamento de 20 anos. Ela utilizou o capital próprio, proveniente de um plano de demissão voluntária de uma empresa de informática em que trabalhou por 23 anos, para iniciar seu negócio, que chegou a faturar em média 300 mil reais anuais no último ano de funcionamento. Ela atuou sozinha, sem sócios ou empregados, na gestão de sua empresa.

A EMP8 é uma professora do ensino fundamental infantil de 34 anos, graduanda em educação física e empreendedora há 10 anos. Ela iniciou seu negócio de venda de trufas em 2014, com o objetivo de pagar sua faculdade. Antes disso, ela trabalhava apenas para outras empresas, sem ter experiência prévia em empreendedorismo. Uma amiga a convidou para trabalhar com trufas, ensinando-lhe a técnica de produção e venda. Desde então, o negócio tem sido bem-sucedido. Ela é casada e tem uma filha de 14 anos.

O EMP9 começou sua carreira como contador, trabalhando em escritórios de contabilidade por aproximadamente 10 anos. Durante esse período, ele se formou como técnico e bacharel em contabilidade, adquirindo uma base sólida na profissão. Posteriormente, vislumbrou a oportunidade de trabalhar para si próprio, assumindo uma empresa de recursos humanos pertencente à sua mãe. Essa decisão de empreender mostrou-se acertada, pois a empresa prosperou e está em atividade há 25 anos. O empreendedor destaca que a posição de empreendedor é muito gratificante, pois permite contribuir para a economia e ajudar diversas famílias, tanto os funcionários efetivos quanto os terceirizados que prestam serviços a outras empresas. Sente-se reconhecido pelo seu trabalho e pela contribuição que sua atividade empresarial proporciona.

O EMP10 tem 53 anos e possui formação em nível técnico como assistente administrativo e trabalhou anteriormente em cargos relacionados ao departamento pessoal, chegando a ocupar a posição de gerente administrativo em uma empresa de vigilância patrimonial. Posteriormente, ele envolveu-se em uma parceria para trabalhar com segurança eletrônica nessa mesma empresa. Após se desligar dessa empresa, decidiu empreender e montar sua própria empresa de segurança eletrônica, inicialmente em sociedade com um antigo colega, mas que não se concretizou. Desde então, ele tem atuado sozinho nesse ramo, realizando cursos e registrando sua própria microempresa na área, a qual mantém até os dias atuais.

O EMP11 é um estudante de graduação em Administração de 23 anos, natural do Rio de Janeiro. Sua família é composta por ele, sua mãe e seu irmão, e ele se identifica como católico. Sua principal experiência profissional é com o projeto Multi da Universidade Rural, no qual está envolvido há quase dois anos.

O EMP12 tem 42 anos, casado, com duas filhas. Atua no ramo de pets, tanto no varejo quanto no atacado, com uma empresa própria há alguns anos. Anteriormente, ele trabalhou na área de segurança. Atualmente, trabalha com alimentação e nutrição animal, atendendo tanto clientes de grande porte quanto de pequeno porte. Além disso, possui um haras de cavalos da raça Manga-larga machador, onde também atende diversos clientes que atuam nessa área, como centros de treinamento.

Apresenta-se a seguir o Quadro 29 com resumo dos dados dos entrevistados EMP.

Quadro 29 - Perfil dos Entrevistados EMP

Código	Idade	Sexo	Área de Atuação	Formação
EMP 1	70	M	Serviço Consultoria Empresarial, traduções e educacional	Economia e Mestrado em Adm.
EMP 2	53	M	Markets Ind e comércio em Condomínios	Administração
EMP 3	69	M	Serviço e comércio Pneus	Ciências Contábeis
EMP 4	46	F	Serviços de gestão e adm. Imóveis	Fonoaudiologia e Psicologia
EMP 5	45	F	Serv. Corretagem no aluguel de imóveis	Relações Internacionais e Pós em Com. Exterior
EMP 6	NI	M	Comércio varejista de bebidas	Ciências Contábeis, Mestrado Ciências Contábeis e Doutorado em Adm.
EMP 7	60	F	serviços de restaurante	NI
EMP 8	34	F	Comércio varejista Trufa de chocolate	Profa. Ensino Infantil e Educação Física
EMP 9	56	M	Locação, seleção e agenciamento de mão-de-obra	Ciências Contábeis

EMP 10	53	M	Comércio varejista equipamentos telefonia e comunicação	Segundo Grau Assistente Adm.
EMP 11	23	M	Consultoria empresarial e ensino	Segundo Grau e Graduando em Adm.
EMP 12	42	M	Comercio varejista animais vivos e artigos e alimentos para animais de estimação	NI

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O Quadro 29 apresenta o perfil dos doze micro e pequenos empreendedores entrevistados (EMP), permitindo observar aspectos demográficos, profissionais e formativos relevantes para a compreensão do grupo pesquisado. As idades variam entre 23 e 70 anos, com maior concentração entre 45 e 60 anos, o que indica a predominância de empreendedores com trajetória profissional consolidada e experiência prévia em suas áreas de atuação. Essa característica evidencia que o empreendedorismo, nas MPEs analisadas, tem se configurado como alternativa de continuidade de carreira e aproveitamento da experiência acumulada. Destaca-se também a presença de um participante jovem (EMP 11, 23 anos), que simboliza a inserção de uma nova geração no ambiente empreendedor, contribuindo para a diversidade etária observada.

No que se refere ao sexo, verifica-se predominância masculina, com oito homens e quatro mulheres. Apesar da menor representatividade feminina, observa-se a atuação de mulheres em setores de serviços e comércio, como gestão imobiliária, alimentação e corretagem, demonstrando inserção crescente em segmentos tradicionalmente ocupados por homens. Essa proporção reflete, em parte, a realidade nacional evidenciada em estudos da ANEPEPE e SEBRAE (2024) do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2023), que apontam avanços na participação feminina, embora ainda exista desigualdade no número de empreendedoras à frente de negócios formalizados.

As áreas de atuação revelam significativa diversificação setorial, abrangendo tanto o comércio varejista quanto serviços especializados. Destacam-se atividades relacionadas ao comércio de bebidas, trufas de chocolate, artigos e alimentos para animais, bem como serviços de consultoria, gestão imobiliária, locação de mão de obra e ensino. Essa variedade reflete a heterogeneidade característica das MPEs brasileiras e permite compreender práticas de gestão em contextos distintos, envolvendo tanto negócios de natureza operacional quanto atividades de maior complexidade técnica.

A formação acadêmica dos empreendedores apresenta-se igualmente diversificada, variando do ensino médio completo ao doutorado em administração. Parte dos entrevistados possui formação superior em áreas correlatas à gestão, como Administração, Ciências Contábeis e Economia, o que indica familiaridade com conceitos de planejamento, controle e finanças. Entretanto, observa-se também a presença de empreendedores oriundos de áreas diversas, como Psicologia, Fonoaudiologia, Relações Internacionais e Educação Física, o que demonstra que o ingresso no empreendedorismo não está necessariamente condicionado à formação específica em gestão. A existência de casos com formação não informada (NI) reforça a representatividade da amostra em relação à realidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nas quais nem todos os gestores possuem qualificação formal para o exercício da atividade empreendedora.

De modo geral, o perfil dos entrevistados revela um grupo composto majoritariamente por empreendedores maduros, com predominância masculina e formação heterogênea, atuando principalmente em atividades de comércio varejista e serviços. Observa-se, contudo, a presença de empreendedores com formação acadêmica elevada, inclusive em nível de pós-graduação, o que sugere maior propensão à adoção de práticas de planejamento e controle. Essa combinação de experiência prática, diversidade setorial e níveis distintos de escolaridade contribui para o enriquecimento da análise, permitindo compreender diferentes padrões de maturidade gerencial e múltiplas abordagens de gestão no contexto das MPEs pesquisadas.

4.1.2 Entrevistados Especialista (ESP)

Apresenta-se a seguir o resumo do perfil de cada entrevistado especialista com uma síntese ao final.

O ESP1 é contador de formação, com mestrado e doutorado na área de Ciências Contábeis e Administração. Desde 2004, ele é funcionário de um grande banco de fomento, tendo atuado em diferentes áreas, como operações com grandes empresas, financiamento agropecuário para produtores rurais e, atualmente, financiamento para micro, pequenas e médias empresas, além de produtores rurais e pessoas físicas do setor agrícola. Ao longo de sua carreira, o narrador também lecionou em diversas instituições de ensino, como a Moraes Júnior, Mackenzie e a Fundação Getúlio Vargas.

O ESP2 é um profissional com formação diversificada, incluindo graduação em Direito pela Universidade Federal Fluminense (UFF), pós-graduação em Gestão de Negócios pela Estácio, e uma iniciação em Políticas Públicas pela UFF, embora não tenha concluído esse

último. Além disso, possui outros cursos relacionados a políticas públicas e planejamento empresarial, visando a aprimorar sua atuação na instituição que trabalha.

O ESP3 tem 28 anos, é formado em Contabilidade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Sua carreira inicial foi na área de auditoria externa, onde trabalhou por um ano e meio na PWC, adquirindo amplo conhecimento contábil. Antes disso, teve experiência na área fiscal em uma siderúrgica em Itaguaí e com empresas juniores, o que o ajudou a compreender melhor o mundo corporativo. Posteriormente, trabalhou em uma mineradora da Votorantim, na área de análise e controle de planejamento estratégico. Antes da pandemia, prestou concurso para uma instituição financeira e, durante a pandemia, foi convocado e tomou posse no final de 2021. Desde então, tem trabalhado em diversos setores do banco, como pessoa física, pessoa jurídica e, atualmente, na área de adimplência, com o objetivo de obter uma visão global do banco e definir sua carreira. Considera-se cristão.

O ESP4 é um economista de 54 anos com extensa experiência acadêmica e profissional. Possui mestrado em administração de empresas, especialização MBA em gerenciamento de projetos e está concluindo seu doutorado em sustentabilidade social e desenvolvimento. Sua tese de doutorado já foi submetida e aguarda a defesa. Ao longo de 30 anos, o entrevistado atuou como docente em diversas áreas da gestão empresarial e como consultor em variadas áreas da gestão empresarial e gerenciamento de projetos. Além disso, ocupou vários cargos executivos em instituições de ensino superior por aproximadamente 20 anos.

O ESP5 descreve a trajetória profissional de uma pessoa com ampla experiência em gestão e empreendedorismo. Inicialmente, teve formação em administração e pós-graduação em gestão de recursos humanos, atuando posteriormente em empresas na área de desenvolvimento de pessoal e recursos humanos. Após ocupar cargos de direção no SENAI, retornou à academia, realizando programas de pós-graduação e doutorado. Atuou também como consultor empresarial e docente universitário, até se aposentar após cerca de 40 anos de experiência. No que se refere à assistência técnica prestada a empreendedores, enfatizava a importância da formação gerencial, do desenvolvimento de pensamento estratégico e crítico. Alertava sobre os riscos do "sucesso fácil" e da visão equivocada de que empreender seria uma alternativa segura para quem perdia o emprego formal. Buscava preparar os gestores para lidar com a imprevisibilidade e as contingências do ambiente de negócios, evitando que caíssem em "armadilhas" e fracassassem.

O ESP6 tem 67 anos, é graduado e mestre em Ciências Contábeis, e doutor em administração. Trabalhou por 30 anos no setor privado, em empresas de diferentes portes. Atualmente, é professor universitário numa Universidade Federal, lecionando no curso de

ciências contábeis, sua área de especialidade. Ao longo de sua carreira, sempre atuou nas áreas de controle e finanças, tanto no setor privado quanto no ensino superior.

A ESP7 tem 59 anos e possui uma vasta experiência na área contábil e tributária, tendo atuado como empresária contábil por 15 anos, trabalhando em grandes escritórios no Rio de Janeiro e em empresas. Atualmente, tem se dedicado mais à consultoria nessas áreas. Sua formação inclui graduação em Contabilidade, Direito, mestrado e doutorado em Contabilidade. Recentemente, de 2020 a 2024, a especialista coordenou um projeto de assistência contábil, tributária e financeira para microempreendedores individuais em uma universidade federal, chegando a atender mais de cem empreendedores. O projeto contava com um escritório de práticas para dar suporte a esse público.

A ESP 8 é uma contadora com 40 anos de experiência, que atua há mais de 25 anos como empresária contábil e há 20 anos como professora universitária. Ela é também perita contábil atuante há mais de 20 anos nas áreas contábil, financeira, tributária e empresarial. Como empresária contábil, tem auxiliado micro e pequenas empresas em suas dificuldades, tendo trabalhado com diversos tipos de empresas e problemas. Ela se considera uma pessoa muito focada e sincera, buscando não apenas resolver os problemas das empresas, mas também explicar os motivos pelos quais eles ocorreram, para que não se repitam. Em sua experiência como professora, ela tem identificado que as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários são as mais básicas, como a formação de preço de vendas, o fluxo de caixa e a compreensão das diferenças entre contabilidade financeira e contabilidade econômica. Ela acredita que uma breve explicação poderia ajudar muito esses empresários a reduzir suas dúvidas e problemas.

A ESP9 tem 60 anos, viúva, formada em ciências contábeis desde 1991 e católica, com alguns interesses no espiritismo. Ela começou a trabalhar como datilógrafa em uma empresa e, com o tempo, foi se envolvendo cada vez mais com a área contábil, chegando a exercer o cargo de subcontadora, com as funções de contadora. Após 22 anos nessa empresa, que entrou em concordata em 2003, decidiu abrir seu próprio escritório de contabilidade, no qual trabalha até hoje, já tendo tido sócios anteriormente. Atualmente, trabalha sozinha nesse ramo.

O ESP10 tem 49 anos de idade e sua formação profissional começou como técnico em contabilidade. Posteriormente, fez graduação na Universidade Augusto Motta e pós-graduação em gestão de tributos. Teve a oportunidade de lecionar na área de contabilidade e fiscal em diversas universidades. Atualmente, é sócio de um escritório de contabilidade, no qual atua desde 1997, quando começou como funcionário. O escritório atende uma ampla gama de clientes, principalmente micro e pequenas empresas, como prestadores de serviços,

comerciantes, profissionais da área médica e instituições do terceiro setor. Além disso, o escritório presta serviços de consultoria para outros escritórios de contabilidade, especialmente na área de lucro real e lucro presumido.

A ESP11 é contadora com mais de 15 anos de experiência, atuando em uma empresa contábil. Ela tem 40 anos, é mestre em economia e gestão empresarial. Possui vasta experiência com micro e pequenas empresas, sendo esse o seu perfil de atuação durante todos esses anos no mercado contábil.

O ESP12 tem 54 anos e atua na área de contabilidade há 14 anos, apesar de ter se formado tardiamente, primeiro como técnico e depois como bacharel pela UFRRJ. Ela é evangélica desde a infância, assim como sua família. Sua carreira começou na área fiscal, mas depois precisou fazer cursos para atuar melhor em folha de pagamento e contabilidade. Atualmente, ela gerencia sozinha 30 empresas, a maioria de médicos, além de dois comércios. Recentemente, tem atuado no setor de produção rural, tanto com pessoa física quanto jurídica, incluindo aqueles produtores rurais que também comercializam seus próprios produtos.

Apresenta-se a seguir o Quadro 30 com resumo dos dados dos entrevistados ESP.

Quadro 30 - Perfil dos Entrevistados ESP

Código	Idade	Sexo	Área de atuação	Formação			
				Graduação	Esp.	Mestrado	Doutorado
ESP 1	NI	M	Consultor BNDES	Ciências Contábeis		Ciências Contábeis	Adm.
ESP 2	54	M	Consultor SEBRAE	Direito e Adm.	Gestão Negócios		
ESP 3	28	M	Consultor CEF	Ciências Contábeis			
ESP 4	54	M	Consultor Empresarial e professor	Economia	Gestão de Projetos	Adm.	
ESP 5	NI	M	Consultor Empresarial	Adm.	Gestão RH	Desenv. Org.	Inteligência Competitiva
ESP 6	67	M	Consultor Empresarial e professor	Ciências Contábeis		Ciências Contábeis	Adm.
ESP 7	59	F	Consultora Empresarial e professora	Ciências Contábeis		Ciências Contábeis	Ciências Contábeis
ESP 8	25	F	Consultora Empresarial e professora	Ciências Contábeis e Direito		Ciências Contábeis	

ESP 9	60	F	Consultora Empresarial	Ciências Contábeis			
ESP 10	49	M	Consultor Empresarial e professor	Ciências Contábeis	Gestão de Tributos		
ESP 11	40	F	Consultora Empresarial e professora	Ciências Contábeis		Economia Empresarial	
ESP 12	54	F	Consultora Empresarial e professora	Ciências Contábeis			

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro 30 apresenta o perfil dos entrevistados classificados como especialistas (ESP), cuja participação foi fundamental para a análise qualitativa e triangulação das evidências obtidas junto aos micro e pequenos empreendedores. O grupo é composto por doze profissionais com ampla experiência nas áreas de consultoria, ensino e gestão empresarial, representando diferentes perspectivas técnicas e acadêmicas sobre o objeto de estudo.

Em relação à idade, observa-se que o grupo é formado majoritariamente por profissionais de faixa etária madura, situados entre 40 e 67 anos, com exceção de dois participantes mais jovens (ESP 3, 28 anos, e ESP 8, 25 anos). Essa predominância de especialistas experientes reflete um acúmulo significativo de vivência profissional e acadêmica, favorecendo análises mais consistentes sobre as práticas de planejamento e controle em MPEs. A presença de participantes mais jovens, por sua vez, traz contribuições atualizadas sobre as novas abordagens de consultoria e gestão, demonstrando equilíbrio entre experiência e renovação de perspectivas.

No que se refere ao **sexo**, identifica-se uma leve predominância masculina, com sete homens e cinco mulheres. A participação feminina, contudo, mostra-se expressiva e relevante, especialmente em funções de consultoria e docência, o que denota a ampliação da presença de mulheres em atividades de assessoria e ensino superior nas áreas de negócios e contabilidade. Essa composição equilibrada em termos de gênero contribui para a diversidade de visões e experiências apresentadas durante as entrevistas.

A área de atuação dos especialistas evidencia uma concentração em atividades de consultoria empresarial e docência universitária, abrangendo diferentes instituições e contextos profissionais. Destacam-se consultores vinculados a organizações de referência, como o BNDES, o SEBRAE e a Caixa Econômica Federal, além de profissionais com atuação independente em assessoria gerencial e formação executiva. Essa diversidade de experiências

proporciona uma visão multifacetada das práticas de gestão e dos desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas, permitindo que as análises contemplem tanto a perspectiva institucional quanto a visão prática do cotidiano empresarial.

Quanto à formação acadêmica, o grupo de especialistas apresenta um perfil altamente qualificado, com predominância de formação em Ciências Contábeis, presente em nove dos doze entrevistados. Esse dado reforça a afinidade técnica dos participantes com o tema central da pesquisa. Além disso, nota-se que grande parte possui formação complementar em Administração, Economia ou Direito, refletindo interdisciplinaridade e domínio de diferentes dimensões da gestão. No tocante à pós-graduação, há significativa presença de títulos de especialização e mestrado, e ao menos três especialistas com formação doutoral em Administração ou Ciências Contábeis. Esse nível de qualificação demonstra a robustez do grupo, cuja trajetória acadêmica e profissional confere credibilidade e profundidade às contribuições oferecidas na etapa analítica da pesquisa.

De forma geral, o perfil dos especialistas entrevistados revela um grupo experiente, com sólida formação acadêmica e ampla atuação no campo da consultoria empresarial e do ensino superior. A combinação entre profissionais seniores e jovens especialistas proporciona uma visão abrangente sobre o fenômeno estudado, articulando conhecimento técnico, experiência prática e reflexão científica. Tal composição reforça a validade e a consistência das análises desenvolvidas, contribuindo significativamente para a compreensão e a consolidação dos resultados desta tese.

4.2 MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

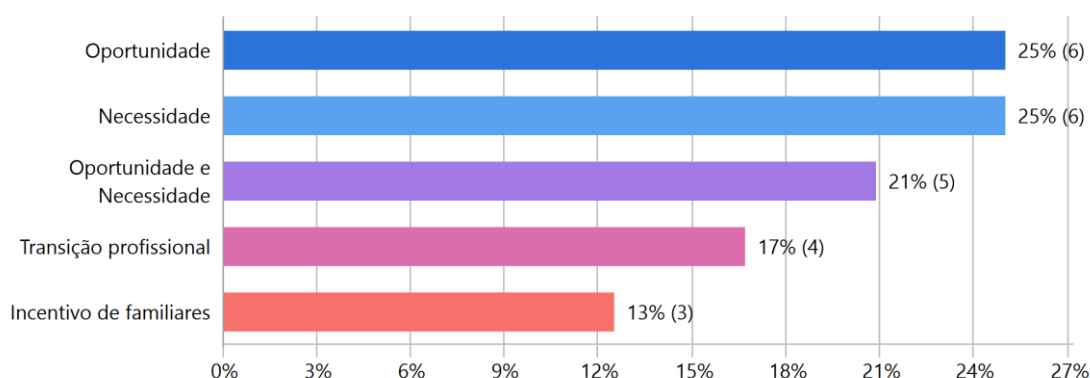
Esta categoria de Motivação para Empreender compõe os códigos de incentivo de familiares, oportunidade, necessidade, oportunidade e necessidade, transição profissional e sonho de negócios, na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 28 seguimentos, sendo 2 especialistas e 11 Micros e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

A motivação para empreender dos entrevistados é diversa, mas alguns fatores se destacam. Muitos foram impulsionados pela necessidade de gerar renda, seja para pagar a faculdade, sustentar a família após um divórcio ou complementar a aposentadoria. Alguns também mencionaram o desejo de ter maior autonomia e controle sobre sua vida profissional,

após experiências frustrantes em grandes empresas. A influência e o incentivo de familiares, especialmente de mães empreendedoras, também foram importantes motivadores. Alguns entrevistados relataram que sempre tiveram o sonho de ter seu próprio negócio e viram na pandemia uma oportunidade para concretizá-lo. Independentemente da motivação inicial, a maioria dos empreendedores destaca a realização pessoal e a gratificação de contribuir para a economia e gerar empregos como aspectos positivos da jornada empreendedora.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 1 com a visualização dos segmentos codificados na análise do conteúdo.

Gráfico 1 - Motivação para Empreender



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2024)

O Gráfico 1 apresenta os segmentos codificados que expressam a motivação para empreender, conforme os relatos dos entrevistados analisados por meio de técnica qualitativa. Observa-se que as duas motivações mais citadas foram oportunidade (ESP 2, EMP 1, 6 9 e 12) e necessidade (ESP 2 e 7, EMP 7, 8, 10 e 12), ambas com 25% das ocorrências (6 segmentos cada), revelando uma distribuição equilibrada entre empreendedores que iniciaram seus negócios de forma proativa e aqueles que o fizeram como resposta a um contexto adverso, como o desemprego ou a falta de alternativas no mercado de trabalho.

Em seguida, 21% dos entrevistados (5 segmentos) (EMP 3, 4, 5 e 10) relataram motivações que envolvem simultaneamente oportunidade e necessidade, indicando uma sobreposição de fatores estruturais e aspiracionais na decisão empreendedora. Já a transição profissional representou 17% das motivações (4 segmentos) (EMP 2, 5 e 6), refletindo o movimento de indivíduos que migraram de outras carreiras em busca de maior autonomia ou satisfação pessoal. O incentivo de familiares foi citado por 13% (3 ocorrências) (EMP 8 e 9),

evidenciando o papel de apoio emocional e até financeiro exercido pelo núcleo familiar no estímulo ao empreendedorismo.

A análise dialoga com os achados do relatório GEM (2023), que identifica o Brasil como um dos países com maior taxa de empreendedorismo motivado tanto por necessidade quanto por oportunidade, frequentemente coexistindo no mesmo perfil de empreendedor. A ANEPEPE e SEBRAE (2024) complementam essa visão ao destacar que muitos empreendedores brasileiros iniciam seus negócios com baixa capacitação gerencial e sem planejamento estruturado, sendo impulsionados por fatores contextuais, emocionais ou familiares.

Portanto, compreender as múltiplas motivações que levam os indivíduos a empreenderem é fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas e iniciativas de apoio técnico que considerem o perfil híbrido do empreendedor brasileiro. Essa heterogeneidade demanda abordagens diferenciadas que integrem capacitação, planejamento e controle — especialmente no universo das micro e pequenas empresas — como forma de fortalecer a cultura empreendedora e reduzir os índices de mortalidade precoce dos negócios.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)

Apresenta-se o Quadro 31 - Caracterização das MPEs com dados consolidados das entrevistas para uma apresentação da natureza jurídica, atividade econômica, quantidades de sócios e colaboradores e faturamento médio anual.

Quadro 31 - Caracterização das MPEs

Código	Natureza Jurídica	Atividade Econômica	Qde Sócios	Qde colaboradores	Idade da Empresa (anos)	Fat. Médio Anual (R\$)
EMP 1	Sociedade Simples Ltda	Serviço Consultoria, traduções e educacional	3	0	18	200.000
EMP 2	Sociedade Empresária Ltda	Ind e comércio	2	5	4	1.718.000
EMP 3	Sociedade Simples Ltda	Serviço e comércio	2	5	20	825.000
EMP 4	Sociedade Empresária Ltda	Serviços de gestão e adm. Imóveis	2	4	3	30.000

EMP 5	Sociedade Simples Ltda	Serv. Corretagem no aluguel de imóveis	2	1	6	400.000
EMP 6	Empresário Individual em transformação para Sociedade Empresária Ltda.	Comércio varejista de bebidas	1	1	6	80.000
EMP 7	Empresário Individual	serviços de restaurante	1	0	13	300.000
EMP 8	Informalidade	Comércio varejista	1	0	10	48.000
EMP 9	Soc. Empresária Ltda.	Locação, seleção e agenciamento de mão-de-obra	2	30	33	18.000.000
EMP 10	Soc. Empresária Ltda.	Comércio varejista equipamentos telefonia e comunicação	2	0	14	200.000
EMP 11	Associação Privada	Consultoria e ensino	4	0	37	40.000
EMP 12	Soc. Empresária Ltda.	Comercio varejista animais vivos e artigos e alimentos para animais de estimação	1	13	8	6.000.000

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos entrevistados

A caracterização das empresas participantes constitui uma etapa essencial da pesquisa, pois permite compreender o contexto em que se inserem os micro e pequenos empreendimentos analisados e fundamentar os objetivos de propor um modelo de planejamento e controle voltado à sustentabilidade e à redução da elevada taxa de mortalidade empresarial no Brasil.

Observa-se uma predominância da natureza jurídica Sociedade Empresária Limitada, presente em metade da amostra (6 das 12 empresas), refletindo um padrão comum entre negócios com maior nível de formalização e intenção de crescimento. Em contrapartida, três empreendimentos adotam a forma de Sociedade Simples Ltda., enquanto dois se identificam como Empresário Individual, e há ainda um caso de Associação Privada e outro de Informalidade, o que evidencia a diversidade de graus de institucionalização e de organização jurídica entre os negócios analisados.

A análise da atividade econômica revela uma ampla diversidade setorial, com predominância dos ramos de serviços (consultoria, gestão, educação, restaurante, mão de obra e telecomunicações) e comércio varejista (bebidas, produtos para animais de estimação e outros

bens de consumo). Essa distribuição demonstra a capacidade das MPEs de atender demandas específicas e explorar nichos de mercado, o que caracteriza a flexibilidade e adaptabilidade desse segmento no cenário econômico brasileiro.

A estrutura societária das empresas é, em geral, enxuta. Cinco empreendimentos possuem dois sócios, quatro atuam sob a gestão de um único empreendedor, e apenas três contam com mais de dois sócios. Essa configuração tende a concentrar o processo decisório em poucas pessoas, o que pode contribuir para a informalidade e dificultar a adoção de práticas estruturadas de planejamento e controle.

A idade das empresas varia de 3 a 37 anos, com média de aproximadamente 13 anos, demonstrando a coexistência de negócios jovens e outros com trajetória consolidada. Destacam-se a EMP 11, com 37 anos de existência, e a EMP 9, com 33 anos, ambas com atuação estável e evidências de amadurecimento gerencial. Por outro lado, há empreendimentos recentes, como a EMP 2 (4 anos) e a EMP 4 (3 anos), que ainda se encontram em fase de consolidação de processos. Essa heterogeneidade temporal reforça a importância de analisar o impacto da maturidade empresarial sobre as práticas de gestão e o desempenho, evidenciando que a longevidade, em muitos casos, decorre de estratégias bem definidas de planejamento, controle e adaptação ao mercado.

No que se refere ao número de colaboradores, nota-se uma assimetria significativa. Três empresas não possuem funcionários, o que pode indicar baixa capacidade operacional ou informalidade nas relações de trabalho. Em contrapartida, duas empresas apresentam estruturas mais robustas: a EMP 9, com 30 colaboradores, e a EMP 12, com 13, sugerindo maior grau de organização e potencial de expansão. Essa disparidade ilustra diferentes estágios de desenvolvimento e de profissionalização da gestão nas MPEs analisadas.

O faturamento médio anual também se mostra heterogêneo, variando entre R\$ 40.000,00 e R\$ 6.000.000,00, com destaque para a EMP 12, que apresenta desempenho financeiro superior, seguida da EMP 2 (R\$ 1.718.000,00) e EMP 3 (R\$ 825.000,00). Em contrapartida, a EMP 11 (R\$ 40.000,00) e a EMP 8 (R\$ 48.000,00) refletem uma realidade de baixa performance financeira, possivelmente associada à ausência de práticas sistemáticas de gestão e à informalidade.

Esses dados reforçam a relevância de se propor um modelo de planejamento e controle adaptado à realidade das MPEs, considerando suas limitações estruturais, o estágio de maturidade empresarial e a diversidade de contextos observados. A ausência de práticas gerenciais estruturadas, a centralização das decisões e a baixa formalização jurídica e

administrativa de parte da amostra contribuem para fragilizar a sustentabilidade desses negócios ao longo do tempo.

A importância dessa discussão é corroborada pelo relatório *Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil 2023* (ANEGEPE e SEBRAE, 2024), o qual evidencia que, embora o Brasil mantenha elevados índices de empreendedorismo por necessidade, ainda enfrenta sérios desafios quanto à longevidade e profissionalização das empresas. Segundo o relatório, grande parte dos empreendimentos é criada sem planejamento adequado, o que resulta em taxas elevadas de mortalidade nos primeiros anos de operação. A pesquisa GEM enfatiza a necessidade de fortalecimento da cultura empreendedora, da capacitação gerencial e da adoção de instrumentos sistemáticos de planejamento e controle como fatores determinantes para a perenidade dos negócios.

Portanto, os dados do Quadro 31 dialogam com as evidências nacionais e reforçam a urgência de iniciativas que promovam a estruturação de modelos gerenciais acessíveis, aplicáveis e sustentáveis, capazes de ampliar a longevidade e a competitividade das micro e pequenas empresas brasileiras. A integração entre formalização, maturidade empresarial e gestão estruturada surge, assim, como um caminho estratégico para reduzir a taxa de mortalidade e fortalecer a contribuição desse segmento para o desenvolvimento econômico e social do país.

4.4 PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS MPEs

Esta grande categoria está estruturada com os códigos de dificuldades, legalização, contábil e financeiro, clientes, processos internos, recursos humanos, ESG e análise SWOT. A partir das análises de conteúdo das entrevistas foram criados subcódigos. Assim, a análise dos dados e resultados seguirá a ordem sistematizada no software MAXQDA.

4.4.1 Dificuldades

Esta categoria de Dificuldades compõe os códigos de dificuldades de empreender no Brasil, “pejotização”, limitações impostas pelo mercado, mortalidade de empresas, falta de conhecimento sobre empreendedorismo e falta de planejamento e capacitação para a gestão. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 63 seguimentos, sendo 8 especialistas e 10 Micros e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

A falta de planejamento e gestão eficiente é um dos principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Muitos empreendedores (EMPs) iniciam seus negócios sem um plano de negócios estruturado, conhecimento gerencial básico ou acesso a programas de capacitação. Essa carência de planejamento prévio impacta diretamente a capacidade de gestão, geração de resultados e captação de recursos dessas empresas.

Diversos entrevistados (EMPs e ESPs) relataram dificuldades relacionadas à falta de apoio governamental, acesso a crédito e conhecimento técnico. Muitos empreendedores têm apenas o sonho de ter seu próprio negócio, mas não possuem o *know-how* necessário para gerenciar uma empresa, mesmo que seja um Microempreendedor Individual (MEI). Essa falta de planejamento e conhecimento gerencial básico leva a altas taxas de mortalidade, com muitas empresas fechando em menos de um ano.

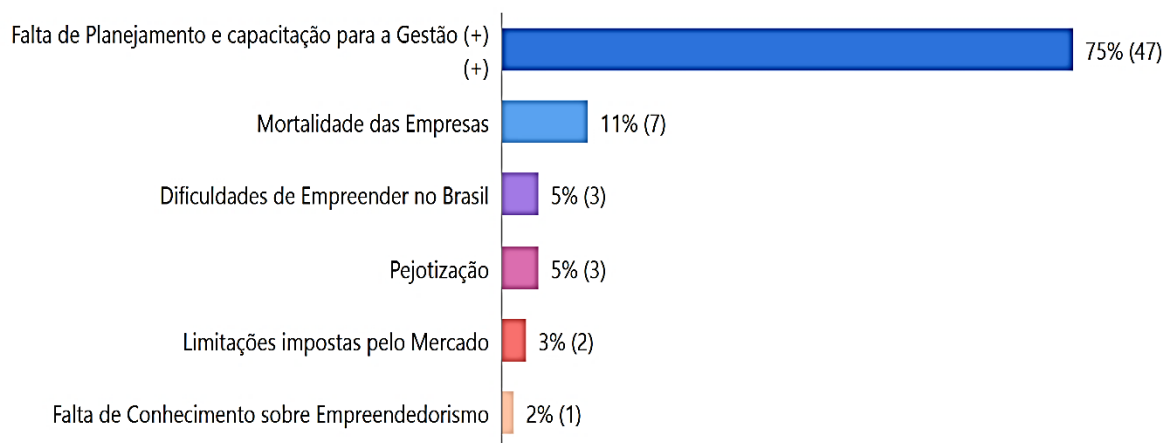
Outro problema recorrente é a confusão entre as finanças pessoais e empresariais, com a falta de separação entre o que é da empresa e do sócio. Isso dificulta o controle financeiro e a tomada de decisões assertivas. Além disso, muitos empreendedores têm dificuldades com a gestão de estoque, precificação, tributação e cumprimento de obrigações legais, o que impacta diretamente a saúde financeira do negócio.

Alguns entrevistados (ESPs) destacaram que a falta de qualificação e preparo dos funcionários também é um desafio, com muitos empreendedores contratando pessoas sem a devida capacitação para exercer as funções. Isso sobrecarrega a contabilidade, que acaba tendo que assumir tarefas operacionais que deveriam ser de responsabilidade da empresa.

Por fim, a "pejotização" - prática de transformar funcionários em pessoas jurídicas para evitar encargos trabalhistas - foi apontada como uma realidade que impacta negativamente o planejamento e a gestão das MPEs. Essa estratégia, adotada principalmente por empresas de maior porte, dificulta o acesso a crédito e a obtenção de informações confiáveis para a tomada de decisões.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 2 com a visualização dos segmentos codificados nas dificuldades apontadas pelos entrevistados.

Gráfico 2 - Dificuldades



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

O Gráfico 2 apresenta a distribuição das principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e apontadas tanto por microempreendedores (EMP) quanto por especialistas entrevistados (ESP). Nota-se que a “Falta de Planejamento e Capacitação para a Gestão” é disparadamente o maior obstáculo, representando 75% das menções dos segmentos codificados (47 registros) (ESP1, 2, 3, 9, 10, 11 e 12, EMP1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 11 e 12). Esse dado corrobora a percepção, já discutida anteriormente, de que a ausência de um planejamento estruturado e de conhecimentos gerenciais adequados comprometem de forma significativa a sobrevivência dos negócios.

Em segundo lugar, com 11% das menções (7 registros), aparece a “Mortalidade das Empresas” (ESP 1, 3, 4, 10 e 11, EMP 11), reforçando a correlação entre a falta de preparo na gestão e o alto índice de fechamento precoce das MPEs. Outros fatores identificados, como as “Dificuldades de Empreender no Brasil” (5%) (EMP 4), a “pejotização” (5%) (EMP 9), as “Limitações impostas pelo Mercado” (3%) (EMP 4) e a “Falta de Conhecimento sobre Empreendedorismo” (2%) (ESP 10), embora com menor frequência, também se apresentam como barreiras relevantes que afetam a sustentabilidade dos pequenos negócios.

A análise dos dados e a visualização gráfica revelam que as dificuldades apontadas pelos microempreendedores (EMPs) e especialistas (ESPs) convergem para aspectos críticos da gestão, dos quais se destacam a falta de planejamento estratégico e a insuficiência de capacitação gerencial. O gráfico evidencia que, dentre os desafios, “a falta de planejamento e capacitação para a gestão” é predominante, funcionando como fator desencadeador para uma

série de problemas correlatos, como o elevado índice de mortalidade das empresas, dificuldades no acesso a crédito, na gestão financeira e na organização operacional. Esses dados reforçam a percepção de que a ausência de um planejamento estruturado impõe limitações à capacidade de tomada de decisão e de adaptação das MPEs às exigências do mercado.

As dificuldades reveladas na pesquisa, especialmente a falta de planejamento e conhecimento gerencial básico, não são achados isolados. Elas ecoam de forma recorrente na literatura. Garcia (2022) já advertia que, apesar da importância das MPEs na geração de emprego e renda, muitas encerram atividades prematuramente em razão de fragilidades na gestão. Bedê (2016), em ampla pesquisa com mais de 2.000 empresas, identificou como fatores críticos para a falência a ausência de experiência, motivação superficial e deficiência em planejamento e capacitação.

Terribili Filho (2014) reforça que o planejamento é condição indispensável para viabilizar um empreendimento, e que um plano de negócios bem estruturado poderia evitar muitas das causas de insucesso. O estudo da ANEGEPE e SEBRAE (2024) corrobora esse cenário: mostra que cerca de 60% dos negócios encerram as atividades antes de completar cinco anos, em grande parte por falta de capacitação técnica, dificuldade de acesso ao crédito e ausência de suporte gerencial estruturado.

Esses achados também estão alinhados ao estudo de Lucena e Bastos (2021), que identificaram como principais obstáculos à formalização de planos de negócios a ausência de formação em gestão, o desconhecimento sobre os benefícios da ferramenta e a resistência cultural dos empreendedores. Cardoso *et al.* (2020) complementam ao revelar que, embora os gestores reconheçam a importância das informações contábeis para a gestão, elas ainda são subutilizadas e fragmentadas, o que prejudica a tomada de decisão.

Assim, os dados obtidos na presente pesquisa empírica e a literatura especializada convergem ao demonstrar a necessidade urgente de um modelo específico de planejamento e controle para MPEs. Um modelo que dialogue com a realidade dos empreendedores, considerando suas limitações de tempo, recursos e conhecimento técnico. A proposta desta tese busca justamente preencher essa lacuna, oferecendo um instrumento aplicável que promova a sustentabilidade e a redução da taxa de mortalidade dos pequenos negócios no Brasil.

