

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NA SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## STRATEGIC PLANNING AND ITS IMPORTANCE FOR THE SURVIVAL OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES

OLIVEIRA, Fernanda Pereira; ROSA, Ana Luiza Ferrari; SILVA, Layla dos Santos; SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

Curso de Administração

Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos – Unifio/FEMM

### RESUMO

Nos últimos anos, o mundo tem experimentado um crescimento em diversos setores e isso tem contribuído para o crescimento do PIB, com destaque significativo para a participação das micro e pequenas empresas. Essa crescente contribuição para a formação do PIB evidencia a importância desses negócios no dinamismo e na diversificação da economia. Entretanto, apesar de as micro e pequenas empresas desempenharem um papel crucial no crescimento do Brasil, em alguns casos, acabam não passando dos primeiros anos de vida. Nesse sentido, a pesquisa pretende investigar as dificuldades que os micro e pequenos empreendedores enfrentam para se manterem no mercado e como o planejamento pode ajudá-los. O estudo utilizou da abordagem qualitativa, baseando-se em pesquisas bibliográficas para formular hipóteses e possíveis soluções para o problema descrito relacionado ao planejamento nas micro e pequenas empresas. A presente revelou que a pauta precisa ser mais discutida para conscientizar a todos que se consideram afetados pelo fechamento precoce e que o planejamento é um ponto chave para o crescimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Crescimento; Desenvolvimento; Dificuldades; Planejamento.

### ABSTRACT

In the last years, the world has experienced a growth in different sectors and this had contributed to GDP's broadening, with a significant highlight from the participation of the micro and small enterprises. This growing contribution to GDP formation highlights the importance of these businesses in the dynamism and diversification of the economy. However, despite the crucial role that micro and small enterprises play in Brazil's growth, many of them do not survive beyond their first few years. In this context, the research aims to investigate the difficulties that micro and small entrepreneurs face in remaining in the market and how planning can help them. The study utilized a qualitative approach, relying on bibliographic research to formulate hypotheses and possible solutions to the problem related to planning in micro and small enterprises. The findings revealed that this issue needs more discussion to raise awareness among those affected by early closures, and that planning is a key factor for the extension and development of micro and small enterprises.

**Key-words:** Growth; Development; Difficulties; Planning

### INTRODUÇÃO

Não é novidade que o crescimento mundial tem sido exponencial em várias áreas e o PIB é uma categoria que não ficou para trás. No Brasil, de acordo com dados do Agência IBGE Notícias, o PIB totalizou R\$ 10,9 trilhões em 2023, já o PIB per capita

alcançou R\$ 50.193,72 no mesmo ano, um avanço real de 2,2% ante 2022. (AGÊNCIA IBGE Notícias, 2023). Neste sentido, as micro e pequenas empresas tiveram grande contribuição para esse crescimento, com uma representação de 30% da formação do PIB de acordo com a Agência Sebrae de Notícias - ASN, informando ainda que são responsáveis por levar comida e dignidade à 86,5 milhões de brasileiros. (ASN, 2024b)

A questão é que, apesar de tamanha relevância na economia, muitas dessas micro e pequenas empresas não passam dos primeiros anos de vida. De acordo com o Sebrae (2022) existem vários elementos que influenciam em diversos fatores dentro de um negócio, como: preços não competitivos, um público-alvo não definido e até a preferência do público pelo e-commerce. Neste sentido, a competitividade do mundo atual onde o comércio digital sempre traz novidades e toda a informação necessária na ponta dos dedos, o posicionamento no mercado acaba sendo um processo mais complicado.

Considerando as informações apresentadas, a problemática desta pesquisa é: quais os principais obstáculos que as micro e pequenas empresas enfrentam para se manterem no mercado de forma sustentável?

