

FACULDADE DE TALENTOS HUMANOS - FACTHUS

ALEXSANDER ROSA FERREIRA

IGOR DUARTE BARCELOS

**A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

UBERABA

2018

A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à
Faculdade de Talentos Humanos –
FACTHUS, como requisito parcial para
obtenção de título de bacharel em
Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Manoel Carlos
Bayão Júnior

“Planejar é decidir de antemão qual é, e como será a sua vitória.”

(Rhandy Di Stefano)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Tipos de planejamento

FIGURA 2 - Análise SWOT

FIGURA 3 - Caracterização da MPE quanto ao faturamento

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Evolução da quantidade de ME (2010 a 2022)

GRÁFICO 2 - Evolução da quantidade de EPP (2010 a 2022)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	PLANEJAMENTO.....	9
2.1	Estratégia.....	9
2.2	Tipologia Do Planejamento.....	10
2.2.1	Planejamento Estratégico	11
2.2.2	Planejamento Tático	12
2.2.3	Planejamento Operacional	13
2.3	Análise SWOT	13
2.3.1	Dimensionamento da Análise SWOT	15
3	MICRO E PEQUENAEMPRESA.....	17
3.1	Caracterização da MPE.....	18
3.1.1	Microempresa	18
3.1.2	Empresa de Pequeno Porte	19
3.2	Perfil da MPE no Brasil	19
4	O PAPEL DO PLANEJAMENTO NAMPE	21
4.1	Controles Organizacionais e a Gestão do Planejamento	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
	REFERÊNCIAS	25

A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Alexsander Rosa Ferreira
alexsander.rf08@gmail.com

Igor Duarte Barcelos
igordbarcelos@gmail.com

Orientador: Prof. Me. Manoel Carlos Bayão Júnior
mcbayao@facthus.edu.br

RESUMO

O intuito deste trabalho é compreender como o processo de planejamento auxilia na estruturação das Micro e Pequenas Empresas, revisando a literatura para possibilitar um melhor entendimento sobre a importância do mesmo para as organizações de pequeno porte, bem como definir as características das mesmas e o cenário em que atuam, e levantar os principais aspectos para a sua implementação, métodos e estratégias utilizadas para apoiar o gestor nas decisões do dia a dia. O estudo foi construído com base em trabalhos anteriores de algumas das principais referências bibliográficas sobre o assunto, o que demonstrou ser um facilitador para o entendimento da relevância do planejamento na MPE, tornando-se um auxílio para os gestores na colaboração do planejamento e desenvolvimento de estratégias voltadas para esse tipo de instituição.

Palavras-chaves: Planejamento; Microempresa; Empresa de Pequeno Porte; Estratégia.

ABSTRACT

The aim of this paper is to understand how the planning process assists in the structuring of Micro and small enterprises, reviewing the literature to enable a better understanding of the importance of the same for small organizations, as well how to define the characteristics of the same and the scenario in which they operate, and to raise the main aspects for their implementation, methods and strategies used to support the manager in the day-to-day decisions. The study was constructed based on previous studies of some of the main bibliographic references on the subject, which proved to be a facilitator for the understanding of the relevance of planning in the MPE, becoming an aid for managers in the collaboration of planning and development of strategies aimed at this type of institution.

Keywords: Planning; Microenterprise; Small Business; Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tornou-se notório o crescimento da participação das micro e pequenas empresas (MPE) na economia do país. Tal crescimento é constatado pelo alcance de 27% do PIB nacional em 2011 por estas empresas,

conforme apresentado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015).

Esse forte movimento de empreendedorismo no país demonstra a necessidade de promover e instruir as empresas de menor porte, para que não apenas cresça o número de investimentos e sim a participação delas no mercado. Individualmente um empreendimento representa pouco, porém, em conjunto, as micro e pequenas empresas são decisivas para a economia (BARRETTO, 2014).

Diferentemente do que muitos pensam, planejar não é tarefa exclusiva de organizações de grande porte, o planejamento e a identificação de metas são necessários para empresas, seja qual for sua dimensão. Raramente uma empresa sobreviverá no mercado sem definir antes o rumo a seguir, destaca Coltro e Pazzini (2016).

Através da *Management Tools and Trends* (2015, *apud* NEIS; PEREIRA e MACCARI, 2017), pesquisa executada pela *Bain & Company*, foi exposto que o planejamento estratégico é um dos instrumentos gerenciais mais empregados e com um dos maiores indicadores de satisfação em comparação às outras ferramentas, demonstrando assim valor significativo como fonte de crescimento e desenvolvimento para organizações de portes diversificados, sendo essencial para a pequena empresa.

Diante do exposto, o presente artigo visa analisar de forma descritiva e exploratória o valor do planejamento para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, possibilitando uma melhor compreensão do processo, além de gerar uma fonte de estudo para auxílio na gestão das organizações.

Para tornar-se viável o estudo, será utilizada como método de desenvolvimento a revisão bibliográfica. Essa metodologia adequa-se melhor ao objetivo do mesmo por possibilitar a familiarização do assunto a ser explorado, a fim de contextualizar os pontos propostos.