4.4.2 Legalização

Esta categoria de Legalização compõe os códigos de informações fundamentais do processo de legalização, capacitação prévia para a gestão, elaboração da modelagem do

negócio, elaboração de um plano de negócio, reestruturação do negócio e informalidade. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 35 seguimentos, sendo 7 especialistas e 3 Micros e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

Das respostas dos entrevistados, destaca-se a importância da formalização da empresa para atender às exigências dos clientes, que passaram a demandar a emissão de notas fiscais. Nesse sentido, os empreendedores buscam orientação sobre os custos envolvidos na legalização, sendo que os profissionais de contabilidade procuram detalhar todos os valores referentes a taxas, impostos e obrigações, a fim de deixá-los cientes dos gastos mensais. Outro ponto relevante é a necessidade de acompanhamento das atividades da empresa, pois muitos empreendedores realizam ações sem o conhecimento do contador, o que pode gerar problemas futuros.

Quanto às empresas inativas, é feito um levantamento dos débitos existentes para orientar a melhor forma de regularização, seja mantendo a empresa aberta e quitando as dívidas, seja realizando o encerramento formal.

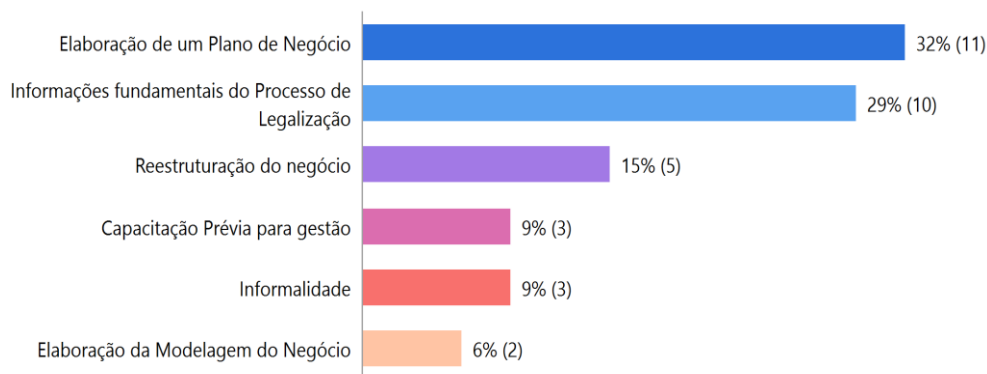
No que diz respeito ao planejamento, destaca-se a importância de uma modelagem de negócio prévia à elaboração do plano de negócios, envolvendo a compreensão do perfil do cliente, a definição da proposta de valor e a estruturação do modelo de negócio. Essa etapa é considerada fundamental para o sucesso do empreendimento. Alguns entrevistados relatam a experiência de elaboração de planos de negócios, com resultados variados, sendo que alguns não conseguiram aplicá-los devido à concorrência.

Outro aspecto abordado é a transformação de Microempreendedores Individuais (MEI) em Microempresas (ME), com a realização de diversas alterações societárias. Alguns MEIs também optam por manter a contabilidade ativa, visando o impacto no Imposto de Renda Pessoa Física.

Por fim, destaca-se o caso de uma empreendedora que atua na informalidade há 10 anos, reconhecendo a necessidade de legalizar sua empresa para obter maior segurança e evitar problemas futuros.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 3 com a visualização dos segmentos codificados na legalização apontadas pelos entrevistados.

Gráfico 3 -Legalização



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA

A análise das respostas obtidas na etapa qualitativa da pesquisa, referentes à categoria legalização, revela aspectos críticos que impactam diretamente a sustentabilidade das micro e pequenas empresas (MPEs). Como mostra o gráfico, a elaboração de um plano de negócio se destacou como a principal lacuna apontada pelos entrevistados, representando 32% das menções (11 ocorrências) (EMP 5, 7 e 11 e ESP 4 e 6). Em seguida, com 29% (10 ocorrências) (ESP 8, 9, 10, 11 e 12), surgem as informações fundamentais do processo de legalização, evidenciando a dificuldade enfrentada pelos empreendedores em compreender e cumprir os requisitos formais exigidos para a regularização do negócio.

A reestruturação do negócio aparece em terceiro lugar, com 15% das menções (5 ocorrências) (EMP 6, 8 e 11 e ESP 2), sinalizando a necessidade de ajustes operacionais após a formalização, muitas vezes em razão da ausência de um planejamento prévio. Outros pontos mencionados incluem a capacitação prévia para gestão com 9% (3 ocorrências) (EMP 5, 7 e 9) e a informalidade, também com 9% (3 ocorrências) (EMP 8), o que reforça a carência de formação mínima por parte dos empreendedores antes de iniciar o negócio, além da persistência de práticas informais mesmo após o processo de legalização. Por fim, a elaboração da modelagem do negócio foi pouco mencionada com 6% (2 ocorrências) (ESP 4 e 6), embora seja essencial para compreender a proposta de valor e a estrutura organizacional da empresa.

Esses resultados refletem um cenário preocupante no qual a legalização, em vez de representar um marco estruturante para a consolidação da empresa, ocorre de forma precipitada e sem o devido suporte técnico e gerencial. A ausência de planejamento estruturado, aliada à fragilidade no entendimento do processo legal e à carência de capacitação, contribui para a

vulnerabilidade das MPEs diante dos desafios do mercado, impactando diretamente sua sobrevivência.

A etapa de legalização do negócio representa um ponto crítico e, muitas vezes, negligenciado no processo de planejamento das micro e pequenas empresas (MPEs). Os dados levantados na pesquisa evidenciam que a ausência de informações técnicas e a complexidade dos procedimentos legais são barreiras relevantes enfrentadas pelos empreendedores, configurando-se como uma lacuna significativa tanto na literatura quanto na prática do planejamento empresarial. A legalização, quando mal compreendida ou executada de forma fragmentada, compromete o cumprimento de obrigações fiscais, trabalhistas e societárias, além de dificultar o acesso a políticas públicas, linhas de crédito e inserção regular no mercado.

Esse déficit de orientação técnica no processo de legalização é ainda mais problemático quando se considera o perfil dos microempreendedores brasileiros, que, em sua maioria, não dispõem de suporte jurídico-contábil no início de suas atividades. Neste contexto, a obra *Legalização de empresas e demais pessoas jurídicas*, de Barbosa *et al.* (2022), mostra-se essencial para preencher essa lacuna, ao sistematizar de maneira acessível e didática os fundamentos e procedimentos legais exigidos para a constituição de empresas e outras organizações. A introdução da obra apresenta uma visão panorâmica que vai além da simples formalização, abordando o papel da legalização como elemento estratégico dentro de um modelo mais amplo de planejamento e controle. Os autores orientam para que os empreendedores busquem uma assessoria para elaborar um Plano de Negócio antes de iniciar o processo de legalização, bem como a capacitação para a gestão (BARBOSA *et al.*, 2022).

Essa compreensão é corroborada por Terribili Filho (2014), que destaca que muitas falências poderiam ter sido evitadas com a adoção de um plano de negócios estruturado, que contemplasse os aspectos legais, operacionais e estratégicos desde a fase inicial. O autor reforça que o planejamento é uma condição básica para a viabilidade e sustentabilidade do negócio, especialmente em contextos de alta competitividade e escassez de recursos.

Além disso, o relatório *Empreendedorismo no Brasil – 2023*, produzido pela ANEGEPE e SEBRAE (2024), aponta que embora o Brasil apresente elevada taxa de empreendedorismo, a mortalidade das empresas ainda é expressiva, impulsionada por entraves como burocracia, informalidade e falta de suporte técnico. A facilidade de formalização por meio do MEI contrasta com a desinformação sobre as obrigações legais, o que contribui para o insucesso de muitos negócios antes de completarem cinco anos de atividade.

Essa abordagem é coerente com a proposta desta tese de construir um modelo de planejamento e controle que contemple, de maneira interdependente, os aspectos jurídicos,

gerenciais e operacionais das MPEs, promovendo maior sustentabilidade e reduzindo a taxa de mortalidade dessas organizações no Brasil. Ao reconhecer a legalização como parte essencial do planejamento estratégico, fortalece-se a necessidade de orientar os empreendedores desde a etapa inicial com informações claras e atualizadas, conforme propõe a obra de Barbosa *et al.* (2022), e como defendem autores e instituições que estudam os fatores determinantes da sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil.

4.4.3 Contábil e Financeiro

Esta categoria compõe os códigos de importância da gestão contábil e financeira, precificação, contabilidade terceirizada, contabilidade própria e processo informal. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 48 seguimentos, sendo 1 de Especialista e 12 Micro e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

A gestão contábil e financeira é um aspecto crucial para as MPEs, com destaque para o controle de custos, fluxo de caixa, precificação e acompanhamento de indicadores. Das respostas dos entrevistados, a contabilidade própria é um diferencial importante para as MPEs, pois permite um maior controle e confiabilidade dos fluxos financeiros e fiscais. Muitas empresas terceirizam a contabilidade, o que pode dificultar o acompanhamento e a tomada de decisões. Algumas MPEs, no entanto, optam por manter a contabilidade internamente, o que lhes confere maior autonomia e agilidade.

A gestão financeira é um desafio para muitas MPEs, que enfrentam dificuldades em acompanhar o fluxo de caixa, precificar adequadamente seus produtos/serviços e elaborar orçamentos e planejamentos financeiros. Algumas empresas utilizam planilhas simples para controlar entradas, saídas e lucros, enquanto outras contam com sistemas de gestão mais robustos. A falta de conhecimento e de tempo para se dedicar à área financeira é um problema recorrente.

A precificação é outro ponto crítico. Algumas empresas seguem a precificação da concorrência ou aplicam margens pré-definidas, sem uma análise mais aprofundada de custos e formação de preços. Outras buscam se basear em cálculos mais detalhados, considerando insumos, mão de obra, despesas e margem de lucro desejada. Há também dificuldades em repassar aumentos de custos para os clientes.

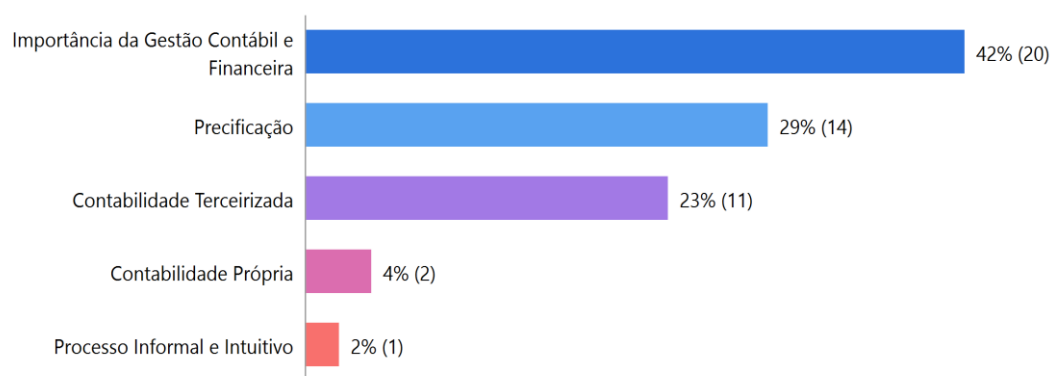
O acompanhamento de indicadores financeiros, como lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio, é pouco comum entre as MPEs. Muitas não possuem esse controle ou não

conseguem interpretá-lo adequadamente. A falta de planejamento financeiro e orçamentário também é uma lacuna importante.

Algumas empresas, especialmente as de serviços, conseguem uma gestão financeira mais estruturada, com acompanhamento de fluxo de caixa, apuração de resultados e precificação mais assertiva. No entanto, a maioria das MPEs ainda enfrenta desafios significativos na área contábil e financeira, o que impacta diretamente sua sustentabilidade e competitividade.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 4 com a visualização dos segmentos codificados no contábil e Financeiro apontados pelos entrevistados.

Gráfico 4 - Contábil e Financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

A análise qualitativa, estruturada por meio da codificação da análise dos dados, conforme Gráfico 4, revelou uma ênfase significativa na importância da gestão contábil e financeira, tema mais mencionado entre os subcódigos da categoria, com 42% das ocorrências (20 citações) (ESP 8, EMP 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12). Este dado demonstra não apenas a relevância atribuída ao tema, mas também evidencia um ponto de saturação teórica, conforme conceituado por Bauer e Gaskell (2015), ou seja, um estágio da análise qualitativa em que as informações passam a se repetir, consolidando padrões interpretativos que indicam consenso entre os participantes. Neste caso a totalidade dos MPEs entrevistados.

A saturação ocorre quando novas entrevistas ou observações não acrescentam elementos substancialmente diferentes à análise, sinalizando estabilidade nos dados e confirmando a robustez dos temas emergentes. Neste caso, a repetição das respostas relacionadas à contabilidade e finanças, vindas de fontes distintas, consolida a compreensão de que esta é uma dimensão central da realidade enfrentada pelas MPEs.

O processo de precificação, segundo subcódigo mais recorrente (29% – 14 citações) (ESP 8, EMP 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11 e 12), também se aproxima da saturação temática. As respostas convergem para a dificuldade de definição precisa dos preços, geralmente derivada da ausência de controle de custos, do uso de critérios arbitrários ou da simples imitação da concorrência. Essa fragilidade compromete diretamente a margem de lucro e a viabilidade do negócio.

A contabilidade terceirizada, mencionada em 23% das respostas (11 citações) (ESP 8, EMP 4, 5, 7, 10, 11 e 12), é prática predominante, embora limitada no que se refere ao acesso ágil às informações e à capacidade de gerar dados gerenciais para a tomada de decisão. Já a contabilidade própria (4% – 2 citações) (EMP 9), ainda que menos comum, representa um diferencial relevante. O processo informal e intuitivo, com apenas 2% (1 citação) (EMP 1), aparece como uma exceção, mas ilustra a existência de práticas ainda pouco estruturadas no universo das MPEs. O gráfico 4, ilustra visualmente essas informações, destacando a frequência dos subtemas da categoria contábil e financeira com base nas codificações realizadas.

Esses achados, sustentados na saturação temática identificada na análise de conteúdo, reforçam a existência de lacunas estruturais na gestão contábil e financeira das MPEs brasileiras. Tais lacunas comprometem diretamente a sustentabilidade e a longevidade dessas empresas, especialmente diante de contextos de instabilidade econômica e baixa maturidade gerencial. A partir desse diagnóstico, a presente tese propõe um modelo conceitual de planejamento e controle para MPEs, que integre de forma acessível as práticas contábeis e financeiras como pilares fundamentais para a sustentabilidade e a redução da taxa de mortalidade empresarial.

Os resultados obtidos na análise qualitativa da categoria contábil e financeira encontram respaldo empírico e teórico nos estudos de Cardoso *et al.* (2020), Freitas *et al.* (2022) e Siqueira *et al.* (2022), os quais reforçam o papel central da informação contábil na sustentabilidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Cardoso *et al.* (2020) destacam que, embora gestores de pequenos negócios reconheçam a importância dos artefatos contábeis, como fluxo de caixa e controle de receitas e despesas, sua utilização ainda é limitada, fragmentada e muitas vezes desprovida de compreensão estratégica — evidência também perceptível nos relatos dos entrevistados desta pesquisa. Já Freitas *et al.* (2022) apontam que a contabilidade e o controle financeiro compõem um dos onze fatores críticos à sobrevivência das MPEs, especialmente quando vinculados à ausência de planejamento prévio e baixa profissionalização da gestão. Em convergência, Siqueira *et al.* (2022) evidenciam que a demanda por informações gerenciais — sobretudo relativas à formação de preços, previsão de receitas e controle de custos — cresce em ambientes percebidos como incertos, exigindo do contador um papel ativo na geração de

dados úteis à decisão. Essas constatações, somadas ao ponto de saturação evidenciado nos depoimentos analisados, reafirmam que o fortalecimento da dimensão contábil-financeira é condição indispensável para a estruturação de um modelo de planejamento e controle voltado à sustentabilidade das MPEs, objetivo central desta tese.

4.4.4 Clientes

Esta categoria compõe os códigos de captação de clientes e monitoramento da satisfação dos clientes. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 49 seguimentos, sendo 12 Micro e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

O perfil de clientes é majoritariamente masculino, do Rio de Janeiro, sendo em sua maioria prestadores de serviços ou vendedores de produtos. A empresa busca atender tanto clientes de maior poder aquisitivo quanto de menor renda, adaptando seus produtos e serviços às necessidades de cada público.

A captação de clientes é um desafio, pois a empresa enfrenta concorrência de grandes players no mercado. Inicialmente, os clientes vinham por indicação, mas a empresa tem buscado diversificar suas estratégias de marketing, como o uso de redes sociais, parcerias com empresas júnior e a realização de palestras. Apesar disso, a retenção de clientes é alta, com uma taxa de fidelidade considerada elevada pela empresa.

No atendimento aos clientes, a empresa preocupa-se em identificar e solucionar as principais dores e necessidades, buscando agregar o máximo de valor. Utilizam ferramentas como o Trello para organizar o processo de captação e acompanhamento dos clientes. Além disso, realizam pesquisas de satisfação e NPS para obter feedbacks e melhorar continuamente seus serviços. O Trello é uma ferramenta de gerenciamento de trabalho que permite criar planos, colaborar em projetos, organizar fluxos de trabalho e acompanhar o progresso com visualização e produtividade.

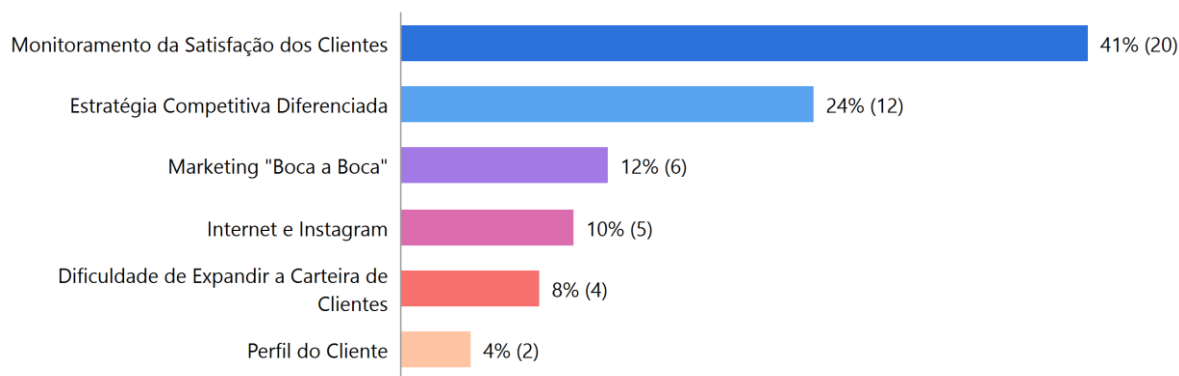
Quanto à precificação, a empresa enfrenta a percepção dos clientes de que seus preços são altos, em comparação a grandes redes. No entanto, a empresa procura destacar a comodidade e o atendimento diferenciado como diferenciais que justificam os valores praticados.

Em suma, a empresa busca constantemente se adaptar às necessidades de seu público-alvo, diversificando suas estratégias de captação e retenção de clientes, ao mesmo tempo em

que se preocupa em oferecer um atendimento de qualidade e um portfólio de produtos e serviços que atendam às expectativas de seus clientes.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 5 com a visualização dos segmentos codificados em clientes, apontados pelos entrevistados.

Gráfico 5 - Captação e Monitoramento de Clientes



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

O Gráfico 5 evidencia que a temática do monitoramento da satisfação dos clientes apresentou a maior incidência entre os segmentos analisados (41%, 20 registros) (EMP 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11 e 12), seguida pela estratégia competitiva diferenciada (24%, 12 registros) (EMP 2, 6, 7, 8, 9 e 11), o marketing boca a boca (12%) (EMP 1, 5, 6 e 10), o uso de redes sociais como o Instagram (10%) (EMP 5, 6, 8 e 11), as dificuldades na expansão da base de clientes (8%) (EMP 5, 6 e 11) e, por fim, a referência ao perfil do cliente (4%) (EMP 11).

Esse resultado sinaliza que, embora ainda predominem práticas informais, as MPEs participantes da pesquisa estão progressivamente incorporando ações voltadas à escuta do cliente e à construção de relacionamentos duradouros, com destaque para a utilização de ferramentas como o Net Promoter Score (NPS) e o uso de sistemas simples como o Trello. Essa tendência encontra respaldo no estudo de Santana e Ardigó (2023), que apontam a relevância da jornada do consumidor e da mensuração da experiência como pilares para o desenvolvimento de ações estratégicas de marketing digital e fidelização.

O destaque dado à estratégia competitiva diferenciada revela uma busca consciente por valor percebido, com foco na personalização do atendimento, adaptabilidade dos produtos e vínculo com o cliente. Conforme identificado por Siqueira *et al.* (2022), empresas que adotam estratégias de diferenciação apresentam maior demanda por informações gerenciais, especialmente no que tange à concorrência, ao comportamento do consumidor e à precificação — o que indica a importância de sistemas gerenciais integrados.

A presença significativa de estratégias informais, como o marketing boca a boca e o uso das redes sociais, reforça os achados de Anjos Júnior (2022), que ao relatar o caso da empresa Bendito Doce, destaca a informalidade e a criatividade como traços recorrentes nos microempreendimentos. Embora eficientes no curto prazo, tais práticas carecem de estruturação e alinhamento com objetivos estratégicos para garantir continuidade.

As dificuldades na ampliação da carteira de clientes (8%) reforçam a análise de Freitas *et al.* (2022), segundo a qual a ausência de planejamento prévio e a forte concorrência figuram entre os principais entraves à sobrevivência das MPEs. Isso sinaliza que ações de prospecção e retenção devem ser simultaneamente contempladas em qualquer abordagem de planejamento eficaz.

Por fim, a baixa menção ao perfil do cliente (4%) aponta uma fragilidade no conhecimento sistematizado do público-alvo, aspecto abordado por Souza *et al.* (2022) e Paula *et al.* (2020), que demonstram como ferramentas como o *Balanced Scorecard (BSC)* e diagnósticos estratégicos contribuem para conectar a visão do cliente à estratégia empresarial, integrando operação e gestão em pequenas empresas.

Diante dos achados e das contribuições da literatura, observa-se que as micro e pequenas empresas brasileiras estão em um processo de transição entre práticas intuitivas e estratégias mais sistemáticas de gestão do relacionamento com clientes. Contudo, persistem lacunas estruturais na articulação entre captação, diferenciação e fidelização, bem como na utilização de informações gerenciais para o embasamento das decisões.

Nesse contexto, a análise realizada nesta categoria reforça a relevância da proposta desta tese de desenvolver um modelo de planejamento e controle gerencial para MPEs brasileiras, capaz de integrar ações voltadas ao cliente em um sistema coerente e viável. Tal modelo deve considerar os limites operacionais dessas organizações, mas promover, ao mesmo tempo, uma cultura de gestão orientada por dados, centrada na experiência do cliente, com foco na sustentabilidade e na redução da mortalidade empresarial.

4.4.5 Processos Internos

Esta categoria compõe os códigos de inovação, planilhas, software de gestão do mercado, software fornecido por franqueador, descrição dos processos internos, otimização da tecnologia nos processos internos (TI e IA) e conservadorismo tecnológico (TI e/ou IA). Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 63 seguimentos, sendo 1 Especialista e

12 Micro e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

Algumas empresas utilizam sistemas de software para gerenciar o estoque, emissão de notas fiscais e acompanhamento de vendas em tempo real. Outras ainda dependem de planilhas manuais, o que dificulta o monitoramento e atualização. Algumas empresas têm sistemas fornecidos por seus franqueadores ou distribuidores, que integram diversas funcionalidades.

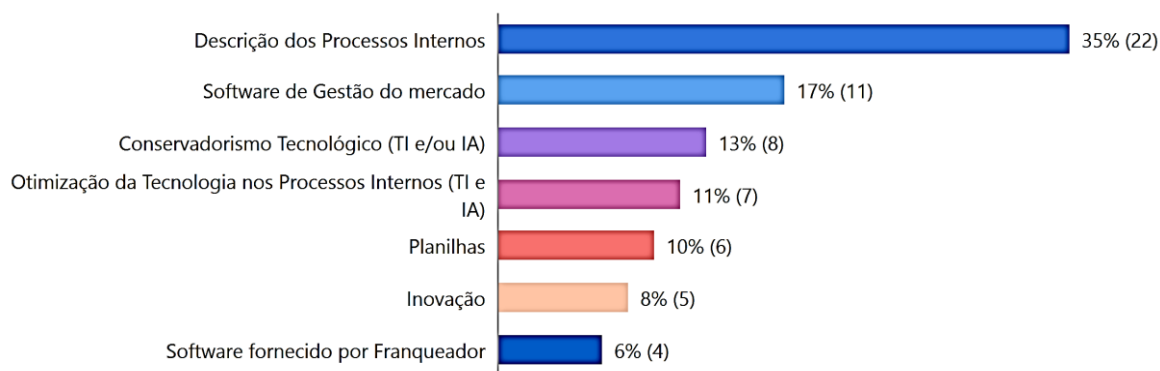
Algumas empresas possuem processos bem definidos, com etapas claras, especialmente em atividades como vulcanização de pneus. Outras ainda carecem de processos formalizados, dependendo mais da experiência e conhecimento dos proprietários. Algumas utilizam ferramentas como o Trello para organizar e acompanhar seus processos.

Há uma variação no nível de adoção de tecnologias pelas MPEs. Algumas utilizam inteligência artificial para facilitar tarefas como recrutamento e redação de textos. Outras ainda não fazem uso de IA ou outras tecnologias avançadas, seja por falta de recursos, conhecimento ou necessidade. Algumas empresas utilizam ferramentas básicas como planilhas eletrônicas, redes sociais e aplicativos de mensagens para suas atividades.

As MPEs enfrentam desafios na adoção de tecnologias, seja por falta de recursos, conhecimento ou necessidade. Porém, algumas reconhecem a importância de se manterem atualizadas e buscam formas de incorporar inovações, como o uso de redes sociais e ferramentas de organização de processos. O momento de transição tecnológica também é visto como uma oportunidade de adaptação e melhoria dos processos internos.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 6 com a visualização dos segmentos codificados em Processos Internos apontados pelos entrevistados.

Gráfico 6 - Processos Internos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

A análise dos dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas com micro e pequenos empreendedores e especialistas revelou um conjunto de percepções relacionadas aos processos internos das MPEs. O gráfico apresentado sintetiza a distribuição desses segmentos, evidenciando que a maior incidência recai sobre a descrição dos processos internos (35%) (EMP 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11 e 12), seguida pelo uso de softwares de gestão do mercado (17%) (ESP 7, EMP 6, 10 e 11), conservadorismo tecnológico (13%) (1, 3, 4, 5, 6, 7, 10 e 12), otimização da tecnologia (11%) (4, 6, 9, 11 e 12), planilhas (10%) (EMP 2, 3, 5, 8 e 11), inovação (8%) (2, 3 e 6) e software fornecido por franqueadores (6%) (EMP 2).

A predominância da descrição dos processos internos sugere que há, entre os entrevistados, uma valorização crescente da formalização das rotinas operacionais, embora ainda coexistam práticas marcadas pela informalidade e pela dependência da experiência individual dos gestores. O uso de ferramentas simples, como Trello e planilhas eletrônicas, destaca uma busca por organização, mesmo que de forma limitada, o que aponta para uma carência estrutural de sistemas integrados e estratégias de gestão mais robustas. Nesse sentido, chama atenção o número significativo de empresas que ainda operam com base em planilhas (10%) ou que utilizam softwares fornecidos por franqueadores (6%), evidenciando tanto a limitação de recursos quanto a dependência de soluções externas. A resistência à adoção de tecnologias mais avançadas também é notável, com 13% dos segmentos expressando um certo conservadorismo tecnológico, embora parte das MPEs demonstre interesse crescente em otimizar seus processos com o apoio de tecnologias de informação e inteligência artificial.

Ao confrontar esses achados com a literatura revisada, percebe-se uma forte convergência entre as práticas relatadas nas entrevistas e os desafios amplamente documentados nos estudos sobre MPEs brasileiras. Os artigos de Cardoso *et al.* (2020) e Tisott *et al.* (2022), por exemplo, evidenciam a subutilização das informações contábeis e gerenciais como instrumento de apoio à tomada de decisão, reflexo do desconhecimento técnico e da baixa capacitação dos gestores, algo que também se manifesta nas entrevistas. De forma semelhante, Anjos Júnior (2022) e Silva *et al.* (2022) apontam para a ausência de planejamento estratégico formal e a predominância de práticas intuitivas, centralizadas nos próprios empreendedores, o que se alinha à informalidade dos processos observada na maioria das falas.

A literatura também destaca a importância da adoção de ferramentas de gestão adaptadas à realidade das MPEs. Estudos como os de Paula *et al.* (2020), Lugoboni *et al.* (2020) e Souza *et al.* (2022) demonstram que modelos como o *Balanced Scorecard* podem ser aplicados com sucesso para integrar estratégia e operação, mesmo em empresas de pequeno porte. A escassez dessa abordagem nas entrevistas revela uma lacuna significativa e, ao mesmo

tempo, uma oportunidade para futuras intervenções. Além disso, os achados de Vieira *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2020) evidenciam que a inovação nas MPEs tende a ser incremental e pouco institucionalizada, aspecto que se confirma nos depoimentos dos empreendedores, que relatam ações pontuais de modernização, mas com baixa articulação sistêmica.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a informalidade, a baixa adoção tecnológica e a ausência de práticas sistematizadas de controle e planejamento estão entre os principais fatores que fragilizam as MPEs brasileiras. A elevada taxa de mortalidade dessas empresas está, portanto, fortemente associada à carência de instrumentos gerenciais adequados à sua realidade. Nesse contexto, esta tese propõe a construção de um modelo de planejamento e controle voltado especificamente às MPEs, fundamentado nas causas identificadas de mortalidade e nas características operacionais singulares dessas organizações. Tal modelo buscará não apenas sistematizar práticas de gestão, mas também fomentar a adoção de tecnologias acessíveis, estimular a profissionalização da administração e promover a sustentabilidade do negócio, contribuindo, assim, para a redução das taxas de encerramento precoce e o fortalecimento do ecossistema empreendedor brasileiro.

4.4.6 Recursos Humanos

Esta categoria de Recursos Humanos compõe os códigos de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, capacitação, rotatividade e conexão da teoria com a prática de mercado. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 21 seguimentos, sendo 12 Micro e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

O desenvolvimento e a atualização constante dos colaboradores são fundamentais para as MPEs, especialmente em setores como consultoria e serviços, onde o capital intelectual é o principal diferencial. Os entrevistados destacam diversas estratégias para promover o crescimento e a qualificação de suas equipes.

Oferecer bônus, salários compatíveis com o mercado, benefícios e respeitar os direitos trabalhistas são práticas adotadas para reter e motivar os colaboradores. Alguns entrevistados também mencionam a importância de criar uma cultura organizacional colaborativa e de pertencimento.

As empresas buscam proporcionar oportunidades de aprendizado e atualização, como cursos, palestras, participação em eventos e parcerias com instituições de ensino. Há um esforço em conectar a teoria à prática, aplicando os conhecimentos adquiridos no dia a dia. Alguns

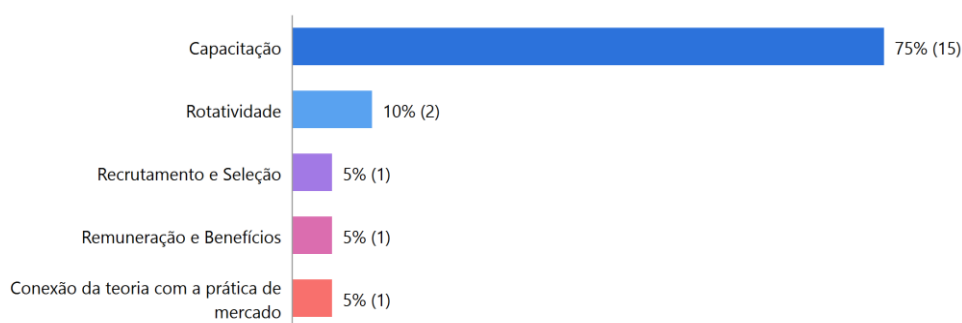
entrevistados destacam a dificuldade em conciliar a capacitação com a disponibilidade de tempo. Ao contratar novos colaboradores, as empresas procuram identificar perfis alinhados com a cultura organizacional e com potencial de desenvolvimento. Em alguns casos, há exigências específicas de qualificação, como habilitação para condução de veículos.

Os entrevistados mencionam dificuldades em reter e motivar alguns colaboradores, com a necessidade de realizar ajustes e até mesmo demissões. Por outro lado, destacam a sorte de contar com profissionais qualificados e proativos, que aprendem e se desenvolvem de forma autônoma.

Em suma, os micros e pequenos empreendedores entrevistados, apesar das dificuldades enfrentadas, reconhecem a importância do capital humano e buscam diversas estratégias para atrair, reter e desenvolver seus colaboradores, visando fortalecer suas vantagens competitivas.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 7 com a visualização dos segmentos codificados em Recursos Humanos (RH), apontados pelos entrevistados.

Gráfico 7 - Recursos Humanos (RH)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

Com base na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com micro e pequenos empreendedores e especialistas, a categoria de Recursos Humanos (RH) revelou-se uma dimensão essencial para compreender os desafios e estratégias adotadas pelas MPEs brasileiras. No total, foram identificados 21 segmentos, dos quais 15 (75%) (EMP 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12) se referem diretamente à capacitação, evidenciando a centralidade que o desenvolvimento humano ocupa na dinâmica dessas organizações.

A capacitação aparece como a principal preocupação dos entrevistados, especialmente em setores como consultoria e serviços, nos quais o capital intelectual é determinante para o desempenho competitivo. As MPEs buscam promover o crescimento e a qualificação de suas equipes por meio de cursos, palestras, eventos e parcerias com instituições de ensino. Contudo, muitos empreendedores mencionam a dificuldade em conciliar a capacitação com a rotina

intensa de trabalho, o que limita a aplicação prática do conhecimento adquirido. Esse desafio torna-se ainda mais relevante diante da baixa incidência de menções à conexão entre teoria e prática, o que sugere uma lacuna na operacionalização dos aprendizados no cotidiano empresarial.

A rotatividade, embora menos mencionada (10%) (EMP 3 e 12), é percebida como um entrave à estabilidade das equipes e à continuidade dos processos. Já os temas de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios foram pouco citados (5% cada) (EMP 5 e 11), mas reforçam aspectos estruturais da gestão de pessoas que, mesmo pouco formalizados, afetam diretamente a retenção de talentos. Os relatos apontam ainda para tentativas de valorização dos colaboradores por meio de bônus, salários compatíveis com o mercado e construção de uma cultura organizacional baseada na colaboração e no senso de pertencimento.

Os achados empíricos dialogam com a literatura revisada. O estudo de Vieira *et al.* (2022) aponta que a cultura de inovação nas MPEs está fortemente associada ao aprendizado organizacional e à participação ativa dos colaboradores, sendo o planejamento estratégico participativo uma prática essencial para fomentar a inovação. A centralidade da capacitação também é evidenciada por Freitas *et al.* (2022), que identificaram as práticas de gestão de pessoas como um dos principais fatores de sucesso das MPEs, ao lado do planejamento e controle financeiro. Tais autores reforçam que a ausência de mão de obra qualificada e a rotatividade são desafios recorrentes, alinhando-se às preocupações manifestadas pelos entrevistados nesta pesquisa.

Além disso, o estudo de Souza *et al.* (2022), ao demonstrar a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa, reforça a importância de vincular o desenvolvimento de pessoas aos objetivos estratégicos. A perspectiva de aprendizado e crescimento, um dos pilares do BSC, reforça a necessidade de ações contínuas e estruturadas de capacitação para promover alinhamento interno e ganhos de desempenho. O estudo de Anjos Júnior (2022) contribui ainda ao evidenciar que, em empreendimentos de pequeno porte e estrutura informal, como o caso da Bendito Doce, a capacitação tende a ser negligenciada diante de limitações de tempo, espaço e recursos, embora seja reconhecida como essencial para a profissionalização do negócio.

Em síntese, os dados revelam que, embora os micros e pequenos empresários reconheçam a importância do capital humano, enfrentam dificuldades operacionais para incorporar práticas de gestão de pessoas de forma estruturada. A predominância da capacitação nos relatos aponta para uma valorização dos colaboradores, mas também para a necessidade de apoio técnico, metodológico e institucional que permita transformar essas ações em resultados efetivos. Diante disso, fica evidente que qualquer proposta de modelo de planejamento e

controle voltada para as MPEs brasileiras deve considerar a dimensão de Recursos Humanos como eixo estratégico. Promover práticas de desenvolvimento humano, alinhadas à estratégia da organização, é um caminho essencial para a sustentabilidade, a competitividade e, principalmente, para a redução da elevada taxa de mortalidade que ainda afeta o segmento no país.

4.4.7 *Environmental, Social and Governance (ESG)*

Esta categoria de ESG compõe os códigos de Meio Ambiente, Social e Governança Corporativa. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 30 seguimentos, sendo 3 especialistas e 9 Micros e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

Destaca-se a preocupação com a redução do consumo de recursos, como papel e energia elétrica, além da gestão adequada de resíduos. Algumas empresas implementam a coleta seletiva e evitam o desperdício de alimentos. Há também relatos de cuidados com o descarte apropriado de equipamentos e materiais utilizados nos serviços prestados aos clientes.

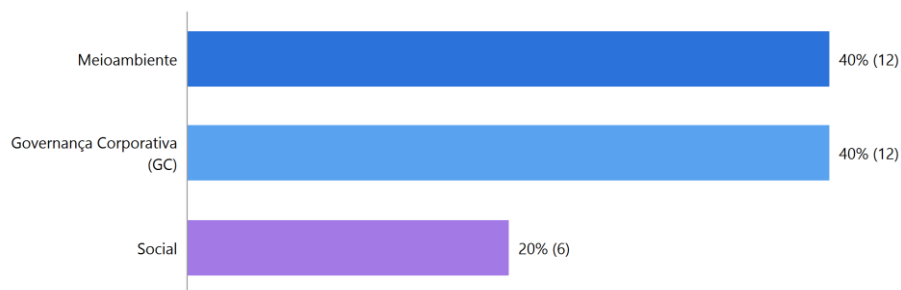
Outro aspecto relevante é a conscientização sobre a importância de incorporar práticas de sustentabilidade desde o início do empreendimento, não apenas para melhorar a imagem da empresa, mas também para garantir sua longevidade no mercado. Nesse sentido, as empresas buscam se adaptar a novas demandas, como o cumprimento de requisitos socioambientais para a produção e comercialização de seus produtos.

