

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM MEIO A CRISE DO CORONAVÍRUS

Bruno de Souza, Sandrine Luz de Sá, Vânia Lucia Dias<sup>1</sup>

Hannah Nicchio Loriato<sup>2</sup>

### RESUMO

Neste artigo foi proposto demonstrar como o planejamento estratégico pode contribuir para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do Espírito Santo em meio à Crise do Coronavírus. Foi relatado como uma crise sem precedentes, que poderá ter grandes consequências para economia do país, exigirá maior planejamento para tomada de decisões mais assertivas. Este artigo se fundamenta em uma revisão bibliográfica pelos principais autores da área, caracterizando os conceitos do planejamento estratégico e sua importância no gerenciamento das empresas, além desse método de pesquisa, são apresentados dados de pesquisas de mercado de como as MPEs estão se comportando em um período de histórico de incertezas. Conclui-se que a falta de planejamento leva muitas empresas a fecharem as portas em pouco tempo de atuação, sendo, portanto, uma ferramenta fundamental para MPEs se prepararem e planejarem durante os períodos de crise antecipando a visão futura de mercado, aproveitando oportunidades no período de retomada em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

**Palavra-Chave:** Planejamento estratégico; Micro e pequenas empresas; Coronavírus; Crise.

### INTRODUÇÃO

O planejamento está presente em tudo nas nossas vidas desde que nascemos, passando pelo nosso crescimento, na formação da nossa família e da sociedade na qual estamos inseridos e também na vida profissional que escolhemos.

No mundo dos negócios um planejamento mais formal é necessário, pois gerir uma empresa com sucesso é um grande desafio imposto pelo mercado.

---

<sup>1</sup> Graduando e Graduandas em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra - Multivix

<sup>2</sup> Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo, Professora Orientadora Faculdade Multivix.

hoje. Kotler (1998) complementa ao afirmar que se trata de um sistema gerencial que ajuda a organização a chegar nos seus objetivos.

Para Chiavenato (2020) planejar é fundamental na administração e consiste em analisar a situação atual, definir objetivos e metas a longo prazo, executar e conferir, enquanto Lemes Júnior (2019) diz que o planejamento está ligado ao que chamamos na administração de Ciclo PDCA (Planejar, executar, verificar e corrigir). O planejamento estratégico possui características e etapas a serem percorridas, envolve todos os setores de uma empresa desde o financeiro, recursos humanos e produção até o externo do qual ela depende como os fornecedores.

Indicadores do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) apontam que existem mais de 17 Milhões de empresas de pequeno porte (EPP) e micro empresas (ME) no Brasil (DATASEBRAE, 2020), e no Espírito Santo segundo a Junta comercial do estado até o primeiro semestre de 2019 existiam 131.188 micro empresas ativas e 15.542 pequenas empresas. Segundo o Sebrae (2017) uma das principais causas de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil é a falta de planejamento adequado.

Existe entre os empresários donos de empresas de pequeno e médio porte a crença de que planejamento estratégico é um recurso para grandes empresas por demandar alto custo e investimento, além de ter uma implementação complexa, o que não é a realidade e o planejar estrategicamente pode ser o diferencial para manter seu negócio.

A pesquisa foi realizada com base em artigos e pesquisas recentes de órgão governamentais e instituições de apoio à micro e pequenas empresas, como o Sebrae que demonstram o impacto da crise atual nessas empresas e como o planejamento estratégico as ajuda a sobreviver. Essa pesquisa analisa o cenário no Brasil e no estado do Espírito Santo em relação as cerca de quase 13 milhões de micro e pequenas empresas que segundo o DataSebrae estão mais expostas a crise do Coronavírus. Buscando analisar os impactos e as novas perspectivas para o futuro.

Segundo o Sebrae (2020) a crise econômica provocada pelo isolamento social decorrente da pandemia afeta organizações no mundo todo independente do seu tamanho, mas as micro e pequenas empresas são as mais atingidas e no Brasil cerca de 80% dessas empresas sofreram impactos severos.

O objetivo deste estudo, diante da situação demonstrada, é responder a seguinte questão: Como o planejamento estratégico pode contribuir para as micro e pequenas empresas do Espírito Santo a sobreviverem em meio à crise do Coronavírus?

Além disso, esta pesquisa buscou, em seus objetivos específicos: descrever a relevância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas em meio a uma crise, verificar como o planejamento estratégico beneficia micro e pequenas empresas, e analisar o impacto da crise provocada pelo Coronavírus nas pequenas empresas no Brasil e no estado do Espírito Santo.

Nesse sentido, este artigo justifica-se pelo fato de vivermos em um mundo dinâmico, aonde a administração e suas boas práticas se faz necessária em uma sociedade em constante mudança, levada a se planejar com os desafios sociais, econômicos e de saúde que o mundo impõe atualmente. Estamos sendo convidados a nos reinventar e a pensar a longo prazo, mas cuidando do presente usando o planejamento. No que diz respeito às organizações todas necessitam fazer uso dessa ferramenta, principalmente aquelas de pequeno porte aonde os desafios impostos ao mundo atualmente afetam de maneira mais dura e imediata.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

De acordo com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), existe no Brasil pelo menos três definições de micro e pequenas empresas, sendo a mais comum a que está na Lei Geral das Microempresas e empresas de Pequeno Porte. Segundo a Lei Complementar nº 123 de 2006, capítulo 3 Art. 3º, atualizada em 2014, quanto a definição da micro e pequenas empresas, se considera microempresa aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, pequena empresa aquela com renda anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, e o microempreendedor individual igual ou inferior a R\$ 81.000,00.