Inicialmente será feito um levantamento baseado em estudos anteriores sobre a relevância do planejamento estratégico. Essa análise possui como objetivo descrever o cenário das micro e pequenas empresas quanto à gestão das mesmas e a utilização de ferramentas para seus respectivos planejamentos.

Ao longo do artigo será levantado os principais aspectos para implementação e utilização do planejamento, bem como seus benefícios. A revisão da literatura possibilitará entender a importância do mesmo para as micro e

pequenas empresas. O artigo não possui como finalidade apontar formas de melhorias na gestão de planejamentos das organizações estudadas, porém, com a conclusão do mesmo será possível identificar os pontos relevância deste processo e contribuir para evolução das empresas.

2 PLANEJAMENTO

Na prática nenhuma estratégia pode ser executada sozinha, do mesmo modo não dá para acreditar que o improviso irá fazer com que alcancemos o resultado sempre. Consequentemente, adotar um método de elaboração da ação que possibilite estabelecer um modelo de comportamento estratégico para a organização faz parte da atividade de planejamento.

Conforme Nogueira (2014), o planejamento inclui determinar os objetivos da organização e criar propostas que possibilitem que sejam alcançados, tendo também o dever de direcionar o caminho que a organização deve seguir.

Na visão de Rezende (2018), planejamento é uma das principais ferramentas para gerir uma empresa. Nesse julgamento, o planejamento se relaciona com as condutas, pelas quais os indivíduos efetuam ações utilizando recursos, processos e diretrizes.

O planejamento deve ser integrado e vivenciado constantemente. O empenho de toda a organização deve ser efetivo para que seja alcançado com êxito e sucesso.

2.1 Estratégia

Quando se fala em planejamento deve se considerar o aspecto estratégico que o mesmo possui. Para alcançar um objetivo é necessário planejar uma ação, porém, se não for definido como colocar em prática esta ação, a mesma se torna em vão.

Estratégia provém da palavra grega *strategos*, qual o seu significado é “líder de exército”. Era empregada para a função de chefe do exército na Grécia antiga, função caracterizada pela arte da liderança. Para Selman,

A liderança não consiste em dar às pessoas conhecimento e técnicas, mas sim o acesso a diferentes formas de observar, pensar e ser, diferentes interpretações e diferentes contextos para seu compromisso e ação (2010, p. 8).

Segundo Coltro e Pazzini (2016), as práticas de estratégia são particulares a cada empreendimento, dependem da forma de operação, do porte, das pessoas envolvidas e do objetivo esperado. Dentro da organização a estratégia abrange tanto o ambiente interno quanto o externo, visando mudanças de aspectos da empresa, porém sem modificar a essência da mesma.

A construção da estratégia consiste em “planos de alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e os objetivos da organização.” (WRIGHT, 1992, *apud* CAMPOS, 2016, p. 21). Independentemente de onde venha a base deste planejamento, a estratégia deve estar vinculada em prol dos objetivos gerais da organização, tornando-se uma ferramenta essencial para aumentar as chances de alcance do mesmo.

2.2 Tipologia Do Planejamento

Gerir uma empresa sem algum planejamento é o mesmo que andar sem saber o destino final. Independentemente de como seja a organização, de pequeno ou grande porte, é essencial planejar o futuro da mesma. Estar preparado para percalços futuros possibilita respostas rápidas que não comprometam os objetivos estabelecidos, fator imprescindível para o desenvolvimento da instituição.

O planejamento parte de diferentes níveis hierárquicos organizacionais. Conforme Terence (2002), o planejamento organizacional não se define apenas pelo processo de planejamento estratégico, e sim pela soma das ações de planejamento que se passam em todos os níveis da empresa.

O planejamento estratégico é apenas uma parte do total do planejamento, este sendo caracterizado por três formas nas quais cada uma busca alcançar seus objetivos e metas visando o objetivo comum da empresa.

Definir como será o caminho para alcançar o planejamento proposto possibilita uma visão ampla sobre a organização. Segundo Campos (2016, p. 21), “quando o empreendimento não tem uma estratégia, ele acaba se limitando à atuação nos níveis operacional e tático, ou seja, a organização apenas vislumbra ações pequenas e de curto prazo”.



Figura 1 - Tipos de planejamento

Fonte: www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional

Para Coltro e Pazzini (2016), o planejamento aponta o caminho das práticas das organizações, organizando todas as suas unidades, gerando harmonia entre os esforços institucionais visando os objetivos principais. Os tipos de planejamento diferenciam o ponto de partida e a definição de tempo do mesmo, sendo em prazos curtos objetivos mais específicos e em prazos longos objetivos amplos.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Existem várias designações para o conceito de planejamento estratégico. Alday (2000, *apud* PASQUIM; FUMAGALLI, 2017), descreve o planejamento estratégico com uma metodologia de gerenciamento que permite estabelecer a rota a ser traçada pela empresa, tendo em vista uma maior interação com o ambiente. A rota apontada pelo autor refere-se a uma série de fatores, como: o âmbito em que a empresa atua, a política seguida pela mesma, os objetivos, entre outros.

