

6° Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – Júnior

A INFLUÊNCIA DA APLICAÇÃO EFETIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
NA SOBREVIVÊNCIA E PROGRESSO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS

ÁREA TEMÁTICA 5 - ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

## RESUMO

O mercado brasileiro atual é caracterizado pela crescente participação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que se mostram cada vez mais importantes para o desenvolvimento dos cenários econômico, empregatício, empresarial e geral do país. Apesar disso, a taxa de mortalidade desses negócios é considerável, sendo que um grande motivo apontado para tal panorama é a falta de planejamento estratégico. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo identificar se as MPEs brasileiras adotam o planejamento estratégico e se uma aplicação concreta dessa ferramenta influencia a sobrevivência e o progresso desses negócios. Com o desenvolvimento de uma pesquisa quali-quantitativa, de caráter descritivo, e a aplicação de um questionário para gestores de um conjunto de micro e pequenas empresas brasileiras, obteve-se dados primários referentes ao desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico nas empresas. Analisando esses dados com métodos estatísticos descritivos simples, foi possível concluir que não se pode afirmar que a prática do planejamento estratégico influencia na prosperidade e na sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras. As empresas estudadas ainda não apresentam todos os recursos ou características gerenciais necessárias para a adoção do planejamento estratégico. Este estudo permitiu o conhecimento da realidade de um conjunto de micro e pequenas empresas brasileiras, além do conhecimento de seus gestores, no que tange à implementação do planejamento estratégico e aos fatores associados a tal ferramenta.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas; Sobrevivência; Progresso.

## ABSTRACT

The current Brazilian market is characterized by the growing participation of Micro and Small Enterprises (MSEs), which are increasingly important for the development of the country's economic, employment, business and general scenarios. Despite this, the mortality rate of these businesses is considerable and a major reason given for such panorama is the lack of strategic planning. Thus, the present work aims to identify whether Brazilian MSEs adopt strategic planning and whether a concrete application of this tool influences the survival and progress of these businesses. With the development of a qualitative and quantitative research, of a descriptive nature, and the application of a questionnaire for managers of a group of micro and small Brazilian enterprises, primary data were obtained referring to the development and application of strategic planning in companies. Analyzing these data with simple descriptive statistical methods, it was possible to conclude that it cannot be said that the practice of strategic planning influences the prosperity and survival of micro and small Brazilian enterprises. The companies studied still don't possess all the resources or managerial characteristics necessary for the adoption of strategic planning. This study allowed the knowledge of the reality of a group of micro and small Brazilian enterprises, in addition to the knowledge of their managers, regarding the implementation of strategic planning and the factors associated with this tool.

**Keywords:** Strategic planning; Micro and Small Enterprises; Survival; Progress.

## 1 INTRODUÇÃO

A participação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras no mercado nacional é expressiva e vital. Essas empresas têm influenciado significativamente o panorama empregatício, econômico e geral brasileiro. O Ministério da Economia publicou, em outubro de 2020, que as MPEs representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 30% de toda a produção do país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados (Brasil, 2020). Além disso, foi registrado, nesse mesmo ano, a abertura de 626.883 MPEs, sendo que, dessas, 85% (535.126) são microempresas e 15% (91.757), empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2021).

Apesar desse aspecto positivo relativo às MPEs, em 2018, foi registrado que as pequenas empresas são responsáveis por 91,4% dos pedidos de falência e 90,7% dos pedidos de recuperação judicial nacionais (Pedidos [...], 2019). Ademais, tendo em vista que a ausência de um planejamento estratégico adequado antes da abertura do negócio, a qualidade da gestão e a capacitação dos donos em gestão empresarial são motivos apontados como contribuintes para a mortalidade de empresas em geral (SEBRAE, 2016), é preocupante que as MPEs sejam caracterizadas por tais questões, principalmente pelo primeiro aspecto.

Barreto, Nóbrega e Araújo (2020) corroboram com tais informações ao afirmarem que, dentre os obstáculos enfrentados pelas pequenas empresas, verifica-se a falta de um planejamento estratégico que vise identificar as competências essenciais da empresa, sendo que tais impasses têm contribuído consideravelmente para um desempenho abaixo dos níveis exigidos pelo mercado.

Destarte, fica axiomático que a capacidade de sobrevivência de empresas está alinhada às condições de sua gestão interna e poder competitivo, cenário que envolve o planejamento estratégico. Assim, o debate acerca dessa ferramenta organizacional é fundamental.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que provoca sustentação metodológica para se designar a direção mais adequada a ser adotada pela organização (Roscoff *et al.*, 2017). O processo relativo a esse recurso colabora para a tomada de decisão e interpretação do ambiente no qual a empresa está estabelecida, segundo Kich *et al.* (2012).

Em consonância a Lorenzetti *et al.* (2020, tradução própria), o sucesso de uma organização depende diretamente do conhecimento que detém em relação ao seu planejamento estratégico, visão, missão e valores, visto que tal compreensão permite a formulação de respostas ágeis de ação e gestão frente aos novos paradigmas que se apresentam.