Um estudo do Sebrae (2022) mostra que menos apenas 10% das MPEs realizam algum tipo de planejamento. Dentre as causas da carência de um planejamento encontram-se a crença de que implementar um planejamento estratégico é custoso e a falta de conhecimento no assunto, entre outros pontos. O que essas empresas precisam entender é que, justamente a falta do planejamento pode acarretar uma série de consequências, como por exemplo, na perda de competitividade perante à concorrência, desconhecimento da própria empresa e do público alvo, precificação inadequada, perda de oportunidades de mercado, fluxo de caixa apertado, gastos desnecessários, entre muitas outras.

Portanto, como objetivo principal, a pesquisa pretende investigar as dificuldades que os micro e pequenos empreendedores enfrentam para se manterem no mercado.

Considerando tanta evolução e a luta dessas MPE para se manter no mercado, é importante contribuir com elas para que, no presente, pensem a longo prazo apresentando as possíveis causas e respectivas soluções para a melhora dos números de fechamento precoce, além de levar conhecimento aos interessados sobre a importância de um planejamento bem implantado.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa foi elaborada objetivando a procura de informações sobre um determinado tema, desenvolvendo ideias e proporcionando maior proximidade com o tema, provando ser de caráter exploratório e qualitativo e utilizando-se principalmente de pesquisas bibliográficas. Neste sentido, leva-se em consideração que a intenção é informar de forma linear sobre um problema específico, conscientizar e incentivar o senso crítico do leitor.

### Micro e pequenas empresas

No contexto atual, onde o termo “briga de gigantes” é constantemente utilizado, é de grande importância entender em que ponto isso se aplica aos negócios. Mas afinal, o que é um negócio? Ou melhor, uma empresa? De acordo com a Sage (S/D), um negócio ou uma empresa se refere a uma organização formada por pessoas que possuem um objetivo principal, lucrar. (SAGE, S/D)

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes (CHIAVENATO, 2020, p. 226)

Atualmente, as empresas se dividem em categorias, sendo elas, e de acordo com Inter: MEI, Microempresa, Empresa de Pequeno Porte (EPP) e outros portes. (Inter 2024)

A Lei Complementar nº 123 de 2006, capítulo 3 Art. 3º, atualizada em 2014, define a microempresa sendo aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e pequena empresa, aquela com renda anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, por fim, o microempreendedor individual aquele se iguala ou tem receita inferior a R\$ 81.000,00. Essa Lei ainda coloca que a Microempresa, devidamente registrada nos órgãos competentes, é de responsabilidade limitada. (BRASIL, 2006) E, ainda, de acordo com o Sebrae (2013) elas são diferenciadas de acordo com o número de empregados, conforme o Quadro 1.

### Quadro 1 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE, 2013.

Pesquisas da ASN apontam que o Brasil registrou a abertura de 859 mil microe pequenas empresas em 2023, uma alta de 6,62% em relação ao ano anterior, quando foram criados 805,6 mil empreendimentos. (ASN, 2024a)

Além desse aumento crescente, estudos do Sebrae trazem que os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Desta forma, cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que continua progressivo. Como consequência desses números, são citadas como as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. (SEBRAE, S/D)

Conforme mencionado anteriormente, as Micro e Pequenas Empresas tem uma progressiva participação na economia nacional, porém, da mesma maneira que o número de aberturas é expressivo, a de fechamentos também é significativo. Cerca de 21% não sobrevivem após o 1º ano de vida segundo dados do IBGE apud Siteware (2020)

E um dos principais motivos ao qual se atribui isso, conforme um estudo do Sebrae, é a falta de planejamento nas empresas, em especial naquelas de pequeno e médio porte. Isso mostra que quando feito de maneira correta, o planejamento estratégico dá os direcionamentos para gestores e colaboradores alcançarem os objetivos do negócio. Além disso, ele ajuda a compreender o atual momento em que a empresa se encontra. Dessa forma, é possível definir os planos de ação que deverão ser colocadas em práticas para garantir o sucesso da organização. (Siteware, 2020)