Conforme Drucker (1998, *apud* TATSUYA, 2014) é definido como planejamento estratégico a metodologia contínua de tomada de decisões, praticada a partir da sistemática das atividades essenciais para a aplicação das mesmas e com a maior quantidade de informação possível. Ainda segundo Drucker (1998,

apud TATSUYA, 2014), o planejamento estratégico estrutura o agir agora com o propósito de produzir um futuro desejado, na qual cada decisão tomada tem um risco envolvido. Deste modo, o autor afirma que o feedback do processo ocorre de forma ordenada, isso permite medir o resultado das decisões diminuindo os riscos.

Para Ackoff (1990, *apud* TATSUYA, 2014), o planejamento estratégico deve ser preparado de tal forma que a sua execução e resultados esperados possam ser supervisionados, mas isso exige a especificação das variáveis de acompanhamento.

Bryson (2004, *apud* TATSUYA, 2014) personifica o planejamento estratégico como uma força disciplinada para a produção de decisões e atuação que orientam e guiam a organização. Conforme o autor, o objetivo principal do planejamento estratégico é o desenvolvimento de um pensamento estratégico que agregue valor para o cliente interno, cliente externo e consumidor final.

As decisões que estruturam o planejamento estratégico derivam -se da alta administração da empresa, caracterizadas por ações com foco no longo prazo. Essas ações possuem objetivos gerais, e por partirem diretamente da estrutura chave, são definidas baseadas em uma visão ampla da organização, possuindo forte orientação externa.

2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático presume um intervalo de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seus objetivos serão examinar especificadamente determinadas áreas de resultados da organização, ou seja, decompor os objetivos estratégicos planejados para cada departamento de forma separada.

Para Caetano (2016), o objetivo do planejamento tático é aprimorar e determinar a área de resultado, e não a organização como um todo. Consequentemente, trabalha com a decomposição dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico utilizando de maneira hábil os recursos disponíveis para êxito dos mesmos.

Conforme Nogueira (2014), os objetivos do planejamento tático normalmente têm seu prazo de realização e conclusão dentro do período de um ano, sendo responsável por sua execução, cargos de gerência e coordenação. Entende-se que o objetivo do planejamento tático é aperfeiçoar determinado setor das

organizações, mensurando as estratégias, políticas estabelecidas e objetivos com base em uma visão por unidade/departamento.

2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional refere-se à normatização, mediante documentos escritos da estrutura do desenvolvimento de cada uma das ações. Esse tipo de planejamento manifesta-se pelos planos de ação ou pelos planos operacionais (CAETANO, 2016).

Segundo Nogueira (2014), o plano operacional refere-se a procedimentos e ações específicas em um curto período de tempo (dias, semanas ou meses), requerido nos níveis de execução operacional da organização. Sua realização é uma fragmentação do plano tático, colocá-lo em prática é algo essencial para apoiar o mesmo e os planos estratégicos.

Esse planejamento deriva-se da visão de tarefas rotineiras, possuindo definições de resultados e objetivos bem específicos. Na visão de Rebouças (2015) o planejamento operacional é a padronização realizada através de documentos escritos, das metodologias de desenrolamento e efetivação de resultados relativos a serem alcançados pelos setores da organização, tornando-se basicamente planos de ações ou planos operacionais.

2.3 Análise SWOT

Conhecer suas fraquezas, forças, oportunidades e ameaças é algo crucial para qualquer empresa na hora de realizar seu planejamento e suas estratégias. As forças de uma organização estão nas suas unicidades que fazem com que ela se destaque no mercado, gerando lucro e apreço pelos clientes, instigando a vontade de voltar e de outras instituições que utilizará ela como referência de gestão.

Para que o planejamento se torne eficaz é necessário definir ações a serem tomadas após levantar as competências da empresa. Assim para Campos (2016), se torna inútil a organização apontar suas especificidades e os pontos de desenvolvimento se a mesma não compreender como empregar esses conhecimentos.

Desse modo, é primordial que as ações sejam estruturadas, e para auxiliar neste momento a matriz SWOT se torna uma ferramenta simples e eficaz,

permitindo que a organização use suas competências para alcançar resultados satisfatórios e vantagens competitivas no mercado.

Segundo Nogueira (2014, p. 45), “a análise SWOT se caracteriza por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós”. A sigla SWOT vem do inglês *Strength, Weakness, Opportunity and Threat*, que possui como significado respectivamente as palavras forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, adaptada ao português através da sigla FOFA.

Conforme Rodrigues e Santos,

Para operacionalizar o planejamento estratégico, diversos autores como Snelling (2012), Longenecker et al. (2012), Panagiotou e van Wijnen (2005) e Bordum (2010) colocam a análise de SWOT – Strength, Weakness, Opportunity and Threat, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, como uma importante ferramenta. Para Longenecker et al. (2012), a análise SWOT demonstra uma visão simplificada da situação estratégica de determinada organização, pois remete a uma rápida visão das condições atuais (2016, p. 114).