Além disso, as MPEs demonstram preocupação com a responsabilidade social, procurando gerar valor para diversos stakeholders, como proprietários, clientes e funcionários. Há iniciativas de contratação de pessoas em situação de vulnerabilidade, como jovens aprendizes e pessoas de diversas raças, além de ações que visam a melhorar a renda e as condições de trabalho de funcionários, especialmente aqueles em cargos mais simples.

No âmbito da governança, as empresas buscam estabelecer uma estrutura bem definida, com a separação entre os negócios e a vida pessoal/familiar. Isso envolve a profissionalização da gestão, evitando que conflitos e disputas de poder prejudiquem o desenvolvimento do empreendimento. Nesse sentido, os entrevistados ressaltam a importância de planejar e controlar aspectos de governança, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental para garantir a longevidade da empresa.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 8 com a visualização dos segmentos codificados em ESG, apontados pelos entrevistados.

Gráfico 8 - ESG



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

O gráfico 8 ilustra a distribuição dos segmentos codificados na categoria ESG. Observa-se uma divisão equilibrada entre os eixos “Meio ambiente” (ESP 5 e 6; EMP 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12) e “Governança Corporativa (GC)” (ESP 5, 6 e 12; EMP 5, 6, 8, 9, 10 e 11)”, cada um com 40% das menções (12 registros), enquanto o eixo “Social” aparece com menor incidência, representando 20% (6 registros) (EMP 5, 7, 9 e 11). Essa distribuição sugere que os entrevistados demonstram maior sensibilidade às práticas ambientais e de governança do que às questões sociais, o que pode indicar tanto uma percepção mais imediata dos benefícios dessas áreas quanto a ausência de instrumentos formais que orientem ações sociais consistentes.

No campo ambiental, destaca-se a preocupação das MPEs com práticas sustentáveis que envolvem desde a redução do consumo de papel e energia até a adoção de medidas voltadas à coleta seletiva e ao descarte apropriado de resíduos. Essas práticas, muitas vezes intuitivas e sem formalização, revelam uma consciência crescente sobre a necessidade de alinhar as atividades empresariais às exigências do mercado e da sociedade quanto à sustentabilidade. A dimensão da governança, por sua vez, aparece fortemente associada à tentativa de profissionalização da gestão, separando a esfera pessoal da empresarial e mitigando conflitos familiares e informais que comprometem a continuidade do negócio. Trata-se de um movimento de amadurecimento gerencial que, ainda que incipiente, demonstra esforço por parte dos empreendedores em estruturar suas operações com mais clareza, controle e perspectiva de longo prazo.

Já a menor incidência da dimensão social pode estar relacionada a limitações operacionais e ao pouco conhecimento sobre práticas sistemáticas de responsabilidade social. Ainda assim, há registros de ações pontuais como a inclusão de jovens aprendizes, a valorização da diversidade e a preocupação com as condições de trabalho dos colaboradores, o que revela

um potencial que pode ser fortalecido por meio de orientação técnica e políticas públicas específicas. A fragilidade dessa dimensão também reflete a ausência de incentivos e mecanismos regulatórios voltados à promoção de práticas sociais no universo das micro e pequenas empresas, que, em geral, carecem de estrutura, recursos e capacitação para implementar ações mais abrangentes.

Os dados empíricos encontrados na pesquisa dialogam diretamente com as reflexões trazidas por Harraca (2022), que explora o papel estratégico do ESG (*environmental, social and governance*), sigla que define os três pilares fundamentais para a sustentabilidade empresarial — ambiental, social e de governança. A autora argumenta que o ESG vai além de um conjunto de boas práticas, representando um modelo transformador que permite alinhar lucro e propósito na condução dos negócios. No que tange ao pilar *environmental*, observa-se nas MPEs uma busca por práticas que reduzam impactos ambientais, mesmo que de forma intuitiva ou não sistematizada, como a gestão de resíduos e a economia de recursos naturais. Já o pilar *social* mostra-se ainda frágil nas MPEs analisadas, o que pode ser atribuído a limitações de estrutura e conhecimento, mas revela ações incipientes com potencial de ampliação, como a inclusão de grupos vulneráveis e melhoria das condições de trabalho. Por fim, o pilar de *governance* é apontado por Harraca (2022), como um fator essencial para a longevidade empresarial, sobretudo ao defender uma governança que promova transparência, ética e participação, elementos que também emergem nos relatos dos empreendedores que buscam separar as esferas pessoal e empresarial e profissionalizar a gestão. A análise, portanto, evidencia que, ainda que com limitações, os princípios do ESG estão presentes de forma embrionária nas práticas das MPEs e podem ser fortalecidos por meio de capacitação e planejamento estruturado, reforçando o papel estratégico do ESG como vetor de sustentabilidade e redução da mortalidade empresarial.

A análise das práticas ESG nas micro e pequenas empresas, aliada aos relatos dos empreendedores e às evidências da literatura, reforça que os elementos ambientais e de governança vêm ganhando importância no campo da gestão, enquanto as ações sociais ainda enfrentam desafios para sua consolidação. Essa configuração está associada a causas estruturais da elevada taxa de mortalidade das MPEs brasileiras, como a ausência de planejamento formal, deficiências na estrutura de governança e fragilidade nas estratégias de sustentabilidade. Desse modo, os dados analisados corroboram a necessidade de construção de um modelo de planejamento e controle voltado à realidade das MPEs, que incorpore os princípios ESG de forma integrada e adaptada, promovendo a sustentabilidade e contribuindo para a longevidade e resiliência dos pequenos negócios no Brasil.

4.4.8 Análise SWOT

Esta categoria de análise SWOT compõe os códigos de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 85 seguimentos, sendo 1 especialista e 12 Micro e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos de cada código da categoria e em seguida uma análise dos segmentos codificados e ao final uma análise cruzada da matriz SWOT. Assim, na sequência, são apresentados os Pontos Fortes.

Vários empreendedores destacaram a importância da organização administrativa, do controle financeiro rigoroso e da contabilidade própria como pontos fortes de seus negócios. Eles enfatizaram que essa solidez na gestão é fundamental para o sucesso, especialmente em setores sensíveis financeiramente.

Outro ponto forte mencionado foi a capacidade de oferecer um atendimento personalizado, humanizado e próximo aos clientes. Isso inclui a flexibilidade de horários, a disponibilidade para atender demandas específicas e a construção de relacionamentos de longo prazo com a base de clientes.

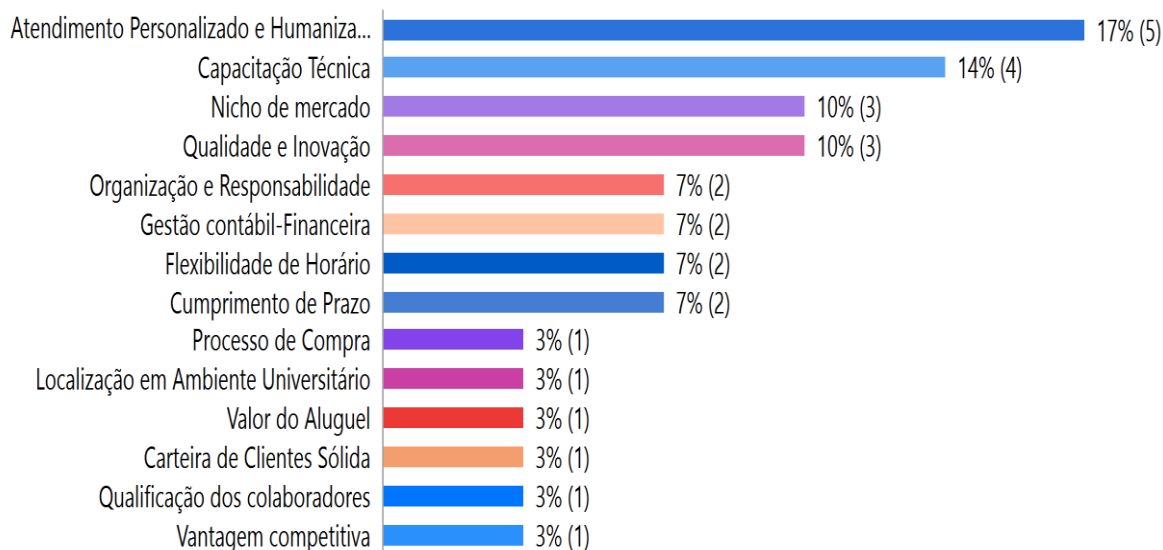
Alguns empreendedores apontaram como ponto forte a localização privilegiada de seus negócios, próxima a centros comerciais, universidades ou condomínios, o que facilita a divulgação e a atração de clientes. Além disso, a rede de contatos e a colaboração de colegas e amigos também foram citadas como vantagens.

Vários entrevistados destacaram a expertise técnica, a qualificação profissional e a capacidade de entregar serviços de alta qualidade como diferenciais competitivos. Isso inclui desde a habilidade em atividades específicas do negócio até a versatilidade e a agilidade no atendimento às necessidades dos clientes.

Alguns empreendedores mencionaram a proximidade com o ambiente universitário e a capacidade de acompanhar tendências e inovações como pontos fortes. Isso lhes permite desenvolver processos e soluções de forma mais ágil e adaptá-los às demandas dos clientes.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 9 com a visualização dos segmentos codificados em Pontos Fortes, apontados pelos entrevistados.

Gráfico 9 - Pontos Fortes



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

A partir da visualização do Gráfico 9, observa-se que o fator mais citado como ponto forte foi o “Atendimento Personalizado e Humanizado”, mencionado por 17% dos entrevistados (5 segmentos) (EMP 4, 6, 7 e 12). Essa evidência reforça a valorização das relações próximas com os clientes, prática que possibilita maior fidelização e diferenciação no mercado, especialmente em contextos competitivos. O atendimento humanizado, aliado à escuta ativa e à flexibilidade no relacionamento, emerge como uma vantagem estratégica típica das MPEs, que conseguem estabelecer vínculos mais diretos com sua base de clientes.

Na sequência, com 14% (4 segmentos) (EMP 1 e 3), aparece a “Capacitação Técnica”, indicando que a expertise dos empreendedores e colaboradores é percebida como um diferencial relevante. Isso revela a preocupação com o domínio técnico das atividades exercidas e a valorização da qualificação como meio de garantir a entrega de produtos ou serviços com maior valor agregado.

Os elementos “Nicho de mercado” (EMP 2, 3 e 11) e “Qualidade e Inovação” (EMP 1, 5 e 11) foram apontados por 10% dos entrevistados (3 segmentos cada), sugerindo que a atuação em segmentos específicos e a busca por diferenciação por meio da inovação constituem estratégias reconhecidas como fortalecedoras do negócio. Esses aspectos são especialmente relevantes para MPEs que buscam ocupar espaços menos saturados e responder de maneira ágil às mudanças de mercado.

Outros pontos fortes com destaque moderado (7% cada, ou 2 segmentos) incluem: “Organização e Responsabilidade” (EMP 10 e 12), “Gestão contábil-financeira” (EMP 9), “Flexibilidade de Horário” (EMP 8 e 10) e “Cumprimento de Prazo” (EMP 1 e 12). Esses fatores evidenciam uma preocupação com a eficiência organizacional, controle financeiro, capacidade de adaptação e comprometimento com prazos — aspectos que reforçam a confiabilidade das empresas e contribuem para sua reputação no mercado.

Já os demais códigos — “Processo de Compra” (EMP 12), “Localização em Ambiente Universitário” (EMP 11), “Valor do Aluguel” (EMP 6), “Carteira de Clientes Sólida” (EMP 5), “Qualificação dos Colaboradores” (EMP 4) e “Vantagem Competitiva” (EMP 1) — aparecem com 3% (1 segmento cada). Embora com menor frequência, esses elementos não devem ser desconsiderados, pois refletem características específicas de certos modelos de negócio ou contextos localizados. A localização estratégica, por exemplo, pode ser decisiva em determinados mercados, enquanto uma carteira de clientes sólida é indicativo de estabilidade e reconhecimento.

Essa diversidade de respostas evidencia que os pontos fortes das MPEs não se concentram em um único fator, mas sim em um conjunto de competências e práticas que variam de acordo com o setor, a experiência do empreendedor e o posicionamento do negócio. Tais achados sustentam a ideia de que a competitividade das MPEs está fortemente associada à sua capacidade de alinhar competências técnicas, relacionamentos e gestão eficiente.

Continuando a análise, apresenta-se a síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos dos entrevistados e em seguida uma análise dos segmentos codificados dos **Pontos Fracos**.

A principal fraqueza apontada pelos empreendedores é a dificuldade na área comercial e de marketing. Muitos relatam não terem habilidades naturais de vendas e divulgação, o que prejudica a captação de novos clientes e a fidelização dos existentes. Alguns mencionam não utilizarem adequadamente ferramentas digitais e de inteligência artificial, ficando aquém dos concorrentes nesse aspecto. Outro ponto fraco é a dificuldade de expansão do negócio, seja por falta de sócios ou de capital de giro. Alguns empreendedores também citam a rotatividade de funcionários qualificados como uma fragilidade, pois implica perda de conhecimento técnico acumulado. Por fim, a concorrência desleal, com empresas sem a devida qualificação e formalização, é vista como um obstáculo importante para o crescimento dos negócios.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 10 com a visualização dos segmentos codificados em Pontos Fracos, apontados pelos entrevistados.

Gráfico 10 - Pontos Fracos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

Com base na análise de conteúdo dos segmentos codificados, o Gráfico 10 apresenta os principais pontos fracos identificados pelos entrevistados. Os dados revelam uma variedade de fragilidades que impactam diretamente a competitividade e o desempenho das MPEs.

O aspecto mais mencionado foi o marketing, citado por 20% (5 menções) (EMP 1, 4, 9 e 10). Essa evidência demonstra uma carência significativa de estratégias eficazes de divulgação, posicionamento e comunicação com o público-alvo. Outros empreendedores relataram dificuldades em alcançar novos clientes, manter uma presença digital ativa e explorar canais modernos de marketing. Tal fragilidade ressalta a importância da capacitação nesse campo e da inclusão do marketing no planejamento estratégico das empresas.

Na sequência, a concorrência acirrada aparece com 16% das menções (EMP 2 e 10), revelando que os empreendedores enfrentam um mercado competitivo e saturado. A presença de grandes concorrentes ou de negócios mais agressivos em suas estratégias impacta diretamente a capacidade das MPEs de reter clientes, manter preços atrativos e sustentar sua posição no mercado.

A dificuldade de expansão, apontada por 12% das menções (EMP 5 e 10), também chama atenção. Essa limitação pode estar relacionada à falta de planejamento de longo prazo, restrições de acesso a crédito, escassez de recursos humanos ou limitações operacionais que dificultam a escalabilidade do negócio.

Outros pontos fracos igualmente relevantes, com 8% e menções cada, incluem a fragilidade na gestão corporativa (EMP 3 e 11), os desafios com a precificação e os custos operacionais (EMP 2 e 7) e a baixa utilização de tecnologias da informação e inteligência artificial (EMP 1). A fragilidade na gestão evidencia problemas como centralização de decisões, ausência de processos organizacionais e dificuldade na delegação de tarefas. Já a precificação incorreta e os custos elevados comprometem a lucratividade e a sustentabilidade do negócio. A limitação no uso de tecnologias e ferramentas de análise impede que as empresas avancem em inovação e eficiência, o que as coloca em desvantagem competitiva frente a empresas mais digitalizadas.

Além disso, outros aspectos foram apontados por menos segmentos (4% com uma menção cada), mas ainda assim revelam fragilidades importantes. Entre eles, destacam-se a exigência e cobrança pessoal excessiva sobre o empreendedor (EMP 8), a baixa visibilidade do ponto comercial (EMP 6), a impossibilidade de funcionamento aos domingos (EMP 6), o pouco tempo de atuação no mercado (EMP 4), a limitação de tempo para gestão estratégica (EMP 3), a falta de proximidade com colaboradores (EMP 3) e a percepção de falta de sinceridade por parte da concorrência (EMP 2).

Os desafios das MPEs são variados e exigem soluções integradas. Esses resultados reforçam a necessidade de modelos de planejamento e controle que levem em consideração essas vulnerabilidades, oferecendo aos empreendedores instrumentos capazes de minimizar riscos, fortalecer a gestão e construir trajetórias sustentáveis.

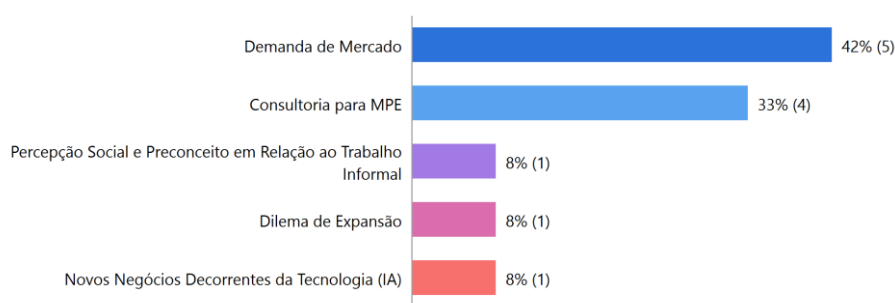
Continuando a análise, apresenta-se a síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados em **Oportunidades**.

As principais oportunidades identificadas nos depoimentos foram: 1) Crescimento do mercado de administração de condomínios terceirizada, com a tendência de os grandes empreendimentos já entregarem os condomínios com administração terceirizada, abrindo um grande mercado a ser conquistado; 2) Mudança de hábito dos consumidores durante a pandemia, com maior procura por casas de aluguel em vez de hotéis, o que beneficiou empresas bem posicionadas nesse segmento; 3) Incentivos e investimentos do governo estadual para a realização da COP 30, evento internacional que demandará preparação da indústria de alimentação local, representando uma oportunidade para quem quiser se inserir nesse mercado; 4) Crescimento do mercado de trabalho temporário, com diversas vantagens para as empresas contratantes, como a flexibilidade e a não geração de vínculo empregatício, tendendo a se manter mesmo com a evolução tecnológica; 5). Deficiência na gestão, especialmente financeira e administrativa, entre pequenos e médios empreendedores, representando uma oportunidade

para oferta de serviços de consultoria de forma acessível; 6) Potencial de atuação em mercados locais, como Seropédica e regiões próximas, ainda não explorados pela empresa, bem como a possibilidade de parcerias com outras consultorias para oferta de serviços complementares, e 7) Uso de tecnologias, como ferramentas de tradução automática e de automatização de tarefas administrativas, que podem aumentar a produtividade e liberar tempo para atividades mais estratégicas e remunerativas.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 11 com a visualização dos segmentos codificados em Oportunidades, apontados pelos entrevistados.

Gráfico 11 - Oportunidades



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

O Gráfico 11 apresenta os dados codificados referentes às oportunidades percebidas pelos entrevistados. A leitura dessas oportunidades permite identificar aspectos do ambiente externo que podem ser explorados estrategicamente para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade dos negócios.

A demanda de mercado foi o elemento mais citado, com 42% (5 menções) (EMP 4, 5, 6, 7 e 9). Esse dado reflete a percepção de que existem nichos e segmentos em expansão que podem ser aproveitados pelas MPEs. Muitos empreendedores destacaram o aumento da procura por determinados produtos ou serviços, o que sinaliza a existência de espaços ainda não saturados ou mal atendidos pelas grandes empresas. Tal percepção representa uma oportunidade concreta de inserção competitiva, desde que acompanhada de planejamento e capacidade de resposta ágil.

A segunda maior frequência foi atribuída à consultoria para MPEs com 33% (4 menções) (EMP 1 e 11). Isso evidencia a valorização crescente do apoio técnico e estratégico por parte de especialistas, tanto para estruturação do negócio quanto para readequação em contextos de crise ou expansão. Os relatos demonstram que os empreendedores reconhecem a importância de acessar conhecimento externo qualificado para tomada de decisões mais

assertivas, o que também abre oportunidades para profissionais e organizações que atuam na capacitação e suporte às MPEs.

Outros elementos identificados como oportunidades, embora mencionados por apenas 8% (1 segmento cada), também merecem destaque pela sua relevância contextual. Um deles refere-se à percepção social e ao preconceito em relação ao trabalho informal (EMP 8), apontado como uma oportunidade de transição para a formalização, à medida que a sociedade passa a valorizar mais empresas legalizadas e comprometidas com boas práticas. Nesse sentido, empreendedores que migram para a formalidade podem ganhar legitimidade e confiança dos consumidores.

Outro item citado foi o dilema de expansão (EMP 3), que, embora possa ser interpretado como um desafio, também carrega potencial de crescimento, especialmente para negócios com produtos ou serviços escaláveis. O reconhecimento desse dilema como oportunidade evidencia que, com o suporte adequado, as MPEs podem ultrapassar suas limitações estruturais e alcançar novos mercados.

Por fim, a menção aos novos negócios decorrentes da tecnologia (IA) (EMP 1), revela um olhar atento às transformações tecnológicas como geradoras de oportunidades. A inteligência artificial, mesmo que ainda distante da realidade de muitas MPEs, começa a ser percebida como um campo fértil para inovações, soluções automatizadas e ganho de competitividade.

Essas oportunidades, quando bem mapeadas e integradas ao processo de planejamento, podem orientar ações estratégicas e abrir caminhos para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, especialmente em um cenário de rápidas transformações econômicas e tecnológicas.

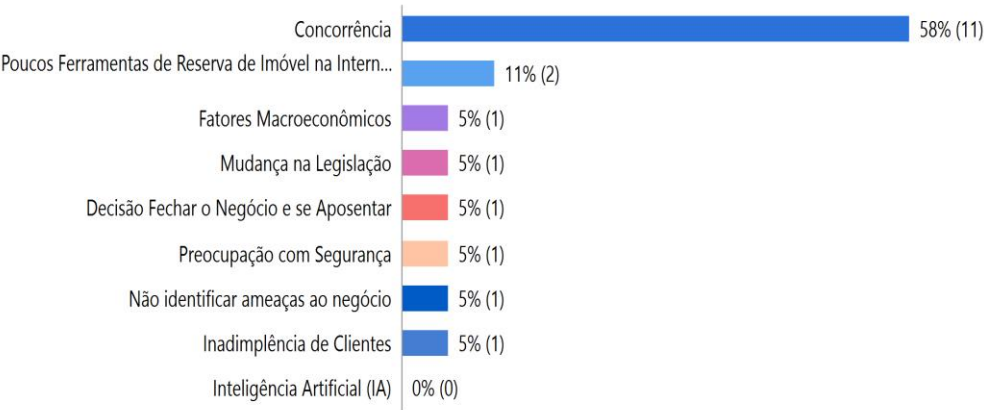
Continuando a análise, apresenta-se a síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos dos entrevistados e em seguida uma análise dos segmentos codificados em **Ameaças**.

As principais ameaças externas identificadas pelos entrevistados foram: 1) A instabilidade econômica e as mudanças na política governamental, como o aumento da taxa de juros, que podem impactar negativamente os negócios. Algumas empresas relataram ter enfrentado momentos críticos durante crises econômicas anteriores, como em 2016, e temem que a economia possa voltar a desacelerar; 2) A concorrência predatória, com empresas que praticam preços muito baixos, muitas vezes de forma irresponsável, prejudicando o mercado. Isso é visto como uma ameaça, pois dificulta a manutenção de margens saudáveis; 3) A dependência excessiva de poucas plataformas de reserva, como o *Airbnb*, que podem impor condições desfavoráveis aos gerenciadores de imóveis, colocando-os em desvantagem em

relação aos proprietários; 4) A entrada de novos concorrentes sem a devida qualificação e conhecimento do mercado, que acabam por "prostituir" os preços e prejudicar a atuação das empresas estabelecidas; 5) A violência e a insegurança, especialmente em áreas centrais das cidades, que geram preocupação constante com a possibilidade de assaltos e roubos, colocando em risco os resultados do dia de trabalho, e 6) A inadimplência dos clientes, que compromete o fluxo de caixa e o cumprimento de compromissos com fornecedores, impostos e salários, sendo considerada a maior ameaça externa por algumas empresas.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 12 com a visualização dos segmentos codificados em Ameaças, apontados pelos entrevistados.

Gráfico 12 - Ameaças



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

O Gráfico 12 apresenta os segmentos codificados que se referem às **ameaças** percebidas pelos. Essas ameaças representam fatores externos que podem comprometer o desempenho, a sustentabilidade e a continuidade dos negócios, exigindo atenção especial no processo de planejamento estratégico.

A concorrência foi a ameaça mais citada, com ampla predominância entre os entrevistados (58%, 11 menções) (ESP 9, EMP 4, 5, 10, 11 e 12). Essa percepção reforça o cenário competitivo enfrentado pelas MPEs, sobretudo nos grandes centros urbanos e em segmentos com baixa barreira de entrada. Os relatos revelam que, além da quantidade de concorrentes, pesa também a agressividade das práticas adotadas por algumas empresas, como preços predatórios e campanhas publicitárias intensas, o que coloca em risco a permanência de empreendimentos menores no mercado.

Na sequência, com 11% (2 menções) (EMP 5), foi identificada a escassez de ferramentas de reserva de imóvel na internet, um problema específico relatado por empreendedor do setor

de hospedagem e turismo. A ausência de soluções digitais eficazes para esse tipo de serviço representa uma barreira tecnológica que limita o alcance e a competitividade frente a plataformas consolidadas.

Outros fatores, embora mencionados por apenas 5% (1 segmento cada), apresentam relevância no contexto das MPEs. Entre eles estão os fatores macroeconômicos (EMP 9), que incluem inflação, taxa de juros, instabilidade política e variação cambial — elementos que afetam diretamente o consumo e os custos operacionais. A mudança na legislação (EMP 9) também foi apontada como ameaça, especialmente pela incerteza e complexidade tributária enfrentada por pequenas empresas que tentam se manter em conformidade com as exigências legais.

A decisão de fechar o negócio e se aposentar (EMP 7) aparece como um elemento singular, porém relevante, demonstrando que a sucessão empresarial ainda é um desafio não enfrentado por muitos empreendedores. Nesse mesmo grupo, encontra-se a preocupação com segurança (EMP 7), que afeta diretamente a operação de negócios localizados em regiões com altos índices de criminalidade. Também foi mencionada a inadimplência de clientes (EMP 3), um fator que impacta o fluxo de caixa e a saúde financeira das empresas.

Outro ponto curioso é que um dos entrevistados declarou não identificar ameaças ao negócio, o que pode indicar uma percepção otimista, mas também um possível desconhecimento dos riscos envolvidos na gestão empresarial. Por fim, a inteligência artificial (IA), embora em outros contextos tenha sido vista como oportunidade, não foi apontada como ameaça por nenhum dos entrevistados.

A análise desses dados reforça a necessidade de que o planejamento estratégico das MPEs inclua o monitoramento do ambiente externo e a elaboração de estratégias de mitigação de riscos. Ao reconhecer essas ameaças, os empreendedores estarão mais preparados para enfrentá-las e transformar possíveis vulnerabilidades em oportunidades de adaptação e crescimento.

A análise integrada dos quatro quadrantes da matriz SWOT — Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças — evidencia um panorama complexo, mas revelador, do contexto das micro e pequenas empresas (MPEs) analisadas. Os **pontos fortes** concentram-se em fatores intrínsecos como atendimento personalizado, qualificação técnica e gestão organizacional, indicando que, apesar das limitações estruturais, essas empresas buscam construir relações sólidas com seus clientes e manter um nível elevado de entrega e confiança. Em contrapartida, os **pontos fracos** revelam lacunas relevantes em áreas como marketing, gestão estratégica e inserção tecnológica, sugerindo a necessidade urgente de profissionalização

e acesso a instrumentos de suporte à gestão. Do ponto de vista externo, as **oportunidades** estão associadas à demanda de mercado e à valorização crescente de serviços de consultoria especializada, demonstrando que há espaço para crescimento, desde que as MPEs saibam aproveitar tais janelas com planejamento e orientação. Por outro lado, as **ameaças** apontam principalmente para a intensidade da concorrência e instabilidades do ambiente macroeconômico e regulatório, elementos que exigem das empresas resiliência e capacidade de adaptação.

Essa análise cruzada reforça a importância de um modelo de planejamento e controle que integre os pontos fortes às oportunidades, ao mesmo tempo em que reconheça e trate com estratégia os pontos fracos e ameaças. Segundo Abdalla *et al.* (2019), a matriz SWOT é uma ferramenta que permite alinhar os fatores internos e externos à realidade organizacional, servindo como base para o desenvolvimento de estratégias mais coerentes com os desafios e potencialidades da empresa. Assim, a compreensão clara desses elementos, oriundos da própria realidade dos empreendedores, é essencial para fundamentar propostas que visem à sustentabilidade e à redução da mortalidade das MPEs, objetivos centrais desta tese.

4.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Esta categoria de Fatores Críticos de Sucesso compõe os códigos de MEIs organizados com contabilidade e gestão crescem, autofinanciamento, necessidade de serviços de contabilidade, planejamento estratégico e operacional e controle, atualização constante, legalização da empresa e conformidade, gestão de riscos, princípio da entidade, competências empreendedoras, leitura de casos de sucesso, conhecimento técnico sobre o negócio e utilização de sistemas de planejamento e controle informatizados. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 57 seguimentos, sendo 9 especialistas e 12 Micros e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

Especialistas enfatizam a importância de um planejamento estratégico antes de iniciar o negócio, incluindo pesquisa de mercado, análise da concorrência e projeções financeiras. Ressaltam a necessidade de separar as finanças pessoais das da empresa, ter controle do fluxo de caixa e evitar a mistura de recursos. Destacam a relevância de investir em sistemas de gestão, mesmo que básicos, para apoiar a tomada de decisão. Aconselham a buscar assessoria de profissionais, como contadores, para orientação na gestão financeira. Ressaltam a necessidade de legalizar adequadamente a empresa e ter contratos bem definidos com funcionários,

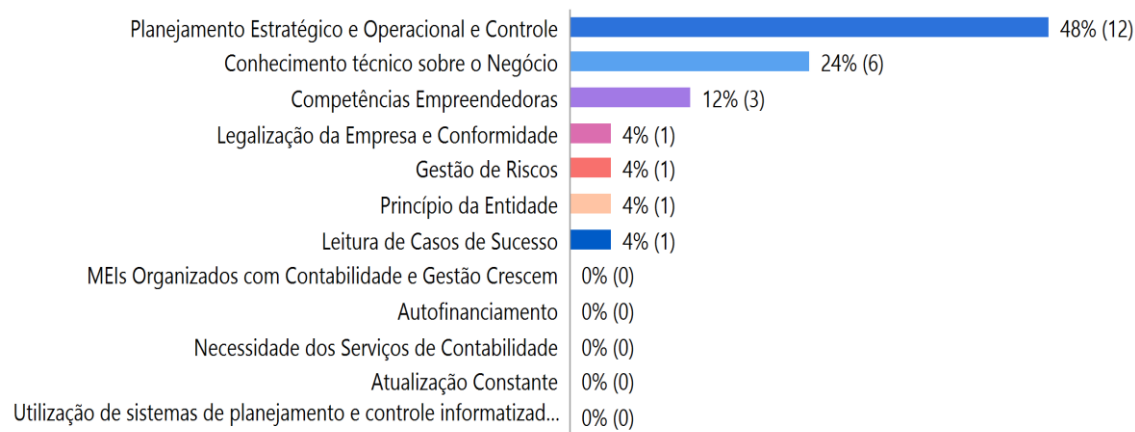
fornecedores e clientes. Alertam que a falta de documentação pode gerar problemas futuros, especialmente em caso de dissolução do negócio.

Tanto micros e pequenos empreendedores quanto especialistas concordam que é fundamental ter conhecimento e experiência no ramo de atividade escolhido. Sugerem fazer testes e pesquisas antes de iniciar o empreendimento para entender o público-alvo, a concorrência e as tendências do mercado. Enfatizam a importância de se manter atualizado sobre inovações, tecnologias e legislações que impactam o negócio. Destacam a importância de ter uma postura empreendedora, com otimismo, honestidade e foco no longo prazo. Enfatizam a necessidade de estar disposto a se qualificar e se adaptar às mudanças, buscando assessoria quando necessário.

Dessa forma, o resumo abrange os principais fatores críticos de sucesso identificados pelos entrevistados, visando fornecer orientações abrangentes para micro e pequenos empreendedores.

Apresenta-se a seguir os Gráficos 13 com a visualização dos segmentos codificados em Fatores Críticos de Sucesso (EMP), apontados pelos entrevistados Micros e Pequenos Empreendedores (EMPs).

Gráfico 13 - Fatores Críticos de Sucesso (Micros e Pequenos Empreendedores – EMPs)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

O gráfico referente aos Micro e Pequenos Empreendedores demonstra que o Planejamento Estratégico e Operacional e Controle foi destacado como o principal fator crítico de sucesso, representando 48% das menções (EMP 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11). Esse dado evidencia a percepção dos empreendedores sobre a importância de organizar o negócio desde o início, com foco em metas, ações estruturadas e acompanhamento de resultados, mesmo em empresas de pequeno porte.

Em segundo lugar, com 24% (EMP 2, 6, 7, 8 e 12), aparece o Conhecimento técnico sobre o negócio, reforçando a ideia de que o domínio do setor de atuação é essencial para a sobrevivência e crescimento empresarial. Em seguida, surgem as Competências Empreendedoras (12%) (EMP 3, 9 e 10), revelando a valorização de atributos como proatividade, liderança e resiliência.

Outros fatores citados, ainda que com menor frequência (4% cada), incluem Legalização da empresa e conformidade (EMP 8), Gestão de riscos (EMP 7), Princípio da entidade (EMP 6) e Leitura de casos de sucesso (EMP 2) sugere a leitura do livro “O homem mais rico da Babilônia”. Chama atenção o fato de que itens como sistemas informatizados, atualização constante e necessidade de serviços de contabilidade não tenham sido mencionados, indicando possíveis lacunas na percepção dos empreendedores sobre mecanismos estruturais de suporte à gestão.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 14 com a visualização dos segmentos codificados em Fatores Críticos de Sucesso (ESP), apontados pelos entrevistados Especialistas (ESP).

Gráfico 14 - Fatores Críticos de Sucesso (Especialistas - ESP)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

Entre os especialistas, o Planejamento Estratégico e Operacional e Controle destacaram-se, representando 33% das menções (ESP 2, 5, 6, 7, 10, 11 e 12). No entanto, há uma maior ênfase no Princípio da Entidade (23%) (ESP 3, 5, 8 e 10), o que denota a preocupação técnica com a separação entre os recursos da empresa e os pessoais do empreendedor — fator muitas vezes negligenciado nas MPEs e que impacta diretamente a gestão financeira.

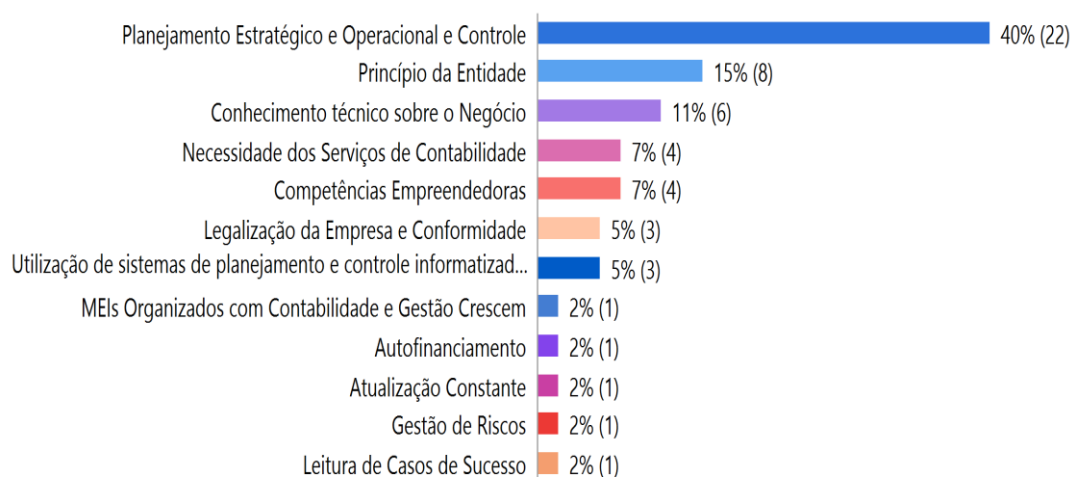
Diferentemente dos empreendedores, os especialistas mencionam com mais frequência a necessidade dos serviços de contabilidade (13%) (ESP 7) e a utilização de sistemas de

planejamento e controle informatizados (10%) (ESP 5 e 8), reforçando a visão técnica da importância desses instrumentos para profissionalizar a gestão.

Outros fatores também lembrados pelos especialistas, embora com menor expressão (entre 3% e 7%), foram: Legalização da empresa e conformidade (ESP 8), MEIs organizados com contabilidade e gestão crescem (ESP 11), autofinanciamento (ESP 8), atualização constante (ESP 6) e competências empreendedoras (ESP 6). Elementos como gestão de riscos, leitura de casos de sucesso e conhecimento técnico sobre o negócio não foram destacados, o que pode indicar uma percepção de que esses aspectos já são esperados ou implícitos na boa prática empresarial.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 15 com a visualização dos segmentos codificados em Fatores Críticos de Sucesso (ESP e EMP), apontados pelos entrevistados.

Gráfico 15 - Fatores Críticos de Sucesso (ESP e EMP)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

Na consolidação dos dados, o fator Planejamento Estratégico e Operacional e Controle permanece como o mais relevante, somando 40% das menções (ESP 2, 5, 6, 7, 10, 11 e 12, EMP 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11). Essa convergência entre especialistas e empreendedores reforça o argumento de que o planejamento contínuo e bem estruturado é uma base essencial para o sucesso das MPes.

Na sequência, aparecem o Princípio da Entidade (15%) (ESP 3, 5, 8 e 10, EMP 6) e o Conhecimento técnico sobre o negócio (11%) (EMP 2, 6, 7, 8 e 12), o que reforça a importância tanto da organização contábil-financeira quanto da familiaridade com o ramo de atuação. Fatores como necessidade dos serviços de contabilidade (7%) (ESP 7) e competências empreendedoras (7%) (ESP 6, EMP 3, 9 e 10) também se destacam, embora em menor escala,

sugerindo que a estruturação técnica e as habilidades individuais do empreendedor caminham juntas no processo de consolidação empresarial.

O grupo de fatores menos mencionados, com percentuais entre 2% e 5%, contempla legalização da empresa e conformidade (ESP 8 e EMP 8), sistemas informatizados (ESP 5, 6 e 8), MEIs organizados com contabilidade e gestão (ESP 11), autofinanciamento (ESP 8), atualização constante (ESP 6), gestão de riscos (EMP 7) e leitura de casos de sucesso (EMP 2). A diversidade desses itens reflete uma visão mais abrangente sobre os elementos que impactam o desempenho empresarial, ainda que nem todos sejam percebidos com igual intensidade.