Os impactos no progresso e sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras advindos de uma aplicação adequada do planejamento estratégico necessitam ser explicitados.

O presente trabalho detém como problemática responder à questão: A aplicação efetiva do planejamento estratégico pode impactar a sobrevivência e o progresso das micro e pequenas empresas brasileiras?

Assim, o objetivo primordial deste estudo é identificar se as micro e pequenas empresas brasileiras adotam o planejamento estratégico e se uma aplicação concreta dessa ferramenta influencia a sobrevivência e o progresso desses negócios. Além disso, intenciona-se obter uma noção e estabelecer um parâmetro acerca do conhecimento, avaliação e concreta aceitação dos gestores em relação à temática, o que será efetivado através da aplicação de um questionário a esses empresários.

Considerando a contínua ascensão das micro e pequenas empresas, acredita-se que novos trabalhos de cunho científico serão elaborados, de forma que se espera que este possa servir como referencial e apoio.

Os resultados deste estudo podem colaborar para a atualização e ampliação da literatura sobre a problemática, visto a escassez de estudos sobre o tema, e, ainda, para a evidência da realidade das MPEs no que concerne à aplicação e às características do planejamento estratégico. Tais conclusões também podem ter efeitos práticos significativos para os empresários, gestores públicos e agentes de fomento às MPEs.

Isso porque, contribuem para a conscientização a respeito dos benefícios que o planejamento estratégico pode ocasionar. Ainda, favorecem um entendimento dos reflexos do uso dessa ferramenta para o desenvolvimento das empresas e, por conseguinte, a economia. Logo, presume-se a relevância dessa pesquisa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para uma plena compreensão do que é o planejamento estratégico e quais são sua importância e utilidade em uma organização, é necessário entender o que os termos “planejamento” e “estratégia” representam.

De acordo com Lorenzetti *et al.* (2020, tradução própria), o planejamento visa estabelecer uma situação confortável na qual é possível realizar avaliações das consequências futuras ocasionadas pelas decisões tomadas no presente, as quais são instituídas a partir dos objetivos determinados, de modo que isso ocorra de maneira oportuna, coerente, eficiente e eficaz.

Assim, fica evidente o quão relevante é o planejamento em uma empresa. O planejamento permite que os gestores tomem decisões mais acertadas, racionais e ponderadas, em um contexto no qual o efeito das atitudes no longo prazo é contemplado tanto quanto aquele verificado no curto prazo.

Entretanto, o planejamento não resolve todas as questões de uma organização e, para apresentar melhores repercussões, precisa estar atrelado à parte estratégica da empresa. Segundo Alday (2000), o planejamento é o resultado tático da projeção do futuro, porém não resolve o quebra cabeça estratégico da empresa, visto que esse é dinâmico e tem suas peças encaixadas a cada dia, mês e ano, e não de uma vez só, como na elaboração do plano.

Sendo assim, é essencial abordar a definição do termo. Estratégia, segundo Pereira (2010 apud Rizzatti; Pereira; Amaral, 2012, p. 182), determina como uma empresa aplica seus pontos fortes e fracos, existentes e potenciais, com o fito de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e ameaças impostas pelo meio ambiente. Além disso, a formulação de estratégias tem como enfoque central encontrar formas de lidar satisfatoriamente com a concorrência (Alday, 2000).

Isso posto, conforme Oliveira (2007, p. 17), o “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Assim, ele permite que a empresa possua uma visão clara das direções que foram definidas para enfrentar o cenário de crescente competitividade e para superar obstáculos que se mostram cada vez mais

desafiadores, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela organização (Lorenzetti *et al.*, 2020, tradução própria).

A finalidade determinante desse recurso é, de acordo com Lerner (2002 apud Roscoff *et al.*, 2017, p. 282), prever, antever e estimar possíveis ações e ocorrências de curto, médio e longo prazo, as quais favoreçam decisões estratégicas visando o alcance de resultados mais favoráveis nos negócios.

Nesse sentido, vale mencionar, ainda, o apontamento realizado por Rizzatti, Pereira e Amaral (2012) de que o momento mais desafiador para os administradores de empresas, no que concerne ao planejamento estratégico, é o de sua implementação, que representa a “hora” na qual é necessário realmente aplicar a estratégia. Assim, a contribuição e a “participação” da estratégia no planejamento estratégico ficam ainda mais explícitas. Ainda, tal asserto ressalta um ponto de hiperbólica magnitude: a atuação dos administradores.

O processo de implantação do planejamento estratégico é dividido em duas fases, a de formulação das estratégias e a de implementação dessas, segundo Pereira (2010 apud Neis; Pereira; Maccari, 2016, p. 484). Dado esse contexto, é notável a existência de uma contribuição desfavorável de uma parcela significativa de executivos, visto que eles focalizam apenas na formulação da estratégia em detrimento da fase de implementação, conjuntura que afeta diretamente o desenvolvimento positivo das organizações, conforme Hrebiniak (2006 apud Rizzatti; Pereira; Amaral, 2012, p. 184).