Para Almeida (2015, p. 70), “a análise SWOT é um tipo de verificação da empresa para reconhecer seus pontos fortes e fracos”. Já para Nogueira (2014, p. 46), “o objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras”.



Figura 8 - Análise SWOT

Fonte: www.distribuicaoxxi.pt/swot/

A análise SWOT é dividida entre os quatro aspectos citados anteriormente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Nogueira (2014, p. 46) ressalta que “esses quatro pontos deverão ser identificados, analisados e relacionados entre si”. Como forma de possibilitar um melhor entendimento e uma melhor aplicação, essa ferramenta pode ser representada pela Figura 2.

2.3.1 Dimensionamento da Análise SWOT

Para obter um melhor entendimento da matriz SWOT é necessário relacionar as dimensões da mesma, o que trará ao gestor a possibilidade de vislumbrar o impacto gerado na organização. Essa ferramenta é dimensionada em fatores internos e externos, e fatores positivos e negativos.

Os fatores internos são caracterizados pelos pontos de força e fraqueza, segundo Nogueira (2014, p. 47) “quando falamos nesses elementos, temos de olhar para dentro, pois são fatores controláveis pela organização”. Já os fatores externos são caracterizados pelos pontos de ameaças e oportunidades, que conforme Nogueira (2014, p. 47) “são reflexos do que acontece no mundo externo à organização”.

Entendermos melhor de onde provém os fatores que utilizamos na construção desta ferramenta facilita a compreensão da mesma. Torres *et. al.* (2013, *apud* CAMPOS, 2016) relata a importância de recordar que pontos fortes e fracos são controlados pelos administradores por serem internos à organização, já as oportunidades e ameaças, que são externas à empresa, na maioria das vezes escapam do controle das mesmas.

Ainda segundo Nogueira (2014), se confrontarmos os fatores internos e externos de uma empresa, conseguiremos notar aspectos almejados e aspectos desfavoráveis. Esses aspectos obtidos através dessa relação, trazem à tona os fatores positivos e negativos na dimensão da análise SWOT.

Dimensionarmos esses fatores é de extrema importância para auxiliar o gestor a visualizar o cenário em que a empresa se encontra, podendo assim vislumbrar chances de desenvolvimento e pontos prejudiciais à organização. Além disso, através da assimilação tanto quanto dos pontos positivos e negativos, como dos internos e externos, a análise SWOT permite identificar recursos que possam ser desenvolvidos como vantagens competitivas do empreendimento.

Os fatores positivos são caracterizados pela associação entre os pontos de força e oportunidade, pontos que conseguem mostrar ao gestor chances de crescimento. Nogueira (2014, p. 48) cita que “essa relação revela as oportunidades de alavancar o desempenho da organização. Ela representa de que forma a empresa pode utilizar suas forças para aproveitar oportunidades que se apresentam”.

Já a associação dos pontos de fraqueza e ameaça caracterizam os fatores negativos, sendo estes desfavoráveis à empresa. Para Nogueira (2014, p. 48), “essa relação revela os problemas enfrentados por uma organização. Nesse ângulo encontramos possíveis problemas que a empresa terá pela frente”.

Para Campos (2016, p. 113), “a melhor forma de combinar as ações estratégicas é reforçar o que é bom e minimizar pontos que não são vantagens competitivas, procurando saber-se o máximo sobre esses elementos e agir sobre eles”. Conseguir compreender o que a empresa possui a seu favor e como usar esses pontos permite que a organização desenvolva suas capacidades, e assim consiga alcançar o objetivo de uma forma eficaz.

Analisar a matriz SWOT vai além de comparar o ambiente interno e externo, é necessário para complementar essa análise conseguir relacionar os pontos de forças às ameaças, e relacionar os pontos de fraquezas às oportunidades.

Quanto a essa comparação das fraquezas e oportunidades, Nogueira relata que,

Essa análise permite identificar as limitações de um negócio. Até onde o negócio pode atuar e em quais áreas. Em resumo, ela permite avaliar quais são as oportunidades que estão na mão da organização, mas que podem ser aproveitadas por ela pelo simples fato de possuir limitações. Tão importante quanto aspirar o crescimento da empresa é saber entender sua realidade, o que ela é capaz de fazer (2014, p. 48).

Por último a matriz SWOT nos permite analisar a relação entre os pontos de forças e ameaças, relação que traz à tona as fragilidades da organização. Nogueira (2014) cita que podemos usar de exemplo a chegada de um concorrente forte no mercado, essa situação trará sinais de vulnerabilidade da empresa já situada neste meio. Sendo assim a relação entre forças e ameaças nos traz como resposta as fraquezas do negócio.