Os resultados obtidos na análise do gráfico totalizado dos Fatores Críticos de Sucesso evidenciam um ponto de saturação nas respostas dos entrevistados, com predominância de três fatores: planejamento estratégico e operacional e controle (40%), princípio da entidade (15%) e conhecimento técnico sobre o negócio (11%). Essa convergência aponta para uma percepção consolidada entre especialistas e empreendedores quanto à relevância de práticas estruturadas de gestão para a sustentabilidade das MPEs. Tais achados dialogam com diversos autores que enfatizam a importância do planejamento prévio à abertura do negócio (Terribili Filho, 2014; Bedê, 2016), da separação clara entre finanças pessoais e empresariais (Cardoso *et al.*, 2020; Freitas *et al.*, 2022), e da experiência no setor como diferencial competitivo (Rehman *et al.*, 2023; Garcia, 2022). Ainda que outros fatores tenham sido menos citados — como legalização, sistemas informatizados, gestão de riscos e atualização constante —, eles permanecem relevantes ao compor um panorama mais amplo das práticas gerenciais necessárias à longevidade das micro e pequenas empresas.

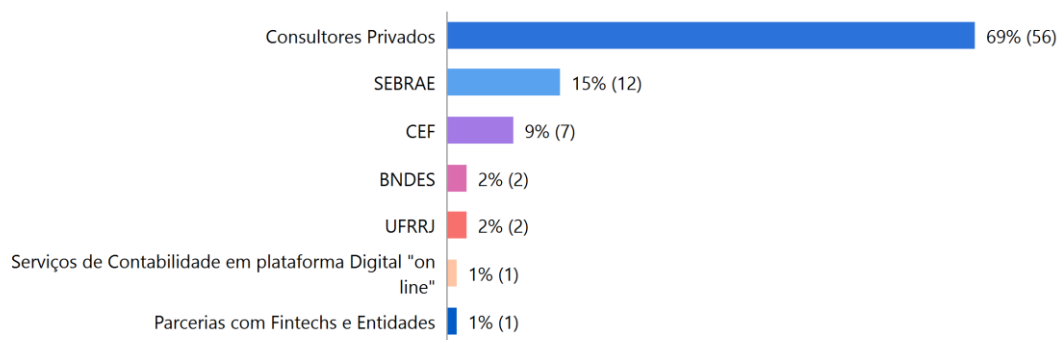
Nesse sentido, os dados analisados fortalecem a defesa da presente tese ao propor um Modelo de Planejamento e Controle para as MPEs, que seja sensível às realidades e limitações desse segmento, mas que incorpore os pilares essenciais à gestão sustentável. A literatura recente corrobora que a ausência de instrumentos gerenciais sistematizados, como plano de negócios (Lucena; Bastos, 2021), BSC (Paula *et al.*, 2020; Souza *et al.*, 2022) e informações contábeis integradas à tomada de decisão (Tisott *et al.*, 2022; Siqueira *et al.*, 2022), contribui para a elevada taxa de mortalidade dessas empresas. A proposta do modelo visa preencher essa lacuna, articulando planejamento estratégico, controles contábeis gerenciais e qualificação do empreendedor, promovendo um ciclo contínuo de planejar, executar, monitorar e ajustar, adaptado ao cotidiano das MPEs brasileiras e voltado à sua sustentabilidade e competitividade.

4.6 ASSISTÊNCIA TÉCNICA ÀS MPES

Esta categoria de Assistência Técnica compõe os códigos de BNDES, SEBRAE, CEF, UFRRJ, Consultores privados, serviços de contabilidade em plataforma digital “on-line” e parcerias com Fintechs e Entidades. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 81 seguimentos de 12 especialistas. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

Apresenta-se a seguir o Gráfico 16 com a visualização dos segmentos codificados em Assistência Técnica às MPES, e em seguida uma síntese dos depoimentos dados pelos especialistas quanto ao apoio e orientação técnica fornecidas a este público-alvo.

Gráfico 16 - Assistência Técnica às MPES



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

O gráfico 16 evidencia que a maior parcela das menções (69%, equivalente a 56 segmentos) (ESP 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11 e 12), refere-se ao suporte oferecido por consultores privados. Esse dado destaca a atuação autônoma de profissionais especializados no cotidiano das MPES, sugerindo uma lacuna na cobertura institucional. Em segundo lugar, aparece o SEBRAE, com 15% (12 menções) (ESP 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10 e 12), confirmando seu papel relevante, porém ainda limitado diante das demandas crescentes desse público. A Caixa Econômica Federal representa 9% (7 segmentos) (ESP 3), geralmente associada à concessão de crédito com orientação técnica. O BNDES (ESP 1) e a UFRRJ (ESP 7) compartilham 2% cada (2 segmentos), refletindo participação pontual nas iniciativas de assistência. Por fim, os serviços de contabilidade em plataforma digital “on-line” (ESP 11) e as parcerias com *fintechs* e entidades (ESP 1) aparecem com apenas 1% cada (1 menção), indicando baixa representatividade ou alcance limitado. Para compreender a riqueza dos depoimentos, apresenta-se uma síntese das entrevistas de cada especialista.

O ESP 1 retrata que o BNDES oferece assistência técnica às micro, pequenas e médias empresas (MPEs) de duas formas principais: concessão de crédito e operação de fundos garantidores. O crédito é operado por uma rede de bancos credenciados, pois o BNDES não consegue atender diretamente a todas as MPEs no Brasil. Os fundos garantidores, como o FGI e o FGI PEAC, permitem que os bancos assumam mais riscos e concedam crédito a empresas que normalmente não teriam acesso. Além disso, o BNDES possui uma plataforma chamada Canal MPME, que além de oferecer soluções de crédito, também tem parcerias com *fintechs* de crédito e gestão, permitindo que as MPEs tenham acesso a serviços de apoio gerencial. Algumas dessas parcerias, como com o SEBRAE, são gratuitas, enquanto outras, como com a *fintech* Omie, têm custos para as empresas. O BNDES ressalta que suas linhas de crédito são voltadas principalmente para empresas já constituídas e com algum histórico de relacionamento com os bancos, pois estes não costumam conceder crédito de longo prazo para empresas recém-iniciadas ou sem *tracking record*.

O ESP 2 aponta que o SEBRAE desempenha um papel fundamental no apoio às micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Uma de suas principais iniciativas foi a criação do Microempreendedor Individual (MEI), que simplificou significativamente o processo de abertura de empresas, reduzindo custos e burocracia. Isso permitiu que muitos trabalhadores, antes na informalidade, pudessem ter uma formalização, passando a contribuir para a previdência social, além disso, tornaram-se empresários reconhecidos.

Acrescenta que, além do MEI, o SEBRAE oferece uma ampla gama de soluções gratuitas ou subsidiadas para as MPEs, como cursos, oficinas, consultorias e orientação técnica. Essas ferramentas visam capacitar os empreendedores, auxiliá-los no desenvolvimento de planos de negócios, na gestão financeira e na adoção de práticas de qualidade. O SEBRAE também atua como parceiro de grandes empresas, facilitando a integração das MPEs em suas cadeias de fornecimento. Para os empreendedores que se encontram em situação de insolvência ou com empresas inativas, o SEBRAE orienta a busca por um profissional contábil, pois não atua diretamente nessa área. O objetivo é que esses empreendedores regularizem sua situação fiscal e, se desejarem, reativem suas empresas. Nesse processo, o SEBRAE não indica escritórios de contabilidade específicos, mas encaminha os empreendedores ao Conselho Regional de Contabilidade (CRC) para obter as devidas orientações. Em suma, o SEBRAE desempenha um papel crucial no ecossistema empreendedor brasileiro, oferecendo uma ampla gama de soluções e apoio às MPEs, desde a formalização até a gestão e o desenvolvimento dos negócios, buscando fortalecer esse importante segmento da economia.

O ESP 3 aborda os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) no acesso ao crédito bancário no Brasil. Muitas MPEs não têm conhecimento sobre os serviços oferecidos pelo SEBRAE, que poderiam auxiliá-las nesse processo. Um dos principais obstáculos é a inadimplência histórica dos brasileiros, que prejudica o *score* de crédito e impede o acesso ao financiamento, especialmente para aqueles que estão na informalidade ou não possuem um Microempreendedor Individual (MEI) regularizado. Mesmo após a legalização, o índice de inadimplência entre os MEIs ainda é alto. Os bancos, por sua vez, adotam critérios rigorosos na análise de crédito, exigindo que os empresários elaborem um plano de negócios detalhado e demonstrem a viabilidade do investimento, como no caso da linha de crédito da Caixa Econômica Federal para aquisição de maquinário. Essa análise é feita por profissionais com expertise financeira, que avaliam se os números apresentados justificam a concessão do empréstimo. Portanto, o entrevistado evidencia a necessidade de orientação e apoio às MPEs para que possam regularizar sua situação e obter acesso ao crédito bancário.

O ESP 4 aborda três etapas fundamentais no processo de empreendedorismo e criação de novos negócios: 1) Modelagem da proposta de valor: Entender o perfil do cliente-alvo, suas “dores” e necessidades, para então formular uma proposta de valor que faça sentido para esse público. Essa é uma etapa essencial para a concepção inicial do negócio; 2) Modelagem do modelo de negócios: A partir da proposta de valor definida, o empreendedor deve compreender como gerar receitas de forma recorrente e consistente, quais canais utilizar, quais processos e recursos serão necessários, a estrutura de custos envolvida, entre outros aspectos que compõem o modelo de negócios. Essa etapa antecede e embasa a elaboração do plano de negócios; 3) Elaboração do plano de negócios: O plano de negócios é o mapa do caminho que irá orientar as decisões e ações do empreendedor, especialmente na fase inicial de implementação do negócio. Ele deve ser construído com base no entendimento sólido do mercado e do modelo de negócios previamente estruturado, de modo a reduzir riscos e aumentar a previsibilidade. Essa abordagem em três etapas é considerada fundamental para que o empreendedor possa construir um negócio robusto e consistente, com bases sólidas para avançar de forma mais segura na implementação.

O ESP 5 aborda a experiência do autor com o apoio oferecido por organizações como o SEBRAE a pequenos empreendedores. Ele destaca que, embora os modelos de assistência técnica dessas instituições sejam bem estruturados, podem ser muito complexos e pesados para o nível de compreensão e realidade dos pequenos empresários. Estes tendem a empreender mais por intuição e percepção de oportunidades do que por uma gestão profissionalizada. Portanto, o autor acredita que é preciso encontrar um equilíbrio entre a flexibilidade e a estruturação

desses negócios, evitando que eles percam sua agilidade e capacidade de adaptação nos primeiros anos. Além disso, ressalta a importância de uma formação gerencial voltada para o desenvolvimento de um pensamento estratégico e crítico nos empreendedores, para que eles não caiam em armadilhas do "sucesso fácil" e consigam lidar melhor com as imprevisibilidades e contingências do ambiente de negócios. Nesse sentido, o autor destaca que muitas vezes as pessoas empreendem por motivos equivocados, como a busca por autonomia e segurança, sem estarem preparadas para a realidade mais incerta e desafiadora do empreendedorismo.

O ESP 6 afirma ser crucial que os pequenos empresários, ao iniciarem seus negócios, busquem o apoio de consultores especializados, pois muitas vezes eles não possuem habilidades na área de administração e controle financeiro. Complementa que os consultores podem ajudá-los a entender melhor as condições em que seu negócio está inserido e a elaborar um plano de ação ou de negócios, visto que as políticas do SEBRAE podem ser muito amplas e complexas para o pequeno empresário. Reforça que o planejamento e o controle financeiro são fundamentais para o sucesso de uma empresa. Antes mesmo de legalizar o negócio, é essencial que o empreendedor tenha um modelo de negócio e um plano de ação bem definidos, com metas claras. Além disso, a análise do mercado também deve fazer parte desse planejamento inicial. Essa abordagem estruturada aumenta as chances de sucesso do pequeno negócio. Conclui-se que a assistência técnica especializada, com foco no planejamento, no controle financeiro e na análise de mercado, é crucial para que as MPEs tenham um bom desempenho desde o início de suas atividades.

O ESP 7 descreve a experiência de um projeto de assistência técnica a microempreendedores individuais (MEIs), realizado de forma gratuita por estudantes universitários. O projeto enfrentava desafios em orientar os MEIs a entenderem que o MEI é uma pessoa jurídica separada da pessoa física, e a adotarem práticas de gestão básicas, como controle de receita e elaboração de demonstrativos financeiros. Apesar dos esforços do projeto em criar alternativas simples, como planilhas e formulários online, muitos MEIs tinham dificuldades em utilizar essas ferramentas. O projeto também atuava na regularização de MEIs inadimplentes, auxiliando-os a entregar declarações atrasadas, parcelar dívidas e manter a situação regularizada, o que demandava muito tempo e cuidado. Devido à complexidade das obrigações acessórias para os MEIs, especialmente com as constantes mudanças na legislação, o texto sugere que o SEBRAE poderia estabelecer convênios com escritórios de contabilidade para dar mais suporte a esse público, uma vez que muitos MEIs não teriam condições de arcar com os custos desses serviços.

O ESP 8 apresenta uma discussão sobre a assistência técnica prestada às micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. A entrevistada, uma empresária contábil com mais de 25 anos de experiência, compartilha suas observações e reflexões sobre os principais desafios enfrentados por esses empreendedores e o papel do contador como consultor e mentor. Um dos pontos destacados é a importância das pesquisas e informações disponibilizadas pelo SEBRAE, que a autora utiliza em suas aulas e discussões com os empresários. No entanto, ela relata uma experiência negativa em que um empreendedor não conseguiu obter o apoio necessário do SEBRAE para legalizar sua empresa, o que o levou a procurar a entrevistada. Ela enfatiza a necessidade de não apenas resolver os problemas imediatos das empresas, mas também de explicar os motivos que levaram a esses problemas, para que eles não se repitam. Ela identifica algumas das principais dificuldades enfrentadas pelos empresários, como a formação inadequada de preços de venda, a falta de compreensão sobre a diferença entre contabilidade financeira e contabilidade econômica, e a dificuldade em lidar com obrigações acessórias e cumprimento de prazos. Ao receber novos clientes, a entrevistada procura detalhar todos os custos envolvidos na legalização e manutenção da empresa, desde taxas e alvarás até honorários contábeis, para que o empresário tenha uma visão clara dos investimentos necessários. Ela também destaca a importância de ter cláusulas contratuais que a isentem de responsabilidade por informações não prestadas pelos clientes. Além dos aspectos técnicos, a autora relata situações em que precisou atuar como mediadora em conflitos entre sócios, demonstrando a confiança que os empresários depositam no contador e a necessidade de ir além das atribuições profissionais tradicionais. Ela enfatiza que, em alguns casos, o contador acaba desempenhando um papel de mentor e conselheiro, auxiliando na resolução de impasses e na tomada de decisões. Em suma, o depoimento aborda os desafios enfrentados pelas MPEs, o papel do contador como consultor e a importância de uma assistência técnica abrangente, que vá além da resolução de problemas imediatos e busque capacitar os empresários para uma gestão mais eficiente e sustentável de seus negócios.

O ESP 9 apresenta uma visão detalhada sobre os desafios enfrentados por uma contadora que presta serviços de assistência técnica a micro e pequenas empresas (MPEs). Alguns dos principais pontos abordados incluem: 1) A relação com os clientes: Muitos dos clientes não demonstram interesse ou preocupação com a gestão de seus negócios, ignorando orientações e não acompanhando informações importantes como balanços e declarações. Isso leva a contadora a, por vezes, priorizar menos esses clientes; 2) Concorrência de empresas *on-line* de contabilidade: Essas empresas oferecem serviços a preços muito baixos, pressionando a contadora a reduzir seus próprios valores, mesmo considerando-os abaixo do recomendado pela

tabela do CRC; 3) Falta de planejamento dos clientes: Muitos clientes, especialmente microempreendedores individuais (MEIs), não têm uma cultura de planejamento e gestão, preferindo gastar com outras coisas a pagar impostos e obrigações. Isso gera dificuldades para a contadora em mantê-los regularizados; 4) Múltiplas obrigações acessórias: A entrevistada relata a grande quantidade de declarações e obrigações que precisa cumprir, como REINF, SPED, DCTF, entre outras, o que a faz se sentir "funcionária da Receita Federal". Isso consome muito tempo e esforço. 5) Necessidade de contabilidade mesmo para pequenas empresas: Apesar de alguns acreditarem que pequenas empresas não precisam de contabilidade, a entrevistada argumenta que isso é essencial, pois podem surgir demandas, como participação em licitações, que exigem documentos contábeis formais. Logo, o depoimento retrata os desafios enfrentados por uma profissional que busca prestar um serviço de qualidade às MPEs, lidando com a falta de engajamento dos clientes, a concorrência de empresas com preços baixos e a complexidade das obrigações tributárias e acessórias.

O ESP 10 destaca que o principal foco da assistência técnica é orientar os empreendedores, especialmente os que não possuem formação empresarial, sobre os aspectos legais e burocráticos envolvidos no início de um negócio. Em seguida, enfatiza a importância de auxiliar os empreendedores na organização financeira e tributária de suas empresas, fornecendo ferramentas e sistemas que facilitam o controle de contas, emissão de notas fiscais, gestão de recursos humanos, entre outros. Além disso, os consultores buscam identificar problemas de gestão, como a falta de planejamento e controle de estoque, e orientar os empreendedores sobre como melhorar esses aspectos. Quando a empresa já se encontra em situação de crise, o consultor procura analisar as pendências e dívidas, a fim de orientar o empreendedor sobre a melhor forma de encerrar as atividades, evitando problemas futuros. Por fim, o entrevistado destaca os desafios enfrentados pelos consultores ao lidar com empreendedores que não possuem uma cultura de organização e planejamento, o que acaba gerando dificuldades para o próprio escritório de contabilidade.

O ESP 11 fala sobre o apoio técnico oferecido a micro e pequenas empresas (MPEs) por um escritório de contabilidade. Afirmar que fica evidente que a maioria dos clientes chega sem conhecimento prévio sobre aspectos tributários e obrigações legais, cabendo ao escritório fornecer essas informações iniciais. Além disso, destaca a dificuldade dos empresários em realizar a gestão financeira de seus negócios. Outra questão abordada é o apoio na regularização de débitos fiscais, em que o escritório avalia se é melhor manter a empresa inativa e negociar o parcelamento das dívidas ou se é preferível encerrar as atividades, dependendo do valor envolvido. Apesar dessa orientação, o texto menciona que a maioria dos clientes não demonstra

interesse pelos relatórios financeiros, algo que o escritório busca mudar ao enviar esses documentos periodicamente. Por fim, o depoimento discorre sobre a importância da gestão financeira e do planejamento para a sobrevivência das MPEs, algo que o próprio escritório de contabilidade procura aplicar em seu negócio, investindo em qualificação e estruturação da equipe.

O ESP 12 inicia falando dos emissores de notas fiscais, destacando que o SEBRAE oferece uma ferramenta gratuita, embora com menos recursos do que os emissores pagos. Estes fornecem mais informações gerenciais, como relatórios de estoque e vendas, mas muitos microempreendedores não querem ou não podem pagar por esses serviços. Em relação aos Microempreendedores Individuais (MEIs), aponta que eles tendem a não procurar contadores, pois acreditam que podem resolver suas questões com familiares e amigos. No entanto, muitos MEIs acabam ultrapassando o limite de faturamento permitido, sem perceber que já não se enquadram mais nessa categoria. Os contadores enfrentam dificuldades em atender esses clientes, pois os MEIs chegam com dívidas e problemas complexos. Destaca também a importância da assistência técnica e da gestão financeira para o sucesso das MPEs. Muitos empresários, especialmente os médicos e os menos organizados, não aproveitam os recursos e serviços oferecidos pelos contadores, como a geração automática de relatórios a partir dos extratos bancários. Esses serviços, embora tenham um custo, podem ser fundamentais para a saúde financeira dos negócios. Por fim, o entrevistado sugere que o SEBRAE deveria cadastrar os contadores para encaminhar diretamente os clientes a esses profissionais, uma vez que a lei obriga os escritórios no Simples Nacional a oferecerem o primeiro atendimento gratuito aos MEIs. Essa parceria poderia facilitar o acesso das MPEs à assistência técnica e contábil de que necessitam.

A análise crítica dos depoimentos dos 12 especialistas entrevistados aprofunda a compreensão sobre os principais entraves enfrentados pelas MPEs e oferece subsídios relevantes à estruturação do modelo de planejamento e controle proposto para as MPEs. Em primeiro lugar, observa-se uma carência generalizada de preparo dos empreendedores, que iniciam seus negócios sem qualquer capacitação prévia em gestão, planejamento ou controle financeiro. Como ressaltado pelos ESP 5, 6 e 10, muitos empreendedores operam com base apenas na intuição e motivados por percepções de oportunidade ou necessidade, o que fragiliza a estrutura do negócio desde o início. Essa constatação justifica a inclusão, no modelo proposto, de uma etapa anterior à legalização da empresa, voltada à formação empreendedora, ao diagnóstico do negócio e à estruturação inicial.

Outro ponto recorrente nos relatos é a dificuldade de acesso às ferramentas e serviços de assistência técnica. Apesar de iniciativas como as do SEBRAE, do BNDES e de outras entidades, muitos empreendedores desconhecem esses recursos ou têm dificuldades para acessá-los, como destacam os ESP 1, 2, 3 e 8. Além disso, há uma lacuna entre a oferta e a aplicabilidade dessas soluções, que muitas vezes não dialogam com a realidade dos pequenos negócios. Isso demonstra a urgência de um modelo que simplifique o acesso ao conhecimento técnico e promova uma cultura de apoio contínuo, com linguagem acessível e práticas ajustadas ao perfil dos empreendedores.

A gestão financeira, por sua vez, surge como um dos aspectos mais problemáticos. Os ESP 7, 9, 11 e 12 indicam que muitos empreendedores ignoram práticas básicas de controle, como fluxo de caixa, precificação adequada, controle de estoque e acompanhamento de relatórios contábeis. Tal fragilidade compromete a sustentabilidade dos negócios e contribui para a sua alta taxa de mortalidade. Para enfrentar essa realidade, o modelo proposto incorpora uma dimensão robusta de controle gerencial, com ferramentas simplificadas, práticas e informatizadas, adequadas ao contexto das MPEs.

Destaca-se ainda o papel do contador como figura central no suporte às MPEs. Os relatos dos ESP 8, 9 e 12 evidenciam que esses profissionais muitas vezes extrapolam suas funções tradicionais, atuando como orientadores, mentores e até mediadores em conflitos empresariais. Essa atuação multifacetada confirma a necessidade de ressignificar a contabilidade no modelo proposto, não apenas como obrigação fiscal, mas como instrumento estratégico para a tomada de decisão e para a perenidade dos negócios.

Por fim, a análise dos depoimentos revela a carência de articulação entre os diversos agentes de apoio às MPEs. A fragmentação dos serviços, aliada à baixa acessibilidade, enfraquece a eficácia da assistência técnica. Nesse sentido, o modelo de planejamento e controle proposto nesta tese se apresenta como um instrumento integrador, que conecta os diversos estágios do ciclo de vida do negócio – da concepção à gestão – e articula os recursos disponíveis, promovendo maior coesão, eficiência e suporte ao empreendedor.

O conjunto de depoimentos dos especialistas confirma e aprofunda diversas fragilidades já mapeadas pela literatura recente sobre MPEs no Brasil. A carência de capacitação gerencial, a ausência de planejamento prévio e a fragilidade nos mecanismos de controle são apontadas como fatores determinantes para o insucesso desses empreendimentos, conforme também observado por Bedê (2016), Terribili Filho (2014) e Freitas *et al.* (2022). A elevada dependência da intuição empreendedora e a falta de um plano de negócios estruturado, mencionadas por vários especialistas, são corroboradas pelos dados apresentados por Lucena e Bastos (2021) e

Silva *et al.* (2021), que demonstram como o planejamento informal ainda predomina no ambiente das MPEs e se relaciona diretamente à baixa taxa de sobrevivência empresarial.

Os desafios relatados quanto ao acesso à assistência técnica e à limitação das soluções disponíveis para os pequenos negócios dialogam diretamente com o estudo da ANEGEPE e SEBRAE (2024), que aponta a escassez de suporte técnico como uma das principais fragilidades do ecossistema empreendedor brasileiro. Isso reforça a necessidade de um modelo estruturado, com linguagem acessível, articulação entre os agentes de apoio e foco em soluções ajustadas à realidade das MPEs. A proposta desta tese se alinha às recomendações de Cardoso *et al.* (2020) e Tisott *et al.* (2022), ao incorporar a contabilidade gerencial e consultiva como ferramentas de suporte estratégico à gestão, indo além do cumprimento das obrigações fiscais.

A ênfase atribuída pelos especialistas ao papel do contador como orientador, mentor e mediador nas relações empresariais reforça o entendimento de que a contabilidade pode — e deve — exercer uma função estratégica. Essa abordagem é sustentada por Moschella *et al.* (2023) e Rehman *et al.* (2023), que destacam a importância dos sistemas de controle gerencial e da competência empreendedora como mecanismos para fortalecimento do desempenho organizacional em pequenos negócios. A contabilidade, neste contexto, deixa de ser uma ferramenta meramente reativa para assumir uma posição ativa no processo decisório e no planejamento de longo prazo das empresas.

Além disso, os achados sobre a fragmentação e desarticulação do ecossistema de apoio técnico refletem um problema institucional já apontado por Marengo *et al.* (2022) e Castro e Ramos (2021): a ausência de interconexão entre atores públicos e privados que dificulta a consolidação de ambientes favoráveis à inovação e ao fortalecimento das MPEs. Por isso, o modelo proposto nesta tese assume um caráter integrador, com o objetivo de conectar os diversos estágios do ciclo de vida do negócio — desde a concepção e formalização até a estruturação da gestão e o controle financeiro — e articular os recursos disponíveis em um fluxo contínuo de suporte ao empreendedor.

Dessa forma, o conjunto empírico e a revisão de literatura convergem para a validação do modelo de planejamento e controle proposto nesta tese. O modelo não apenas responde às limitações práticas identificadas na atuação das MPEs, como também está em sintonia com as diretrizes teóricas que apontam a necessidade de planejamento estruturado, capacitação gerencial, integração entre os atores do ecossistema e adoção de práticas de controle que reforcem a sustentabilidade e a longevidade das micro e pequenas empresas no Brasil.

4.7 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MPES

Esta categoria de Políticas Públicas para MPES compõe os códigos de deficitárias, empreendedorismo no Brasil, sugestões de políticas públicas, acesso a crédito, sucesso de programas de gestão na área rural, desconfiança, apoio às empresas júnior na universidade pública, apoio aos projetos de extensão de apoio aos MPES na universidade pública, taxa de juros insuportável, reforma tributária, tributação elevada no setor de vinícola, programas de financiamento do governo, sistema tributário Simples Nacional, política macroeconômica sustentável e política macroeconômica insuficiente. Na análise de conteúdo das entrevistas foram registrados 91 seguimentos, sendo 11 especialistas e 8 Micro e Pequenos Empreendedores. Apresenta-se uma síntese dos relatos para uma visão global dos depoimentos de cada código da categoria e em seguida uma análise dos segmentos codificados.

Os especialistas apontam que as políticas públicas para MPES são muito deficitárias, com obrigações impostas aos microempreendedores sem o devido apoio. Há relatos de experiências frustradas, como a legalização compulsória de entregadores de jornal nos anos 90, que resultou no fechamento de muitos negócios por falta de preparo e orientação.

Quanto às linhas de crédito, os entrevistados avaliam que, apesar de existirem programas como o BNDES, PRONAMP e AG Rio, o acesso é complexo e burocrático, com exigências que excluem muitos pequenos empreendedores, especialmente aqueles com histórico de inadimplência ou falta de garantias. Além disso, as taxas de juros são consideradas elevadas, dificultando a viabilidade financeira dos negócios.

Os especialistas destacam a importância de integrar as políticas de crédito com ações de capacitação e apoio à gestão dos empreendedores, seguindo modelos bem-sucedidos como o do agronegócio. Sugerem, por exemplo, que a comprovação de participação em programas de formação poderia resultar em melhores condições de financiamento.

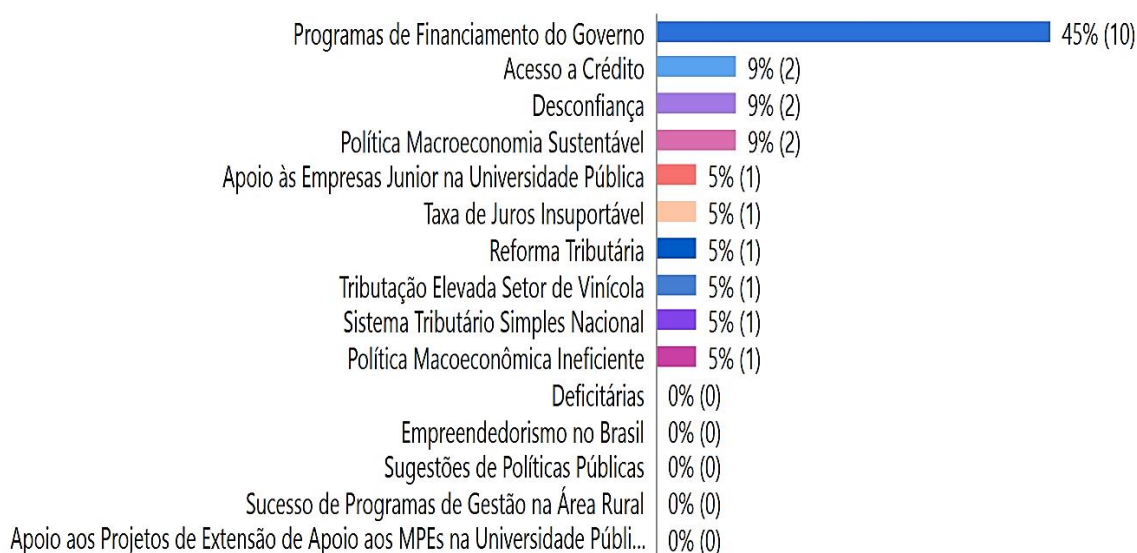
Outro ponto relevante é a necessidade de maior coordenação e integração entre as diversas instituições que compõem o "ecossistema empreendedor", como universidades, SEBRAE, bancos e agências de fomento, de modo a facilitar o acesso dos pequenos empreendedores aos recursos e serviços disponíveis.

Alguns micros e pequenos empreendedores relatam experiências negativas com linhas de crédito, como o Pronamp, devido à falta de planejamento, burocracia e aumento inesperado das parcelas. Outros, no entanto, conseguiram acessar esses programas, especialmente aqueles com maior estruturação e assessoria contábil.

Por fim, a carga tributária elevada e a complexidade do sistema fiscal também são apontadas como obstáculos significativos para o desenvolvimento das MPEs no Brasil.

Apresenta-se o Gráfico 17 com a visualização dos segmentos codificados em Políticas Públicas para MPEs com a opinião dos micro e pequenos empreendedores (EMP).

Gráfico 17 - Políticas Públicas para MPEs (EMP)

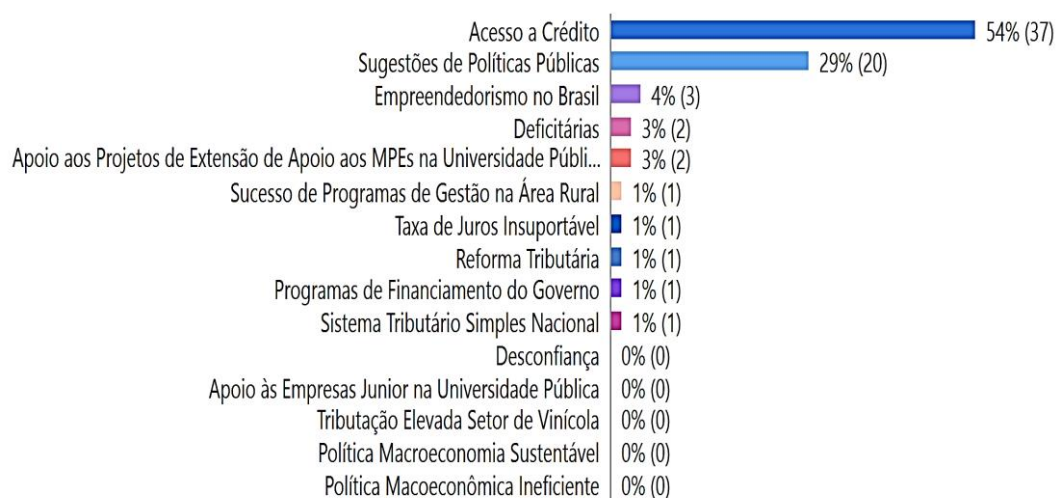


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

A análise das respostas dos micros e pequenos empreendedores revela que a principal política pública percebida como relevante é a existência de programas de financiamento do governo, com 45% das menções (10 registros) (EMP 5, 6, 9, 10, 11 e 12). Isso mostra que, para esse grupo, o apoio financeiro institucionalizado é um dos fatores mais significativos para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento dos negócios. Deste grupo 2 utilizaram o programa (EMP 9 e 12) e 3 não utilizaram (EMP 5, 6 e 10). Em seguida, com 9% (2 registros cada) (EMP 4), aparecem acesso a crédito, desconfiança (EMP 12) e política macroeconômica sustentável (EMP 5), indicando preocupações com a estabilidade econômica e com as barreiras no relacionamento com instituições financeiras. Outros temas aparecem com 5% (1 menção cada), como apoio às empresas juniores (EMP 11), taxa de juros insuportável (EMP 9), reforma tributária (EMP 9), tributação elevada (EMP 6), entre outros.

Apresenta-se o Gráfico 18 com a visualização dos segmentos codificados em Políticas Públicas para MPEs com a opinião dos Especialistas (ESP).

Gráfico 18 - Políticas Públicas para MPEs (ESP)



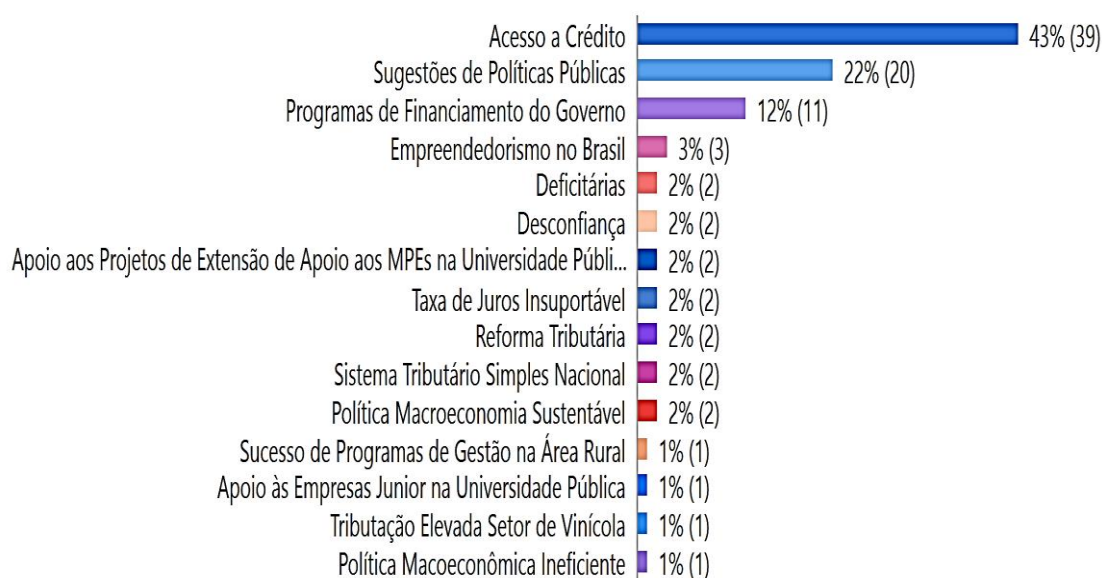
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

Os especialistas demonstram um olhar mais crítico e direto sobre os gargalos enfrentados pelas MPEs. O dado mais expressivo é o destaque ao acesso a crédito, com 54% das menções (37 registros) (ESP 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 12), reforçando a percepção de que esse é o ponto mais sensível e determinante para a saúde financeira das MPEs. Em segundo lugar, com 29% (20 registros) (ESP 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11 e 12), estão as sugestões de políticas públicas, indicando que os especialistas não apenas identificam problemas, mas também vislumbram caminhos de aprimoramento no desenho e execução das políticas. Segue síntese das sugestões de políticas públicas: 1) Criar políticas de Estado, não apenas de governo, para garantir continuidade e efetividade das ações; 2) Oferecer subsídios e melhores condições de financiamento para as MPEs; 3). Incentivar a formalização de empresas informais, trazendo-as para o mundo da legalidade e abrindo novas possibilidades; 4) Estimular a profissionalização da gestão dos empreendedores, oferecendo capacitação, consultoria e orientação acessíveis; 5) Promover a coordenação e integração do "ecossistema empreendedor", com universidades, SEBRAE, bancos e outras instituições, para melhor atender os empreendedores; 6) Incentivar a formação de arranjos produtivos locais (APLs) para que os pequenos empreendedores possam cooperar e ganhar escala; 7) Revisar a carga tributária do Simples Nacional, que prejudica empresas com faturamento oscilante; 8). Criar programas nas universidades para apoiar o desenvolvimento de micro e pequenos negócios locais; 9) Orientar e capacitar os empreendedores, especialmente os MEIs, sobre seus direitos, deveres e planejamento, de forma acessível e gratuita.

Os demais temas aparecem com baixa frequência: empreendedorismo no Brasil (4%) (ESP 2, 4 e 7), deficitárias (ESP 7) e apoio a projetos de extensão universitária (3% cada) (ESP 7). Com 1% aparecem aspectos como sucesso de programas de gestão na área rural (ESP 1), taxa de juros insuportável (ESP 5), reforma tributária (ESP 3), financiamento do governo (ESP 7), e Sistema Tributário Simples Nacional (ESP 9).

Apresenta-se o Gráfico 19 com a visualização dos segmentos codificados em Políticas Públicas para MPEs com a opinião dos Micros e Pequenos Empreendedores (EMP) e Especialistas (ESP).

Gráfico 19 - Políticas Públicas para MPEs (ESP e EMP)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

A análise total consolidada dos depoimentos de especialistas e empreendedores revela uma percepção sobre os principais desafios enfrentados pelas MPEs. O acesso a crédito lidera com 43% das menções (39 registros) (ESP 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 12 e EMP 4), seguido por sugestões de políticas públicas, com 22% (20 registros) (ESP 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11 e 12). Em terceiro lugar, com 12% (11 registros) (EMP 5, 6, 9, 10, 11 e 12 e ESP 7), estão os programas de financiamento do governo, tema mais citado entre os empreendedores. Os demais assuntos — como empreendedorismo no Brasil (ESP 2, 4 e 7), deficitárias (ESP 7), desconfiança (EMP 12), reforma tributária (ESP 3 e EMP 9), entre outros — aparecem diluídos entre 1% e 3% das respostas. Essa consolidação aponta para uma agenda prioritária que envolve o fortalecimento do crédito, redesenho de políticas públicas e estruturação de programas governamentais eficazes. O alinhamento entre os dois grupos nos temas centrais sugere que um modelo de

planejamento e controle para MPEs deve priorizar mecanismos de financiamento acessível, políticas coerentes e articulação institucional para que a sustentabilidade das empresas se consolide.