Sendo assim, a essencialidade do planejamento estratégico fica indubitável. Nesse sentido, é pertinente abordar a necessidade e os benefícios de tal recurso para a empresa como um todo. O estabelecimento do planejamento estratégico organizacional propicia uma análise sistemática de questões extremamente relevantes como a análise do mercado no qual a organização está inserida, de seus concorrentes, dos pontos fortes e fracos da própria empresa, além da instauração de seus propósitos, de modo a permitir que ela aproveite de forma mais eficiente as oportunidades disponíveis ao seu redor (Zaros; Lima, 2009).

Outro ponto importante a ser discutido a respeito dessa temática é que, como qualquer outro instrumento organizacional, esse recurso lida com fatores que podem dificultar sua concreta implantação. Além da dificuldade de separação entre a formulação e implementação da estratégia apresentada pelos administradores, outras barreiras ao seu estabelecimento abordadas na literatura são: insuficiente capacitação dos profissionais, ausência de entendimento claro em relação aos objetivos organizacionais, coordenação incompetente das tarefas a serem efetivadas, execução tardia e falhas na comunicação (Silva; Assis, 2016).

Isso posto, é igualmente vital a discussão acerca da primordialidade da presença da missão, da visão e dos valores da organização em seu planejamento estratégico. De acordo com Oliveira *et al.* (2016), os conceitos de missão, visão e valores são indispensáveis no norteamento do planejamento estratégico nas empresas.

Missão define a razão de existência da organização, estabelecendo o que seu negócio é e como funcionará (Lorenzetti *et al.*, 2020, tradução própria). É como a empresa norteia suas ações estratégicas, não apenas objetivando o desenvolvimento econômico, mas sendo, ainda, o modo pelo qual ela se comunica com seus colaboradores e funcionários (Oliveira *et al.*, 2016).

A visão, por sua vez, pode ser determinada como aquilo que a corporação deseja ser, dentro de um longo período de tempo, sendo importante que seja definida pelo grupo, isto é, que os líderes da organização entrem em consenso no que diz

respeito à sua formulação (Schneider; Machado, 2007). Ela é “composta” por um conjunto de objetivos que a empresa almeja alcançar, de forma a designar, em dados claros, sua direção (Zaros; Lima, 2009).

Por fim, os valores são ideias abstratas coletivas que os integrantes da organização utilizam para justificar suas ações dentro da empresa. Eles também determinam a rotina da empresa, e orientam o pensar e o agir diante das diferentes situações (Oliveira *et al.*, 2016).

Destarte, considerando o exposto, fica axiomático que o planejamento estratégico é uma parte vital de uma organização. Portanto, deve ser efetivamente e adequadamente aplicado. Sendo assim, considerando que as micro e pequenas empresas são hiperbolicamente relevantes para os panoramas empregatício e econômico brasileiros, faz-se relevante o debate acerca dessas empresas e sua relação com o planejamento estratégico.

## **2.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

No Brasil, os locais de origem das MPEs foram Santos e São Vicente, no estado de São Paulo, sendo que os primeiros microempreendedores atuavam nos setores de transporte, manufatura, serviços, agricultura e comércio (Silva *et al.*, 2015).

Diante desse contexto, é factível afirmar que a expansão desses empreendimentos não foi interrompida e, na contemporaneidade, eles se tornaram um agente imprescindível para a economia, principalmente a brasileira.

De janeiro a setembro de 2021, a criação de empregos no Brasil superou a marca de 2,5 milhões, sendo que tal situação foi marcada pela significativa contribuição das MPEs, as quais foram responsáveis por 1,785 milhão (71,06%) dos empregos gerados (SEBRAE, 2021).

No Brasil, as micro e pequenas empresas são determinadas pelo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, regulado pela Lei Complementar nº 123, promulgada em 2006 (SEBRAE, 2018).

Isso posto, tal legislação informa que uma organização é considerada uma microempresa se detiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, enquanto uma empresa de pequeno porte é definida por uma receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (Brasil, 2006).

É essencial que tais negócios continuem surgindo e apropriadamente se desenvolvendo no país. Porém, tal cenário é ameaçado pela considerável taxa de mortalidade precoce apresentada pelas MPEs. Em consonância à Agência Sebrae de Notícias (2021), a taxa de mortalidade, após 5 anos, das microempresas corresponde a 21,6%, e a das empresas de pequeno porte é igual a 17%. Esse levantamento também aponta que 25% dos antigos empreendedores acreditam que poderiam estar operando caso houvessem conquistado mais clientes.