A Lei nº 123 ainda diz que Microempresa é uma sociedade empresária, de sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e devidamente registrada nos órgãos competentes. O Sebrae seguindo o que a

Lei Geral diz define Micro e Pequenas Empresas utilizando como critérios, conforme a Tabela 1, a receita bruta e o número de empregados do IBGE que na Indústria Microempresas as com até 19 empregados, pequena de 20 a 99 empregados, média 100 a 499 empregados, grande mais de 500 empregados. No Comércio e Serviços Microempresas as com até 9 empregados, pequena de 10 a 49 empregados, média de 50 a 99 empregados e grande com mais de 100 empregados.

SEBRAE	
Porte	Receita Bruta Anual
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

**Tabela 1: Classificação de micro e pequenas empresas (Fonte: Sebrae, 2020)**

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

**Figura 1: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados (Fonte: Sebrae, 2013)**

Drucker (2003) diz que existe certa dificuldade em determina o tamanho de uma empresa, assim o tamanho de uma empresa costuma ser classificado de acordo com sua estrutura administrativa.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Chiavenato (2020), a Teoria Geral Sistêmica, criada por Ludwig Von Bertalanffy, afirma que existe vários tipos de sistemas e uma organização é um sistema aberto, o que significa que uma empresa é um sistema formado por um conjunto de elementos diferentes entre si, mas que quando juntos formam uma unidade. Para que todos esses componentes funcionem é preciso planejamento.

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. Inlui sobre o meio ambiente e recebe influencia 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).

Planejar é analisar o futuro, verificar o ambiente no qual se está inserido e construir um caminho adequado para se chegar ao objetivo final. Planejamento é uma ferramenta administrativa e muito importante para uma organização, seja ela de pequeno ou grande porte, que está inserida em um mundo de alta competitividade em todos os níveis e tamanhos de organizações existentes.

De acordo com Mintzberg (1987), pela sua natureza, a estratégia implica em uma série de significados ou dimensões. Neste sentido, a estratégia pode ser compreendida como um(a):

a) Plano (Plan): equivale a dizer que estratégia é um curso de ação, uma diretriz para lidar com uma situação. Nesta dimensão, a estratégia tem duas características essenciais: é elaborada de forma anterior à implementação das ações, e desenvolvida de forma consciente e, na maioria das vezes, explicitada através de um planejamento formal. Assim, a estratégia pode ser vista como um plano que especifica quais escolhas e caminhos serão necessários, desenhado para assegurar que os objetivos básicos do negócio sejam alcançados;

b) Pretexto (Ploy): nesta dimensão, a estratégia se constitui em uma manobra específica, um truque ou estratagema, com a intenção de obter vantagem sobre um concorrente ou competidor. Por exemplo, uma corporação pode ameaçar expandir sua capacidade instalada apenas para desencorajar um competidor a construir uma nova planta. A estratégia como pretexto foca sua atenção no aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mercado;

c) Padrão (Pattern): foca na ação e indica a(s) estratégia(s) realizada(s). Como um fluxo de ações, indica a consistência no comportamento adotado ou no padrão que caracteriza uma corrente de ações;

d) Posição (Position): indica o lugar no ambiente onde se concentram os recursos. É uma ideia que inclui as escolhas dos segmentos e nichos, ou a posição ocupada no mercado para evitar os competidores ou ser melhor do que eles. É uma maneira de contextualizar a empresa inserindo-a em seu ambiente competitivo;

e) Perspectiva (Perspective): consiste não apenas de uma posição escolhida, desejada, sob uma perspectiva de longo prazo, mas também em uma forma dos gestores e da organização, como um todo, enxergarem o mundo e avaliarem as possibilidades da empresa perante o mercado. Assim, algumas organizações são mais agressivas, buscando novas tecnologias e novos mercados, enquanto outras percebem o mundo como mais estável, buscando criar barreiras para se proteger da concorrência e/ou de outras ameaças potenciais. A estratégia, como perspectiva, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. É a forma de ver, interpretar e agir sobre o mundo, regulando o comportamento por meio de um conjunto de normas e valores compartilhados pela organização.

Os 5PS representam possibilidades distintas de aplicação da estratégia, podendo ser utilizados de forma individual ou combinadas. Favorece o entendimento sobre o contexto no qual a empresa está inserida, como se modifica e interage com o mercado. Ao implementar a estratégia os 5 Ps da estratégia podem ajudar na validação, na avaliação e provavelmente na realização de ajustes.

Para Pereira (2010), planejamento estratégico é um processo de análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, das oportunidades e ameaças do ambiente externo e como isso afeta a empresa, com o objetivo de criar estratégias que aumentem a competitividade e o grau de resolutividade dos problemas enfrentados, assim demonstra a figura 2.

De acordo com Chiavenato (2014), planejamento estratégico é aquele realizado no nível institucional da empresa, ou seja, por seus dirigentes que estão voltados para o mercado e o que ele demanda da organização. Ele ainda diz:

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos. É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional e incluindo o Conselho de Administração. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas, e não mais um plano feito e refeito apenas a cada ano que passa. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente. (Chiavenato, 2014, pág.160).

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), o planejamento estratégico apresenta as características de ser projetado a longo prazo, voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e envolve a empresa como um todo. O planejamento também exige as seguintes etapas: Determinação dos objetivos empresariais, análise ambiental externa, análise organizacional interna, formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial, elaboração do planejamento estratégico, implementação por meio de planos táticos e planos operacionais e acompanhamento e avaliação dos resultados.