Chiavenato (2012) diz que o motivo da mortalidade das empresas é o imprevisto com que assuntos sérios são tratados e que a tendência é sempre culpar o mercado por decisões não planejadas. O autor ainda traz que grandes ideias surgem diariamente, mas transformá-las em oportunidade é o desafio dos empreendedores, e para completar, o que transformaria essas ideias seria justamente o planejamento, observando seu público e definindo objetivos. (Chiavenato, 2012)

Ainda de acordo com Chiavenato (2012), as MPE têm vantagens em relação às empresas de maior porte nos seguintes quesitos: nicho facilmente definido, atendimento focado em seu público-alvo e grandes oportunidades que podem ser aproveitadas com rapidez, como por exemplo, habilidade de desenvolver novas ideias e projetos criativos e inovadores, emprego para outras pessoas em um trabalho melhor e mais integrado e autorrealização ao construir algo por meio de sua própria iniciativa pessoal. Apesar desses pontos positivos, o autor ressalta que por ter algumas particularidades, como a restrição de recursos por exemplo, essas empresas precisam de um planejamento simplificado, mas eficiente. (CHIAVENATO, 2012)

Um planejamento eficiente possibilita considerar diferentes variáveis: custo, tempo, recursos humanos e materiais, riscos e restrições, de forma a buscar o melhor equilíbrio entre eles. Desta forma, um planejamento eficiente com essas características, os micro e pequenos empreendedores podem aumentar suas chances de sucesso e sustentabilidade no mercado

## **PLANEJAMENTO**

O Planejamento, de acordo com UFMG Consultoria Junior (2021), ocorre quando uma ideia surge e com ela propósitos e objetivos são traçados, processo denominado multidisciplinar por envolver várias áreas e técnicas, concluindo ainda que em uma instituição, vários tipos de planejamento podem existir e entre eles o Estratégico se encontra.

Cruz (2017) traz que o planejamento estratégico é o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização. Desta forma, o planejamento mostra-se crucial no desenvolvimento de uma empresa. Guazelli e Xarão (2018, p.43-45) também falam sobre o planejamento e como ele pode ser feito em algumas etapas:

1. **Diagnóstico Estratégico:** Fase geralmente elaborada por quem possui as informações mais importantes da empresa e busca explicar como a empresa está no mercado. O diagnóstico estratégico envolve a avaliação de diversos aspectos (no âmbito interno e externo), como a estrutura organizacional, os recursos disponíveis, o ambiente de mercado, as tendências do setor, a concorrência, entre outros fatores relevantes para o desempenho e a sustentabilidade da empresa.

2. **Missão da Empresa:** Determina a razão da empresa, o seu motivo de existência. Essa declaração define a identidade da empresa e orienta suas atividades e decisões estratégicas.

3. Instrumentos prescritivos e quantitativos: São ferramentas e métodos utilizados para orientar e apoiar o processo de formulação e implementação de estratégias.

4. Controle e avaliação: Verifica as situações reais para saber como a empresa está seguindo a trajetória originalmente traçada aliando custos à benefícios.

O planejamento é realizado em etapas a fim de garantir a sua eficácia, pois desta forma, oferece uma abordagem estruturada e sistemática que possibilita maior segurança no alcance dos objetivos, ao mesmo tempo em que permite flexibilidade para ajustes conforme necessário ao longo do caminho. Destarte, cada uma dessas etapas possui algumas ferramentas específicas que auxiliam na sua execução e na consecução dos objetivos propostos.

Em complemento a isso, o Sebrae (2023) traz algumas ferramentas que podem ser utilizadas para facilitar o planejamento do negócio:

1. Análise SWOT: ajuda na análise de cenários, além de proporcionar uma ótima visualização do mercado como um todo. Neste sentido, são avaliadas as forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats)

2. Metas SMART: mais uma forma de definir as metas baseadas em 5 fatores: S (específica), M (mensurável), A (atingível), R (realista) e T (temporal).

3. Canvas Modelo de Negócio: Se refere a uma ferramenta visual e prática, essencial para desenvolver ou aperfeiçoar modelos de negócio, facilitando o entendimento por ser simples, prático e dinâmico.