Tal conquista pode ser influenciada pela existência e aplicação do planejamento estratégico, o qual é considerado um fator determinante no que diz respeito à mortalidade das MPEs. Essa afirmação pode ser corroborada por Nascimento *et al.* (2013), os quais indicam que, entre as variáveis que contribuem para o processo de mortalidade precoce das empresas, estão a falta de habilidade na gestão empresarial do empreendedor; falta de competitividade em comparação com a concorrência no mercado; dificuldade de atrair e manter clientes; problemas com o ambiente externo; e a falta de planejamento estratégico.

Vale ressaltar que as quatro primeiras variáveis também consistem em questões que, como evidenciado pelo presente trabalho, são resolvidas pela

adequada adoção do planejamento estratégico. Destarte, a exposição dos motivos referentes a esse ineficiente ou inexistente planejamento estratégico é fundamental.

### **2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Em consonância a Santos *et al.* (2017, p. 51), “O planejamento estratégico defronta-se com empresários de MPEs que resistem em não aceitá-lo em sua organização, questionando sua aplicabilidade e eficiência”.

Isso posto, de acordo com Perufo e Godoy (2019), os empreendedores desses negócios falham nos quesitos de não possuírem uma capacitação gerencial contínua e de não aplicarem os conceitos gerenciais, além do fato de não se disciplinarem a realizar um planejamento periódico da sua gestão do negócio.

Nesse contexto, vale ressaltar outro efeito dessa situação: a mistura entre o pessoal e o organizacional. Ferreira *et al.* (2020) indicam a predominância de gestores que atuam embasados em sua experiência e valores familiares.

Dessa forma, pode-se compreender as razões que marcam a deficiência da execução e do aperfeiçoamento do planejamento estratégico nas MPEs. É perceptível que os empresários são figuras basilares em tal cenário e que, por conseguinte, é vantajoso que suas atitudes e mentalidades sejam modificadas.

De acordo com Santos *et al.* (2017), há necessidade de implantar o planejamento estratégico nas MPEs, de forma que suas necessidades sejam adequadas, a fim de que elas adquiram um diferencial competitivo no ambiente organizacional, o que, por sua vez, conduzirá o gestor a pensar de maneira integrada, situação que corrobora para o estabelecimento de uma melhor tomada de decisão e, ainda, para a manutenção da sobrevivência da organização perante o mercado organizacional e seus concorrentes.

Em síntese, pode-se concluir que as micro e pequenas empresas brasileiras urgem conceber, efetivamente incorporar e adequadamente aplicar o planejamento estratégico. É substancial que as adversidades sejam atenuadas e que a devida importância seja dada à temática.

### **2.4 REVISÃO DE ESTUDOS EMPÍRICOS**

O estudo de Teixeira, Dantas e Barreto (2015) aborda o que é a relevância e a necessidade do planejamento estratégico nas organizações, de modo a focalizar as pequenas empresas. Nesse sentido, os autores apontam o significativo aumento desses negócios no Brasil, discorrem sobre o fato de que, usualmente, as micro e pequenas empresas não são iniciadas com o suporte de um planejamento apropriado, e, ainda, classificam o planejamento estratégico como determinante para a sobrevivência dos pequenos negócios.

O trabalho de Alvarenga (2016), por sua vez, objetiva identificar os fatores que contribuem com a mortalidade de micro e pequenas empresas do estado do Maranhão. São debatidas a magnitude e incessante ascensão das MPEs, sendo apresentados, ainda, dados e perspectivas sobre a mortalidade dessas organizações no mundo e no Brasil.

O autor depreendeu que a maioria dos fatores que motivam a mortalidade precoce das MPEs estão hiperbolicamente vinculados à maneira com a qual o executivo administra a empresa. Ademais, “Outra conclusão que se pode alcançar é que a ausência de um bom plano de negócios é peça fundamental para a mortalidade

das MPE's, pois sem planejamento as empresas ficam sem objetivos e sem metas" (Alvarenga, 2016, p. 117).

Por fim, vale mencionar a pesquisa desenvolvida por Lorenzetti *et al.* (2020, tradução própria). Esse trabalho também aborda a conceitualização de planejamento estratégico, discorre sobre as vantagens de sua aplicação adequada, expõe sua relação com a estrutura da organização e evidencia as dez escolas que consideram reflexões associadas à área da estratégia. Além disso, são apresentadas a significância, particularidades, ascensão e desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Tal estudo analisou a presença de fatores relacionados ao planejamento estratégico em MPEs através da aplicação de um questionário a um grupo de 25 micro e pequenas empresas de serviços, as quais estão localizadas na região central do Rio Grande do Sul. Assim, um estudo de campo foi realizado, sendo que os respondentes do questionário foram os donos do grupo de organizações supramencionado.

Os autores concluem que, apesar de possuírem recursos de planejamento estratégico, as MPEs respondentes não detêm todos os requisitos de gestão necessários para realmente declarar que são caracterizadas pela implementação de um planejamento estratégico. A estrutura organizacional é deficiente no que concerne a essa ferramenta, de modo que as organizações não utilizam todas as etapas planejadas e desprezam os colaboradores no processo de gestão e planejamento (Lorenzetti *et al.*, 2020, tradução própria).