De acordo com Andrade (2016), as primeiras ações do planejamento deve ser a definição do negócio que é a parte da decisão de qual é o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focando em uma área específica dentro dele.

Cruz (2017), acrescenta que uma organização precisa ter uma identidade e ela é formada pela missão, visão e valores:

- **Missão:** A missão, também conhecida como a razão de ser de uma empresa, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe. Para definir a missão é necessário definir o negócio, ou negócios, e identificar os sujeitos, ou seja, seus clientes, para os quais os benefícios oferecidos pelos serviços e/ou produtos serão dirigidos.
- **Visão:** É a definição das ações futuras da empresa, aonde ela quer chegar. É uma meta ambiciosa a longo prazo que define os objetivos e ações da organização.
- **Valores:** São os princípios morais e crenças que iram guiar o comportamento de todos os colaboradores dentro da organização.

Segundo Kotler (1998), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e as capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, no apoio às metas e objetivos, na estratégia sólida e implementação adequada

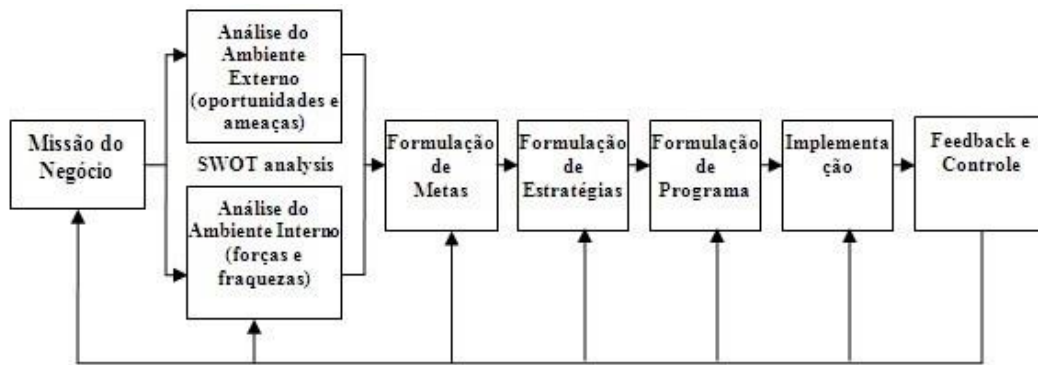


Figura 2: O processo de planejamento estratégico (Fonte: Kotler, 1998)

- **Missão do Negócio:** Segundo Kotler (2020) a declaração de missão bem elaborada é capaz de direcionar os funcionários a trabalhar de forma independente, mas com impactos direto no coletivo para atingir os propósitos da empresa.
- **Análise do Ambiente Externo (Análise de Oportunidades e Ameaças):** Kotler (2020) diz que essa análise baseia-se na capacidade da inteligência de marketing da unidade de negócios monitorar as mudanças mais relevantes, e a administração atuar na identificação de oportunidades e ameaças associadas ao negócio.
- **Análise do Ambiente interno (Análise de Forças e Fraquezas):** Segundo Kotler (2020) uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. Está relacionado a capacidade de identificar se o negócio deve ficar limitado a oportunidades nas forças que já possui ou se deve desenvolver novos pontos fortes em busca de novas oportunidades.
- **Formulação de metas:** Segundo Kotler (2020) é elaborada de acordo com os objetivos das unidades de negócios para alcançar de melhores resultados, auxilia no planejamento, a implementação e o controle.
- **Formulação da Estratégia:** É a capacidade de estabelecer os meios pelos quais se pretende alcançar os resultados das metas já estabelecidas. Segundo Kotler (2020) todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégias de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos



- **Formulação do Programa:** Kotler(2020) afirmaa que é a criação de programas capazes de dar suporte as areas envolvidas para o alcance dos objetidos estratégicos definidos,
- **Feedback e Controle:** Segundo Kotler (2020) as mudanças podem acontecer em ritmo e intervalos diferentes para cada organização. Durante o processo de implementação da estratégia, é necessário acompanhar e controlar o processo, identificando os êxitos e as falhas nos processos, e monitorando as mudanças nos ambientes. A empresa deve ter ciência que a mudança poderá acontecer em algum momento, mas quando acontecer deverá rever implementação, programas, estratégias, ou até objetivos.

### **Planejamento estratégico para Micro e Pequenas empresas**

Couto *et al* (2017), diz que assim como ocorre a cada ano no Brasil o aumento do número de micro e pequenas empresas também ocorre o aumento do número de fechamento dessas empresas que encontram nos fatores externos como burocracia, política e economia seus maiores desafios. Ainda segundo o Sebrae (2017) a falta de planejamento estratégico é a segunda maior causa de fechamento de empresas por existir o hábito de abrir uma empresa e simplesmente deixa-la aberta e ver o que acontece sem nenhum planejamento. O mercado atual exige planejamento para se sobreviver nele.

Para Chiavenato (2012) os motivos dessa mortalidade dos pequenos negócios é quase sempre o imprevisto adotado ao planejar e tocar os pequenos negócios. A tendência é culpar o mercado e os produtos e serviços, quando o problema está na falta de planejamento. O autor diz que além da falta de planejamento os problemas econômicos como um dos fatores relevantes para a mortalidade das MPE que apresentam dificuldade na gestão financeira por falta de conhecimento, contudo essas empresas têm demonstrado flexibilidade em lidar com desafios. O autor ainda diz que grandes ideias surgem todos os dias, mas transformar ideias em oportunidades é o desafio dos empreendedores. O que transforma uma ideia em oportunidade é o planejamento e para fazê-lo é necessário refletir sobre a empresa sua área de atuação, seus objetivos e público alvo.