3 MICRO E PEQUENA EMPRESA

A palavra micro e o adjetivo pequena definem tamanho, que segmentado a uma organização, associa-se a uma característica principal, o seu faturamento. Segundo Houaiss (2009, *apud* Padoveze; Martins, 2015, p.19), as empresas são definidas como uma “organização econômica, civil ou comercial, constituída para explorar determinado ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e ou serviços”.

Conforme Padoveze e Martins (2015), as organizações são compostas por objetivos distintos, que em um âmbito geral se relacionam à produção e venda de produtos, mercadorias e/ou serviços. Para modo de legislação, essas empresas são classificadas de acordo com seu porte, podendo ser enquadradas como: microempreendedor individual, microempresa, empresa de pequeno porte, média empresa e grande empresa.

Identificar as bases para definição do porte da empresa é fundamental. A partir da formalização as mesmas passam a emitir notas fiscais e arrecadar tributos, com isto o enquadramento equivocado pode render ao empreendimento a perda de benefícios e multas.

Atualmente as MPE's correspondem a maior parcela dos empreendimentos formais no país. Segundo relatório divulgado pelo SEBRAE (2013), de 6,4 milhões de estabelecimentos existentes no Brasil, as micro e pequenas empresas representam 99% desse número, além de gerarem 52% dos empregos de carteira assinada do setor privado.

Com o objetivo de proporcionar um ambiente propício para o desenvolvimento e a competitividade da MPE, foi instituída em 2006 a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Para tal propósito, a mesma prevê auxílio em vários pontos, como a desburocratização, facilidades para acesso ao mercado, entre outros.

Por meio da Lei Geral, entrou em vigor o Simples Nacional, sistema tributário específico para a MPE. Esse regime possibilitou reduzir a complexidade dos processos de recolhimento e diminuir a carga de impostos, até então entraves para o crescimento das empresas.

Além do regime de tributação do Simples Nacional, fica à disposição da MPE outros dois regimes tributários, o Lucro Presumido e o Lucro Real. Esses regimes são caracterizados pela tributação a partir da projeção de faturamento ou a partir do lucro líquido da empresa respectivamente.

3.1 Caracterização da MPE

A definição do porte das organizações se dá com base em alguns aspectos, como seu faturamento anual, atividades praticadas e número de funcionários. Essas características se alteram ao longo dos anos de acordo com a evolução das empresas, o que ocasiona ao desenquadramento do porte inicial e ao enquadramento em um novo regime empresarial.

Apesar de utilizar como base os aspectos mencionados, é o faturamento anual que se emprega como parâmetro tributário para classificação da empresa. Conforme Padoveze e Martins,

No cotidiano da administração das empresas, a principal referência utilizada tende a ser o faturamento anual, seja a da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, seja a utilizada pelo BNDES, pois são as adotadas para as políticas públicas nacionais de tratamento diferenciado (2015, p. 22).

Há pouco tempo a Lei Geral foi modificada pela Lei Complementar nº 155/2016 intitulada Projeto Crescer sem Medo. Essa alteração trouxe mudanças significativas para as MPE's, como destaque, foi ampliado a faixa de faturamento das mesmas.



Figura 3 - Caracterização da MPE quanto ao faturamento
Fonte: Os autores

3.1.1 Microempresa

Empresa que possua receita bruta anual de até R\$360 mil, sendo assim enquadrada como Microempresa (ME). Para se formalizar é exigido definir entre

uma das três formas de regime tributário, o Simples Nacional, o Lucro Real ou o Lucro Presumido, e efetuar o registro em uma Junta Comercial.

3.1.2 Empresa de Pequeno Porte

Organização que possui como limite a receita bruta de R\$4,8 milhões anualmente, enquadrada assim como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Assim como a ME, é necessário formalizar o registro em uma Junta Comercial e optar por um dos três regimes tributários citados anteriormente.

3.2 Perfil da MPE no Brasil

Atualmente o cenário nacional demonstra uma crescente no que se trata da evolução da MPE. Conforme estudo apresentado pelo SEBRAE (2018), o número de ME's existentes no país passou de 3 milhões em 2010, para 4,14 milhões em 2017. Já em relação as EPP's, de 800 mil empresas cadastradas na Receita Federal em 2010, chegou se a marca de 1,13 milhões em 2017.

Conforme Neto (2012, *apud* Padoveze; Martins, 2015, p. 24), ao conceder trato diferenciado às MPE's "a legislação brasileira tem por objetivo proporcionar as melhores condições para seu crescimento". Segundo projeções do SEBRAE (2018), existe a estimativa de crescimento do número de ME's para 4,66 milhões de empreendimentos em 2022, e para 1,39 milhões de EPP's também em 2022, projeções demonstradas pelos gráficos 1 e 2 respectivamente.

Nogueira (2014, p. 50) relata que "o desempenho do setor de atividades em que certa empresa está inserida é um dos fatores que contribuem com sua lucratividade". O comércio é o setor de maior concentração das MPE's, tendo um volume de 47,2% das ME's e 45,7% das EPP's. Já o segundo maior volume de empreendimentos se dá no setor de serviços, sendo preenchido por 33% das ME's e 38,5% das EPP's (SEBRAE, 2018).