Posto isso, fica axiomático que a importância do planejamento estratégico para as MPEs é corroborada. A conexão entre esse recurso organizacional e a sobrevivência e evolução dessas empresas é alvo de diversos estudos e pode ser comprovada, sendo possível, ainda, identificar precisamente quais as atitudes necessárias para que essa situação se concretize.

O presente estudo visa a coleta e análise de dados primários a respeito da concreta implementação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas brasileiras, de forma a verificar se esse recurso impacta na sobrevivência e progresso desses negócios.

Assim, contribui com o meio acadêmico dado o seu caráter descritivo e consequente obtenção de resultados acerca da situação hodierna que delinea as MPEs, e por se constituir como um suporte para essas organizações, visto que as informações aqui reunidas podem ser de significativa valia para os gestores.

### **3 METODOLOGIA**

Esta é uma pesquisa quali-quantitativa de caráter descritivo. Pesquisas descritivas visam possibilitar um retrato da realidade, a fim de que se possa realizar um mapeamento de comportamentos (Tonetto; Brust-Renck; Stein, 2014).

O objetivo é obter dados primários por meio da aplicação de um questionário junto a gestores de um conjunto de micro e pequenas empresas brasileiras. Para estabelecer o contato com os pesquisados e realizar a aplicação dos questionários, foram usados os recursos de mídias sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp, e-mail, etc). O uso destes canais também foi motivado pelo advento da pandemia da Covid-19, que impôs a necessidade de distanciamento social.

Os dados foram analisados, em um primeiro momento, por meio de estatística descritiva, visando a compreensão da relação das empresas pesquisadas com o tema central do estudo.



Este trabalho ainda pode ser caracterizado como um estudo transversal que, segundo Cooper e Schindler (2011), é realizado apenas uma vez e pode ser representado como a fotografia de um determinado período. O quadro retratado a partir dos dados coletados é representativo de um determinado momento.

O questionário para a coleta dos dados é composto por 25 questões, e foi expandido a partir do modelo de questionário desenvolvido pela Secretaria de Desenvolvimento e Promoção de Investimentos (SDPI), do Rio Grande do Sul, que foi aplicado por Lorenzetti *et al.* (2020). O objetivo é coletar dados referentes ao desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico nas empresas, características desse processo e opiniões dos gestores em relação a este recurso.

Após a coleta dos dados, gráficos de barras apresentando os resultados obtidos foram elaborados. Além disso, foi realizado, por meio do software Microsoft Excel © e seus recursos de análise estatística, testes de correlação entre as respostas dadas às perguntas 4 e 6 – sobre o tempo de atuação no mercado e o tempo de aplicação do planejamento estratégico, respectivamente.

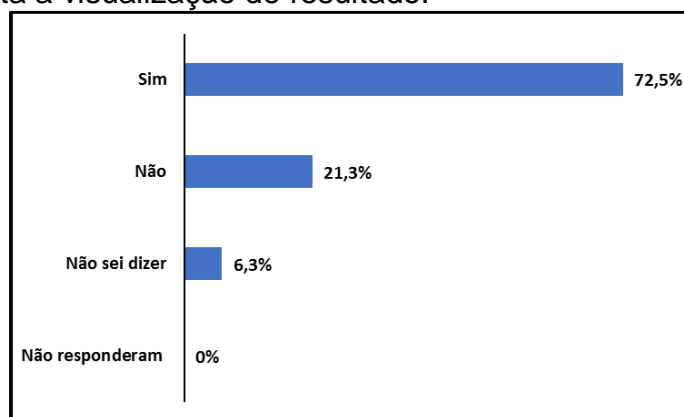
## 4 RESULTADOS

A estruturação e o emprego do planejamento estratégico nas empresas se fazem essenciais. No que concerne às micro e pequenas empresas brasileiras, esse valor e imprescindibilidade apenas são amplificados. O planejamento empregado nas MPEs potencializa recursos, desenvolve alternativas criativas, obtém resultados e maximiza o lucro, sendo que a falha em sua implementação pode comprometer a sobrevivência da organização perante os aspectos destacados (Lorenzetti *et al.*, 2020, tradução própria).

Com base nos resultados obtidos através deste trabalho, foi possível compreender o relacionamento entre as MPEs e o planejamento estratégico. A pesquisa contou com 80 respondentes e, depreendeu, por meio de suas primeiras perguntas, que a maioria das empresas estão no setor de comércio e serviços.

No que diz respeito ao número de colaboradores que a organização possui atualmente, a média aproximada obtida foi de 13 colaboradores; enquanto a média aproximada de tempo atuando no mercado foi de 10 anos, considerando as 79 respostas obtidas.

As próximas duas questões do questionário visavam constatar a existência de um planejamento estratégico na empresa e há quanto tempo essa aplicação é realizada. Os dados adquiridos sobre a existência estão retratados através do Gráfico 1 abaixo, o qual facilita a visualização do resultado.