De acordo com Chiavenato (2012), as MPE têm três vantagens em relação as empresas de maior porte que são: Facilidade em focar em um nicho de mercado, atendimento individualizada e mais focado aos clientes e agilidade e rapidez no surgimento oportunidades, pois tem estrutura que possibilita decisões rápidas. O autor acrescenta que as micro e pequenas empresas possuem particularidades, como restrição de recursos, que demandam que o planejamento estratégico seja simplificado. Existem ferramentas que seja qual for o porte de uma empresa são importantes para se fazer um bom planejamento estratégico:

**Análise de mercado:** Se levanta dados sobre o mercado de interesse através de dados disponibilizados por órgão governamentais e de órgãos atuantes na área de interesse da organização. Essa análise é parte fundamental no plano de negócios da empresa;

**Análise diagnóstico:** Usa-se de análise do que está acontecendo na empresa através de ferramentas como a Análise de Swot, que verifica as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dentro da organização, seus pontos fracos e fortes;



Figura 3: Análise Swot (Fonte: Sebrae, 2017)

**Marketing:** O marketing oferece meios de promover o negócio, posicionar a empresa no mercado identificando os pontos fortes da empresa e aquilo que pode ser trabalhado;

**Análise de desempenho:** Busca a melhoria contínua dos processos e verificar de todos na organização estão alinhados com os objetivos da empresa;

**Ciclo PDCA:** É uma metodologia que busca o planejamento eficaz. Sua aplicação deve ser continua, por que planejar, executar, verificar e agir deve ser um ciclo virtuoso na organização;

**Análise financeira:** Busca o controle do fluxo de caixa, das contas a pagar e a receber e verificar como serão feitos os investimentos.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MEIO A CRISE**

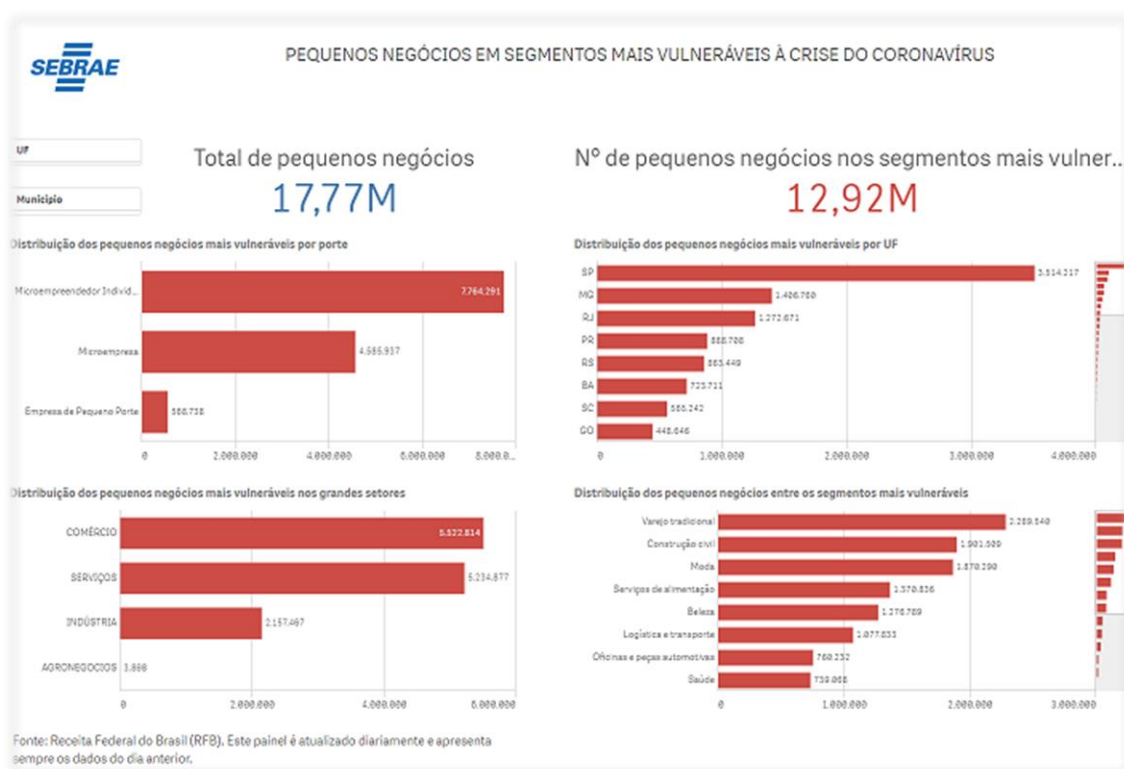
Crise seja ela de ordem econômica social ou de saúde como a que o mundo enfrenta neste ano de 2020, impõe grandes desafios a qualquer organização, seja grande ou pequena, e crise gera medo e insegurança. Para Chiavenato (2009), o planejamento tem o objetivo de proporcionar as organizações bases sólidas para que elas possam conviver e resistir as condições mutáveis e adversas que existem dentro do mundo dos negócios.