O avanço da legislação específica para a MPE possibilitou e incentivou o crescimento do volume de pequenas empresas no país, porém, ainda assim é notório as dificuldades relacionadas a sobrevivência dessas organizações. Em pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2016), foi levantado a taxa de sobrevivência das empresas em relação aos dois anos seguintes após a abertura (referente a empresas constituídas em 2012), que para o SEBRAE são os anos de maior

difficuldade. As ME's apresentaram uma taxa de mortalidade correspondente a 45% do número de empreendimentos, já as EPP's apresentaram uma taxa de 2%.

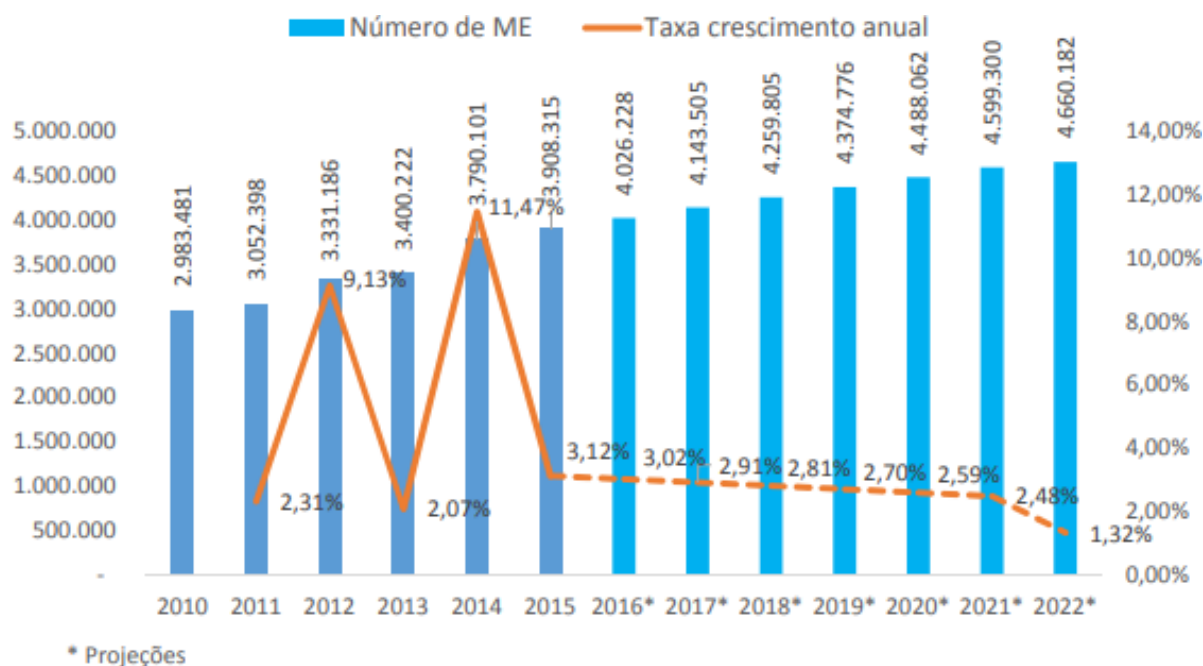


Gráfico 1 - Evolução da quantidade de ME (2010 a 2022)