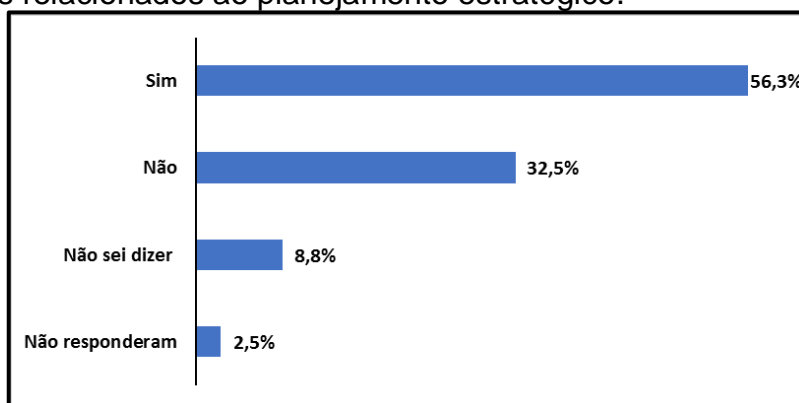
**Gráfico 1** – Existência da aplicação de um planejamento estratégico na empresa  
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como apresentado no Gráfico 1, a maioria das empresas contempladas na pesquisa, 72,5%, afirmam aplicar um planejamento estratégico, enquanto 21,3% declaram não o fazer. Em relação ao tempo de aplicação, a média aproximada foi de 5 anos, sendo que tal resultado contou com apenas 55 respostas, já que 24 das empresas não responderam e uma afirmou estar implementado a ferramenta estratégica.

No que se refere à presença de normas, 51,3% das MPEs declaram não possuir normas formalmente escritas e 1,3% afirmaram não saber dizer. Pode-se considerar que a situação não é excessivamente alarmante, já que 47,5% responderam que possuem as normas escritas formalmente, porém é notável que esse tópico necessita ser debatido entre os gestores, a fim de que seus benefícios sejam explicitados e mudanças possam ocorrer no cenário corporativo.

Sobre a presença de fluxogramas, 48,8% das respondentes não possuem um fluxograma para cada setor; 1,3% não responderam; e 2,5% afirmaram não saber responder. Vale mencionar que a diferença nessa questão não é demasiada, dado que 47,5% responderam que possuem um fluxograma para cada setor, mas, mesmo assim, a conjuntura é considerável e reforça a relevância da instauração de estratégias, além de expor a situação informal das MPEs, já que os processos a serem realizados na organização não estão formalizados.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) abordam que uma das preocupações das pequenas empresas é a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados ao planejamento estratégico.



**Gráfico 2** – Decisões tomadas com base no plano estratégico ou nos conhecimentos empíricos das lideranças

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como mostrado pelo Gráfico 2, 56,3% das MPEs estudadas afirmam tomar decisões baseadas em seu plano estratégico; 32,5% tomam as decisões de acordo com os conhecimentos empíricos das lideranças; 8,8% não souberam dizer; e 2,5% não responderam.

Considerando que na questão sobre a existência da aplicação do planejamento estratégico na empresa, todas responderam e 72,5% afirmaram aplicar a ferramenta, esse resultado requer atenção e revela que, apesar de a realidade estratégica e gerencial das MPEs já ter começado a mudar, ainda há melhorias a serem implementadas. Ademais, uma mudança de mentalidade, no que concerne aos gestores, é necessária, de forma que o planejamento estratégico passe a ser o determinante das decisões.

Por fim, através dos testes de correlação realizados no Microsoft Excel entre as variáveis “tempo de atuação no mercado” e “tempo de aplicação do planejamento

estratégico”, concluiu-se que não há correlação estatisticamente significativa entre essas variáveis.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico, sendo uma técnica que viabiliza a estruturação, formalização, detalhamento e organização das questões que determinam a performance e progresso das empresas, é capilar para as MPEs brasileiras.

Os dados analisados no presente trabalho indicam que a maioria das micro e pequenas empresas (72,5%) estão implementando o planejamento estratégico. Contudo, é perceptível que essa aplicação ainda é incompleta, visto que a maior parte das empresas não possui normas formalmente escritas e não apresenta bons resultados em relação ao uso e divulgação de fluxogramas. Ainda, os resultados concernentes ao determinante do processo decisório também são preocupantes e explicitam a relevância de maior conhecimento por parte dos gestores a respeito da ferramenta organizacional.

Dessa forma, através dessa pesquisa, considerando o resultado da correlação entre as respostas às perguntas sobre o tempo de atuação e o tempo de aplicação do planejamento estratégico, pode-se concluir que, sendo uma verificação simples, não é possível afirmar que a prática do planejamento estratégico influencia na prosperidade e na sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras.

O que pode ser depreendido é que as empresas examinadas ainda não possuem todos os recursos, posicionamentos, ferramentas ou características gerenciais necessárias para afirmarem que aplicam o planejamento estratégico.