### **O impacto do Coronavírus sobre pequenas empresas no Brasil**

Segundo o Ministério da Saúde (2020), em dezembro de 2019 surgiu na cidade de Wuhan na China um vírus que ficou conhecido como Coronavírus ou Covid-19, imediatamente esse novo vírus se espalhou pelo mundo e pelo seu alto nível de contágio e elevados números de contaminados e mortes a Organização Mundial da Saúde declarou estado de pandemia global e passou a indicar o isolamento social como meio para parar a propagação da doença, porém o que é uma solução em termos de saúde se tornou um problema para empresas no mundo todo.

No Brasil o Ministério da Saúde divulgou o primeiro caso no mês de fevereiro de 2020 e desde então os casos vem subindo em todo país, fazendo que o governo federal e os governos estaduais principalmente adotem medidas restritivas de circulação de pessoas o que provoca menos consumo, menos dinheiro circulando e assim desemprego e fechamento de empresas.

O DataSebrae (2020), que vem promovendo estudos e pesquisas recentes sobre o assunto, no Brasil existem quase 13 milhões de pequenos negócios vulneráveis a crise do Coronavírus.



**Gráfico 1: Impacto do Coronavírus no Brasil (Fonte: Sebrae, Set/2020)**

Em março de 2020 segundo o Sebrae quase 90% das empresas já havia verificado uma queda expressiva no faturamento, cerca de 44% já viam despesas com aluguel e compra de mercadoria pesar muito no orçamento com diminuição do faturamento, 54% dos empresários já afirmavam que precisariam de crédito e ajuda do governo para não fechar as portas. Entretanto, conforme nova pesquisa Sebrae, realizada no período de 27 a 31 de agosto de 2020, sobre o Impacto da pandemia de Coronavírus nos pequenos negócios, foi possível constatar que 81% das empresas já estão operando, entre as MEI 19% estão com o funcionamento interrompido e nas MPE são 10%. As empresas que optaram por fechar de vez representam 4%.

A pesquisa do Sebrae (2020) identificou ainda que, por quatro meses consecutivos, a proporção de empresas com queda no faturamento vem diminuindo, entre as MPE são 77% e entre os MEI são 80%, entre termos de faturamento mensal.

O Sebrae (2020) alerta que estamos diante de uma crise sem precedentes na economia global provocada pelo Coronavírus, só no Brasil cerca de 600 mil micros e pequenas empresas já fecharam provocando cerca de 9 milhões desempregados. O futuro é cheio de incertezas, mas o presente já se demonstra

devastador para muitas empresas, principalmente para as micro e pequenas empresas. Os segmentos mais impactados, assim como em todas as pesquisas anteriores são turismo, economia criativa e academias.

A alternativa de demitir funcionários para ajustar as necessidades do negócio durante a crise vem diminuindo e cerca de 12% das MPEs realizaram contratações nos últimos 30 dias. A suspensão de contrato de trabalho e dedução de jornada continuam sendo as principais formas de reduzir gastos de folha.

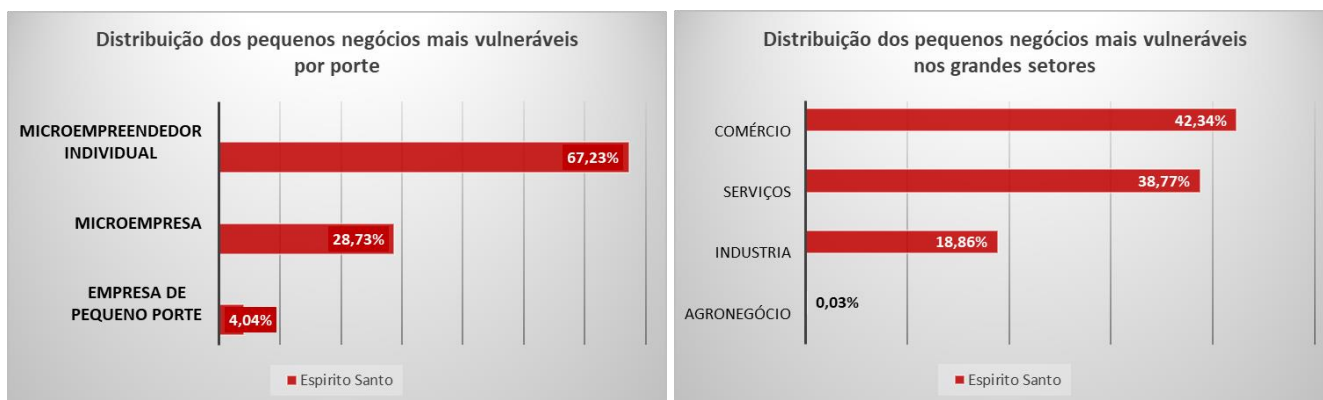
O Sebrae (2020) confirmou nessa pesquisa que houve aumento na proporção de empresas que estão vendendo por meio das plataformas digitais e que 67% das empresas pesquisadas começaram a vender por esses canais por causa da crise.

O endividamento das empresas reduziu no último mês e com leve queda no percentual de empresas buscando empréstimo. Houve aumento do percentual de empresas que conseguiram empréstimo, representando 22%, contra 61% que não conseguiu empréstimo. A principal razão pela não obtenção de crédito entre os MEI por estar com o CPF negativado. Ainda foi constatado também melhora do otimismo em relação ao retorno da maioria dos clientes.