A partir da análise do gráfico totalizado, observa-se a ocorrência do ponto de saturação nos depoimentos a partir de três categorias centrais: acesso a crédito (43%), sugestões de políticas públicas (22%) e programas de financiamento do governo (12%). Esses achados indicam que os participantes, tanto especialistas quanto empreendedores, convergem sobre esses elementos como os mais críticos no cenário das MPEs, revelando que novas informações tenderiam a reforçar - e não alterar - essas categorias. Ainda que os demais itens tenham aparecido com menor frequência, sua presença é relevante, pois contribuem para a compreensão da complexidade do ecossistema das MPEs, especialmente no que se refere às limitações estruturais, institucionais e operacionais. Essa densidade temática sustenta a validade do modelo de planejamento e controle gerencial que se propõe nesta tese, já que incorpora os aspectos prioritários apontados pelos atores envolvidos e permite construir um referencial voltado à sustentabilidade e à redução da mortalidade empresarial. O reconhecimento das categorias saturadas como base empírica qualifica a proposta do modelo, alinhando-a aos principais desafios práticos enfrentados pelas micro e pequenas empresas brasileiras.

Os resultados obtidos na análise dos gráficos totalizados dos três primeiros itens atingem 77% das menções. Esse ponto de saturação evidencia uma agenda prioritária para o fortalecimento das MPEs brasileiras, marcada pela carência de instrumentos estruturais de suporte e orientação. A literatura reforça essa constatação. Garcia (2022) e Bedê (2016) apontam que a elevada mortalidade das MPEs decorre da falta de preparo técnico e de políticas públicas eficazes, destacando a relevância do planejamento e da capacitação para o sucesso empresarial. O relatório da ANEGEPE e SEBRAE (2024) vai além ao revelar que o perfil do empreendedor brasileiro é frequentemente movido pela necessidade de renda e opera em ambientes pouco favoráveis, o que amplia o desafio de sobrevivência. Nesse sentido, Lucena e Bastos (2021) destacam o papel dos planos de negócio como mecanismo estratégico para ampliar a longevidade empresarial, especialmente quando acompanhados de apoio institucional. A ausência de práticas sistemáticas de controle e planejamento, como indicam Freitas *et al.* (2022) e Cardoso *et al.* (2020), compromete a sustentabilidade e o desempenho dos negócios. Portanto, a proposta desta tese alinha-se à necessidade evidenciada pelos dados e pela literatura: desenvolver um modelo de planejamento e controle gerencial específico para MPEs, adaptado à sua realidade estrutural e voltado à sustentabilidade, à redução da

mortalidade e ao fortalecimento da cultura de gestão, ancorando políticas públicas, capacitação e ferramentas práticas de apoio à tomada de decisão.

Cabe destaque para as sugestões de políticas públicas apontadas pelos entrevistados revelam que os especialistas não apenas identificam os problemas enfrentados pelas MPEs, mas também propõem caminhos para aprimorar o desenho e a execução das políticas. Dentre as propostas mais recorrentes estão: (1) criação de políticas de Estado, que transcendam ciclos de governo e assegurem continuidade e efetividade; (2) oferta de subsídios e melhores condições de financiamento para pequenos negócios; (3) incentivo à formalização de empresas informais, ampliando sua inclusão econômica; (4) estímulo à profissionalização da gestão, por meio de capacitação e consultoria acessíveis; (5) integração do ecossistema empreendedor, reunindo universidades, SEBRAE, instituições financeiras e demais atores estratégicos; (6) promoção de arranjos produtivos locais (APLs), facilitando a cooperação e o ganho de escala; (7) revisão da carga tributária do Simples Nacional, especialmente para empresas com variações de faturamento; (8) criação de programas universitários voltados ao apoio direto aos pequenos negócios locais; e (9) orientação específica aos MEIs sobre seus direitos, deveres e práticas de planejamento. Essas propostas reforçam o papel essencial das políticas públicas como suporte articulador e estruturante, capaz de ampliar as chances de sucesso e perenidade das MPEs no cenário nacional.

4.8 NUVEM DE PALAVRAS

Com base nas entrevistas realizadas com os 12 Micro e Pequenos Empreendedores (MPEs) e 12 Especialistas (ESP), foi empregada a técnica de análise de conteúdo assistida pelo software MAXQDA, a partir da qual se geraram as respectivas nuvens de palavras. Essas representações visuais possibilitam uma análise individual das percepções de cada grupo, bem como a identificação de pontos de convergência e divergência entre os discursos. A interpretação desses dados contribui diretamente para os objetivos da pesquisa, especialmente no que se refere à construção de um modelo de planejamento e controle gerencial voltado à sustentabilidade e à redução da mortalidade das MPEs. A seguir, apresentam-se a Figura 17 (Nuvem de Palavras – MPEs) e a Figura 18 (Nuvem de Palavras – Especialistas).

A análise das nuvens de palavras extraídas dos depoimentos dos micro e pequenos empreendedores (MPEs) e dos especialistas (ESP) entrevistados evidencia aspectos fundamentais para a formulação de um Modelo de Planejamento e Controle voltado à sustentabilidade e à redução da mortalidade das MPEs. A frequência de termos como “empresa”, “negócio” e “cliente”, destacados em ambas as nuvens, revela uma preocupação compartilhada entre os dois grupos com a manutenção e o funcionamento eficiente do negócio, tendo o cliente como eixo central das decisões estratégicas e operacionais. Essa convergência sinaliza que qualquer proposta de modelo precisa contemplar com prioridade a relação com o cliente e a organização interna da empresa, como fatores críticos de sustentabilidade.

Nos depoimentos dos MPEs, observa-se uma predominância de palavras relacionadas à experiência prática, desafios cotidianos e relações interpessoais. Termos como “trabalho”, “pessoas”, “exemplo”, “dificuldade”, “valor”, “produto” e “faturamento” revelam um ambiente de gestão fortemente ancorado na vivência empírica e na superação de obstáculos, muitas vezes sem planejamento estruturado. Há uma percepção clara de que o sucesso do negócio está diretamente ligado ao esforço pessoal, ao conhecimento adquirido na prática e à capacidade de adaptação. Isso demonstra que os empreendedores operam com baixa formalização, o que contribui para vulnerabilidades estruturais, sobretudo no que se refere à capacidade de se manter competitivos e resilientes a mudanças no mercado — um dos fatores diretamente associados à mortalidade precoce das MPEs.

Em contraste, a nuvem de palavras dos especialistas traz à tona uma visão mais técnica e normativa. Palavras como “planejamento”, “crédito”, “contabilidade”, “gestão”, “controle”, “BNDES” e “Sebrae” demonstram a ênfase em instrumentos formais de apoio à gestão empresarial. O discurso dos especialistas remete à racionalidade da administração, à necessidade de organização financeira, ao acesso a recursos de crédito e ao papel das políticas públicas como suporte à sobrevivência das MPEs. Essa perspectiva revela um distanciamento entre o conhecimento técnico disponível e a realidade cotidiana enfrentada pelos empreendedores, especialmente os que não possuem formação em gestão. Essa lacuna entre o saber técnico e a prática pode ser um dos fatores explicativos do alto índice de mortalidade das MPEs, em especial nos primeiros anos de vida.

Diante disso, torna-se evidente que o Modelo de Planejamento e Controle proposto precisa assumir o papel de elo entre essas duas realidades. Deve incorporar ferramentas gerenciais acessíveis, práticas e contextualizadas, que possibilitem ao empreendedor tomar decisões fundamentadas, ainda que sem formação técnica aprofundada. Ao mesmo tempo, deve estar alinhado às boas práticas de gestão reconhecidas pelos especialistas, garantindo

consistência metodológica e eficácia na aplicação. Isso implica a construção de instrumentos que permitam um diagnóstico simplificado, a estruturação de um plano de ação voltado à gestão financeira, de pessoas e de processos, além de promover a aproximação entre as MPEs e os órgãos de apoio e financiamento, como SEBRAE e BNDES.

Ao alinhar os saberes práticos dos empreendedores com o conhecimento técnico dos especialistas, o modelo poderá atuar de forma decisiva na sustentabilidade dos negócios. A redução da mortalidade das MPEs não depende apenas de boas ideias, mas sobretudo da capacidade de transformá-las em negócios organizados, com planejamento, controle e constante adaptação às exigências do mercado. Assim, a análise das nuvens de palavras confirma a relevância e a urgência da construção de um modelo que seja, ao mesmo tempo, acessível, aplicável e estratégico para o fortalecimento do segmento que mais gera emprego e renda no país.

4.9 SEMINÁRIO DE PESQUISA

O Programa de Doutorado da Unigranrio em Administração teve a disciplina de Seminário de Pesquisa III, ministrada pela professora e coordenadora do programa, Dra. Rejane Prevot Nascimento. Cada doutorando teve a responsabilidade de organizar um seminário com a temática de sua tese convidando dois profissionais com a titulação de doutor e experiência profissional e acadêmica. Neste sentido, foi organizado o Seminário intitulado “Micro e Pequenas Empresas: Dificuldades, Desafios e Oportunidades”. As palestrantes foram: 1) Professora Dra. Rose Mary Almeida Lopes, graduada em Psicologia com Mestrado e Doutorado em Psicologia Social. Autora e coautora de livros em Empreendedorismo e Plano de Negócios e Presidente da ANEGEPE, 2) Professora Dra. Heloisa Siqueira Lordello, graduada em ciências contábeis e direito com Mestrado e Doutorado em ciências contábeis. Professora da UFRRJ e coordenadora do Projeto “MEI em Ação”. Assim, apresenta-se uma síntese dos resultados deste seminário.

A realização do seminário proporcionou uma rica troca de saberes entre a academia e a prática profissional. A Profa. Dra. Rose Mary Almeida Lopes trouxe uma análise abrangente e fundamentada sobre o cenário do empreendedorismo no Brasil com base nos dados do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, destacando tendências, desafios estruturais e oportunidades latentes. Sua exposição apresentou evidências de que o Brasil, embora conte com cerca de 42 milhões de empreendedores, ainda enfrenta alta taxa de descontinuidade dos negócios, baixa inovação e um ambiente pouco favorável para empreender. Entre os pontos críticos apontados

estão: a falta de incentivo à educação empreendedora no ensino básico, a burocracia excessiva, a dificuldade de acesso a financiamento e a baixa inserção de tecnologia e inovação nos pequenos negócios.

A professora enfatizou que, embora o país tenha elevado número de empreendedores, a qualidade e sustentabilidade desses negócios permanecem frágeis. Chamou atenção também para a menor valorização de empreendimentos familiares, bem como para a precarização das atividades dominadas por mulheres, que em geral estão concentradas em setores com baixa inovação e alto nível de informalidade. Sua análise evidencia um cenário no qual a sobrevivência dos empreendimentos está mais relacionada à necessidade do que à oportunidade, o que contribui para a vulnerabilidade e curta duração das iniciativas empreendedoras. A provocação deixada pela professora ao final de sua fala – “O que a academia pode fazer para melhorar a competitividade e longevidade dos empreendedores?” – sintetiza o papel transformador que a universidade pode e deve assumir frente a esse desafio nacional.

Na sequência, a Profa. Dra. Heloísa Siqueira Lordello apresentou uma visão mais aplicada, a partir da experiência concreta de atuação no projeto de extensão “MEI em Ação” da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. A docente detalhou o perfil do microempreendedor individual (MEI) no Brasil, cuja categoria representa mais de 15 milhões de CNPJs ativos, destacando sua relevância econômica, mas também suas fragilidades estruturais. A partir da experiência extensionista e de uma pesquisa aplicada junto a 41 MEIs, foi possível constatar que grande parte desse público ingressa no empreendedorismo sem conhecimento mínimo sobre gestão financeira, planejamento ou obrigações legais. Os dados revelam baixa formalização das finanças, confusão entre o patrimônio pessoal e empresarial e forte desconhecimento sobre ferramentas básicas de controle como fluxo de caixa e DRE.

A professora também evidenciou as contradições normativas, onde o Estado, ao mesmo tempo que promete simplificação para os MEIs, exige um conjunto de obrigações acessórias cuja complexidade exige assessoria contábil especializada – algo fora do alcance da maioria desses empreendedores. Destacou ainda que programas governamentais de crédito, como o recente “Acredita”, tendem a ser pouco efetivos quando não são acompanhados de estratégias educativas e suporte técnico, pois muitos MEIs sequer têm acesso à informação sobre os requisitos e procedimentos exigidos.

O debate final do seminário reforçou o alinhamento entre os achados apresentados pelas palestrantes e os objetivos da presente tese. A análise apresentada pela Profa. Rose fornece subsídios empíricos e teóricos para justificar a importância de se propor um modelo de planejamento e controle gerencial que combata a informalidade, estimule a profissionalização

e promova a sustentabilidade dos pequenos negócios. Por outro lado, a fala da Profa. Heloísa revela, em nível micro, as lacunas de conhecimento e estrutura que dificultam a longevidade dos empreendimentos, especialmente entre os MEIs. Ambos os olhares convergem na identificação de um cenário que exige, com urgência, modelos de intervenção que promovam a educação empreendedora, a inclusão produtiva qualificada e o fortalecimento institucional das MPEs.

Dessa forma, os dados, reflexões e proposições discutidos no seminário reforçam a pertinência da proposta desta tese em apresentar um Modelo de Planejamento e Controle para as MPEs, com foco na sustentabilidade e na redução da mortalidade empresarial. O seminário cumpriu plenamente seu papel acadêmico e científico ao gerar contribuições relevantes e contextualizadas para a construção de conhecimento e práticas transformadoras.

Os achados discutidos no seminário convergem com o que a literatura científica tem apontado como desafios estruturais e estratégicos enfrentados pelas micro e pequenas empresas brasileiras. O retrato apresentado pela Profa. Rose Mary, amparado nos dados do GEM (ANEGEPE, SEBRAE, 2024), é corroborado por estudos como os de Garcia (2022) e Bedê (2016), que destacam a elevada taxa de mortalidade empresarial e a ausência de planejamento como fatores críticos. A carência de conhecimento sobre finanças e gestão, evidenciada pela experiência extensionista relatada pela Profa. Heloísa, encontra eco em diversas pesquisas recentes (Cardoso *et al.*, 2020; Freitas *et al.*, 2022), as quais apontam que, embora os gestores reconheçam a importância das práticas contábeis e financeiras, seu uso ainda é limitado por desconhecimento técnico e informalidade gerencial.

Além disso, a baixa formalização do planejamento estratégico (Silva *et al.*, 2022; Gonçalves *et al.*, 2023) e a prática intuitiva e desestruturada da gestão (Lucena e Bastos, 2021; Silva *et al.*, 2021) são apontadas como obstáculos recorrentes à longevidade e competitividade das MPEs. A pesquisa de Vieira *et al.* (2022) destaca a cultura de inovação como vetor estratégico para pequenas empresas, mas evidencia a falta de instrumentos adaptados à realidade dessas organizações, algo também salientado nas falas do seminário, principalmente em relação à escassez de inovação apontada pelo GEM. Por fim, o papel dos contadores como agentes de transformação — muitas vezes negligenciado — é reforçado por estudos como o de Tisott *et al.* (2022), que defendem a contabilidade consultiva como ferramenta estratégica, e por Moschella *et al.* (2023), que reforçam o valor da atuação contábil na gestão de riscos e sustentabilidade dos negócios.

Diante desse panorama, a proposta desta tese — desenvolver um modelo de planejamento e controle gerencial para MPEs — ganha robustez e atualidade. Ao considerar as

especificidades dessas organizações e suas limitações operacionais e técnicas, o modelo se alinha a uma agenda de transformação orientada à sustentabilidade, à profissionalização da gestão e à redução da mortalidade empresarial. A articulação entre teoria e prática, proporcionada pelo seminário e reforçada por uma base sólida de evidências científicas, contribui para avançar na construção de soluções aplicáveis, efetivas e alinhadas à realidade do empreendedorismo brasileiro.

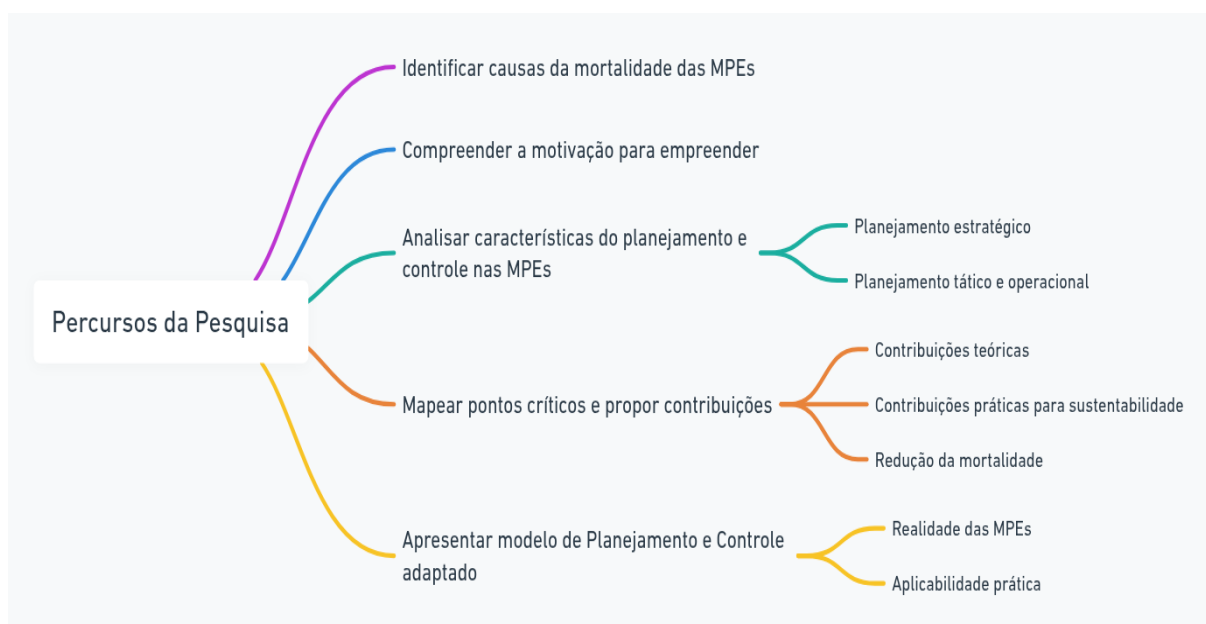
4.10 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE PARA MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (MPC para MPEs)

Após a realização das etapas de revisão da literatura, coleta de dados e análise dos resultados, chegamos a um momento central desta pesquisa: a apresentação do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs). Este modelo busca alinhar as contribuições teóricas, fundamentadas em uma robusta base científica, às práticas aplicáveis e acessíveis à realidade dos empreendedores brasileiros, com o objetivo de mitigar os desafios estruturais enfrentados por esse segmento e promover a sustentabilidade e competitividade das MPEs no país.

4.10.1 Contribuição Teórica

A elevada taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil é uma realidade conforme estudos. Isto compromete a sustentabilidade econômica e social do país. Com o objetivo de contribuir para a reversão desse quadro, esta tese percorreu um caminho investigativo orientado por cinco grandes eixos: (a) identificar as causas da mortalidade das MPEs; (b) compreender a motivação para empreender; (c) analisar as características do planejamento e controle utilizados pelos micro e pequenos empreendedores; (d) mapear os pontos críticos e propor contribuições teóricas e práticas voltadas à sustentabilidade e redução da mortalidade; e (e) apresentar um modelo de Planejamento e Controle adaptado à realidade desses negócios. Segue a Figura 19 representando os percursos.

Figura 19 -Percursos da Pesquisa



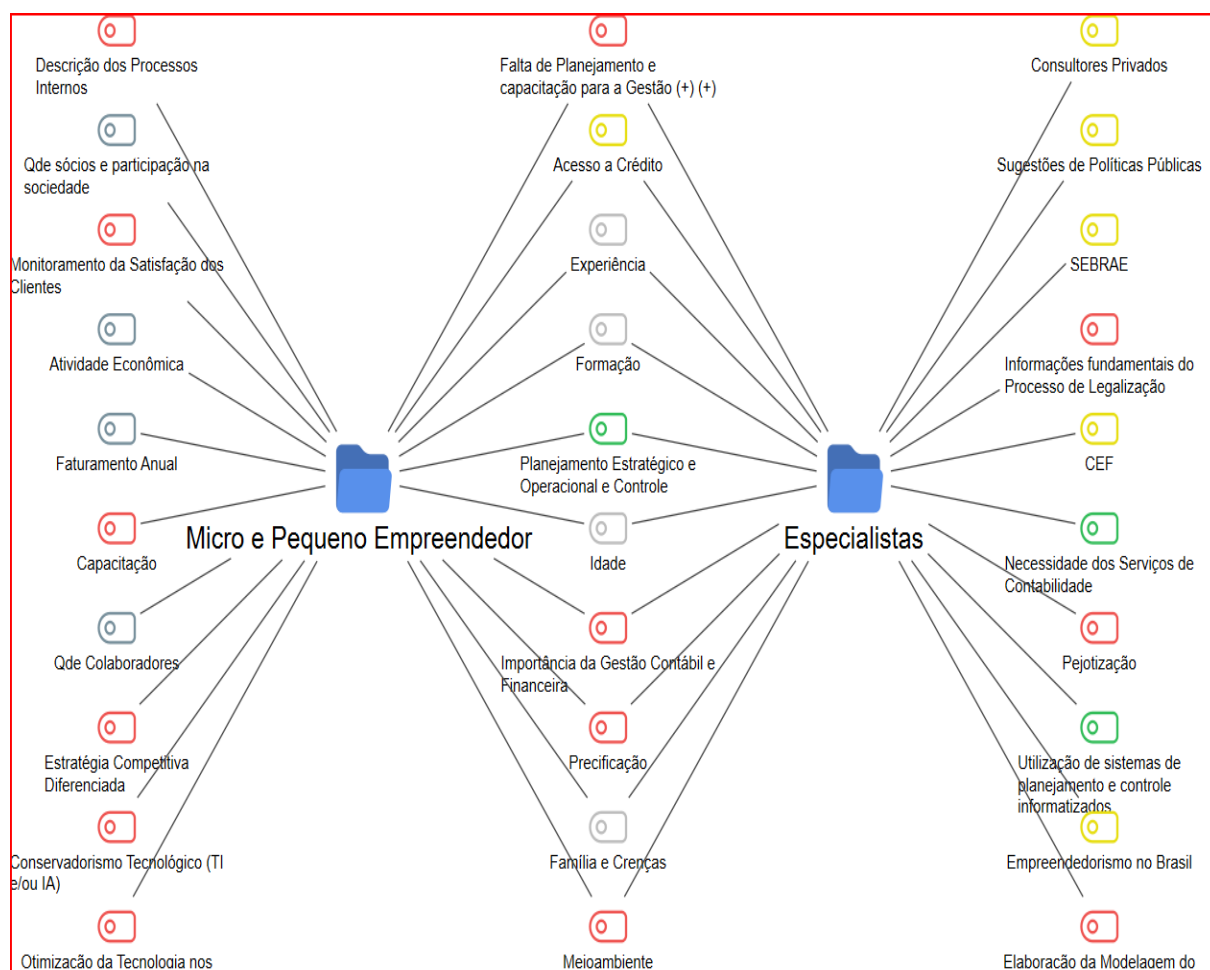
Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o site Whimsical Diagrams

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise de conteúdo com apoio do software MAXQDA, a partir de entrevistas com 12 micro e pequenos empreendedores e 12 especialistas que atuam diretamente com esse público. A triangulação das visões permitiu uma compreensão profunda e contrastiva da realidade vivida por quem empreende e de quem os acompanha tecnicamente.

Entre os achados mais relevantes, destacam-se a ausência de planejamento estruturado e capacitação gerencial, a falta de um plano de negócios, a fragilidade da gestão contábil e financeira, e a inexistência de práticas sistemáticas de controle gerencial. Os especialistas, por sua vez, reforçaram a necessidade de se fortalecer a orientação desde a fase inicial da formalização, com ênfase em precificação, planejamento financeiro, modelagem de negócios, princípio da entidade e uso de sistemas de planejamento e controle informatizados, além da importância de políticas públicas e apoio institucional.

Essas convergências e dissonâncias estão representadas de forma sintética na Figura 20 Análise comparativa dos códigos das entrevistas com MPEs e Especialistas, gerada pelo software MAXQDA. A figura evidencia graficamente as principais categorias emergentes, bem como suas interseções, indicando os pontos de atenção prioritários para a construção de um modelo de intervenção teórico e prático com aplicabilidade.

Figura 20 -Análise comparativa dos códigos das entrevistas com MPEs e Especialistas

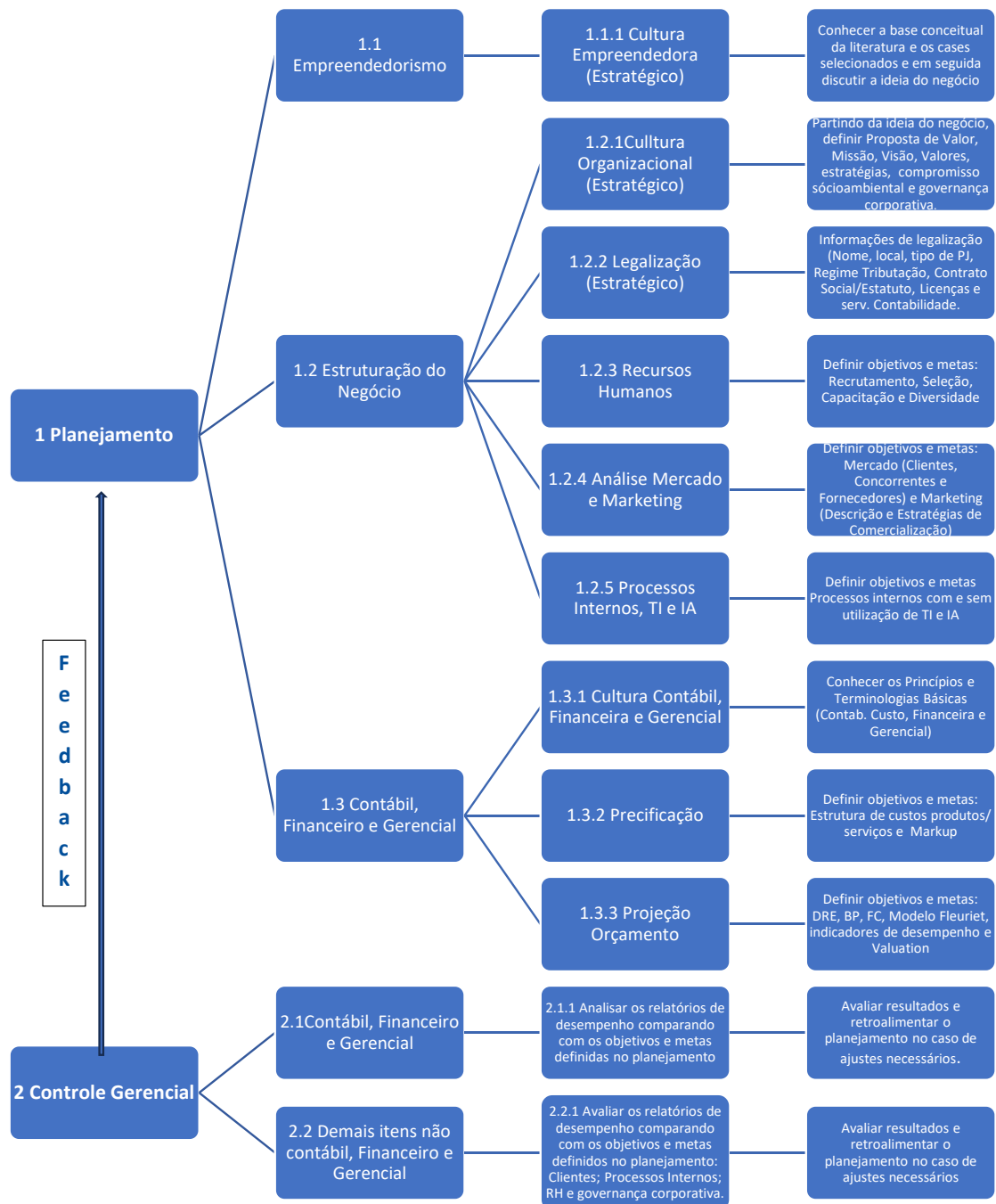


Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados codificados no MAXQDA (2025)

Diante desse contexto, a presente tese propõe um Modelo de Planejamento e Controle para MPEs (MPC para MPEs), estruturado de forma a integrar os aprendizados da pesquisa e responder às principais fragilidades detectadas. O modelo ancora-se em dois construtos fundamentais: 1) Planejamento, abrangendo dimensões como empreendedorismo, estruturação do negócio e gestão contábil-financeira; e 2) Controle Gerencial, voltado ao monitoramento contínuo dos objetivos, metas e resultados definidos no planejamento.

A seguir, apresenta-se na Figura 21 o MPC para MPEs, que constitui uma contribuição teórica e prática desta tese, ao oferecer uma proposta de intervenção sistematizada, aplicável e adaptada à realidade dos micros e pequenos empreendedores, com o propósito de fomentar a sustentabilidade empresarial e reduzir a taxa de mortalidade.

Figura 21 - Modelo Conceitual de Planejamento e Controle para MPEs (MPC para MPEs)



Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor

PLANEJAMENTO

A construção do **Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs)** representa a principal contribuição teórico-prática desta pesquisa, sendo resultado de uma articulação crítica entre os aportes da literatura e os achados empíricos obtidos junto a micro e pequenos empreendedores e especialistas. O modelo está ancorado em dois **construtos fundamentais** — **Planejamento e Controle Gerencial** — estruturados de forma integrada e adaptada à realidade operacional das MPEs brasileiras, com vistas à promoção da sustentabilidade, da longevidade e da redução da taxa de mortalidade desses empreendimentos.

O construto **Planejamento** abrange três dimensões: empreendedorismo, estruturação do negócio e gestão contábil-financeira. Apresenta-se a seguir a fundamentação teórica da construção teórica de cada uma das dimensões.

A incorporação do **empreendedorismo** como uma das dimensões estruturantes do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs) se justifica tanto pelos dados empíricos levantados nesta pesquisa quanto pelo acúmulo teórico construído nas últimas décadas sobre o papel do empreendedor como agente de transformação econômica e social. Os relatos dos entrevistados revelaram que muitos micros e pequenos empreendedores iniciaram seus negócios motivados por **necessidade**, evidenciando uma tentativa de reação a situações adversas, como o desemprego ou a ausência de oportunidades formais. Por outro lado, também foi significativa a presença de empreendedores motivados por **oportunidade**, denotando uma postura mais proativa e alinhada à identificação de nichos de mercado ou ao desejo de autonomia. Entre ambos os perfis, destacou-se ainda uma parcela que apresentou motivações híbridas, combinando fatores estruturais e aspirações pessoais, o que reforça a complexidade e a dinamicidade do processo empreendedor.

A literatura analisada dá suporte à importância dessa dimensão no modelo. Dornelas (2014) destaca que empreender é um ato de realização pessoal e transformação de ideias em oportunidades que geram valor para a sociedade. Já autores como Sarasvathy (2001) propõem abordagens alternativas à lógica causal, como a **efetuação**, essencial em contextos de incerteza, característica recorrente entre as MPEs brasileiras. Essa lógica, baseada na utilização dos recursos disponíveis, na aceitação de perdas controladas e na adaptação contínua, dialoga diretamente com o comportamento identificado entre os empreendedores pesquisados, que frequentemente operam com escassos meios e elevada exposição ao risco. O princípio da “colcha de retalhos” – que valoriza a construção colaborativa com parceiros e redes – também

foi confirmado nos relatos que evidenciaram o papel do núcleo familiar como suporte inicial ao negócio.

Além disso, os dados do GEM Brasil 2023, organizados por ANEGEPE e SEBRAE (2024), reforçam a importância do empreendedorismo na estrutura econômica brasileira. Com uma Taxa de Empreendedorismo Total de 30,1% da população adulta, o Brasil posiciona-se entre os países com maior dinamismo empreendedor. Esse contingente é composto, majoritariamente, por microempreendedores que enfrentam desafios expressivos de capacitação, planejamento e controle. A ausência de práticas gerenciais estruturadas, identificada nesta pesquisa, está fortemente associada à falta de formação empreendedora. Estudos como os de Ribeiro e Plonski (2020) confirmam essa lacuna, ao apontarem que a educação empreendedora no país ainda carece de metodologias práticas e contextualizadas, limitando a capacidade dos indivíduos de tomar decisões fundamentadas e inovadoras.

Portanto, a inclusão da dimensão empreendedorismo no MPC para MPEs atende à necessidade de reconhecer que o sucesso do planejamento e do controle gerencial depende, em grande medida, da formação de uma cultura empreendedora. Esta deve ser fortalecida desde a fase inicial do negócio antes da sua legalização. Tal cultura deve também ser respaldada por políticas públicas consistentes, programas de apoio contínuo e ações de capacitação que preparem o empreendedor não apenas para iniciar, mas para sustentar e desenvolver seu negócio ao longo do tempo.

Para obtenção desta cultura empreendedora segue sugestões de materiais que podem ser utilizados pelos especialistas e consultores na aplicação do MPC para MPEs, sem nenhum custo. Segue Quadro 32 com lista de vídeos que podem ser acessados.

Quadro 32 -Lista de Vídeos da ANEGEPE e SEBRAE

Case nº	Título	Tempo	Link
1 Parte 1	Efetuação contra pobreza, violência e crise	0:03:53	https://anegepe.org.br/case/video-case-01-parte-01-efetuacao-contr-pobreza-violencia-e-crise/
1 Parte 2	Colcha de Retalhos	0:04:22	https://anegepe.org.br/case/video-case-01-parte-02-efetuacao-contr-pobreza-violencia-e-crise/
1 Parte 3	Empreendedorismo Social	0:02:23	https://anegepe.org.br/case/video-case-01-parte-03-efetuacao-contr-pobreza-violencia-e-crise/
2	A Efetuação no empreendedorismo de Freelancers	0:06:14	https://anegepe.org.br/case/2876/

3	Surfe e Skate com Empreendedorismo de Estilo de Vida	0:09:58	https://anegepe.org.br/case/video-case-03-surfe-e-skate-com-empresendedorismo-de-estilo-de-vida/
4	Pivotar até encontrar um propósito	0:21:17	https://anegepe.org.br/case/video-case-04-pivotar-ate-encontrar-um-proposito/
5	Concordata da Havan?! Do limão, uma limonada	0:06:06	https://anegepe.org.br/case/video-case-05-concordata-da-havan-do-limao-uma-limonada/
6	Matheus Cardoso e sua empresa social Moradigna: origens e desenvolvimento (Parte 01)	0:03:29	https://anegepe.org.br/case/video-case-06-parte-01-matheus-cardoso-e-sua-empresa-social-moradigna-origens-e-desenvolvimento/
6	Matheus Cardoso e sua empresa social Moradigna: "eu errei!" (Parte 02)	0:04:47	https://anegepe.org.br/case/video-case-6-parte-02-matheus-cardoso-e-sua-empresa-social-moradigna-eu-errei/
7	Investir o que você pode perder: Rick Chesther passa a visão	0:08:43	https://anegepe.org.br/case/video-case-07-investir-o-que-voce-pode-perder-rick-chesther-passa-a-visao/
8	Neiva Guedes: impedindo a extinção da Arara Azul	1:30:16	https://anegepe.org.br/case/video-case-08-neiva-guedes-impedindo-a-extincao-da-arara-azul-2/
9	Comunicando e Fazendo Arte pela Vida: Felipe Mello	0:13:18	https://anegepe.org.br/case/video-case-09-comunicando-e-fazendo-arte-pela-vida-felipe-mello/
10	Lisiane e a Novah: alimentos inclusivos com effectuation	0:10:51	https://anegepe.org.br/case/video-case-10-lisiane-e-a-novah-alimentos-inclusivos-com-effectuation/
11	Do brigadeiro à gestão financeira: Carolina Costa e a Lapag	4:01:00	https://anegepe.org.br/case/video-case-11-do-brigadeiro-a-gestao-financeira-carolina-costa-e-a-lapag/
12	Realçando a beleza negra com effectuation	0:11:16	https://anegepe.org.br/case/video-case-12-realcando-a-beleza-negra-com-effectuation/
13	Entre eletrônicos e ovelhas: a trajetória empreendedora de Ítalo "Cell"	0:09:17	https://anegepe.org.br/case/video-case-13-entre-eletronicos-e-ovelhas-a-trajetoria-empresendedora-de-italo-cell/
14	De recém-formadas a grandes empreendedoras em diagnósticos	0:25:49	https://anegepe.org.br/case/video-case-14-de-recem-formadas-a-grandes-empresendedoras-em-diagnosticos/
15	Wellington Vitorino: da Pobreza ao Empreendedorismo e ao MIT	0:18:22	https://anegepe.org.br/case/video-case-15-wellington-vitorino-da-pobreza-ao-empresendedorismo-e-ao-mit/
16	Como um negócio de alimentação caseira se tornou o restaurante de sucesso "MUSEOH"	0:20:11	https://anegepe.org.br/case/video-case-16-como-um-negocio-de-alimentacao-caseira-se-tornou-o-restaurante-de-sucesso-museoh/
17	Como ativar o legado do Bar Semente em plena pandemia?	0:21:23	https://anegepe.org.br/case/video-case-17-como-ativar-o-legado-do-bar-semente-em-plena-pandemia/

18	Combate à fome e ao desperdício: Regina Tchelly, empreendedora do Projeto Favela Orgânica	0:04:35	https://anegepe.org.br/case/video-case-18-combate-a-fome-e-ao-desperdicio-regina-tchelly-empreendedora-do-projeto-favela-organica/
19	Hydro Mind: Surfando empreendedorismo de estilo de vida com effectuation	Sem vídeo	https://anegepe.org.br/case/video-case-19-hydro-mind-surfing-lifestyle-entrepreneurship-with-effectuation/
20	De Catador de Latinhas aos Milhões por Ano com a Reciclagem	0:04:33	https://anegepe.org.br/case/video-case-20-de-catador-de-latinhas-aos-milhoes-por-ano-com-a-reciclagem/
21	Efetuação no negócio de artes gráficas	Sem vídeo	https://anegepe.org.br/case/video-case-21-efetuacao-no-negocio-de-artes-graficas/
22	Uma Trajetória de Empreendedorismo no Setor Educacional: Jardiel de Moura	Sem vídeo	https://anegepe.org.br/case/video-case-22-uma-trajetoria-de-empreendedorismo-no-setor-educacional-jardiel-de-moura/
23	Lovecrypto: Empreendedorismo em <i>startup</i> de <i>blockchain</i>	Sem vídeo	https://anegepe.org.br/case/video-case-23-lovecrypto-empreendedorismo-em-startup-de-blockchain/
24	De Aluna de Administração a Empreendedora Social: Helena Casanovas Vieira, Cofundadora da Aliança Empreendedora	0:30:56	https://anegepe.org.br/case/video-case-24-de-aluna-de-administracao-a-empreendedora-social-helena-casanovas-vieira-cofundadora-da-alianca-empreendedora/
25	Do Sucesso da Feira Preta à quase Falência: como Adriana Barbosa Expandiu a Visão de seu Negócio	0:06:17	https://anegepe.org.br/case/video-case-25-do-sucesso-da-feira-preta-a-quase-falencia-como-adriana-barbosa-expandiu-a-visao-de-seu-negocio/
26	O que é o EMPREENDEDORISMO ? O que é ser empreendedor? EXPLICAÇÃO SIMPLES e MUITO FÁCIL (SEBRAE PR)	0:4:15	https://www.youtube.com/watch?v=oZv9TbLEh3M
27	Empreendedorismo: 10 características do Empreendedor (SEBRAE SP)	0:3:53	https://www.youtube.com/watch?v=xflU6oukqes

28	Seminário Empreendedorismo e Inclusão Social – GEM 2024 (ANEGEPE e SEBRAE)	2:44:10	https://www.youtube.com/live/JRRqezTHXk
----	--	---------	---

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Para agregar valor nessa formação de cultura empreendedora foi selecionado do Programa Mundo Corporativo da CBN, dirigido por Milton Jung, três vídeos qualificados para este objetivo. O programa realiza entrevistas esclarecedoras com especialistas sobre marketing, negócios, empreendedorismo e mercado de trabalho. Segue Quadro 33 com a lista dos vídeos.