Sendo assim, este estudo contribui para a comunidade acadêmica por expor a realidade de um conjunto de micro e pequenas empresas brasileiras, além do conhecimento de seus gestores, no que tange à implementação do planejamento estratégico e aos fatores associados a ele.

Por meio dos resultados obtidos, a necessidade de interferência por parte da academia em relação à propagação de conhecimentos científicos e técnicos, a fim de que a situação melhore, é apontada. Ainda, pode-se afirmar que o presente trabalho também é útil para os empresários, à medida que proporciona um certo nível de conhecimento no que se refere à temática e ao cenário das MPEs.

É importante ressaltar que a pesquisa possui limitações. A linguagem do questionário afetou o pleno entendimento dos empresários sobre o que estava sendo perguntado, dada a ocorrência de comentários. Além disso, a plataforma escolhida para a coleta de respostas não foi a mais adequada, considerando que alguns gestores sentiram dificuldades em acessar o questionário.

Por fim, recomenda-se que mais estudos na área sejam realizados, com a consideração dessas limitações, e que outros grupos de micro e pequenas empresas sejam contemplados, de modo que os resultados possam ser comparados e uma compreensão mais ampla a respeito do tema possa ser adquirida. Ademais, sugere-se que as pesquisas futuras contenham maior profundidade no que tange ao estudo deste resultado, visto que ele se mostra contrário ao que é esperado pelas teorias de Administração.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Três em cada 10 MEI fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil.** 2021. Disponível em:

<<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/tres-em-cada-10-mei-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil,7dd6221f9f21a710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, mai./ago. 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>>. Acesso em: 13 out. 2021.

ALVARENGA, R. A. Estudos dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 106-118, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44509/estudos-dos-fatores-contribuintes-para-a-mortal--->>. Acesso em: 29 dez. 2021.

BARRETO, M. C.; NÓBREGA, K. C.; ARAÚJO, P. S. R. Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE'S). **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP**, v. 12, n. 1, p. 35-46, abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21714/raunp.v12i1.1973>. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/58066>>. Acesso em: 29 jun. 2022.

PEDIDOS de falência caem 16,0% em 2018. **Boa Vista SCPC**, São Paulo, 11 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pedidos-de-falencia-caem-160-em-2018/>>. Acesso em: 05 mai. 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial [da] União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 06 mar. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Brasília, DF, out. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>>. Acesso em: 05 mai. 2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Bookman, 2011.

FERREIRA, F. L. *et al.* Perfil estratégico de gestores em pequenas e médias empresas nascentes no centro oeste mineiro: uma análise multivariada. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, vol. 14, n. 2, p. 44-60, mai./ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v14i2.1306>. Disponível em:

<<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1306/pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2021.

KICH, J. I. D. F. *et al.* Relações de poder no processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 85-106, abr./jun. 2012. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2012V11N2ART991>. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8066/relacoes-de-poder-no-processo-de-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

LORENZETT, D. B. *et al.* Strategic Planning: Perceptions about the Importance of this Management Tool. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 13, n. ed. Especial Engema, p. 1353-1372, 2020. DOI: 10.5902/1983465932979. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/60264/strategic-planning-perceptions-about-the-importance-of-this-management-tool>>. Acesso em: 29 jun. 2022.

NASCIMENTO, M. *et al.* Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 244-283, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29250/fatores-determinantes-da-mortalidade-de-micro-e-pequenas-empresas-da-regiao-metropolitana-de-florianopolis-sob-a-otica-do-contador/i/pt-br>>. Acesso em: 28 jun. 2022.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 479-492, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46739/processo-de-planejamento-estrategico-e-estrutura-organizacional-impactos-confluencias-e-similaridades>. Acesso em: 27 jun. 2022.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <[https://www.academia.edu/39390945/PLANEJAMENTO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_CONCEITOS\\_METODOLOGIA\\_PR%C3%81TICAS](https://www.academia.edu/39390945/PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_CONCEITOS_METODOLOGIA_PR%C3%81TICAS)>. Acesso em: 13 dez. 2021.

OLIVEIRA, M. C. de. *et al.* Comunicação de Responsabilidade Socioambiental na Missão, Visão e Valores de Empresas da BM&FBovespa e da Fortune 500. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 192-210, mai./ago. 2016. DOI: [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2016v19n2a2](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2016v19n2a2). Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42230/comunicacao-de-responsabilidade-socioambiental-na-missao-visao-e-valores-de-empresas-da-bm-fbovespa-e-da-fortune-500->>. Acesso em: 28 jun. 2022.

PERUFO, L. D.; GODOY, L. P. MORTALIDADE DE MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CAMPO REALIZADO COM MICROEMPRESÁRIOS DA REGIÃO CENTRO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 11-27, jan./mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.2250>. Disponível em:

<<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/2250>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F.; AMARAL, H. C. M. A Influência da Liderança na Condução do Processo Implementação do Planejamento Estratégico: Estudo de Caso no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 170-196, mai./ago. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/15090/7299>>. Acesso em: 17 nov. 2021.