### **O impacto do Corona vírus sobre pequenas empresas no Espírito Santo**

Segundo a pesquisa feita pelo instituto Sebrae, em conjunto da instituição FGV, sobre a restrição de circulação das pessoas no Espírito Santo, impactou nos negócios de pelo menos 87% dos pequenos que tiveram seus negócios afetados como consequência a diminuição do faturamento mensal. 56% dos empreendedores mudaram o funcionamento durante a crise, e 34% fecharam as portas temporariamente.

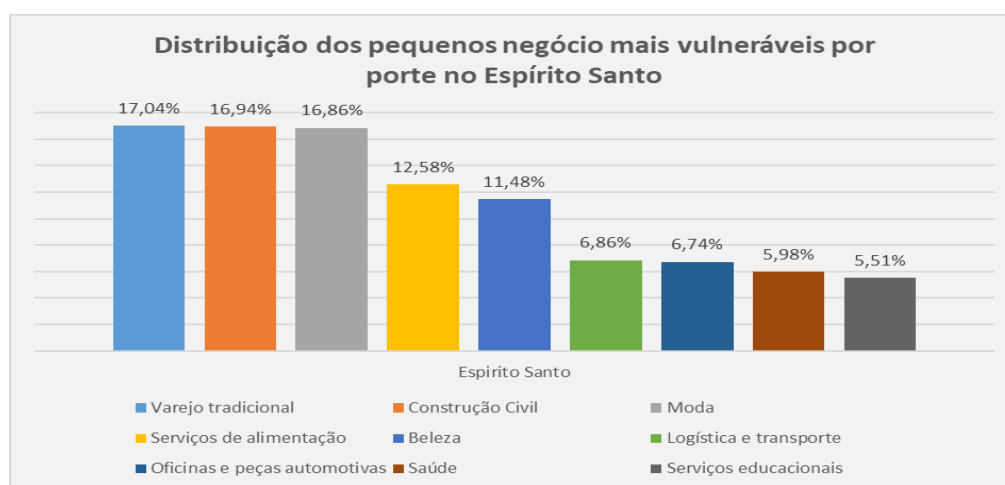
Conforme é apresentado em pesquisa do Sebrae (2020) os microempreendedores e as microempresas são os negócios mais vulneráveis a crise atual conforme o gráfico1 e entre os setores da economia é o comércio o mais vulnerável como mostra o gráfico 2.



**Gráfico 1 (adaptado): Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por porte no ES**

**Gráfico 2 (adaptado): Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por grandes negócios**

Fonte: SEBRAE, acesso em Set/2020.



**Gráfico 3: Distribuição dos pequenos negócios entre os segmentos mais vulneráveis à crise do Coronavírus no ES. Fonte: SEBRAE, acesso em Set/2020.**

A pesquisa ainda mostra que aproximadamente 46% dos empresários optaram a vender produtos e serviços que mais se adequavam a ser ofertado pela pandemia para expandir seu mix de produtos. A maioria dos empresários entrevistado fazem parte de setores do comércio e de serviços, o varejo tradicional, como demonstrado no gráfico 3 acima. O impacto no funcionamento ainda é sentido por grande parte dos Microempreendedores Individuais (MEI) e micro e pequenas empresas entrevistados que somam 73% tiveram fechamento parcial, enquanto 21% passam por processo para reabrirem. Os protocolos de segurança que foi definido para a volta das atividades solicitada pelo poder público são de conhecimento e já foi implementada por 64% dos empresários.

## METODOLOGIA

Vergara (2016) explana que para definir o tipo de pesquisa deve-se utilizar dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins essa pesquisa é descritiva, pois tem o objetivo de descrever um fenômeno e suas variáveis, também tendo características explicativas buscando verificar os motivos pelo qual um fato ocorre, e quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica que Vergara (2016) define como um estudo sistematizado que tem como base materiais publicados em livros, revistas e redes eletrônicas, acessível ao público em geral, que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa posterior. Para a realizar a busca por informações e coleta dos dados sobre tal estudo foram utilizadas as palavras chaves descritas “Planejamento estratégico; Micro e pequenas empresas; Corona vírus; Crise”

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, pois foi feita uma análise subjetiva e interpretativa da literatura pesquisada, e também possui uma abordagem quantitativa, pois dados foram coletados de pesquisas publicadas sobre o tema em artigos e livros. Esses dados foram coletados através de consulta aos materiais bibliográficos disponíveis sobre o tema em discussão para análise do cenário atual das micro e pequenas empresas. Para Gil (2018), a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa, e quanto a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, transformar em números informações e dados colhidos.

Sendo o sujeito da pesquisa as organizações e sua gestão, os sujeitos dessa pesquisa foram as micro e pequenas empresas do Brasil e em especial do estado do Espírito Santo que fazem parte das 17 milhões que existem e das quase 13 milhões que estão em situação mais crítica na crise atual e que cujos dados podem ser coletados e mensurados pelos órgãos governamentais e não-governamentais competentes que também estudam para que se possa ter um cenário positivo no futuro.

De acordo com Vergara (2016) a população de uma pesquisa pode ser representada por diversos fatores com características comuns, ou seja, características que representam os objetos de estudo.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em documentos, livros, artigos e sites através de anotações e registros. GIL (2018) diz em relação à pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é elaborada como base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizados pela Internet. (GIL, 2018, p. 143)

A amostragem dessa pesquisa foi definida pelo critério da acessibilidade que segundo Vergara (2016), ao contrário de qualquer procedimento estatístico, seleciona os elementos da pesquisa pela facilidade de acessá-los. A amostra é composta por dados colhidos pela pesquisa bibliográfica em livros, revistas e internet, através de sites especializados.