Quadro 33 - Lista de Vídeos do Programa Mundo Corporativo da CBN

Título	Descrição	Tempo	Endereço
Mundo Corporativo recebe Alberto Saraiva, fundador e presidente do Habib's	O Mundo Corporativo se dedica a contar a história de um homem que saiu de Portugal com o objetivo de ser médico e acabou abrindo uma das maiores redes de franquia do Brasil. Quem conversa conosco hoje Alberto Saraiva, fundador e presidente do Habib's,	0:32:40	https://www.youtube.com/watch?v=Dvq6ndQ_OuE
Mundo Corporativo recebe Vinicius Mendes, Fundador da Besouro de Fomento Social	O Mundo Corporativo recebe o fundador da Besouro de Fomento Social, Vinicius Mendes. Milton Jung e o entrevistado conversam sobre o desenvolvimento de um negócio do zero, com pouco ou nada de recursos.	0:36:35	https://www.youtube.com/watch?v=6ETgnuddDkA
CBN Mundo Corporativo com Milton Jung entrevista Arthur Igreja	Acostumado a trabalhar com empreendedores que estão em começo de carreira e criadores sempre prontos a trazer uma nova ideia ao mercado, Arthur Igreja alerta que “esperar o produto perfeito é um equívoco”, e sugere que se valide as hipóteses o mais rápido possível. Empresário, investidor anjo e professor da FGV-RJ, Igreja foi entrevistado pelo jornalista Milton Jung, no programa Mundo Corporativo, da rádio CBN.	0:31:45	https://www.youtube.com/watch?v=rqtnX8we2pQ&t=40s

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A **dimensão Cultura Organizacional**, no contexto do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs), foi concebida com o objetivo de alinhar a identidade do empreendedor à construção estratégica e sustentável do negócio. Partindo da concepção de que uma boa ideia e a motivação empreendedora não são suficientes para garantir a longevidade empresarial, essa dimensão incorpora elementos essenciais à definição da identidade e dos direcionadores estratégicos da empresa, especialmente relevantes nas MPEs.

O modelo contempla, de forma explícita, os seguintes componentes da cultura organizacional: proposta de valor, missão, visão e valores, estratégias organizacionais, compromisso socioambiental e governança corporativa. Esses elementos foram selecionados de maneira criteriosa a partir da literatura de referência — notadamente os trabalhos de Abdalla *et al.* (2019), Oliveira (2023), Kaplan e Norton (2001) e Frezatti *et al.* (2016) — com o intuito de estruturar um modelo que vá além das ferramentas operacionais e integre valores, propósito e responsabilidade.

A proposta de valor, selecionado do modelo CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2011), representa a essência do que a empresa entrega ao seu público, sendo o ponto de partida para a formulação estratégica. A seguir, os conceitos de missão, visão e valores oferecem ao empreendimento uma identidade institucional clara, orientando suas decisões e relacionamentos com *stakeholders* (Abdalla *et al.* (2019)). A partir disso, a elaboração de estratégias organizacionais torna-se mais coerente e alinhada, viabilizando o desdobramento do plano estratégico em ações táticas e operacionais.

No campo da estratégia, o modelo incorpora a contribuição seminal de Michael Porter, conforme destacado por Abdalla *et al.* (2019), que apresenta técnicas fundamentais como o Modelo Diamante, o Modelo das Cinco Forças Competitivas, as Estratégias Competitivas Genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque) e a Cadeia de Valor. A aplicação prática desses conceitos, adaptada à realidade das MPEs, é essencial para que o microempreendedor compreenda seu posicionamento competitivo, identifique vantagens sustentáveis e adote decisões estratégicas mais qualificadas. Por isso, o modelo propõe que essas ferramentas sejam trabalhadas de forma acessível e aplicada, como parte integrante da formação cultural e estratégica do negócio. A análise de SWOT também pode ser utilizada para subsidiar o plano estratégico.

A inclusão do **compromisso socioambiental e das práticas de governança corporativa** na dimensão Cultura Organizacional reflete uma abordagem contemporânea que reconhece o papel estratégico do ESG (*environmental, social and governance*) como vetor de sustentabilidade e longevidade empresarial. Conforme destacado por Harraca (2022), o ESG vai além de boas práticas operacionais, constituindo-se como um modelo transformador que alinha propósito e lucro na condução dos negócios. No contexto das MPEs, embora muitas vezes de forma intuitiva ou incipiente, já se observa a adoção de práticas relacionadas ao pilar ambiental, como a gestão de resíduos e a economia de recursos naturais. O pilar **social**, por sua vez, apresenta-se como um desafio, mas com sinais promissores, especialmente na inclusão de grupos vulneráveis e na valorização das condições de trabalho. Já o pilar de **governança** emerge

como um dos mais sensíveis para os pequenos negócios, especialmente pela busca crescente dos empreendedores por maior transparência, separação entre as esferas pessoal e empresarial e profissionalização da gestão — aspectos que se alinham à necessidade de estruturas simples, porém eficazes, de governança corporativa adaptadas à realidade das MPEs.

Dessa forma, ao integrar os princípios do ESG à cultura organizacional, o MPC para MPEs propõe que a sustentabilidade, a ética e a responsabilidade social deixem de ser conceitos periféricos e passem a compor a base estratégica do negócio, contribuindo para sua reputação, diferenciação e capacidade de adaptação em mercados cada vez mais exigentes. Essa perspectiva, aliada a um planejamento estratégico de cinco anos, favorece não apenas a perenidade, mas também a construção de uma cultura voltada ao impacto positivo e à criação de valor compartilhado — atributos cada vez mais valorizados no ecossistema empreendedor e nos mercados em que essas empresas operam.

Importa destacar que o modelo MPC para MPEs adota um horizonte de planejamento estratégico de cinco anos, possibilitando uma visão de longo prazo, mas com desdobramentos táticos e operacionais viáveis. Essa perspectiva temporal foi escolhida para garantir que os princípios culturais definidos no início do empreendimento possam ser internalizados e operacionalizados progressivamente. O modelo, portanto, não se limita à formalização documental de valores e metas, mas propõe a consolidação de uma cultura organizacional aplicada, capaz de orientar decisões, promover o engajamento da equipe e sustentar a trajetória de crescimento do negócio.

A **dimensão Legalização**, no contexto do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs), representa um componente estratégico e estruturante, embora frequentemente negligenciado no processo de planejamento. Os dados empíricos da pesquisa demonstram que a ausência de informações técnicas qualificadas e a complexidade dos procedimentos legais ainda constituem barreiras significativas enfrentadas por empreendedores brasileiros, especialmente na fase inicial do negócio. Esses entraves configuram uma lacuna recorrente tanto na prática quanto na literatura especializada, impactando negativamente a sustentabilidade e a inserção formal das MPEs no ambiente econômico.

Quando executada de forma fragmentada ou sem o devido conhecimento, a legalização compromete o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e societárias, dificulta o acesso a linhas de crédito, políticas públicas de fomento, e prejudica a inserção regular no mercado formal, limitando o crescimento e a perenidade do negócio. Essa realidade é agravada pelo perfil predominante dos microempreendedores brasileiros, que, na maioria dos casos, não

contam com suporte jurídico-contábil no início de suas atividades. Por isso, no modelo aqui proposto, a dimensão Legalização contempla itens fundamentais como nome empresarial, marca, endereço, natureza jurídica, contrato social, regime de tributação e licenças obrigatórias, compondo uma visão integrada e funcional da constituição do negócio.

A obra Legalização de Empresas e Demais Pessoas Jurídicas, de Barbosa *et al.* (2022), oferece importante contribuição ao sistematizar de maneira acessível os fundamentos e os procedimentos legais exigidos para a constituição de organizações, indo além do aspecto formal e destacando o papel estratégico da legalização dentro de um modelo de planejamento gerencial mais amplo. Os autores reforçam que a formalização deve ser precedida pela elaboração de um **plano de negócios** e por um processo de **capacitação gerencial**, elementos essenciais para decisões mais seguras e bem fundamentadas (BARBOSA *et al.*, 2022).

O relatório Empreendedorismo no Brasil – 2023, elaborado por ANEGEPE e SEBRAE (2024), também reforça esse diagnóstico ao apontar que, embora o país apresente uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo, a mortalidade empresarial ainda é elevada, impulsionada por fatores como burocracia, informalidade e desinformação legal. A aparente facilidade de formalização pelo modelo MEI, por exemplo, muitas vezes oculta a falta de compreensão das obrigações acessórias, contribuindo para a fragilidade dos negócios no médio prazo.

Nesse sentido, a incorporação da legalização ao modelo MPC para MPEs busca superar a visão meramente documental ou burocrática do processo, reconhecendo-a como parte integrante e estratégica do planejamento empresarial. Ao integrar os aspectos legais aos demais componentes do modelo — como cultura organizacional, estruturação do negócio, e controle gerencial —, reforça-se a necessidade de preparar o empreendedor para uma jornada mais consciente, formalizada e sustentável. A orientação técnica, o acesso à informação clara e atualizada e a articulação com profissionais qualificados tornam-se, portanto, pilares da efetividade dessa dimensão, em consonância com os objetivos de reduzir a taxa de mortalidade das MPEs e ampliar sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

A **dimensão Recursos Humanos** do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs) foi concebida a partir da adaptação da perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 2001), ampliando sua aplicação para contemplar aspectos centrais da gestão de pessoas nas MPEs. Esta dimensão inclui os seguintes elementos: recrutamento e seleção, capacitação e diversidade - compondo um eixo estratégico essencial à sustentabilidade.

Os dados empíricos apontam a capacitação como a principal preocupação dos empreendedores entrevistados, especialmente nos setores de consultoria e serviços, em que o capital intelectual representa diferencial competitivo. As micro e pequenas empresas demonstram esforços para qualificar suas equipes por meio de cursos, palestras, eventos e parcerias com instituições de ensino. No entanto, foi recorrente o relato sobre a dificuldade de conciliar essas ações com a intensa rotina operacional, o que limita a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. A baixa frequência de conexões explícitas entre teoria e prática indica uma lacuna importante na gestão do aprendizado organizacional.

Outros elementos da gestão de pessoas, como rotatividade e práticas de recrutamento, seleção, remuneração e benefícios, também foram observados, ainda que de forma menos estruturada. Tais aspectos, mesmo que informalmente conduzidos, influenciam diretamente a retenção de talentos e a continuidade dos processos internos. Os relatos revelam iniciativas pontuais de valorização dos colaboradores, como o pagamento de bônus, a oferta de salários compatíveis com o mercado e o incentivo a uma cultura de colaboração.

A literatura corrobora esses achados. O estudo de Vieira *et al.* (2022) destaca que a cultura de inovação nas MPEs está diretamente associada ao aprendizado organizacional e à participação ativa dos colaboradores, sendo o planejamento participativo uma ferramenta estratégica para fomentar o engajamento e a inovação. Já Freitas *et al.* (2022) evidenciam que as práticas de gestão de pessoas estão entre os principais fatores de sucesso das MPEs, ao lado do planejamento financeiro e do controle gerencial. A rotatividade de pessoal e a escassez de mão de obra qualificada são identificadas como desafios recorrentes, em consonância com as dificuldades relatadas pelos entrevistados.

A importância do alinhamento entre o desenvolvimento de pessoas e a estratégia organizacional é reforçada por Souza *et al.* (2022), ao aplicar o *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa e demonstrar que o aprendizado contínuo deve ser sistematizado como vetor de desempenho. Complementarmente, Anjos Júnior (2022) mostra que, em empreendimentos de estrutura informal, como o caso da Bendito Doce, a capacitação tende a ser negligenciada por limitações de tempo e recursos, mesmo sendo reconhecida como essencial para a profissionalização da gestão.

No modelo aqui proposto, a inclusão da diversidade na dimensão de Recursos Humanos amplia o foco tradicional da gestão de pessoas, atribuindo à cultura organizacional um papel mais ativo na promoção da equidade e na valorização das diferenças, não apenas no ambiente interno, mas também nas relações com a sociedade. Ao reconhecer o potencial transformador

da diversidade, reforça-se o compromisso com uma cultura organizacional inclusiva, alinhada às exigências sociais contemporâneas e aos princípios do ESG.

Em síntese, os dados revelam que, embora os micros e pequenos empresários reconheçam a importância do capital humano, enfrentam obstáculos operacionais para incorporar práticas estruturadas de gestão de pessoas. A importância da capacitação nos relatos aponta para uma valorização concreta dos colaboradores, mas também para a necessidade de suporte técnico, metodológico e institucional que permita transformar esse esforço em resultados sustentáveis. Diante disso, torna-se evidente que qualquer proposta de planejamento e controle voltada para as MPEs brasileiras deve tratar os Recursos Humanos como um eixo estratégico, articulando desenvolvimento humano, inclusão e alinhamento com a estratégia organizacional como fundamentos para a sustentabilidade, competitividade e longevidade dos pequenos negócios.

A **dimensão Análise de Mercado e Marketing** do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs) compreende quatro elementos fundamentais: **clientes, concorrentes, fornecedores e estratégia de marketing**. Esta dimensão busca orientar o empreendedor no reconhecimento do ambiente externo e na definição de práticas comerciais que promovam diferenciação, fidelização e crescimento sustentável, mesmo em contextos marcados por restrições de recursos e estrutura gerencial limitada.

Os dados da pesquisa revelam que, embora ainda predominem abordagens informais e intuitivas, os empreendedores estão progressivamente incorporando práticas voltadas ao relacionamento com os clientes, como o monitoramento da satisfação, o uso de sistemas simples de gestão e a implementação de ferramentas como o Net Promoter Score (NPS). Essa tendência encontra respaldo no estudo de Santana e Ardigó (2023), que apontam a jornada do consumidor e a mensuração da experiência como pilares essenciais do marketing estratégico, mesmo em pequenos negócios. A construção de vínculos duradouros, centrada na escuta ativa e na personalização do atendimento, vem se consolidando como um diferencial competitivo relevante entre as MPEs.

A estratégia competitiva diferenciada adotada por diversos empreendedores demonstra uma intenção clara de gerar valor percebido, por meio da adaptabilidade dos produtos e da qualidade do atendimento. Siqueira *et al.* (2022) indicam que empresas que investem em diferenciação demandam maior densidade informacional - especialmente sobre concorrência, comportamento do consumidor e precificação - o que reforça a importância de sistemas

gerenciais integrados e mecanismos simples, mas eficazes, de coleta e análise de dados de mercado.

Ainda que práticas como o marketing boca a boca e o uso de redes sociais (notadamente o *Instagram*) tenham forte presença entre os microempreendedores, essas ações são, em geral, desprovidas de um planejamento estratégico estruturado. O caso documentado por Anjos Júnior (2022) sobre a empresa Bendito Doce ilustra como a criatividade e a improvisação são recursos frequentemente utilizados em substituição à técnica, o que pode funcionar no curto prazo, mas tende a comprometer a escalabilidade e a consistência do negócio nos médio e longo prazos.

A análise da concorrência, embora não tenha sido aprofundada pelos entrevistados, foi reconhecida como ameaça latente, especialmente em mercados saturados ou de baixa diferenciação. A ausência de estratégias sistemáticas de prospecção, retenção e segmentação de clientes, bem como o baixo conhecimento estruturado do público-alvo, reforçam as limitações apontadas por Paula *et al.* (2020) e Souza *et al.* (2022), que destacam o papel de instrumentos como o *Balanced Scorecard (BSC)* na integração entre a visão do cliente e a estratégia empresarial.

Quanto ao relacionamento com fornecedores, embora não tenha sido diretamente mencionado nos relatos, sua inclusão na dimensão é justificada pela interdependência entre os elos da cadeia de valor. A gestão eficiente de fornecedores impacta diretamente na qualidade da entrega ao cliente, na precificação e na competitividade. Aspectos essenciais em mercados voláteis e altamente pressionados por custos.

Diante disso, a dimensão Análise de Mercado e Marketing reforça a necessidade de promover, dentro das MPEs, uma cultura de gestão orientada ao mercado, sustentada em dados, proximidade com o cliente e inteligência competitiva. O MPC para MPEs propõe integrar essas práticas de forma progressiva, considerando os limites operacionais e a realidade dos pequenos negócios. Ao organizar e sistematizar ações que tradicionalmente são conduzidas de forma reativa, o modelo busca ampliar a capacidade de decisão estratégica do empreendedor, fortalecendo sua inserção no mercado, promovendo sustentabilidade e reduzindo os riscos de mortalidade precoce.

A **dimensão Processos Internos (TI e IA)** do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs) foi inspirada na perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard (BSC)*, conforme proposta por Kaplan e Norton (2001). No modelo original, essa perspectiva visa identificar os processos críticos que a organização deve dominar para satisfazer seus clientes e alcançar seus objetivos financeiros. No contexto das MPEs brasileiras, essa dimensão foi adaptada para contemplar três elementos centrais:

processos com uso de tecnologia da informação (TI), processos operacionais sem uso de tecnologia e adoção de inteligência artificial (IA).

Essa adaptação considera a realidade dos pequenos negócios e parte do reconhecimento de que os processos internos são, muitas vezes, marcados por informalidade, falta de padronização e baixa utilização de instrumentos tecnológicos de apoio à decisão e à gestão.

Os dados qualitativos revelam uma crescente valorização, por parte dos empreendedores, da formalização das rotinas operacionais, mesmo que ainda sustentadas por ferramentas simples, como planilhas e quadros de tarefas manuais ou digitais (exemplo: Trello). Essa busca por organização demonstra uma preocupação legítima com a eficiência e a previsibilidade dos processos, mas também evidencia a ausência de sistemas integrados, o que limita a escalabilidade e a consistência das operações. A dependência de softwares fornecidos por franqueadores ou o uso restrito de soluções de mercado refletem tanto a limitação de recursos quanto o baixo nível de capacitação tecnológica da maior parte dos gestores.

A presença de resistência tecnológica, evidenciada por posturas conservadoras quanto à adoção de novos sistemas, reforça o diagnóstico já amplamente discutido na literatura. Cardoso *et al.* (2020) e Tisott *et al.* (2022) demonstram que a subutilização das informações contábeis e gerenciais decorre não apenas da falta de sistemas adequados, mas sobretudo da carência de competências técnicas para interpretar e aplicar tais informações no processo decisório. Essa limitação afeta diretamente a efetividade dos processos internos, contribuindo para decisões intuitivas e não fundamentadas.

A análise também identificou o uso incipiente de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial (IA), ainda distante da realidade cotidiana da maioria das MPEs, mas já presente em discursos de modernização e interesse por automação. Moura *et al.* (2020) e Vieira *et al.* (2022) apontam que, nas MPEs, a inovação tende a ser incremental, desarticulada e concentrada em ações isoladas. O potencial de tecnologias como IA, se devidamente adaptado à realidade operacional dos pequenos negócios, pode representar um importante salto de eficiência e profissionalização, sobretudo em áreas como atendimento ao cliente, marketing digital, controle de estoque e precificação automatizada.

Embora a maior parte dos processos ainda funcione de forma não sistematizada, os relatos evidenciam que há disposição para melhorias, sobretudo quando os benefícios são tangíveis e os custos de adoção são compatíveis com a estrutura do negócio. A literatura sugere, nesse sentido, que ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard* (Souza *et al.*, 2022; Paula *et al.*, 2020) podem ser eficazes também para pequenos negócios, desde que devidamente

adaptadas ao seu contexto. A lacuna observada na adoção de modelos formais de gestão por processos aponta uma oportunidade para intervenções estruturadas e acessíveis.

Nesse cenário, a **dimensão Processos Internos** do MPC para MPEs busca promover a sistematização das atividades operacionais, a partir da distinção entre processos que já se beneficiam da TI, os que ainda operam de forma manual e os que podem ser otimizados com o uso progressivo de ferramentas de IA. A proposta não é exigir grandes investimentos ou transformações disruptivas, mas oferecer um roteiro prático e escalável para a organização interna, com vistas ao aumento da eficiência, da padronização e da tomada de decisões baseadas em dados.

Portanto, ao reconhecer que a informalidade e a baixa adoção tecnológica são fatores estruturantes da vulnerabilidade das MPEs brasileiras, o modelo aqui proposto reforça a necessidade de criar condições mínimas de organização, digitalização e controle, como etapa essencial para a sustentabilidade do negócio. O fortalecimento dos processos internos, aliado ao uso estratégico de TI e IA de forma proporcional à realidade das empresas, é um caminho viável e necessário para a profissionalização da gestão e a redução da elevada taxa de mortalidade que ainda caracteriza o setor no Brasil.

A **dimensão Cultura Contábil, Financeira e Gerencial** do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs) foi também inspirada na perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard (BSC)*, conforme proposta por Kaplan e Norton (2001). Nesta proposta inclui os eixos contábil e gerencial estruturados com base na constatação, empírica e teórica, de que a gestão contábil-financeira representa um dos pilares centrais da sustentabilidade do empreendimento. Os dados qualitativos demonstraram que a gestão contábil e financeira foi o tema mais recorrente nas entrevistas com empreendedores e especialistas, atingindo o ponto de saturação teórica, o que reforça sua centralidade e relevância para a realidade das MPEs. Essa dimensão está organizada em três eixos: 1) cultura contábil, financeira e gerencial, 2) precificação, e 3) projeção do orçamento.

No primeiro eixo, a **cultura contábil, financeira e gerencial** refere-se à compreensão e valorização dos princípios, conceitos e relatórios contábeis por parte dos gestores, incluindo a contabilidade financeira, de custos e gerencial. Os relatos revelaram que, embora a contabilidade seja amplamente terceirizada, sua utilização como instrumento de gestão ainda é limitada, marcada por uma relação predominantemente operacional e documental. Conforme Cardoso *et al.* (2020), muitos gestores reconhecem a importância de ferramentas como o fluxo de caixa e os relatórios contábeis, mas os utilizam de forma fragmentada e sem articulação com o planejamento do negócio.

Os serviços de contabilidade são, portanto, imprescindíveis para a gestão das MPEs, não devendo ser limitados ao cumprimento das obrigações fiscais. A contabilidade deve ser entendida como ferramenta estratégica de apoio à decisão. Para os negócios que não têm condições de manter estrutura própria, a terceirização é uma solução legítima, desde que seja acompanhada da exigência de relatórios gerenciais periódicos, interpretação dos dados e assessoria consultiva. Nesse contexto, o contador deve assumir um papel ativo na profissionalização da gestão, atuando como parceiro estratégico do empreendedor.

Esse eixo também destaca a importância do princípio contábil da entidade, frequentemente negligenciado, mas identificado como um dos fatores críticos de sucesso nas entrevistas. A separação entre finanças pessoais e empresariais é indispensável para a confiabilidade dos relatórios, o controle patrimonial, o acesso a crédito e a transparência das decisões, sendo, portanto, um dos fundamentos éticos e operacionais do MPC para MPEs. Cabe esclarecer que os conceitos dos regimes de competência e caixa, mesmo não sendo apontado na pesquisa, são também imprescindíveis para uma boa compreensão dos relatórios e estão incluídos no modelo.

O segundo eixo aborda a **precificação**, apontada como um dos principais desafios enfrentados pelas MPEs. Muitos empreendedores relataram dificuldades em definir preços de forma técnica, recorrendo à imitação da concorrência ou a estimativas empíricas, sem considerar sua própria estrutura de custos. Essa prática compromete a rentabilidade, distorce a percepção de valor e fragiliza o posicionamento da empresa no mercado. Como propõem Siqueira *et al.* (2022), em contextos de incerteza e concorrência acirrada, a formação de preços deve estar respaldada em informações gerenciais confiáveis. O MPC para MPEs recomenda a utilização do método do markup, associado à identificação da estrutura de custos, como abordagem prática e acessível para os pequenos empreendedores.

O terceiro eixo refere-se à **projeção do orçamento**, compreendida como a construção de uma visão integrada e antecipatória da saúde financeira da empresa. O modelo propõe o uso prático de instrumentos como a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o Balanço Patrimonial (BP), o Fluxo de Caixa (FC), bem como a aplicação de indicadores de desempenho (KPIs) que permitam ao gestor monitorar ponto de equilíbrio, lucratividade, endividamento, rentabilidade e giro. A inclusão do Modelo *Fleuriet* como ferramenta adicional de análise financeira dinâmica visa a facilitar a leitura da estrutura de capital da empresa, Saldo de Tesouraria (ST), Necessidade de Capital de Giro NCG) e Capital de Giro (CG), enquadrando nas tipologias do modelo (I – Excelente, II – Sólida, III – Insatisfatória, IV – Péssima, V – Ruim e VI – Arriscada). (Barbosa, Aves e Barbosa, 2018). Além disso, o modelo incentiva a análise

de investimentos com a utilização do *Valuation* com base em procedimentos de valor no tempo, fomentando uma visão de longo prazo, com cálculo do *Payback*, Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) para identificar a viabilidade do negócio (Gitman, 2003)., mesmo em empreendimentos de menor porte

Essas propostas estão em consonância com os estudos de Freitas *et al.* (2022) e Paula *et al.* (2020), que destacam a contabilidade gerencial e o planejamento financeiro como fatores críticos de sucesso. A ausência dessas práticas contribui para a vulnerabilidade e a elevada taxa de mortalidade precoce das MPEs brasileiras. Assim, a dimensão Cultura Contábil, Financeira e Gerencial propõe não apenas o uso técnico de ferramentas, mas a formação de uma mentalidade gerencial orientada por dados, princípios e sustentabilidade, ancorada na realidade operacional e nas limitações dos pequenos negócios.

A projeção dos demonstrativos obrigatórios seguirá o disposto nas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Segue Quadro 34, com uma síntese da aplicação das normas atualizado, tomando como base Melo e Barbosa, (2017).

Quadro 34- Aplicação das NBCs

Limites de Faturamento Anual	Até R\$ 4,8 milhões (*)	Acima de R\$ 4,8 milhões até R\$ 78 milhões (*)	Acima de R\$ 78 milhões até R\$ 300 milhões (*)	Acima R\$ 300 milhões ou Ativos acima de R\$240 milhões
Tipos de Entidades	Microentidades - MIE	Pequena Empresa - PE	Média Empresa - ME	Empresa de Grande Porte - EGP (Parágrafo Único, Art. 3º, Lei 11.638/2007)
Normas	NBC TG 1002, de 18/11/2021 (20 Seções)	NBC TG 1001, de 18/11/2021 (27 Seções)	NBC TG 1000 de 18/11/2011 (35 Seções)	Conjunto completo das NBC TGs (53 CPCs)
Vigência	A partir de 1/1/2023, permitida a adoção antecipada para 01/01/2022, conforme ITG 1000 de 15/12/2022	A partir de 1/1/2023, permitida a adoção antecipada para 01/01/2022, conforme ITG 1000 de 15/12/2022	A partir de 01/01/2010	A partir de 01/01/2010
DC Obrigatórias	DC (item 3.6 da NBC TG 1002)	DC (item 3.5 da NBC TG 1001)	DC (Item 3.17 da NBC TG1000(R1))	DC
	BP (Anexo 8)	BP (Anexo 2)	BP	BP
	DRE (Anexo 9)	DRE (Anexo 3)	DRE	DRE
	DL/P (Anexo 10)	DMPL (Anexo 4) ou DL/P (Anexo 11)	DRA	DRA
	Plano Contas (Anexo 11)	DFC (Anexo 5)	DMPL	DMPL

	Carta Responsabilidade (Anexo 1)	NE (Anexo 6) respeitando itens 8.1 a 8.6 NBC TG 1001	DFC	DFC
		Plano Contas (Anexo 7)	NE	DVA (Se capital aberto)
		Carta Responsabilidade (Anexo 1)	Carta Responsabilidade (Anexo 1)?	NE

Fonte: Adaptado e atualizado pelo autor com base em Melo e Barbosa (2017)

(*) Limites definidos pela ITG 1000, de 15/12/2022.

Legenda:

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

BP – Balanço Patrimonial

DL/P – Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados

DMPL – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

NE – Notas Explicativas

CONTROLE GERENCIAL

O segundo construto do modelo, o **Controle Gerencial**, foi estruturado como mecanismo de monitoramento contínuo dos objetivos, metas e resultados definidos no planejamento. A literatura de referência (Oliveira, 2023; Anthony e Govindarajan, 2001; Gomes, 2014) aponta que o controle deve ocorrer em múltiplos níveis — estratégico, tático e operacional — e ser executado de forma sistêmica. A proposta do modelo é alinhar o controle gerencial à lógica do planejamento, incorporando práticas de controladoria, contabilidade gerencial, sistemas de informação gerencial e indicadores de desempenho.

O controle é tratado, portanto, não apenas como verificação, mas como processo retroalimentado da gestão. Os quatro pilares do controle (estabelecimento de padrões, avaliação do desempenho, comparação com o planejado e ação corretiva) ganham materialidade nas MPEs por meio da definição de metas factíveis, do uso de softwares simples para registro de dados, da análise de custos e do acompanhamento periódico do desempenho. A adoção de sistemas informatizados e o uso de indicadores gerenciais, conforme sugerido por Kaplan e Norton (1997) com o **Balanced Scorecard (BSC)**, oferece uma estrutura que, mesmo adaptada, pode auxiliar o microempreendedor na organização e mensuração dos resultados.

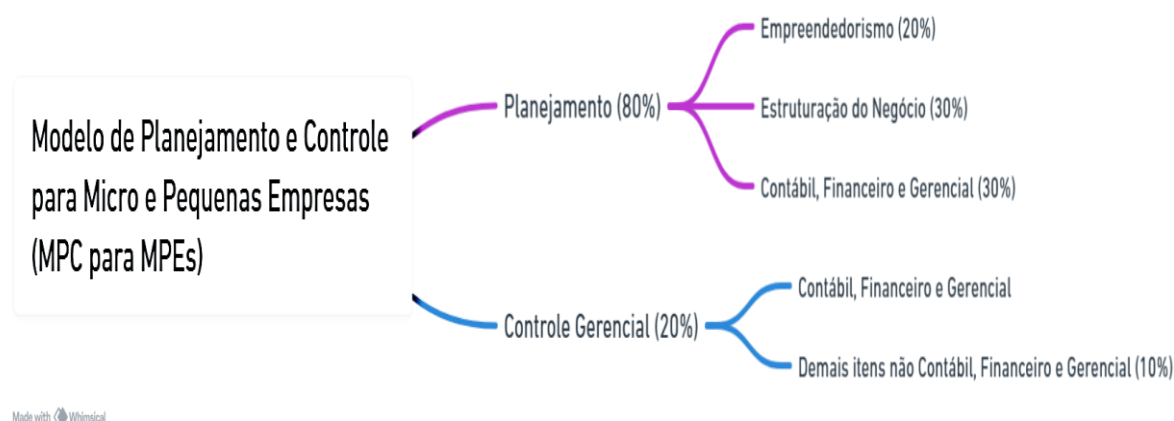
Os achados da pesquisa confirmaram a **inexistência de práticas sistemáticas de controle gerencial** e a carência de formação para seu uso efetivo. Assim, ao integrar o controle como componente essencial do modelo, propõe-se uma mudança de paradigma, em que o empreendedor passa a acompanhar ativamente o desempenho do negócio, ajustando as ações de forma tempestiva.

4.10.2 Contribuição Prática

Para construir e aplicar o modelo de forma prática, o MPC para MPEs foi estruturado utilizando critérios adaptados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), adaptado aos construtos do modelo proposto.

Seguindo o modelo conceitual, estabeleceu-se ponderações nas dimensões dos construtos da seguinte forma: Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs): 1 Planejamento (80%); 1.1 Empreendedorismo (20%); 1.2 Estruturação do Negócio (30%); 1.3 Contábil, Financeiro e Gerencial (30%); 2 Controle Gerencial (20%); 2.1 Contábil, Financeiro e Gerencial; 2.2 Demais itens não Contábil, Financeiro e Gerencial (10%)., conforme apresenta a Figura 22.

Figura 22 - Estrutura do Modelo e Pesos



Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o site Whimsical Diagrams (2025)

Cabe esclarecimento que na revisão da literatura foi identificado uma lacuna, já que não foi encontrado nenhum estudo que estabeleça uma ponderação a um modelo ou sistema de planejamento e controle. Logo, esta proposta deixa flexível a possibilidade de alteração dos

pesos considerando a experiência e conhecimento técnico do profissional que desejar aplicar o modelo.

Indicadores foram definidos para cada dimensão para aplicação de notas em uma escala de 1 a 5, conforme os critérios definidos. Para cada etapa cumprida e avaliada é importante atribuir a nota e exarar um parecer objetivo para respaldar o julgamento técnico. Está prevista uma carga horária de 41 horas para aplicação do modelo com o compromisso de seguir rigorosamente a estrutura do modelo, sendo 1 hora para cada conteúdo do indicador. Esta carga horária pode ser flexibilizada com 50% em atividade presencial ou síncrona, “on-line” e 50% em atividade assíncrona. Para apuração do resultado, deve-se calcular a média aritmética das dimensões e multiplicar aos pesos atribuídos no modelo. O somatório das dimensões será o resultado. O julgamento será: Notas 1 ou 2 – Projeto inviável; Notas 3, 4 ou 5 – Projetos viáveis. É importante registrar que deverá ser feito um relatório final com o resultado e fundamentação dos pontos críticos baseados nos pareceres dos itens. Apresenta-se a Figura 23 com os indicadores.

Este instrumento pode ser aplicado em dois momentos distintos do ciclo de vida do negócio: 1) Na fase inicial, como ferramenta de planejamento prévio à legalização, permitindo ao futuro empreendedor refletir e estruturar melhor as decisões fundamentais para o início das atividades; 2) Em MPEs em funcionamento, especialmente aquelas em situação de dificuldade ou risco de descontinuidade, como instrumento de reestruturação, contribuindo para a sustentabilidade e a redução da mortalidade empresarial.

Figura 23 - Estrutura do Modelo com Indicadores

Dimensões			Indicadores	Nota	Parecer
1 Planejamento (80%)	1.1 Empreendedorismo (20%)	1.1.1 Cultura Empreendedora Estratégico)	1.1.1.1 Apresentação da ideia do negócio		
			1.1.1.2 Assistir ao Seminário GEM 2023 ANEGEPE/SEBRAE		
			1.1.1.3 Discussão sobre mortalidade e sustentabilidade das MPEs (Pesquisa ANEGEPE e SEBRAE)		
			1.1.1.4 Literatura sobre Empreendedorismo (ler documento SEBRAE)		
			1.1.1.5 Assistir vídeos selecionados (ANEGEPE, SEBRAE e CBN)		

			1.1.1.6 Opinião final sobre a ideia e riscos do negócio		
			Média dos Indicadores Empreendedorismo (1.1)	!	
1.2 Estruturação do Negócio (30%)	1.2.1 Cultura Organizacional (Estratégico)	1.2.1.1 Proposta de Valor			
		1.2.1.2 Missão			
		1.2.1.3 Visão			
		1.2.1.4 Valores			
		1.2.1.5 Estratégias			
		1.2.1.6 Compromisso socioambiental			
		1.2.1.7 Governança Corporativa			
	1.2.2 Legalização (Estratégico)	1.2.2.1 Nome			
		1.2.2.2 Marca			
		1.2.2.3 Local			
		1.2.2.4 Tipo de PJ (Natureza Jurídica)			
		1.2.2.5 Contrato Social ou Estatuto			
		1.2.2.6 Regime de Tributação			
		1.2.2.7 Licenças			
		1.2.2.8 Contratação Serviço Contabilidade			
	1.2.3 Recursos Humanos (RH)	1.2.3.1 Recrutamento e Seleção			
		1.2.3.2 Capacitação			
		1.2.3.3 Diversidade			
	1.2.4 Análise de Mercado e Marketing	1.2.4.1 Clientes			
		1.2.4.2 Concorrentes			
		1.2.4.3 Fornecedores			
		1.2.4.4 Estratégia Marketing			
	1.2.5 Processos Internos TI e IA	1.2.5.1 Processos Internos com TI			
		1.2.5.2 Processos Internos sem TI			
		1.2.5.3 Utilização da IA			
		Média dos Indicadores Estruturação do Negócio (1.2)			
1.3 Contábil, Financeiro e Gerencial (30%)	1.3.1 Cultura Contábil, Financeira e Gerencial	1.3.1.1 Princípios e Terminologias (Contab. Custos, Financeira e Gerencial)			
	1.3.2 Precificação	1.3.2.1 Estrutura de Custos e Markup			
	1.3.3 Projeção do Orçamento	1.3.3.1 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE			
		1.3.3.2 Balanço Patrimonial - BP			
		1.3.3.3 Fluxo Caixa - FC			
		1.3.3.4 Modelo Fleuriet			
		1.3.3.5 Indicadores (KPIs)			
		1.3.3.6 Valuation			
		Média dos Indicadores Contábil, Financeiro e Gerencial (1.3)			

2 Controle Gerencial (20%)	2.1 Contábil, Financeiro e Gerencial (10%)	2.1.1 Analisar relatórios de desempenho com os objetivos e metas planejadas	2.1.1.1 Objetivos e metas definidos são suficientes para exercer o controle gerencial		
			Nota CG Itens Contábil, Financeiro e Gerencial	0	
	2.2 Demais itens Não Contábil, Financeiro e Gerencial (10%)	2.2.1 Analisar relatórios de desempenho com os objetivos e metas planejados: Clientes; Processos Internos, RH e GC	2.2.1.1 Objetivos e metas definidos são suficientes para exercer o controle gerencial		
			Nota CG Itens Não Contábil, Financeiro e Gerencial	0	
Total	100%		41		

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o software Excel (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, intitulado **“Planejamento e Controle nas Micro e Pequenas Empresas: Um estudo das empresas no Estado do Rio de Janeiro”**, teve como propósito central compreender como os sistemas de planejamento e controle utilizados pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) com faturamento anual até R\$ 78 milhões e situadas na área geográfica do município do Rio de Janeiro e Baixada Fluminense podem fundamentar a construção de um modelo gerencial adaptado à sua realidade. A pesquisa partiu do reconhecimento da importância estratégica das MPEs para o desenvolvimento econômico e social do país, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios estruturais que comprometem sua longevidade e sustentabilidade.