Considerando a grande discussão relacionada ao Planejamento, o tema é de extrema importância para as organizações, independentemente de seu porte. Assim, ao considerar a sua não utilização nas empresas, vários são os problemas que podem surgir e em diferentes áreas.

## **PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA SEMANTEREM NO MERCADO**

Segundo o Sebrae (2022), diversos são os fatores que podem dificultar o sucesso de um negócio e a falta de planejamento é um dos maiores responsáveis por eles.

Um estudo do Sebrae mostra que apenas 9% dos MEIs (Microempreendedores Individuais) e 10% das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) realizam algum tipo de planejamento. Segundo informações do Sebrae, entre os principais motivos que levam empresas a fecharem nos primeiros anos de atividade estão a falta de planejamento, deficiências na

gestão e o comportamento do empreendedor – que não possui capacitação técnica. (SEBRAE, 2022)

Em pesquisa com empresários, Jochem (2019) identificou que 38% dos entrevistados veem a falta de planejamento como principal problema dentro de uma empresa, seguida pela falta de controle, representando 27% das respostas.

Dentro da falta de planejamento, o Sebrae (2014, p. 5-6), levantou os principais fatores que levam às causas mortis de empresas. Os dados apresentaram os seguintes resultados:

- 46% não sabiam o número de clientes que teriam e seus hábitos de consumo;
- 38% não sabiam o número de concorrentes;
- 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio;
- 37% não sabiam a melhor localização para seu negócio;
- 33% não tinham informações sobre fornecedores;
- 32% não conheciam os aspectos legais do negócio;
- 31% não sabiam o investimento necessário para o negócio;
- 18% não levantaram a qualificação necessária da mão de obra.

Considerando que grandes escritores, pensadores e sites trazem a mesma preocupação sobre o tema, é difícil não pensar nas consequências que a falta de planejamento pode causar dentro da empresa.

A Siteware (2020) traz algumas consequências que a falta de planejamento pode trazer, sendo eles:

1. Desconhecimento sobre a própria empresa
2. Desconhecimento sobre o público-alvo
3. Gastos desnecessários
4. Precificação inadequada
5. Volume de vendas aquém do potencial da empresa
6. O E-commerce como desvantagem e não aliado

Desconhecer a própria empresa é sinônimo de fraqueza aos olhos do público. Uma organização que não sabe onde quer chegar, que não tem missão, visão e valores definidos mostra-se ineficiente e pode ser uma ameaça para o futuro do negócio. Da mesma maneira, se não há um público definido, como traçar estratégias de comunicação? Como desenvolver ou vender produtos sem direcionamento?

A empresa que não planeja, tende a gastar demais com coisas que não trarão retorno, investimentos serão menos assertivos e até o fluxo de caixa poder ser abalado. Considerando que existem questões burocráticas a serem seguidas, um planejamento de gastos, também fará com que os tributos sejam regulados de maneira que não prejudique a empresa. Como consequência das citações, se não há planejamento com gastos, nem o conhecimento do público, a precificação do produto tende a ser inadequada, de maneira a tornar-se desinteressante e desvantajoso.

Destarte, é de extrema importância que o planejamento da empresa esteja sempre atualizado, com possibilidades de resoluções para possíveis problemas futuros, estratégias de captação de clientes, público-alvo definido, preços competitivos e principalmente, algo que os diferencie e faça com que a escolha do consumidor.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente artigo, foi apresentado e discutido sobre o planejamento como ferramenta essencial para Micro e Pequenas Empresas, especialmente em uma era de constante evolução como a que vivemos atualmente.

Considerando todos os pontos expostos, o objetivo de expor a importância do planejamento nas MPE's foi certo e muito relevante, mostrando que ele é o ponto chave que direcionará a organização, além de proporcionar estabilidade com a preparação prévia e prevenindo fechamentos precoces. Como limitação, verifica-se que a falta de informação e conhecimento por parte dos empreendedores, sobre o tema principal e sobre a própria empresa, são pontos a serem discutidos e melhorados.