Para Vergara (2016), o tratamento ou análise dos dados aonde se mostra para o leitor como se pretende tratar os dados que serão coletados, justificando por que o tratamento escolhido é o mais adequado aos objetivos do projeto de pesquisa. Esses objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e com a interpretação dos dados.

O método de análise utilizado de acordo com os objetivos da pesquisa foi o descritivo que segundo Vergara (2016), expõe características claras e bem delineadas de uma determinada população ou fenômeno. Depois da coleta de dados para a pesquisa, os mesmos foram tratados por meio de fichamentos e depois analisados e estruturados de forma estatística em tabelas e gráficos e não estáticas por meio de descrição e explicação dos dados.

No levantamento de dados e nas buscas das informações ficou evidenciado que pouco foi produzido cientificamente sobre o assunto da pesquisa conforme nossa delimitação, devido também o sujeito da pesquisa ser um assunto da atualidade.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A primeira etapa da pesquisa procurou apresentar a importância do planejamento para o sucesso das MPEs, como ferramenta administrativa que possibilita a empresa conhecer o ambiente em que está inserida, desenvolver a capacidade de análise para aproveitar oportunidades e também se adaptar para enfrentar suas fraquezas ou ameaças que surgem a todo instante no ambiente em que se está inserida. A falta de PE é apontada conforme pesquisa do

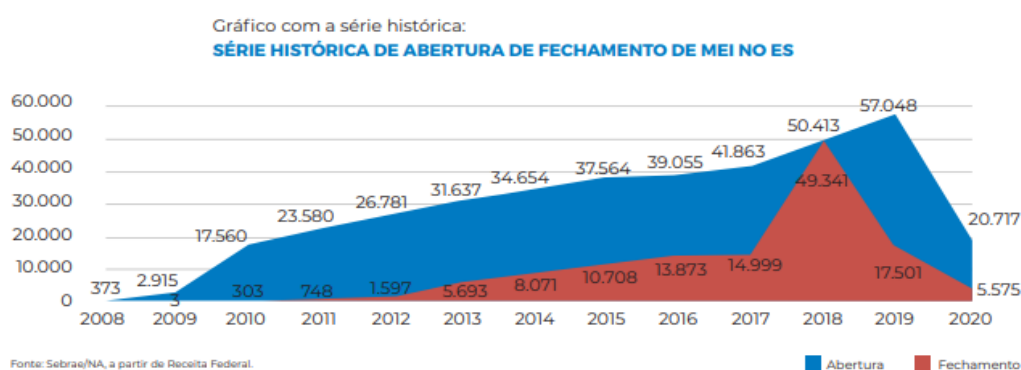


segundo o Sebrae (2017) como a segunda maior causa de fechamento de empresas.

A crise econômica instalada devido as medidas de isolamento recomendadas para o controle da Pandemia do Coronavírus, causou sérios impactos na economia do Espírito Santo, exigindo dos empresários das MPES estratégias a curto, médio e longo prazo. Por se tratar de uma crise sem precedentes pode-se observar que modificou radicalmente a forma de fazer negócios e hábitos da sociedade como um todo.

Na primeira etapa da crise exigiu uma agilidade na tomada de decisões, priorizando a segurança de todos para então planejar as formas de trabalho, controle de fluxo de caixa, normas formas de vender seus produtos ou serviços, e auxílio através de medidas governamentais. A pesquisa Sebrae (2020), demonstrou que 73% Microempreendedores Individuais (MEI) e micro e pequenas empresas tiveram fechamento parcial, enquanto 21% passam por processo para reabrirem.

Por outro lado, a pesquisa Sebrae em parceria com a FGV (Maio/2020) constatou aumento de quase 7mil MEIs desde o final de março, comprovando assim que mesmo com os impactos causados pela crise, tem sido uma alternativa para geração de renda e para suprir a falta de empregos, sendo uma importante fonte de renda para o Microempreendedor conforme apresentado no gráfico 4 abaixo:



**Gráfico 4: Série histórica de abertura e fechamento de MEI no ES.**

**Fonte: SEBRAE em MAI/2020.**

Além disso, a pesquisa realizada pelo Sebrae (2020) destaca os esforços dos empresários para que os negócios se mantenham funcionando, sendo que 34% dos empresários estão utilizando as mídias sociais como telefone e

atendimentos por aplicativos para realizar as vendas. Dentre as mídias mais utilizadas destaca-se que o WhatsApp é utilizado por (79,2 %), em seguida Instagram (60,9) e Facebook (49,6 %).

Vale ressaltar que embora as pequenas e médias empresas tenham buscado alternativas para continuarem funcionando, diante de um cenário de muitas incertezas, recessão e para alguns segmentos com impactos difíceis de serem solucionados, com pouco capital para investimento e falta de capital, poucas conseguiram se adaptar à nova realidade econômica imposta pela crise. As empresas que conseguiram se adaptar perderam participação em mercado e tiveram inclusive reduzir seu quadro de funcionários e outras simplesmente encerraram suas atividades.

Nesse cenário de crise, planejamento e estratégias governamentais são fundamentais para garantir a sobrevivências da MPEs. Medidas adotadas para as regras trabalhistas como redução de salários e a suspensão de contratos de trabalho, adiantamento de parte do seguro-desemprego beneficiaram algumas empresas, mas não conseguiram evitar aumento do desemprego, tais medidas não se mostram efetivas se em contrapartida não tiver foco diferenciado para as obrigações tributárias.