Fonte: SEBRAE a partir dos dados da Receita Federal

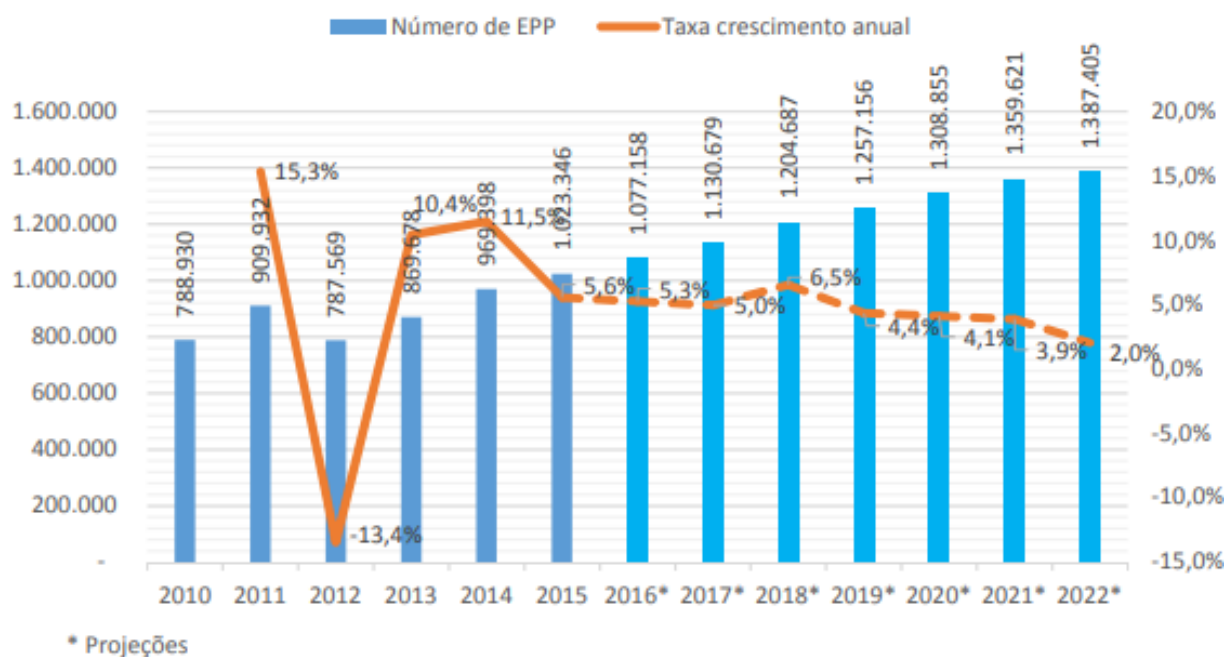


Gráfico 2 - Evolução da quantidade de EPP (2010 a 2022)

Fonte: SEBRAE a partir dos dados da Receita Federal

Essa grande diferença no número de ME's que fecham as portas após os dois primeiros anos de abertura em relação ao pequeno número de EPP's, se dá principalmente pela estrutura de planejamento que as mesmas possuem. Para Oliveira (1996, *apud* CAMPOS, 2016, p. 132), “devemos distinguir planejamento de previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano”, e Nogueira (2014, p. 5) cita que “o planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados”.

4 O PAPEL DO PLANEJAMENTO NA MPE

O planejamento é um processo fundamental no sucesso e sobrevivência das empresas, independente do seu porte. Atualmente, a globalização induz a inovação tecnológica e a competição. Dentre outros fatores, o processo de renovação do mercado tem transformado o planejamento tanto quanto estratégico, tático ou operacional, em um método eficaz para os gestores.

De acordo com Peinado e Fernandes (2012) o planejamento tem sido empregue, disseminado e pesquisado por organizações de maior porte durante bastante tempo, no entanto, nos últimos anos a preocupação com o estudo de planejamento estratégico pelas micro e pequenas empresas vem se difundindo a cada dia. Para Bonfá (2011), a busca e a rivalidade entre as empresas constituem-se em uma constante e se torna essencial para garantir a sua sobrevivência, as empresas de pequeno porte tem uma expressiva importância no avanço da economia de uma nação.

Os principais benefícios de implantar um planejamento eficaz se dão pela oportunidade de antecipar as ameaças e oportunidades do ambiente e poder explorá-las, e a possibilidade de controle, já que os propósitos e efeitos são mensuráveis. Muitos administradores ignoram esse processo, como resultado disso as taxas de mortalidade das pequenas empresas nos primeiros anos de suas existências são elevadas. Foram encontrados problemas na dissipação do planejamento estratégico para todas as áreas constituintes da empresa, na inábil capacidade de gerenciamento para dominar todos os setores produtivos da organização e na escassez de recursos para implantar tal processo de gestão.

Fica claro que o papel do planejamento nos dias atuais é ajudar as micro e pequenas empresas nos inúmeros desafios enfrentados pelas mesmas e que para

vencê-los, a pequena empresa precisa de um planejamento bem nítido e estruturado. Conhecer todas as oportunidades e ameaças que contornam a organização é de crucial importância para que sejam definidas as estratégias necessárias para o sucesso da empresa.

4.1 Controles Organizacionais e a Gestão do Planejamento

O controle organizacional e a gestão do planejamento são associados com a monitoração, o acompanhamento e a análise do processo de uma administração tática, buscando melhorar, corrigir e garantir o desempenho efetivo dos processos ou funções. “Como conceito, controle é fazer que algo aconteça conforme o planejamento. Consiste em um processo que orienta a atividade exercida para um fim previamente determinado” (REZENDE, 2018, p. 195).

Juntamente com a direção e a gestão, o controle torna-se peça que acompanha, compara, mede e avaliam as atividades da instituição por meio de referências preliminarmente acordadas. Essas referências podem fornecer aos gestores da organização informações que ajudaram nas decisões e se houver necessidade na reformulação do planejamento previsto para a empresa.

O papel do controle organizacional é indicar se a estrutura está adequada ou se é preciso fazer ajustes. Seu mecanismo permite a comparação dos resultados reais que a organização está atingindo com aqueles que foram traçados nas metas com o apoio do orçamento estratégico (NOGUEIRA, 2014, p. 101).