ROSCOFF, R. K. dos S. *et al.* O Papel do Planejamento Estratégico na Manutenção dos Empreendimentos Graduados: Um Estudo Multicasos na Incubadora Tecnológica de Santa Maria – RS. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 5, n. 2, p. 278-297, mai./ago. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46470/o-papel-do-planejamento-estrategico-na-manutencao-dos-empreendimentos-graduados--um-estudo-multicasos-na-incubadora-tecnologica-de-santa-maria---rs-->>. Acesso em: 29 ago. 2021.

SANTOS, V. S. G. dos. *et al.* Planejamento estratégico: Desafios e sobrevivência das micro e pequenas empresas. **Revista FATEB Científica**, v. 1, n. 1, p. 41-67, jul./dez. 2017. Disponível em: <[https://www.fateb.br/fateb.cientifica/downloads/1a\\_edicao/artigos/002\\_planejamento\\_estrategico.pdf](https://www.fateb.br/fateb.cientifica/downloads/1a_edicao/artigos/002_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2022.

SCHNEIDER, A. P.; MACHADO, M. M. Planejamento estratégico: Decory Com. E Serv. de Pintura Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 01-20, Edição Temática TCC's – I, 2007. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/19382819-Palavras-chave-planejamento-estrategico-vantagem-competitiva-analise-ambiental.html>>. Acesso em: 15 set. 2021.

SEBRAE. **Análise do CAGED**. Brasília, DF: Sebrae, 2021. 95 p. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/11/Relatorio-Sebrae-Caged\\_Setembro-2021.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/11/Relatorio-Sebrae-Caged_Setembro-2021.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2021.

SEBRAE. Boletim Observatório MPE (Micro e Pequena Empresa). **Abertura de MPE em 2020**. 45 ed., fev. 2021. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/\\$File/30586.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/$File/30586.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2021.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 12 nov. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, DF: Sebrae, 2016. 96 p. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2021.

SILVA, A. B. da. *et al.* Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015. Disponível em: <[http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-antiores/2015/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-4/?queries\[search\]=desafios+enfrentados](http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-antiores/2015/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-4/?queries[search]=desafios+enfrentados)>. Acesso em: 16 out. 2021.

SILVA, C. L. da.; ASSIS, L. de. Aplicabilidade do Planejamento Estratégico em Hospitais Universitários Federais. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS**, v. 5, n. 2, p. 39-56, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/257>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 2, p. 104-123, set. 2015. Disponível em: <<http://34.230.124.106/ojs/index.php/rmd1/article/view/43>>. Acesso em: 29 jun. 2022.

TONETTO L. M.; BRUST-RENCK, P. G.; STEIN, L. M. Perspectivas Metodológicas na Pesquisa Sobre o Comportamento do Consumidor. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 1, p. 180-195, 2014. DOI: 10.1590/s1414-98932014000100013. Disponível em: <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/9156>>. Acesso em: 17 nov. 2021.

ZAROS, R. A.; LIMA, S. A. P. Introdução ao Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Graça, 17 ed., dez. 2009. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/wdIAHtRBPET5zx8\\_2013-4-30-18-29-10.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/wdIAHtRBPET5zx8_2013-4-30-18-29-10.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2022.

## ANEXO – QUESTIONÁRIO

- 1- Em qual estado brasileiro a empresa está localizada?
- 2- Qual o ramo no qual a empresa atua?
- 3- Quantos colaboradores possui atualmente?
- 4- Há quanto tempo atua nesse mercado?
- 5- Existe a aplicação de um planejamento estratégico na empresa?  
( ) Sim                      ( ) Não                      ( ) Não sei dizer
- 6- Se sim, há quanto tempo a prática de se realizar o planejamento estratégico é aplicada?





**18-** Em caso positivo, o fluxograma de atividades é de conhecimento e fica visível aos integrantes daquele setor?

Sim                       Não                       Não sei dizer

**19-** A empresa possui missão, visão e valores definidos?

Sim                       Não                       Não sei dizer

**20-** Em caso positivo, a missão, visão e valores são claros?

Sim                       Não                       Não sei dizer

**21-** A empresa está atuando de acordo com a missão e a visão estabelecidas?

Sim                       Não                       Não sei dizer

**22-** A missão, visão e valores foram divulgados aos colaboradores?

Sim                       Não                       Não sei dizer

**23-** São desenvolvidas pesquisas para uma análise do ambiente externo (concorrentes, mercado, política, etc.) da empresa?

Sim                       Não                       Não sei dizer

**24-** Os pontos fortes e fracos da empresa são reconhecidos?

Sim                       Não                       Não sei dizer

**25-** Considerando a existência de um plano estratégico, as decisões são tomadas com base nesse plano ou nos conhecimentos empíricos das lideranças?

Plano estratégico               Conhecimentos empíricos               Não sei dizer