A investigação buscou responder ao seguinte problema: **“Como as características dos sistemas de planejamento e controle em uso pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras podem ajudar a fundamentar uma proposta de Modelo de Planejamento e Controle para MPEs visando à sustentabilidade e a redução da mortalidade?”**. Para tanto, foi adotada uma **abordagem qualitativa**, composta por uma pesquisa **bibliográfica** e pela **análise de conteúdo de entrevistas com micro e pequenos empreendedores e especialistas**, permitindo identificar padrões, fragilidades e práticas emergentes nos processos de gestão. Assim, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as características dos sistemas de planejamento e controle em uso pelas MPEs para fundamentar uma proposta de Modelo de Planejamento e Controle para MPEs visando à sustentabilidade e a redução da mortalidade.

A estrutura das considerações finais foi organizada com base nos **objetivos específicos da pesquisa**, os quais orientam a síntese crítica dos principais resultados. O estudo procurou investigar as causas de mortalidade das MPEs; compreender as motivações para empreender; identificar as características do planejamento e controle utilizados pelos micros e pequenos empreendedores; mapear os pontos críticos e as contribuições teóricas e práticas voltadas à sustentabilidade e à redução da mortalidade; e, por fim, propor um modelo de Planejamento e Controle adaptado à realidade desse público-alvo.

A investigação das causas da mortalidade das Micro e Pequenas Empresas constituiu a etapa inicial da pesquisa, com a finalidade de verificar se a literatura existente oferecia subsídios consistentes para justificar a construção de um modelo de planejamento e controle voltado à realidade das MPEs brasileiras. O levantamento bibliográfico revelou que, embora haja um conjunto expressivo de estudos que identificam os fatores que levam ao encerramento precoce desses empreendimentos, ainda há uma lacuna significativa quanto à proposição de soluções práticas e integradas que enfrentem esses desafios com foco específico no planejamento e no controle gerencial.

Os estudos de Garcia *et al.* (2022) foram particularmente relevantes nesse processo, ao apresentar uma análise detalhada das fragilidades que comprometem a sobrevivência das MPEs. Os autores apontam a ausência de planejamento estratégico, a falta de capacitação gerencial, o desconhecimento de instrumentos contábeis e financeiros e a informalidade como fatores críticos que contribuem para a descontinuidade dos pequenos negócios. Esses achados permitiram delimitar com maior precisão os focos de investigação adotados na tese.

Além disso, o relatório Empreendedorismo no Brasil – 2023, elaborado pela ANEGEPE e SEBRAE (2024), ofereceu uma base empírica complementar essencial ao evidenciar, em escala nacional, que grande parte das MPEs não resiste aos cinco primeiros anos de funcionamento. O documento relaciona essa elevada taxa de mortalidade à informalidade, à burocracia e à ausência de preparo técnico por parte dos empreendedores. Embora reconheça a importância do ambiente externo, o relatório destaca, sobretudo, a carência de competências internas e de mecanismos estruturados de gestão como fatores determinantes para a sobrevivência.

A análise desses estudos foi decisiva para consolidar o pressuposto central desta tese: de que a sustentabilidade das MPEs passa necessariamente por avanços na gestão, especialmente nas áreas de planejamento e controle. Ao identificar que os fatores de mortalidade estão associados, em grande medida, a deficiências internas de gestão e não apenas a condicionantes externos, reforçou-se a necessidade de propor um modelo conceitual adaptado à realidade dos pequenos negócios, capaz de contribuir efetivamente para a sua longevidade e desenvolvimento.

No cumprimento do objetivo de compreender as motivações que levam os micro e pequenos empreendedores a iniciarem seus negócios, a análise dos dados revelou um conjunto diverso de razões que refletem a complexidade do cenário brasileiro de empreendedorismo. A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar cinco categorias principais de motivação: **oportunidade, necessidade, combinação entre oportunidade e necessidade, transição profissional e incentivo familiar**. Essa segmentação permitiu entender como fatores estruturais, conjunturais e subjetivos interagem na decisão de empreender.

A **motivação por oportunidade** destacou-se entre os entrevistados como um fator relevante, evidenciando perfis empreendedores que vislumbraram lacunas no mercado ou buscavam realização pessoal e autonomia. Essa motivação está associada a decisões mais planejadas e à busca por diferenciação, conforme discutido por Dornelas (2014) e pelo relatório GEM Brasil 2023 (ANEGEPE e SEBRAE, 2024). Em contrapartida, a **motivação por necessidade** também foi recorrente, retratando casos em que o empreendedorismo surgiu como alternativa frente ao desemprego ou à falta de opções no mercado formal — uma realidade que reflete a fragilidade do sistema de proteção social e das oportunidades laborais no país.

Entre esses dois polos, emergiram ainda relatos que indicavam uma **combinação de oportunidade e necessidade**, evidenciando trajetórias nas quais o empreendedor, mesmo diante de pressões contextuais, identificou no negócio próprio uma via de mobilidade ou realização. Também se observou a **transição profissional** como motivação, especialmente entre aqueles que migraram de carreiras públicas ou privadas em busca de maior autonomia, propósito ou flexibilidade. Por fim, o **incentivo familiar** — por meio de apoio financeiro, emocional ou sucessório — foi destacado como fator motivacional em alguns relatos, reforçando o papel das redes de apoio na formação do comportamento empreendedor.

Essas diferentes motivações, ainda que distintas entre si, apontam para uma conclusão comum: o perfil motivacional do empreendedor influencia diretamente suas práticas de gestão, sua abertura ao planejamento e sua capacidade de adotar instrumentos de controle. A literatura consultada — como Hashimoto e Borges (2020) e Dornelas (2014) — confirma essa relação entre motivação, estilo gerencial e propensão à capacitação e à profissionalização. Nesse sentido, os resultados obtidos neste estudo reforçam a necessidade de que modelos de planejamento e controle voltados às MPEs considerem essa diversidade de perfis motivacionais, oferecendo diretrizes acessíveis e adaptáveis a empreendedores que, muitas vezes, iniciam suas atividades com baixa formação técnica, mas alto comprometimento e desejo de consolidação.

A análise empírica das entrevistas com micro e pequenos empreendedores, bem como com especialistas que atuam diretamente no apoio a esse público, permitiu identificar as principais **características dos sistemas de planejamento e controle utilizados pelas MPEs brasileiras**. Os dados revelaram um cenário marcado pela informalidade, práticas empíricas e ausência de sistematização gerencial, ainda que permeado por esforços pontuais de organização e busca por melhoria. O uso de ferramentas como planilhas, sistemas básicos de gestão e aplicativos de controle financeiro demonstra que, mesmo sem uma estrutura formal, muitos empreendedores buscam acompanhar minimamente a operação do negócio. No entanto, essas práticas são, em grande parte, desprovidas de integração, padronização ou alinhamento com metas estratégicas de médio e longo prazo.

A ausência de **planejamento estruturado** manifestou-se como um dos pontos mais recorrentes e críticos entre os entrevistados. Grande parte das EMPs iniciou suas atividades sem um plano de negócios formal, sem estudo de viabilidade e sem definição clara de metas ou indicadores. O **planejamento, quando presente, é geralmente de curto prazo e operacional**, raramente contemplando aspectos táticos ou estratégicos. Essa lacuna estende-se à gestão financeira e contábil: muitos empreendedores não dominam os conceitos básicos de custos, margem, precificação ou fluxo de caixa, o que dificulta a tomada de decisão racional. A **precificação por imitação da concorrência** ou de forma intuitiva foi uma prática mencionada de forma recorrente.

Outro ponto crítico identificado é a **fragilidade da cultura contábil e gerencial**, que contribui para a invisibilidade de informações estratégicas e a baixa utilização de dados contábeis para fins de gestão. A contabilidade terceirizada, embora majoritária, raramente é usada como fonte de dados para análise gerencial. Essa realidade compromete a gestão financeira do negócio e dificulta o acesso a crédito, a inserção em cadeias produtivas mais estruturadas e o próprio planejamento de crescimento.

A pesquisa também revelou a **inobservância do princípio contábil da entidade** por parte de diversos empreendedores, um fator relevante para a desorganização financeira e patrimonial das MPEs. A mistura entre recursos da empresa e do proprietário, além de dificultar o controle, compromete a transparência e a possibilidade de avaliar a performance do negócio com base em indicadores confiáveis. A **etapa de legalização** também se destacou como problemática: diversos entrevistados relataram dificuldades no acesso à informação sobre o processo de formalização, escolha da natureza jurídica, definição do regime tributário e obtenção de licenças. Isso revela que a legalização não é tratada como parte do planejamento, mas como uma exigência burocrática, desarticulada do modelo de negócio e das estratégias futuras da empresa.

Apesar dessas fragilidades, a análise permitiu identificar alguns movimentos positivos e contribuições práticas relevantes. Parte dos entrevistados já utiliza aplicativos de controle, sistemas simples de gestão, ou demonstra abertura para capacitação e uso de tecnologias acessíveis. A presença de ferramentas como Trello, software de franquia ou iniciativas pontuais de monitoramento financeiro demonstram que existe espaço para adoção de práticas gerenciais mais robustas, desde que compatíveis com a realidade das MPEs.

Do ponto de vista dos especialistas, reforça-se a importância de atuar desde a fase inicial da formalização, com orientação sobre **precificação, planejamento financeiro, modelagem de negócio, projeções orçamentárias, uso de indicadores e sistemas informatizados**, além de ações voltadas à capacitação em gestão e à valorização da cultura contábil. As contribuições teóricas extraídas desses achados consolidam a necessidade de uma abordagem integrada, que una planejamento, controle, orientação estratégica, empreendedorismo e legalização como elementos centrais para a sustentabilidade dos pequenos negócios.

Embora não tenha sido definido como objetivo específico da pesquisa, os dados revelaram ainda **sugestões de políticas públicas** formuladas pelos especialistas, as quais apontam caminhos concretos para o aprimoramento do ambiente empreendedor: estão as sugestões de políticas públicas, indicando que os especialistas não apenas identificam problemas, mas também vislumbram caminhos de aprimoramento no desenho e execução das políticas. Segue síntese das sugestões de políticas públicas:

- 1) Criar políticas de Estado, não apenas de governo, para garantir continuidade e efetividade das ações;
- 2) Oferecer subsídios e melhores condições de financiamento para as MPEs;
- 3) Incentivar a formalização

de empresas informais, trazendo-as para o mundo da legalidade e abrindo novas possibilidades; 4) Estimular a profissionalização da gestão dos empreendedores, oferecendo capacitação, consultoria e orientação acessíveis; 5) Promover a coordenação e integração do "ecossistema empreendedor", com universidades, SEBRAE, bancos e outras instituições, para melhor atender os empreendedores; 6) Incentivar a formação de arranjos produtivos locais (APLs) para que os pequenos empreendedores possam cooperar e ganhar escala; 7) Revisar a carga tributária do Simples Nacional, que prejudica empresas com faturamento oscilante; 8) Criar programas nas universidades para apoiar o desenvolvimento de micro e pequenos negócios locais; 9) Orientar e capacitar os empreendedores, especialmente os MEIs, sobre seus direitos, deveres e planejamento, de forma acessível e gratuita.

Como contribuição teórica, esta tese propõe o **Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs)**, estruturado em dois construtos centrais, **Planejamento e Controle Gerencial**, que incorporam dimensões fundamentais. Planejamento com empreendedorismo, estruturação do negócio e cultura contábil-financeira-gerencial e Controle Gerencial. O modelo foi concebido com base nos achados empíricos e na lacuna identificada na literatura, unificando de forma integrada elementos técnicos, legais, estratégicos e operacionais em um referencial gerencial aplicável à realidade das MPEs brasileiras.

No campo prático, a pesquisa apresenta um **instrumento de aplicação do modelo**, concebido a partir de uma analogia ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), adaptado ao contexto empresarial. Este instrumento foi desenhado para ser aplicado por profissionais especialistas que atuam na assistência às MPEs, como contadores, administradores, consultores ou agentes de fomento, com o objetivo de realizar um diagnóstico estruturado e emitir uma opinião fundamentada sobre a viabilidade do projeto ou da empresa.

A estrutura do modelo conceitual adota **ponderações percentuais entre os construtos e suas dimensões**: Planejamento (80%) subdividido em Empreendedorismo (20%), Estruturação do Negócio (30%) e Gestão Contábil, Financeira e Gerencial (30%); e Controle Gerencial (20%) dividido igualmente entre aspectos contábeis, financeiros, gerenciais e demais itens não contábeis, financeiros, gerenciais (10% cada). Embora essa distribuição tenha sido definida com base empírica e teórica, o modelo mantém **flexibilidade para ajustes nos pesos**, de acordo com o julgamento técnico do aplicador.

Para operacionalização, o instrumento apresenta **indicadores específicos para cada dimensão**, com pontuação em **escala de 1 a 5** conforme critérios definidos. Cada item avaliado requer um parecer técnico objetivo. A carga horária estimada para aplicação é de **41 horas**, com sugestão de divisão entre atividades presenciais ou síncronas (50%) e assíncronas (50%). A média aritmética ponderada das dimensões fornece o resultado final, sendo os projetos classificados como **inviáveis** (notas 1 ou 2) ou

viáveis (notas 3, 4 ou 5). Ao final, o aplicador deverá elaborar um **relatório técnico conclusivo**, com os pareceres por dimensão e a identificação dos pontos críticos a serem reestruturados.

Este instrumento representa uma inovação prática ao associar diagnóstico gerencial, orientação técnica e processo formativo em uma única ferramenta, com potencial para ser incorporada por instituições de apoio às MPEs, consultorias e órgãos de fomento. Dessa forma, complementa a contribuição teórica com aplicabilidade concreta, coerente com o propósito maior desta tese: contribuir para a **sustentabilidade e redução da mortalidade das MPEs brasileiras** por meio de uma gestão mais consciente, estruturada e adaptada ao seu contexto real.

Como toda pesquisa aplicada com base em métodos qualitativos, este estudo apresenta **limitações que devem ser reconhecidas**, sem, contudo, comprometer a relevância de seus resultados. O uso de entrevistas em profundidade com micro e pequenos empreendedores e especialistas, aliado à técnica de análise de conteúdo, permitiu identificar padrões e construir categorias robustas de análise, mas os achados se restringem a um **universo específico**, cuja representatividade está vinculada ao contexto dos participantes selecionados e à profundidade interpretativa, não à generalização estatística.

A **delimitação do estudo a um grupo intencional de MPEs e especialistas** — ainda que amparada por critérios de saturação teórica — constitui uma das principais limitações. Outros perfis de empreendedores, setores econômicos ou contextos regionais poderiam apresentar nuances distintas nas práticas de planejamento e controle. Além disso, o próprio instrumento de aplicação do modelo proposto, apesar de fundamentado na realidade empírica observada e na literatura especializada, **ainda carece de validação quantitativa em larga escala**.

Dessa forma, abrem-se **várias possibilidades para pesquisas futuras**. Uma primeira linha de investigação refere-se à **aplicação do modelo MPC para MPEs em contextos diversos**, como diferentes setores produtivos, regiões geográficas ou grupos de empreendedores em estágio inicial ou em situação de informalidade. Também seria pertinente desenvolver **estudos longitudinais** que acompanhem a adoção do modelo ao longo do tempo, analisando seu impacto na sustentabilidade e no desempenho das MPEs.

Adicionalmente, propõe-se o **aperfeiçoamento e validação estatística do instrumento prático**, com aplicação em amostras ampliadas, comparações entre grupos, testes de consistência dos indicadores e aferição de resultados mediante análise de desempenho. Outras investigações podem ainda explorar a **percepção dos profissionais aplicadores do modelo**, como contadores, administradores, consultores ou agentes do Sebrae, no intuito de aprimorar sua funcionalidade e efetividade diagnóstica.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas explorem o papel das **políticas públicas locais e arranjos institucionais** na operacionalização de modelos como o proposto, verificando em que medida a articulação entre agentes públicos e privados pode ampliar a eficácia do planejamento e controle nas

MPEs e reduzir, de fato, sua taxa de mortalidade. Ao reconhecer suas limitações e apontar caminhos para aprofundamento, esta tese reafirma seu compromisso com a construção de conhecimento aplicável e com a valorização do empreendedorismo como vetor de desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M. *et al.* **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.
- ADAMAN, F.; DEVINE, P. *A reconsideration of the theory of entrepreneurship: a participatory approach*. *Review of Political Economy*, v. 14, n. 3, p. 1-24, 2002.
- AGOSTINHO, Matheus Pereira de Carvalho. **Relatório Teórico-Prático: como elaborar um plano de negócios para uma microempresa de prestação de serviço de contabilidade utilizando o sistema do SEBRAE-SC**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2024. Disponível em: <<https://sigaa.ufrj.br/sigaa/public/curso/monografias.jsf>>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- AGUILAR RASCÓN, Oscar Cuauhtémoc; VELÁZQUEZ, Rafael Posada. *Factors that determine the closure or jeopardize the continuity of a micro and small enterprise*. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, Vilnius, v. 10, n. 1(19), p. 78-91, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.15388/omee.2019.10.00004>>. Acesso em: 6 mar 2025.
- AKUOKO, P. B.; AGGREY, V.; AMOAKO-ARHEN, A. Ghana's informal economic sector in the face of a pandemic. **Social Sciences and Humanities Open**, v. 3, n. 1, p. 100094, 2021.
- ÁLINT, Levente Péter; VÁRALLYAI, László; BOTOS, Szilvia. *Evaluation of Data-Driven Sustainability Potential at SMEs Using an Altered Ecocanvas Model*. *Economies*, Basel, v. 13, n. 2, p. 49, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies13020049>. Acesso em: 5 maio 2025.
- ALSHAMI, S.; MAJID, I.; RASHID, N.; ADIL, H. Sustentabilidade de micro e pequenas empresas femininas na Malásia por meio de microcrédito Internacional J. Tecnologia recente. Eng., 8, 70–74, 2019.
- ALVES, Bárbara do Nascimento; FERREIRA, Andreza de Amorim Lima; LINS, Emanuela Ribeiro; SANTOS, Elisabeth Cavalcante dos. A gestão da inovação como prática: Contribuições do conceito de gestão ordinária. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 10, n. 1, e1862, jan./abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1862>>. Acesso em: 5 maio 2025.
- ANEGEPE. **Aprendendo sobre Efetuação**. Disponível em: <<https://anegepe.org.br/aprendendo-sobre-efetuacao/>>. Acesso em: 10 maio 2025.
- ANEGEPE; SEBRAE. **Global Entrepreneurship Monitor: empreendedorismo no Brasil 2023**. Curitiba: ANEGEPE; Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível em: <<https://www.anegepe.org.br/wp-content/uploads/2024/03/GEM-Brasil-2023.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2025.
- ANJOS JÚNIOR, Eufrásio Vieira dos. Que seja doce meu “bendito doce”! **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 130-143, set./dez. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n3p130143>. Acesso em: 5 maio 2025.
- ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. M. G. Tradução: Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001. ISBN: 85-224-3060-8

BA AWAIN, Ali Mohsin Salim; ASAD, Muzaffar; SULAIMAN, Mohammed Ali Bait Ali; ASIF, Muhammad Uzair; SHANFARI, Khalid Salim Al. *Impact of Supply Chain Risk Management on Product Innovation Performance of Omani SMEs: Synergetic Moderation of Technological Turbulence and Entrepreneurial Networking*. **Sustainability**, Basel, v. 17, n. 7, p. 2903, 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su17072903>>. Acesso em: 10 maio 2025.

BÁLINT, Levente Péter; VÁRALLYAI, László; BOTOS, Szilvia. *Evaluation of Data-Driven Sustainability Potential at SMEs Using an Altered Ecocanvas Model*. **Economies**, Basel, v. 13, n. 2, p. 49, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies13020049>. Acesso em: 5 maio 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2020.

BARBIERI, Leonardo Moro; SOTT, Michele Kremer. Fatores críticos de sucesso na implementação de ERP Cloud em PMEs: um estudo de caso em organizações brasileiras. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, São Paulo, v. 14, e2463, jan./dez. 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2463>>. Acesso em: 9 maio 2025.

BARBOSA, Sergio Correia; ALVES, Francisco José dos Santos; BARBOSA, Adriano Guedes. **FLEURIET: Aplicação de um Estudo de Caso no Setor de Transporte Aéreo**. Rio de Janeiro: Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro - CRC RJ, 2018. ISBN 9788569486077.

BARBOSA, Sergio Correia; SILVA, Viviane Santos da; OLIVEIRA, João Ricardo de; BOM, Rose Marie Argolo de; OLIVEIRA, Elaine Cristina Brum de; SOUZA, Flavio Luiz Vieira. **Legalização de empresas e demais pessoas jurídicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

BARUTTI, D. D. O. FOOD BIKE ROSA MEL: **VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO POR MEIO DE PLANO DE NEGÓCIO**. Revista REFAS, p. 1–20, 2016. Disponível em: <<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/40/67>>. Acesso em: 02 mar 2021.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático**. 13. ed. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2015. 516 p. ISBN 9788532627278.

BEDÊ, M. A. (Coordenação), LIMA, A. V. **Estudo Sobre Sobrevivência das Empresas no Brasil 2016**. Brasília: SEBRAE, 2016. 96p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf> > Acesso em: 31 dez 2020

BENDOR, Marta Elisa Moraes da Silva; PORTO, Priscila Maria Vasconcelos; LINHARES, Francisca Juliana Miranda; SANTOS, Ruan Carlos dos. *Brick's Burger House: o desafio de crescer sem perder o sabor*. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 10, n. 1, e1736, jan./abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1736>>. Acesso em: 10 maio 2025.

BIZZOTO, C.E.N. **Plano de Negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte**. Brasília: Planalto, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 20/01/2024

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Brasília: Planalto, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 20/01/2024

BRASIL. **Lei nº 10.404, de 9 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil**. Brasília: Planalto, 2002. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10404.htm>. Acesso em 21/01/2024.

CARDOSO, Amanda Bezerra; ALVES, Tainá Almeida; SILVA, Givanildo da; BARBOSA, Maria de Lourdes. Artefatos contábeis para pequenos negócios: percepção dos gestores quanto à utilidade das informações contábeis. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 106-121, maio/ago. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n2p106121>>. Acesso em: 5 maio 2025.

CASTRO, Christiane Barbosa e; RAMOS, Paulo Henrique Bertucci. As agtechs e o ecossistema de inovação do Espírito Santo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 10, n. 1, Art. e1767, jan./abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1767>>. Acesso em: 15 maio 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TG 1000 (R1), de 21 de outubro de 2016. Contabilidade para Empresa de Médio Porte**. Disponível em: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww1.cfc.org.br%2Fsiweb%2FSRE%2Fdocs%2FNBCTG1000\(R1\).doc&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww1.cfc.org.br%2Fsiweb%2FSRE%2Fdocs%2FNBCTG1000(R1).doc&wdOrigin=BROWSELINK). Acesso em: 15 ago. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TG 1001, de 18 de novembro de 2021. Contabilidade para Pequena Empresa**. Disponível em: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww1.cfc.org.br%2Fsiweb%2FSRE%2Fdocs%2FNBCTG1001.doc&wdOrigin=BROWSELINK>. Acesso em: 15 ago. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TG 1002, de 18 de novembro de 2021. Contabilidade para Microentidades**. Disponível em: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww1.cfc.org.br%2Fsiweb%2FSRE%2Fdocs%2FNBCTG1002.doc&wdOrigin=BROWSELINK>. Acesso em: 15 ago. 2023.

CÓRDOVA-AGUIRRE, Luis Jesús; RAMÓN-JERÓNIMO, Juan Manuel. *Designing a Sustainability Assessment Framework for Peruvian Manufacturing Small and Medium Enterprises Applying the Stakeholder Theory Approach*. **Sustainability**, Basel, v. 16, n. 5, p. 1853, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su16051853>>. Acesso em: 5 maio 2025.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2017.

DA SILVA, Arthur William Pereira *et al.* **Comportamento Empreendedor: Um Mapeamento da Produção Científica Nacional (2000-2020) e Proposição de uma Agenda de Pesquisa**. Revista de Administração Unimep, v. 18, n. 1, p. 155-191, 2020.

DE JONG, Fred; WAGENSVELD, Koos. *Sustainable Financial Advice for SMEs*. **Circular Economy and Sustainability**, [s. l.], v. 4, p. 777-789, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s43615-023-00309-7>>. Acesso em: 13 maio 2025.

DE SIMONE, Valentina; DI PASQUALE, Valentina; IANNONE, Raffaele; MIRANDA, Salvatore. Smart Lead Time Prediction in SMEs Environments: a Theoretical Framework Proposal. **IFAC-PapersOnLine**, v. 58, n. 19, p. 911–916, 2024. DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.09.165>>. Acesso em: 5 maio 2025.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para Visionários**: Desenvolvendo Negócios Inovadores para um Mundo em Transformação. 1. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014. 245 p. ISBN 9788521624424.

ELIAS, Tatiana Carneiro da Cunha de; MARTENS, Cristina Dai Prá; BIZARRIAS, Flávio Santino. Comportamento intraempreendedor e cultura organizacional intraempreendedora: uma análise sobre a influência no sucesso de projetos. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 13, n. 2, e2315, mai./ago. 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2315>>. Acesso em: 31 maio 2025.

FALASTER, Christian Daniel; COSTA, Priscila Rezende da. Esforços de inovação de pequenos negócios na América Latina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 10, n. 1, e1957, jan./abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1957>>. Acesso em: 5 maio 2025.

FERREIRA, Wilquer Silvano de Souza; VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; ANDRADE, Nair Aparecida de. Estratégias procíclicas e anticíclicas no desempenho de PMEs em contexto de crise: Um estudo a partir da pandemia do COVID-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 12, n. 2, e2311, maio/ago. 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2311>>. Acesso em: 3 maio 2025.

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991

FREITAS, Daniela Rodrigues Franco de; BORGES, Alex Fernando; ENOQUE, Alessandro Gomes. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 82-95, jan./abr. 2022. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p8295>>. Acesso em: 5 maio 2025.

GARCIA, F. T. *et al.* Mortality Risk Factors in Micro and Small Businesses: Systematic Literature Review and Research Agenda. **Sustainability**, v. 14, n. 5, p. 2725, 25 fev. 2022.

GARÇON, Márcia Maria; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Orientação empreendedora individual sob medida: desenvolvimento de escala voltada ao empreendedorismo social. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 10, n. 1, Artigo e2008, jan./abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.2008>>. Acesso em: 3 fev. 2025.

GASPAR, F. A. da C. **O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco**. In: JOR- NADA LUSO-ESPANHOLA DE GESTÃO CIENTÍFICA, 13, Lugo (Galiza). Actas... Lugo, Espanha: Universidade Santiago de Compostela, 2003. Disponível em: <<http://docentes.esgs.pt/fernando-gaspar/publ/Lugo.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2007

GERALDO, J. V.; GAMA, P. M. **O que os Investidores procuram no Plano de Negócios de uma startup?** *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 8, n. 3, p. 231, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1365>>. Acesso em: 23 abr. 2021.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

GITMAN, LaWrence Jeffrey. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Addison Wesley, 2003. ISBN 85886390804.

GOMES, Josir Simione. **Controle de Gestão Comportamental: Textos e Casos**. São Paulo: Atlas. 2014. 206 p. ISBN 978-85-224-8730-8.

GONÇALVES, Rodrigo Tardin Rosa Ferraz; BERNARDES, Maria Elisa Brandão; SOUSA, Paulo Renato de; VERSIANI, Ângela França. O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 17, n. 2, p. 54-74, maio/ago. 2023. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n2p5474>>. Acesso em: 5 maio 2025.

GOOGLE Acadêmico. In: **Artigos**. [S. l.], 10 maio 2024. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=%22Planejamento+e+Controle+Gerencial%22+em+%22Micro+e+Pequenas+Empresas%22&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_ylo=2023. Acesso em: 10 maio 2024.

GREGUREC, I.; FURJAN, M. T.; TOMIČIĆ-PUPEK, K. The impact of covid-19 on sustainable business models in smes. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 3, p. 1–24, 2021.

GUPTA, S.; TRIPATHI, A. Performance measurement of micro & small-scale enterprises in developing countries-a study in Ethiopia. **SMART Journal of Business Management Studies**, v. 16, n. 1, p. 55, 2020.

HARRACA, Paula. **O poder transformador do ESG: como alinhar lucro e propósito**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2022.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **EMPREENDEDORISMO: plano de negócios em 40 lições**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. 272 p. (ISBN:978-7144-047-0).

HE, H.; HARRIS, L. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. **Journal of Business Research**, v. 116, n. May, p. 176–182, 2020.

HEINICKE, Anja. *Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review*. **Journal of Management Control, Heidelberg**, v. 28, p. 457–502, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9>>. Acesso em: 3 maio 2025.

HORA, Givaldo Bezerra da; MONDINI, Vanessa Edy Dagnoni; TENFEN, Glaucia Marian; BARROS, Taylane Souza. Propensão à inovação em empresas de confecção têxtil da cidade de Gaspar/SC, capital nacional da moda infantil. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, São Paulo, v. 13, n. 1, e2322, jan./abr. 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2322>>. Acesso em: 5 maio 2025.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas: em 2018, taxa de sobrevivência das empresas foi de 84,1%**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de->

noticias/releases/29206-demografia-das-empresas-em-2018-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-foi-de-84-1>. Acesso em: 31 dez. 2020.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2018. (Relatório de Pesquisa/2020)**, Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Cadastro e Classificações, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101759.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2023.

JAIN, Amit Kumar; DHADA, Maharshi; PARLIKAD, Ajith Kumar; LAD, Bhupesh Kumar. *Product quality driven auto-prognostics: low-cost digital solution for SMEs. IFAC-Papers OnLine*, v. 53, n. 3, p. 78–83, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2020.11.012>. Acesso em: 5 maio 2025.

JÚNIOR, J. B. C. *et al.* **Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática**. Revista de Ciências da Administração, v. 8, n. 15, p. 09–29, 2006. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1003>>. Acesso em 07 abr. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**, Elsevier, 2001.

KETS DE VRIES, M. **The dark side of entrepreneurship**. Harvard Business Review. v. 63, n. 6, p. 160-167, 1985

KUTTNER, Michael; MAYR, Stefan; MITTER, Christine; DULLER, Christine. *Impact of accounting on reorganization success: empirical evidence from bankrupt SMEs. Journal of Accounting and Organizational Change, Bingley*, v. 19, n. 6, p. 24–45, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2021-0080>>. Acesso em: 5 maio 2025

LACRUZ, Adonai José. **Plano de Negócios Passo a Passo: Transformando Sonhos em Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. 224 p. ISBN 9786555205947.

LORENTZ, Francisco José. **Contabilidade e análise de custos: uma abordagem prática e objetiva**. 3. ed. São Paulo: Freitas Bastos, 2021.

LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. **New practice creation: an institutional perspective on innovation**. Organizational Studies, v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/7/993>>. Acesso em: 22 jun. 2007

LUCENA, Rodrigo Silva; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. Planos de negócios em micro e pequenas empresas: pressão, apoio e resultados. Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE), Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 93-107, set./dez. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n3p93107>>. Acesso em: 5 maio 2025.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; MUGNAINI, Catherine N. M.; SILVA, Bruna H. B. S.; CASTILHO, Gerson M. Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 140-155, maio/ago. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n2p140155>>. Acesso em: 5 maio 2025.

MANTHEY, Nilvane Boehm; CANCELLIER, Éverton Luiz Pellizzaro de Lorenzi; TEZZA, Rafael. Desempenho da inovação de produto: Análise de medidas e escalas de mensuração para aplicação em PMEs. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 10, n. 3, e1892, set./dez. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.e1892>>. Acesso em: 5 maio 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARENGO, Livia Luize; SOARES, Allan Nunes; ROMÃO, Henrique Rafael da Silva; ARAÚJO, Davi Lucas Arruda de; ZILBER, Silvia Novaes. A evolução da metodologia do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) e sua contribuição para a gestão da inovação na empresa Medicatriz Dermocosméticos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 11, n. 2, Art. e2078, maio/ago. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2078>>. Acesso em: 15 maio 2025.

MARION, José Carlos. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARJERISON, Rob Kim; KIM, Jong Min. *MSE response during times of crisis: the roles of budgeting micro functions and guanxi*. **Sustainability**, Basel, v. 14, n. 17, p. 10990, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su141710990>>. Acesso em: 7 maio 2025

MARSHALL JUNIOR, Isnard; YOSHIKUNI, Adilson Carlos; SALAMACHA, Luciano Miguel; MACHADO, Luís Eduardo. **Plano de Negócios Integrado: guia prático de elaboração**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. 240 p. (ISBN:978-85-225-1549-3).

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

MELO, Moisés Moura de; BARBOSA, Sergio Correia. **Demonstrações Contábeis: Da Teoria à Prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2017. 260 p. ISBN 9788579873058.

MENEGHINI, Eleandra Maria Prigol; PASSOS, Ana Paula Pereira dos; LANA, Jeferson. A saga da *Tink*: Será a vez da governança corporativa? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 10, n. 1, e1850, jan./abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1850>>. Acesso em: 5 maio 2025.

MOAZZENI, Sahar; GOEZ, Julio C.; SGARBOSSA, Fabio. *Collaborative Logistics 4.0 Operations among Small and Medium-Sized Enterprises in Rural Areas*. **IFAC-Papers OnLine**, v. 58, n. 19, p. 403–408, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.09.245>>. Acesso em: 5 maio 2025.

MOSCHELLA, Jason; BOULIANNE, Emilio; MAGNAN, Michel. *Risk management in small- and medium-sized businesses and how accountants contribute*. **Contemporary Accounting Research**, Toronto, v. 40, n. 4, p. 2225–2263, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1911-3846.12819>>. Acesso em: 5 maio 2025.

MOTA, Antônio Marcos Silva; FERNANDES, Paolla Algarte; SÍMARO, Guilherme Venâncio; ARAÚJO, Karine de Oliveira; OLIVEIRA, Romário Junior Marques de. O fluxo de caixa como ferramenta estratégica para tomada de decisões em micro e pequenas empresas. **Revista Científica Atena**, [S. l.], v. 7, n. 38, p. 116–128, 2024. Disponível em: <https://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/1/O_FLUXO_DE_CAIXA_COM_O_FERRAMENTA ESTRATEGICA PARA TOMADA DE DECIS%C3%95ES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2025.

MOTA, Patrícia Guimarães; SILVA, André Luiz Barbosa da; COELHO, Ricardo Limongi França. A utilização de metodologias ágeis e sua contribuição para a inovação do modelo de negócios: um estudo de casos múltiplos no contexto de incubadoras e startups. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 11, n. 2,

e2170, maio/ago. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2170>>. Acesso em: 11 maio 2025.

MOURA, Kamilla de Castro Carvalho; AFONSO, Tamires Ribeiro; LAMES, Liliane da Costa Jacobs; LAMES, Edilei Rodrigues de. Planejamento de custos: um estudo de caso na prestação de serviços elétricos em Hortolândia/SP. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 61-82, maio/ago. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n2p6182>. Acesso em: 5 maio 2025.

MUEHLHAUSEN, Jim. **Modelos de Negócios para Leigos**. Tradução: Joris Bianca da Silva. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 400 p. ISBN 9788576088844.

NEVES, J. A. D.; PESSOA, R. W. A. **Causas da Mortalidade de Micros e Pequenas Empresas: O Caso das Lojas de Um Shopping Center**. Revista Organizações em Contexto, v. 2, n. 4, p. 165–195, 31 dez. 2006. Disponível em: <http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/685-roc/v02n04/6275-causas-da-mortalidade-de-micros-e-pequenas-empresas-o-caso-das-lojas-de-um-shopping-center.html>. Acesso em: 02 mar. 2021.

NUGROHO, Marno; CAHYONO, Budhi. *How to Push Digital Ecosystem to Explore Digital Humanities and Collaboration of SMEs*. In: BAROLI, Paolo; TERZO, Olivier; BRAGAGLIA, Federico. (org.). *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems*. Cham: Springer, 2021. (**Lecture Notes in Networks and Systems**, v. 278), p. 291–298. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-79725-6_27>. Acesso em: 5 maio 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, Vanessa Criscuolo Parreiras; GARCIA, Renato. Uma investigação sobre os fatores direcionadores (drivers) dos relacionamentos bidirecionais de universidades e institutos públicos de pesquisa e pequenas e médias empresas brasileiras. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, São Paulo, v. 13, n. 3, e2382, set./dez. 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2382>>. Acesso em: 9 maio 2025.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation Inovação em Modelos de Negócios**. RJ: Alta Books, 2011. 300 p., 2013.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional, conceitos, estrutura, aplicação**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PASSOS, Ana Paula Pereira dos; PEREIRA, Grasielle Cabral; WOLLINGER, Helena; JUNCQUES, Sabrina dos Santos. Abrir ou não abrir? O caso do centro de beleza Star. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 108-122, set./dez. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n3p108122>>. Acesso em: 5 maio 2025.

PAULA, Amanda Letícia Moro de; ALMEIDA, Natan Bertoni de; SILVA, Rafaela Baptista da; PORTULHAK, Henrique; PAULA, Arykã José de. Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 26-42, jan./abr. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p2642>>. Acesso em: 5 maio 2025.

PEDROSO, J. P. P.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. B. **A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade**

empreendedora no Brasil. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 4, p. 100–130, 2009.

PEDROSO, José Pedro Penteado; MASSUKADO-NAKATANI, Márcia Shizue; MUSSI, Fabrício Baron. **A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, p. 100-130, 2009.

PEREIRA, Djair; BASTOS, Paula Rodrigues de Alencar da Freitas. **Planejamento estratégico do clássico ao contemporâneo: conceitos, metodologias e aplicações.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

PEREIRA, Johnny; ARAÚJO, Juliana Maria de; FARIA, Evandro Rodrigues de; SANTOS, Lucas Maia dos. Fatores determinantes para o risco de liquidez em micro e pequenas empresas da cidade de Viçosa-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 73-89, set./dez. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n3p7389>>. Acesso em: 5 maio 2025.

PESSOA, P. F. A. DE P. *et al.* **Avaliação da viabilidade econômica e financeira do redimensionamento do Investimento em capital de giro de um Plano de Negócios de Processamento da Macaxeira.** ResearchGate, 2011. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/267510302>>. Acesso em: 05 abr 2021.

PIASENTINI, Elisângela; SILVA, Givanildo; LEITE, Maurício. Moderação das capacidades dinâmicas na relação entre a rede de negócios empreendedores e desempenho corporativo de micro e pequenas empresas. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 8307–8327, 2023. Disponível em: <<http://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2212>>. Acesso em: 04 jan. 2025.

PIMENTEL, Thiago Duarte. Modelos de sucessão em empresas familiares: uma revisão crítica. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 6-23, set./dez. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n3p623>>. Acesso em: 5 maio 2025.