Segundo Rezende (2018, p. 196), “os principais objetivos dos controles são: definição de padrões e medição de desempenho; acompanhamento; correção de desvios; e garantia do cumprimento do planejamento estratégico organizacional”. No que tange o planejamento, as organizações devem ter uma base para gerir os processos em busca da melhoria contínua a fim de garantir que seja possível o alcance dos resultados estratégicos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário altamente competitivo, conhecer a estrutura organizacional e saber utilizar-se de estratégias em busca dos objetivos coloca as organizações a um passo à frente de seus concorrentes. O índice elevado de

mortalidade das pequenas empresas nos dois primeiros anos de abertura demonstra a dificuldade enfrentada pelas mesmas no cotidiano.

Com o estudo, foi possível identificar os benefícios gerados através de um planejamento eficaz na organização, o que traz a empresa uma melhor preparação para enfrentar os percalços encontrados pelo caminho. Identificar as oportunidades e as ameaças permite que a mesma consiga prever possibilidades positivas ou negativas, possibilitando definir métodos para se destacar no mercado.

O intuito deste artigo foi conseguir compreender a relevância do planejamento dentro das organizações de pequeno porte através da revisão bibliográfica de estudos anteriores. Esse método proporcionou um melhor entendimento da estrutura do planejamento, a sua conceituação e como o mesmo pode ser aplicado.

Utilizando-se de base algumas das principais pesquisas do meio, foi possível ao final nos familiarizarmos com o cenário das micro e pequenas empresas, bem como a sua definição e a importância desses empreendimentos na economia nacional. É fundamental entendermos a perspectiva desses pequenos negócios, os quais hoje são a maioria em número de empreendimentos no país.

Primeiramente foi apontado os aspectos do planejamento, que ao contrário se pensa não é definido como uma ferramenta, e sim um processo que consiste em traçar os objetivos da organização e definir como alcançá-los. Ao analisar este processo foi possível compreender que dentro do mesmo é necessário definir estratégias, as quais serão utilizadas como guia durante a trajetória da empresa.

Alcançar um planejamento eficaz não é tarefa fácil, e para isso é necessário entender como dividir a sua estrutura e alocar estratégias específicas. Foi possível destacar a tipologia do planejamento, os quais possibilitam subdividir as metas organizacionais para definir métodos e análise dentro de cada nível da organização, o que garante uma melhor separação de tarefas e uma melhor divisão do tempo para alcance de cada etapa.

Como forma de auxílio para construção do planejamento, foi destacado a utilização da análise SWOT como ferramenta de apoio à estruturação das ações da empresa. Essa ferramenta possibilita definir as características internas da organização e o como a mesma está posicionada no mercado com o objetivo de levantar possíveis cenários para o futuro.

Por fim é necessário colocar em ação o planejado, e para isso analisar o ambiente externo e interno permite uma melhor tomada de decisão. Conforme Coltro e Pazzini (2016, p. 142), “mais importante que a elaboração propriamente do planejamento estratégico, a implementação do mesmo é considerada fase primordial do processo, quando deve ser colocado em prática tudo que foi desenvolvido”.

Diante do estudo exposto, entendemos que apesar deste processo estar sendo difundido cada vez mais dentro e entre as pequenas empresas, ainda há uma resistência perante a sua importância e utilização. Através do trabalho o objetivo de caracterizar esse método e apresentar o quão relevante é o mesmo foi alcançado, e assim o presente artigo torna-se uma base para auxiliar o gestor a compreender como o planejamento atualmente é o principal pilar de estruturação da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Airton Vieira. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 115 p.

BARRETTO, Luiz Eduardo Pereira. **Micro e Pequenas Empresas Geram 27% do PIB do Brasil**. Mato Grosso, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: Agosto/2018.

BONFÁ, Sérgio. **Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão em micro e pequenas empresas**. 2011. 112 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

CAETANO, Cristiano Israel. **Planejamento estratégico e administração em segurança**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2016. 255 p.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2016. 265 p.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração**, Piracicaba, v. 6, n. 2, p. 136-156, dezembro 2016.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício; MACCARI, Emerson. Processo de planejamento estratégico e estrutura organizacional: impactos, confluências e similaridades. **Brazilian Business Review**, [S.l.], v. 14, n. 5, p. 479-492, dezembro 2016.

NOGUEIRA, Cleber. **Planejamento estratégico**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 127 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; MARTINS, Miltes Angelita. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014. 342 p.

PASQUIM, Fernando Follman; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. A importância do planejamento estratégico nas organizações. **Revista Inovare**, Curitiba, v. 1, n. 23, p. 68-83, janeiro 2017.

PEINADO, Jurandir; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: Evidências de um levantamento em Curitiba. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 609-623, dezembro 2012.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 340 p.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2018. 259 p.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; SANTOS, Oderlei Ferreira. Planejamento estratégico situacional e suas contribuições: Um novo paradigma para a gestão de micro e pequenas empresas. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 44, p. 109-141, julho 2016.

SELMAN, Jim. **Liderança**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 132 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: Setembro/2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: Relatório Executivo**. Brasília, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf)>. Acesso em: Agosto/2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Rondônia, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>>. Acesso em: Novembro/2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: Outubro/2018.

TATSUYA, Eric. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas:** uma visão de especialistas. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de engenharia de produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.