Recomenda-se que pesquisas sobre a participação das Micro e Pequenas Empresas no Brasil continuem sendo feitas e que o Planejamento seja constantemente citado, demonstrando seu peso e importância para o crescimento, além de procurar sempre o incentivo a cursos de especialização na área para permanência ou até elevação das estatísticas das empresas desse setor.



## REFERÊNCIAS

ASN NACIONAL. **Abertura de micro e pequenas empresas tem alta de 6,6% em 2023**. 2024a. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-tem-alta-de-66-em-2023/#:~:text=Foram%202.908.104%20novos%20MEI,77%20milh%C3%B5es%20no%20ano%20passado>. Acesso em: 27/02/2024.

\_\_\_\_\_. **Resultado Positivo do PIB de 2023 confirma a relevância dos pequenos negócios**, 2024b. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/resultado-positivo-do-pib-de-2023-confirma-a-relevancia-dos-pequenos-negocios/#:~:text=Uma%20contribui%C3%A7%C3%A3o%20fundamental%20para%20que,30%25%20da%20forma%C3%A7%C3%A3o%20do%20PIB>. Acesso em: 28/03/2024

BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) Acesso em: 08/03/2024

CHIAVENATO, Idalberto, 2012. **Empreendedorismo - Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597028089. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597028089/>. Acesso em: 08/03/2024

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. p. 226. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 27/02/2024.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

GUAZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. **Planejamento estratégico**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

IBGE– INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PIB cresce 2,9% em 2023 e fecha o ano em R\$10,9 trilhões**. IBGE Notícias, 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/39303-pib-cresce-2-9-em-2023-e-fecha-o-ano-em-r-10-9-trilhoes#:~:text=O%20PIB%20totalizou%20R%24%2010,%2C8%25%20de%202022>) . Acesso em: 28/03/2024.

INTER, 2024. **Tipos de empresas: Conheça as possibilidades no Brasil**. Disponível em: <https://blog.inter.co/tipos-de-empresas/>. Acesso em: 29/04/2024

JOCHEM, Laudelino. Problemas de Gestão da Empresa Contábil: Saiba O Que Dizem Os Empresários. **Descomplicont**. 2019. Disponível em: <https://descomplicont.com.br/problemas-de-gestao-saiba-o-que-dizem-os-empresarios/> . Acesso em 08/03/2024

SAGE, S/D. **O que é uma empresa?** Disponível em: <https://www.sage.com/pt-pt/blog/dicion%C3%A1rio-termos-empresariais/empresa/>. Acesso em: 29/04/2024

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Sebrae, s/d. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 20/03/2024

\_\_\_\_\_. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados**. Sebrae, 2013. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_e\\_mpregados.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_e_mpregados.pdf). Acesso em 20/03/2024

\_\_\_\_\_. **Causas Mortis. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Sebrae, 2014. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 20/03/2024

\_\_\_\_\_. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE**. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Segundo%20informa%C3%A7%C3%B5es%20do%20Sebrae%2C%20entre,que%20n%C3%A3o%20possui%20capacita%C3%A7%C3%A3o%20t%C3%A9cnica>. Acesso em: 20/03/2024

\_\_\_\_\_. **Conheça 10 ferramentas de planejamento estratégico para impulsionar pequenos negócios**. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/10-ferramentas-de-planejamento-estrategico-para-impulsionar-pequenos-negocios>. Acesso em: 20/03/2024.

SITWARE. **Falta de Planejamento nas empresas: 6 consequências que você deve evitar**. Siteware, 2020. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/falta-de-planejamento-empresas/>. Acesso em 08/03/2024.

UCJ UFMG CONSULTORIA JUNIOR. **O que é planejar? Conheça o significado que ninguém te contou!** UFMG, 2021. Disponível em: <https://ucj.com.br/blog/o-que-e-planejar/>. Acesso em: 29/04/2024