PRICE WATERHOUSE COOPERS (PwC). *28ª CEO Survey*. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/ceo-survey-2025.html>>. Acesso em: 11 fev. 2025.

QUEIROZ, Ayrton Santos de; LIZOTE, Suzete Antonieta. O processo de tomada de decisão sob a ótica da teoria Effectuation e da inovação frugal. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 17, n. 2, p. 4-18, maio/ago. 2023. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n2p418>>. Acesso em: 5 maio 2025.

QUELHAS, F.C. *Impact of information technology investments in organizational strategic variables and in performance of micro and small enterprises (MSBE)*. J. Manag. Technol. 19, 138–164, 2019.

RASCÓN, Oscar Cuauhtémoc Aguilar; VELÁZQUEZ, Rafael Posada. *Factors that determine the closure or jeopardize the continuity of a micro and small enterprise.* **Organizations and Markets in Emerging Economies**, Vilnius, v. 10, n. 1(19), p. 78–91, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.15388/omee.2019.10.00004>>. Acesso em: 2 jan. 2025.

REHMAN, Shafique Ur; ELREHAIL, Hamzah; NAIR, Kiran; BHATTI, Anam; TAAMNEH, Abdallah Mohammad. *MCS package and entrepreneurial competency influence on business*

performance: the moderating role of business strategy. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 32, n. 1, p. 1-23, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2020-0088>>. Acesso em: 5 maio 2025.

RIAZ, Adil; ALI, Fouzia; ASHFAQ, Khurram; BHATTI, Anam; REHMAN, Shafique Ur. *Eco-innovation of food processing and manufacturing SMEs*. **British Food Journal**, Bingley, v. 125, n. 8, p. 2988–3006, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2022-0352>>. Acesso em: 11 maio 2025.

RIBEIRO, Artur Tavares Vilas Boas; PLONSKI, Guilherme Ary. Educação empreendedora: o que dizem os artigos mais relevantes? Proposição de uma revisão de literatura e panorama de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 10–41, jan. 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i1.1633>>. Acesso em: 3 fev. 2025.

RICE, John; MARTIN, Nigel; RAZIQ, Muhammad Mustafa; MEMON, Mumtaz Ali; FIEGER, Peter. *Strategic Planning, Budget Monitoring and Growth Optimism: Evidence from Australian SMEs*. **European Business Review**, Bingley, v. 36, n. 6, p. 962–980, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EBR-09-2023-0285>>. Acesso em: 12 maio 2025.

ROFFIA, Paolo; DABIĆ, Marina. *The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs*. **Review of Managerial Science**, v. 18, p. 1353–1375, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00657-6>>. Acesso em: 5 maio 2025.

ROLL, Klaus Alex Müller *et al.* Instrumentos da contabilidade gerencial e desempenho organizacional de micro e pequenas empresas. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 14, p. 1–20, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.22279/navus.v14.1942>>. Acesso em: 06 jan. 2025.

ROSA, C. A. *et al.* **Como Elaborar um Plano de Negócios**. SEBRAE NA e MG, 157 p., 2013.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.; tradução Antônio Zoratto Sanvincente. **Administração Financeira**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002. IBBN 85-224-2942-1.

SÁNCHEZ-BALLESTA, Juan P.; YAGÜE, José. Does tax avoidance affect productivity in SMEs? **Management Decision**, Bingley, v. 62, n. 10, p. 3261–3285, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1159>>. Acesso em: 2 maio 2025.

SANTANA, Carolina da Silva; ARDIGÓ, Carlos Marcelo. Jornada do consumidor: análise e apoio ao planejamento de marketing digital para pequenas e médias construtoras a partir do modelo dos cinco As. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 105-118, jan./abr. 2023. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n1p105118>>. Acesso em: 5 maio 2025.

SANTOS FILHO, Ademir Bernardino *et al.* Contabilidade gerencial: apoio vital para a sobrevivência de microempresas na Bahia. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, Curitiba, v. 9, n. 5, p. 3101–3127, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.55905/ijsmtv9n5-025>>. Acesso em: 04 abr. 2025.

SARASVATHY, Saras D. *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>>. Acesso em: 15 maio 2025.

SBARAINI, Jair; OLIVEIRA, Reginaldo. Um estudo sobre o impacto da orientação empresarial na taxa de sobrevivência das microempresas da cidade de Campinas-SP. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 15, n. 2, p. 103-120, mai./ago. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n2p103120>>. Acesso em: 18 maio 2025.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6. ed., 2013. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 01 jul. 2023

SEBRAE. **Painel de Empresas. Número de Empresas por porte. Dados da Receita Federal do Brasil – RFB, 2020**. Disponível em: <<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>>. Acesso em: 02 set 2023

SILVA, Carlos Augusto Freitas da; COSTA, Vera Mariza Henriques de Miranda; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; MAZZALI, Leonel. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do APL de semijoias de Limeira/SP. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 110-129, set./dez. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n3p110129>. Acesso em: 5 maio 2025.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszka; **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 3. ed. Ver. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, L. D. *et al.* **A Utilização do “Plano de Negócios” para Empreendimentos de Economia Solidária: Potencialidades e Limites**. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 2, n. 2, p. 313–336, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v2n2p313-336>>. Acesso em: 6 abr 2021.

SILVA, Rosângela Sarmiento; ETTINGER, Thais Oliveira Salgado; SILVA FILHO, José Ribamar Tomaz da; SANTOS, Juliana Moreira. Processo de formação estratégica como ferramenta de gestão: análise do processo organizacional das pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 74-90, jan./abr. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n1p7490>. Acesso em: 5 maio 2025.

SILVA, Vinicius Augusto Brunassi; SAITO, Richard. *Corporate financial distress and reorganization: a survey of theoretical and empirical contributions*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 22, n. esp., p. 401–420, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i0.4057>>. Acesso em: 5 maio 2025.

SIQUEIRA, Diego Dantas; DIENG, Mamadou; MAZZER, Lílían Perobon; BARRETO, Ismael Gomes. Associação entre variáveis contingenciais e necessidade de informações gerenciais: um estudo empírico em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 5-27, set./dez. 2022. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n3p527>>. Acesso em: 5 maio 2025.

SMART, K. *et al.* COVID-19 impacts, coping strategies, and management reflection: A lodging industry case. **International Journal of Hospitality Management**, v. 94, n. January, p. 102859, 2021.

SOUZA, Claudiomir Leal de; MARINHO, Sidnei Vieira; SARTORI, Simone. Operacionalização do planejamento estratégico através do *Balanced Scorecard*. **Revista da**

Micro e Pequena Empresa (RMPE), Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 145-165, jan./abr. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p145165>. Acesso em: 5 maio 2025.

STEKELORUM, Rébecca; LAGUIR, Issam. Take a ride on the green side: from sustainable customer orientation to good supply chains. *Production Planning & Control*, 32(16), 1345–1358, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09537287.2021.2017503>>. Acesso em: 10 maio 2025.

SUBRAMANIAN, Nagamani; SURESH, M. *Economic sustainability factors influencing the implementation of sustainable HRM in manufacturing SMEs*. **Environment, Development and Sustainability**, Dordrecht, v. 27, p. 8661–8691, 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10668-023-04248-z>>. Acesso em: 5 maio 2025.

TA'AMNHA, Mohammad A.; AL-QUDAH, Shaker; ASAD, Muzaffar; MAGABLEH, Ihab K.; RIYADH, Hosam Alden. *Moderating role of technological turbulence between green product innovation, green process innovation and performance of SMEs*. *Discover Sustainability*, [s. l.], v. 5, n. 324, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s43621-024-00522-w>>. Acesso em: 10 maio 2025.

TERRIBILI FILHO, A. **Escopo de projeto para criação de um Plano de Negócios**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 7, n. 1, p. 29–55, 2014. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/search/search?simpleQuery=esco>>. Acesso em: 06 abr 2021.

TERRIBILI FILHO, A. **Resenha de O plano de negócios bem-sucedido: Um guia prático para empresas start-up**. Revista de Negócios, v. 18, p. 101–105, 2013. Disponível em: <Revista de Negócios_ISSN 1980.4431_vol. 18, n.2, p.101_105, 2013_DOI:10.7867/1980-431.2013v18n2p101_105>. Acesso em: 05 abr 2021

TIGRE, P. B. **Inovação e teorias da firma em três paradigmas**. Revista de Economia Contemporânea, n. 3, p. 67-111, jan./jun. 1998

TISOTT, Sirlei Tonello; LOSSAVARO, Caroline Araújo; FOLTRAN, Sabrina Lima; RIBEIRO, Sílvia Paula; ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. A contabilidade consultiva como fator de sucesso das micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 127-144, jan./abr. 2022. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p127144>>. Acesso em: 5 maio 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIANA, Thalia Rodrigues; AZEVEDO, Ana Cláudia; PEREIRA, Rafael Moraes. Associação entre satisfação e desempenho em redes de franquias: um estudo sob a perspectiva da análise de correspondência. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, São Paulo, v. 11, n. 2, Art. e2187, maio/ago. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2187>>. Acesso em: 5 maio 2025.

VIEIRA, Carolina Cyrelli Zanella dos Reis; LEMOS, Dannyela da Cunha; LEITE, Ana Luiza. Cultura para inovação: instrumento para diagnóstico em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 46-60, maio/ago. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n2p4660>. Acesso em: 5 maio 2025.

WALTER, C. E.; VELOSO, C. M.; FERNANDES, P. O. Medindo o Grau de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas no Nordeste do Brasil. **HOLOS**, v. 7, p. 1–13, 24 dez. 2019.

WALTER, C. E.; VELOSO, C. M.; FERNANDES, P. O. The determinants of innovation in micro and small enterprises in the northeast of Brazil. **Quality - Access to Success**, v. 20, n. 172, p. 84–88, 2019.

ZAKI, Karam; ALHOMAID, Abrar; GHAREB, Ashraf; SHARED, Hany; RASLAN, Alaa; KHALIFA, Gamal S. A.; ELNAGAR, Ahmed K. **Digital Synergy and Strategic Vision: Unlocking Sustainability-Oriented Innovation in Saudi SMEs**. *Administrative Sciences, Basel*, v. 15, n. 2, p. 59, 2025. Disponível em:< <https://doi.org/10.3390/admsci15020059>>. Acesso em: 5 maio 2025.

APÊNDICE 1 – GUIA DE APLICAÇÃO DO MPC para MPEs



**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO – UNIGRANRIO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GUIA DE APLIAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPC para MPEs)**

**Autor: Sergio Correia Barbosa
Orientador: Professor Doutor Josir Simeone Gomes**

2025

GUIA DE APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE PARA MPEs (MPC para MPEs)

Autoria: Sergio Correia Barbosa

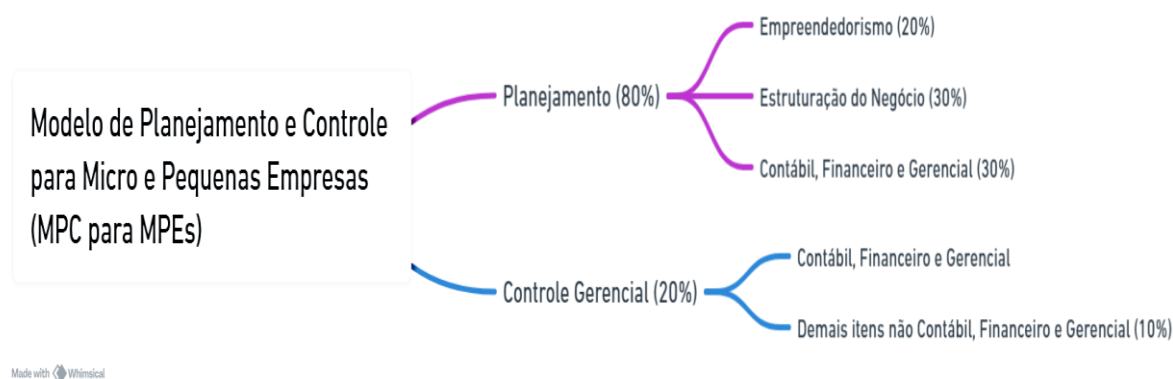
1. APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS

Este guia tem como finalidade apresentar o instrumento de aplicação do Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPEs), estruturado com base nos princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), adaptado à realidade das MPEs brasileiras.

2. INSTRUÇÕES

A estrutura do modelo e peso das dimensões dos construtos: Modelo de Planejamento e Controle para Micro e Pequenas Empresas (MPC para MPEs): 1 Planejamento (80%); 1.1 Empreendedorismo (20%); 1.2 Estruturação do Negócio (30%); 1.3 Contábil, Financeiro e Gerencial (30%); 2 Controle Gerencial (20%); 2.1 Contábil, Financeiro e Gerencial; 2.2 Demais itens não Contábil, Financeiro e Gerencial (10%)., conforme apresenta a Figura 23.

Mapa Conceitual da Estrutura do Modelo e Pesos



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o site Whimsical Diagrams (2025)

Esta proposta deixa flexível a possibilidade de alteração dos pesos considerando a experiência e conhecimento técnico do profissional que desejar aplicar o MPC para MPEs.

Definiu-se indicadores para cada dimensão para aplicação de notas em uma escala de 1 a 5, conforme os critérios definidos. Para cada etapa cumprida e avaliada é importante atribuir a nota e exarar um parecer objetivo para respaldar o julgamento técnico.

Está prevista uma carga horária de 41 horas para aplicação do modelo com o compromisso de seguir rigorosamente a estrutura do modelo, sendo 1 hora para cada conteúdo do indicador. Esta carga horária pode ser flexibilizada com 50% em atividade presencial ou síncrona “*on-line*” e 50% em atividade assíncrona.

Para apuração do resultado, deve-se calcular a média aritmética das dimensões e multiplicar pelos pesos atribuídos no modelo. O somatório das dimensões será o resultado.

O julgamento será: Notas 1 ou 2 – Projeto inviável; Notas 3, 4 ou 5 – Projetos viáveis.

Deverá ser feito um relatório final com o resultado e fundamentação dos pontos críticos baseados nos pareceres dos itens.

Este instrumento pode ser aplicado em dois momentos distintos do ciclo de vida do negócio:

1) Na fase inicial, como ferramenta de planejamento prévio à legalização, permitindo ao futuro empreendedor refletir e estruturar melhor as decisões fundamentais para o início das atividades;

2) Em MPEs em funcionamento, especialmente aquelas em situação de dificuldade ou risco de descontinuidade, como instrumento de reestruturação, contribuindo para a sustentabilidade e a redução da mortalidade empresarial.

Apresenta-se a seguir o MPC para MPEs com os indicadores.

INDICADORES

1.1.1 Cultura Empreendedora (versão final e corrigida)

Indicador 1.1.1.1 – Apresentação da ideia de negócio

- Conceito 1: Não apresenta uma ideia clara ou coerente de negócio.
- Conceito 2: A ideia de negócio está descrita de forma superficial ou genérica.
- Conceito 3: A ideia de negócio é coerente e apresenta fundamentos iniciais.
- Conceito 4: A ideia de negócio está bem desenvolvida e contextualizada com o mercado.
- Conceito 5: A ideia de negócio é bem estruturada, apresenta diferencial competitivo e propõe solução inovadora.

Indicador 1.1.1.2 – Assistir ao Seminário GEM 2023 e sustentabilidade das MPEs (Pesquisa SEBRAE)

- Conceito 1: Não assistiu ao seminário nem conhece o conteúdo apresentado.
- Conceito 2: Teve acesso parcial, sem relacionar com a realidade das MPEs.
- Conceito 3: Assistiu ao seminário e compreendeu os principais desafios das MPEs.
- Conceito 4: Relacionou os dados da pesquisa com aspectos da sustentabilidade e planejamento do negócio
- Conceito 5: Demonstrou análise crítica e articulou os resultados com a proposta do negócio.

Indicador 1.1.1.3 – Discussão sobre mortalidade e sustentabilidade das MPEs (Pesquisa SEBRAE)

- Conceito 1: Não participou da discussão nem conhece os dados sobre mortalidade.
- Conceito 2: Participação superficial, sem vínculo com a sustentabilidade do negócio.
- Conceito 3: Identificou dados relevantes e iniciou reflexão sobre os fatores de mortalidade.
- Conceito 4: Relacionou os dados à importância do planejamento e controle com sustentabilidade.
- Conceito 5: Apresentou posicionamento crítico, articulando os dados à construção do modelo de negócio.

Indicador 1.1.1.4 – Leitura sobre Empreendedorismo (Doc. SEBRAE)

- Conceito 1: Não realizou a leitura indicada.
- Conceito 2: Leitura incompleta ou sem compreensão dos conceitos principais.
- Conceito 3: Leitura realizada com compreensão parcial dos conteúdos.
- Conceito 4: Leitura compreendida, com associação aos conceitos do negócio.
- Conceito 5: Leitura aplicada criticamente com relação ao modelo proposto e perfil empreendedor.

Indicador 1.1.1.5 – Assistir aos vídeos selecionados (ANEGEPE, SEBRAE e CBN)

- Conceito 1: Não assistiu aos vídeos recomendados.
- Conceito 2: Assistiu sem registrar ou refletir sobre o conteúdo.
- Conceito 3: Assistiu aos vídeos e destacou pontos relevantes.
- Conceito 4: Relacionou os vídeos com os fundamentos do empreendedorismo.
- Conceito 5: Apresentou análise crítica integrando os vídeos à proposta de negócio.

Indicador 1.1.1.6 – Opinião final sobre ideia e risco do negócio

- Conceito 1: Não apresentou opinião ou opinião desconectada da realidade.
- Conceito 2: Opinião genérica, sem relação com risco e viabilidade.
- Conceito 3: Opinião clara, considerando risco de forma básica.
- Conceito 4: Opinião fundamentada, com avaliação de riscos reais.
- Conceito 5: Opinião madura, crítica e estratégica, com ponderação sobre risco e oportunidade.

1.2.1 Cultura Organizacional

Indicador 1.2.1.1 – Proposta de Valor

- Conceito 1: Não possui proposta de valor definida ou clara.
- Conceito 2: Proposta vaga, genérica ou sem vínculo com as necessidades do cliente.
- Conceito 3: Proposta de valor definida e coerente com o produto ou serviço.
- Conceito 4: Proposta estruturada e alinhada às expectativas do público-alvo.
- Conceito 5: Proposta de valor clara, diferenciada e integrada à estratégia de mercado.

Indicador 1.2.1.2 – Missão

- Conceito 1: Não possui missão definida.
- Conceito 2: Missão presente, mas sem clareza ou alinhamento com a prática da empresa.
- Conceito 3: Missão coerente com os objetivos do negócio.
- Conceito 4: Missão clara, comunicada internamente e alinhada à cultura organizacional.
- Conceito 5: Missão amplamente reconhecida, aplicada nas decisões estratégicas e operacionais.

Indicador 1.2.1.3 – Visão

- Conceito 1: Não possui visão de futuro.
- Conceito 2: Visão genérica ou distante da realidade do negócio.
- Conceito 3: Visão definida com metas de médio/longo prazo.
- Conceito 4: Visão inspiradora, com objetivos estratégicos bem delineados.
- Conceito 5: Visão consolidada e integrada aos planos de crescimento e inovação.

Indicador 1.2.1.4 – Valores

- Conceito 1: Não possui valores definidos ou documentados.
- Conceito 2: Valores existem, mas não são praticados ou disseminados.
- Conceito 3: Valores básicos reconhecidos internamente.
- Conceito 4: Valores compartilhados, praticados e alinhados à cultura empresarial.
- Conceito 5: Valores estruturados, praticados e integrados à estratégia e identidade da empresa.

Indicador 1.2.1.5 – Estratégias

- Conceito 1: A empresa não possui estratégia definida.
- Conceito 2: Estratégias informais ou reativas, sem planejamento.
- Conceito 3: Estratégias definidas com foco operacional.
- Conceito 4: Estratégias planejadas com foco em diferenciação e metas.
- Conceito 5: Estratégias claras, mensuráveis e alinhadas à missão, visão e proposta de valor.

Indicador 1.2.1.6 – Compromisso socioambiental

- Conceito 1: A empresa não considera aspectos sociais ou ambientais.
- Conceito 2: Reconhece o tema, mas sem ações práticas.

- Conceito 3: Adota ações pontuais ou obrigatórias ligadas à responsabilidade social e/ou ambiental.
- Conceito 4: Desenvolve ações estruturadas com impacto perceptível.
- Conceito 5: Integra práticas socioambientais na cultura organizacional e na estratégia do negócio.

Indicador 1.2.1.7 – Governança Corporativa

- Conceito 1: Não há qualquer definição de prática de governança.
- Conceito 2: Práticas de controle limitadas ou informais.
- Conceito 3: A empresa adota mecanismos básicos de governança (regras, papéis, decisões).
- Conceito 4: Governança estruturada com foco em transparência e responsabilidade.
- Conceito 5: Governança consolidada com boas práticas, participação de stakeholders e prestação de contas.

1.2.2 Legalização

Indicador 1.2.2.1 – Nome

- Conceito 1: Nome do negócio inexistente ou informal.
- Conceito 2: Nome definido, mas sem originalidade ou registro.
- Conceito 3: Nome coerente com o ramo de atuação e reconhecido.
- Conceito 4: Nome com identidade de mercado e comunicação visual básica.
- Conceito 5: Nome consolidado, registrado e com valor estratégico para a marca.

Indicador 1.2.2.2 – Marca

- Conceito 1: A empresa não possui marca definida.
- Conceito 2: Marca existe, mas não possui identidade visual clara.
- Conceito 3: Marca com elementos visuais e uso no negócio.
- Conceito 4: Marca reconhecida, usada em materiais e canais de comunicação.
- Conceito 5: Marca registrada, consolidada e parte do posicionamento estratégico.

Indicador 1.2.2.3 – Local

- Conceito 1: Local de funcionamento inexistente, inadequado ou improvisado.
- Conceito 2: Local definido, mas sem regularização ou adequações mínimas.

- Conceito 3: Local regularizado e funcional.
- Conceito 4: Local estratégico e com boa estrutura para operação.
- Conceito 5: Local estruturado, acessível, adaptado e adequado ao público-alvo.

Indicador 1.2.2.4 – Tipo de PJ (Natureza Jurídica)

- Conceito 1: Empresa informal ou sem definição jurídica.
- Conceito 2: Tipo de PJ definido, mas sem análise de adequação.
- Conceito 3: Natureza jurídica adequada ao porte e atividade.
- Conceito 4: Tipo de PJ definido com orientação contábil.
- Conceito 5: Natureza jurídica estratégica, planejada com base em responsabilidade, regime e proteção patrimonial.

Indicador 1.2.2.5 – Contrato Social

- Conceito 1: Inexistente ou desatualizado.
- Conceito 2: Contrato elaborado sem clareza de cláusulas e responsabilidades.
- Conceito 3: Contrato formal com definição básica das atividades e estrutura societária.
- Conceito 4: Contrato bem estruturado, com cláusulas claras e revisão jurídica.
- Conceito 5: Contrato social completo, alinhado à governança e revisado periodicamente.

Indicador 1.2.2.6 – Regime de Tributação

- Conceito 1: Não conhece ou escolheu sem análise.
- Conceito 2: Escolha baseada apenas na simplicidade, sem cálculo.
- Conceito 3: Regime compatível com a atividade e faturamento.
- Conceito 4: Regime escolhido com orientação contábil.
- Conceito 5: Regime escolhido com base em planejamento tributário e simulações.

Indicador 1.2.2.7 – Licenças

- Conceito 1: Não possui nenhuma licença de funcionamento.
- Conceito 2: Licença provisória ou pendente de renovação.
- Conceito 3: Licenças básicas regulares (municipal, sanitária).
- Conceito 4: Licenças atualizadas conforme exigência legal.
- Conceito 5: Gestão ativa das licenças com controle de validade e conformidade ampliada (ambiental, vigilância etc.).

Indicador 1.2.2.8 – Contratação de Serviço Contabilidade

- Conceito 1: Não possui contador ou serviço contábil.
- Conceito 2: Serviço contábil apenas para entrega de obrigações fiscais.
- Conceito 3: Escritório contratado para orientação básica.
- Conceito 4: Apoio contábil regular com suporte a decisões.
- Conceito 5: Parceria estratégica com contabilidade para planejamento, controles e análises.

1.2.3 Recursos Humanos

Indicador 1.2.3.1 – Recrutamento e Seleção

- Conceito 1: A empresa não possui processo de recrutamento e seleção.
- Conceito 2: Contratações feitas de forma informal, sem critérios definidos.
- Conceito 3: Há um processo básico de recrutamento e seleção, com foco nas funções.
- Conceito 4: Processo estruturado, com análise de perfil e compatibilidade.
- Conceito 5: Processo formal, inclusivo, alinhado à estratégia da empresa e com documentação.

Indicador 1.2.3.2 – Capacitação

- Conceito 1: A empresa não realiza treinamentos nem oferece capacitação.
- Conceito 2: Realiza capacitações esporádicas e sem planejamento.
- Conceito 3: Oferece treinamentos básicos voltados à operação.
- Conceito 4: Planejamento de capacitação com foco no desenvolvimento de competências.
- Conceito 5: Capacitação contínua e estratégica, com avaliação de impacto no desempenho.

Indicador 1.2.3.3 – Diversidade

- Conceito 1: Não há qualquer iniciativa ou política voltada à diversidade.
- Conceito 2: A diversidade é reconhecida, mas sem ações práticas.
- Conceito 3: Iniciativas iniciais voltadas à inclusão e respeito às diferenças.
- Conceito 4: Ações estruturadas com foco na valorização da diversidade.

- Conceito 5: Política consolidada de diversidade, com resultados percebidos e promovidos pela liderança.

1.2.4 Análise de Mercado e Marketing

Indicador 1.2.4.1 – Clientes

- Conceito 1: A empresa não identifica nem conhece o perfil de seus clientes.
- Conceito 2: Possui conhecimento superficial e não sistematizado sobre o público-alvo.
- Conceito 3: Conhece o perfil dos clientes de forma básica e aplica em sua atuação.
- Conceito 4: Realiza segmentação e utiliza dados para ajustar produtos ou serviços.
- Conceito 5: Possui perfil de cliente bem definido, com estratégias personalizadas de relacionamento e fidelização.

Indicador 1.2.4.2 – Concorrentes

- Conceito 1: Desconhece quem são os concorrentes diretos ou indiretos.
- Conceito 2: Reconhece alguns concorrentes, mas não analisa suas práticas.
- Conceito 3: Conhece os principais concorrentes e observa suas estratégias.
- Conceito 4: Realiza análise sistemática e aplica ajustes a partir das práticas da concorrência.
- Conceito 5: Monitora continuamente os concorrentes com ações de posicionamento e diferenciação estratégica.

Indicador 1.2.4.3 – Fornecedores

- Conceito 1: Não possui relação estruturada com fornecedores.
- Conceito 2: Relação instável, informal ou com poucos critérios de escolha.
- Conceito 3: Relação estável com fornecedores principais.
- Conceito 4: Avalia, seleciona e negocia com fornecedores com base em critérios objetivos.
- Conceito 5: Mantém parcerias estratégicas com fornecedores, com contratos e alinhamento de expectativas.

Indicador 1.2.4.4 – Estratégia de Marketing

- Conceito 1: Não realiza nenhuma ação de marketing ou divulgação.
- Conceito 2: Ações esporádicas e sem planejamento, feitas por necessidade imediata.

- Conceito 3: Ações de marketing regulares voltadas à venda e visibilidade básica.
- Conceito 4: Estratégia estruturada com foco em posicionamento, canais e públicos.
- Conceito 5: Estratégia multicanal alinhada à proposta de valor, com mensuração de resultados e identidade consolidada.

1.2.5 Processos Internos, TI e IA

Indicador 1.2.5.1 – Processos Internos com TI

- Conceito 1: A empresa não utiliza tecnologia em nenhum de seus processos internos.
- Conceito 2: Utiliza ferramentas isoladas e não integradas, de forma desorganizada.
- Conceito 3: Utiliza ferramentas digitais básicas para controle e operação.
- Conceito 4: Sistemas informatizados apoiam processos organizados e documentados.
- Conceito 5: Processos integrados com tecnologia, com foco em automação, produtividade e monitoramento estratégico.

Indicador 1.2.5.2 – Processos Internos sem TI

- Conceito 1: Processos internos inexistentes, informais ou improvisados.
- Conceito 2: Práticas rotineiras baseadas apenas em conhecimento tácito ou experiência.
- Conceito 3: Processos básicos registrados manualmente e com certa padronização.
- Conceito 4: Processos bem definidos, documentados e com gestão visual ou controle físico.
- Conceito 5: Processos otimizados mesmo sem tecnologia, com foco em eficiência e melhoria contínua.

Indicador 1.2.5.3 – Utilização da IA

- Conceito 1: Desconhecimento total sobre Inteligência Artificial e suas aplicações.
- Conceito 2: Conhece o conceito de IA, mas não aplica ao negócio.
- Conceito 3: Utiliza recursos básicos de IA (ex: *chatbot*, ferramentas automáticas).
- Conceito 4: Aplica IA em processos específicos para melhorar decisões ou atendimento.
- Conceito 5: Integra IA de forma estratégica, com resultados mensuráveis e foco em inovação.

1.3.1 Cultura Contábil e Financeira

Indicador 1.3.1.1 – Princípios e Terminologias (custo, financeira e gerencial)

- Conceito 1: Desconhece completamente os conceitos contábeis e suas aplicações.
- Conceito 2: Conhece termos isolados, mas sem compreensão integrada ou aplicação prática.
- Conceito 3: Compreende os princípios básicos das contabilidades financeira, de custos e gerencial.
- Conceito 4: Aplica corretamente os conceitos nas rotinas da empresa com suporte técnico.
- Conceito 5: Domina os três tipos de contabilidade e utiliza as terminologias de forma estratégica na tomada de decisão.

1.3.2 Precificação

Indicador 1.3.2.1 – Estrutura de Custos e Markup

- Conceito 1: Não conhece a estrutura de custos do negócio nem aplica nenhum critério de precificação.
- Conceito 2: Identifica apenas os custos, sem metodologia clara de precificação.
- Conceito 3: Compreende os custos e aplica um markup de forma empírica.
- Conceito 4: Estrutura de custos bem definida com aplicação coerente de markup.
- Conceito 5: Estrutura de custos completa (fixos, variáveis, diretos e indiretos), com precificação estratégica baseada em análise de mercado, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

1.3.3 Projeção do Orçamento

Indicador 1.3.3.1 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

- Conceito 1: A empresa não elabora nem conhece a DRE.
- Conceito 2: Conhece a estrutura básica, mas não aplica na prática.
- Conceito 3: Elaborar a DRE de forma periódica com apoio contábil.
- Conceito 4: Utiliza a DRE para analisar a lucratividade e subsidiar decisões.
- Conceito 5: DRE estruturada, interpretada com indicadores e integrada à gestão estratégica.

Indicador 1.3.3.2 – Balanço Patrimonial (BP)

- Conceito 1: Não elabora ou desconhece o BP.
- Conceito 2: Conhece a estrutura, mas sem aplicação prática ou interpretação.
- Conceito 3: Elaborar com apoio técnico e entende os principais elementos.
- Conceito 4: Utiliza o BP para avaliar situação patrimonial e endividamento.
- Conceito 5: Interpreta o BP estrategicamente, relacionando indicadores patrimoniais à performance da empresa.

Indicador 1.3.3.3 – Fluxo de Caixa (FC)

- Conceito 1: Não realiza controle de entradas e saídas de caixa.
- Conceito 2: Registra o fluxo de forma manual e sem periodicidade.
- Conceito 3: Fluxo de caixa projetado com base em rotina mensal.
- Conceito 4: Realiza análise e previsão do fluxo, com controle sobre capital de giro.
- Conceito 5: Gera, interpreta e utiliza o FC como instrumento de tomada de decisão e avaliação de liquidez.

Indicador 1.3.3.4 – Modelo Fleuriet

- Conceito 1: Não conhece o modelo nem os seus fundamentos.
- Conceito 2: Conhece de forma teórica, mas não aplica na empresa.
- Conceito 3: Aplica parcialmente para análise do capital de giro.
- Conceito 4: Interpreta os principais indicadores do modelo (ST, NCG e CDG).
- Conceito 5: Utiliza o modelo Fleuriet como ferramenta estratégica para gestão financeira e estrutura de capital de acordo com as tipologias.

Indicador 1.3.3.5 – Indicadores (KPIs)

- Conceito 1: A empresa não utiliza nenhum indicador financeiro ou gerencial.
- Conceito 2: Utiliza indicadores isolados sem frequência ou interpretação.
- Conceito 3: Acompanha indicadores básicos (margem, lucratividade, liquidez e ponto de equilíbrio).
- Conceito 4: Define e monitora KPIs com base em metas e áreas-chave.
- Conceito 5: Utiliza painel de KPIs integrado à gestão, com ações corretivas baseadas em desempenho.

Indicador 1.3.3.6 – Valuation

- Conceito 1: Desconhece o conceito de *valuation* ou valor de mercado do negócio.
- Conceito 2: Conhece de forma superficial e empírica.
- Conceito 3: Utiliza métodos simples de estimativa com apoio externo.
- Conceito 4: Aplica métodos como múltiplos, fluxo de caixa descontado ou patrimonial.
- Conceito 5: Utiliza *valuation* como instrumento estratégico de planejamento, negociação ou captação de recursos.

2.1 Contábil e Financeiro.

2.1.1 Analisar relatórios de desempenho com os objetivos e metas planejadas

Indicador 2.1.1.1 – Objetivos e metas definidas são suficientes para exercer o controle gerencial

- Conceito 1: A empresa não possui objetivos nem metas formalizadas.
- Conceito 2: Possui objetivos genéricos ou metas não mensuráveis.
- Conceito 3: Objetivos e metas definidos com acompanhamento esporádico.
- Conceito 4: Objetivos claros e metas mensuráveis com relatórios de desempenho periódicos.
- Conceito 5: Objetivos e metas bem definidos, integrados a indicadores e avaliados com base em dados gerenciais, subsidiando decisões estratégicas.

2.2 Não Contábil e Financeiro

2.2.1 Analisar relatórios de desempenho com os objetivos e metas planejadas: Clientes; Processos Internos, RH e GC

Indicador 2.2.1.1 – Objetivos e metas definidas são suficientes para exercer o controle gerencial

- Conceito 1: Não possui objetivos nem metas para áreas não financeiras.
- Conceito 2: Define metas genéricas para clientes, processos ou RH sem acompanhamento.
- Conceito 3: Estabelece metas específicas, mas com acompanhamento informal ou esporádico.

- Conceito 4: Metas mensuráveis, com relatórios de desempenho aplicados em algumas áreas (clientes, processos internos, RH, GC).
- Conceito 5: Metas claras e avaliadas sistematicamente em todas as áreas não financeiras, com uso de indicadores, relatórios e ações de melhoria.

Resumo Detalhado do Modelo

Dimensões			Indicadores	Nota	Parecer
1 Planejamento (80%)	1.1 Empreendedorismo (20%)	1.1.1 Cultura Empreendedora Estratégico)	1.1.1.1 Apresentação da ideia do negócio		
			1.1.1.2 Assistir ao Seminário GEM 2023 ANEGEPE/SEBRAE		
			1.1.1.3 Discussão sobre mortalidade e sustentabilidade das MPEs (Pesquisa ANEGEPE e SEBRAE)		
			1.1.1.4 Literatura sobre Empreendedorismo (ler documento SEBRAE)		
			1.1.1.5 Assistir vídeos selecionados (ANEGEPE, SEBRAE e CBN)		
			1.1.1.6 Opinião final sobre a ideia e riscos do negócio		
		Média dos Indicadores Empreendedorismo (1.1)		!	
	1.2 Estruturação do Negócio (30%)	1.2.1 Cultura Organizacional (Estratégico)	1.2.1.1 Proposta de Valor		
			1.2.1.2 Missão		
			1.2.1.3 Visão		
			1.2.1.4 Valores		
			1.2.1.5 Estratégias		
			1.2.1.6 Compromisso sócioambiental		
			1.2.1.7 Governança Corporativa		
		1.2.2 Legalização (Estratégico)	1.2.2.1 Nome		
			1.2.2.2 Marca		
			1.2.2.3 Local		
			1.2.2.4 Tipo de PJ (Natureza Jurídica)		
			1.2.2.5 Contrato Social ou Estatuto		
			1.2.2.6 Regime de Tributação		
			1.2.2.7 Licenças		
			1.2.2.8 Contratação Serviço Contabilidade		
		1.2.3 Recursos Humanos (RH)	1.2.3.1 Recrutamento e Seleção		
			1.2.3.2 Capacitação		
			1.2.3.3 Diversidade		
			1.2.4.1 Clientes		
			1.2.4.2 Concorrentes		

		1.2.4 Análise de Mercado e Marketing	1.2.4.3 Fornecedores		
			1.2.4.4 Estratégia Marketing		
		1.2.5 Processos Internos TI e IA	1.2.5.1 Processos Internos com TI		
			1.2.5.2 Processos Internos sem TI		
			1.2.5.3 Utilização da IA		
			Média dos Indicadores Estruturação do Negócio (1.2)		
	1.3 Contábil, Financeiro e Gerencial (30%)	1.3.1 Cultura Contábil, Financeira e Gerencial	1.3.1.1 Princípios e Terminologias (Contab. Custos, Financeira e Gerencial)		
		1.3.2 Precificação	1.3.2.1 Estrutura de Custos e Markup		
		1.3.3 Projeção do Orçamento	1.3.3.1 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE		
			1.3.3.2 Balanço Patrimonial - BP		
			1.3.3.3 Fluxo Caixa - FC		
			1.3.3.4 Modelo Fleuriet		
			1.3.3.5 Indicadores (KPIs)		
			1.3.3.6 Valuation		
			Média dos Indicadores Contábil, Financeiro e Gerencial (1.3)		
2 Controle Gerencial (20%)	2.1 Contábil, Financeiro e Gerencial (10%)	2.1.1 Analisar relatórios de desempenho com os objetivos e metas planejadas	2.1.1.1 Objetivos e metas definidos são suficientes para exercer o controle gerencial		
			Nota CG Itens Contábil, Financeiro e Gerencial	0	
	2.2 Demais itens Não Contábil, Financeiro e Gerencial (10%)	2.2.1 Analisar relatórios de desempenho com os objetivos e metas planejados: Clientes; Processos Internos, RH e GC	2.2.1.1 Objetivos e metas definidos são suficientes para exercer o controle gerencial		
			Nota CG Itens Não Contábil, Financeiro e Gerencial	0	
Total	100%		41		

QUADRO RESUMO FINAL

Dimensões	%	Indicadores	Nota
1.1	20%	Média dos Indicadores Empreendedorismo	
1.2	30%	Média dos Indicadores Estruturação do Negócio	
1.3	30%	Média dos Indicadores Contábil, Financeiro e Gerencial	
2.1	10%	Nota CG Indicadores dos Itens Contábil, Financeiro e Gerencial	
2.2	10%	Nota CG Indicadores dos Itens Não Contábil, Financeiro e Gerencial	
Nota Final Ponderada (NFP)			