Segundo a pesquisa Sebrae (2020) foi identificado que 46% confirmam que ficaram com dívidas ou tiveram empréstimos atrasadas e que 50% buscaram novos empréstimos desde o início da pandemia. Foi observado que a busca por novas linhas de crédito continua sendo um obstáculo para pequenos negócios dentro do estado do Espírito Santo, pois uma pequena parcela de 21 % obteve aprovação de crédito, enquanto 26 % ainda na espera da liberação e outros 53 % tiveram seus pedidos negados. As principais razões citadas pelos empreendedores para não terem conseguido empréstimo foram o CPF negativado ou com restrição (22%), o fato de a empresa estar negativada (18%), e a falta de garantias ou avalistas (16%).

Constatou-se ainda que o maior desafio das MPEs é manter as contas em dia para evitar geração de dívidas, inadimplências e possível falência e para isso a maior dificuldade foi encontrar linhas de créditos no setor público e privado.

Dentre as oportunidades que surgiram em meio à crise, pode-se destacar acesso a novos mercados, ingresso no mercado digital, ampliação do número de clientes em alguns segmentos. Vale ressaltar que, mesmo com o aumento na

proporção de empresas vendendo por meio das plataformas digitais, por causa da crise, conforme pesquisa Sebrae (2020), é necessário planejamento para investir em canais de atendimento virtual, plataformas digitais, aplicativos e até mesmo necessidade de estabelecer parcerias com fornecedores e também parceiros para comercializar produtos ou serviços.

Por esse estudo, observou-se que inicialmente a preocupação era com a sobrevivência imediata das empresas, mas com o pós-pandemia as empresas serão mais digitais e eficientes, com possibilidade de reestruturação econômica, social e organizacional. O planejamento estratégico é fundamental para que as empresas possam gerenciar a crise, de forma que se antecipe nas tomadas de decisão para reduzir os riscos e danos causados pela pandemia com impactos financeiros, monitorando as mudanças constantes na economia e mercado para ter agilidade na tomada de decisões e desenvolvimento de estratégias adequadas e com maior chance de sucesso.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo foi apresentado e discutido o planejamento estratégico como ferramenta administrativa essencial para as micro e pequenas empresas principalmente em situações de crise como a vivenciada pelo mundo no ano de 2020 devido a Pandemia de Covid-19, o Coronavírus. A pandemia impõe sobre o país e sobre o estado do Espírito Santo, desafios econômicos e sociais muito grandes aumentando as desigualdades já existentes e impactando empresas de pequeno porte que contribuem em alta parcela para o bom andamento da economia. O vírus não somente ocasionou a perda de milhares de vida, mas ele também ocasionou perda de empregos, fechamento de empresas e perdas financeiras enormes que impactaram e vão impactar os próximos anos da vida dos capixabas e de todos os brasileiros.

Com os incentivos econômicos dados pelo governo federal, podemos dizer que a partir do segundo semestre de 2020 a economia passou a dar sinais de que pode se recuperar, assim como as perspectivas dos pequenos empresários tem melhorado principalmente em setores como o de serviços, mas o cenário ainda é desafiador e nebuloso uma vez que o vírus ainda existe e não se tem uma vacina. A partir de 2021, com o fim do decreto de calamidade pública, do auxílio emergencial e de demais medidas de prevenção e contenção dos

impactos econômicos, é que poderá ser estudado com maior precisão o impacto do Coronavírus no Brasil e no estado do Espírito Santo. A certeza diante do que foi estudado e pesquisado neste artigo, mesmo com tantas incertezas que o atual cenário econômico nos traz, é que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que vai dar direcionamento a organização a curto prazo e maior estabilidade ao longo prazo a preparando para o ambiente interno e externo que ela estiver inserida. Como diria Peter Drucker (2003) planejamento é um processo, sem conhecimento pode parecer complexo, mas com conhecimento adequado é essencial para a organização.

Como limitação, destaca-se que durante a execução do trabalho teve-se dificuldade com o levantamento de dados, pois com as regras de distanciamento social se tornou inviável um estudo de caso ou pesquisas in loco, porém por ser tratar de um tema atual aonde a bibliográfica sobre planejamento estratégico é vasta, mas sobre o tema do impacto da crise atual nas microempresas não é extensa mesmo com órgãos como o Sebrae se dedicando a ajudar o setor de MPE.

Recomenda-se pesquisas futuras sobre o impacto da crise provocada pelo Coronavírus e o planejamento estratégico como ferramenta administrativa para enfrentar a crise nas micro e pequenas empresas no Brasil e especificamente no estado do Espírito Santo, uma vez que temos estudos mais profundos sendo ainda feitos. O Sebrae (2020) afirma em seus estudos que uma análise que realmente possa dar a dimensão dos impactos da Covid-19 nas MPE só poderá ser feita de forma ampla após o período de pandemia, que ainda está em curso no momento em que fizemos essa pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006.** Dispõe sobre a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. 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 05/05/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações/ Idalberto Chiavenato.** 10. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

\_\_\_\_\_, Idalberto *et. al.* **Planejamento Estratégico.** Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COUTO, Marcelo Henrique Gomes; CAMPOS, Patrícia Carvalho; CASTRO, Amanda Cristina de; OLIVA, Fábio Lotti. **Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas 39 Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG.** Revista da Micro e Pequena Empresa, 2017.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar.** São Paulo: Atlas, 2017.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

IBGE, **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2017.** Coordenação de Cadastro e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administrando micro e pequenas empresas: Empreendedorismo e Gestão**/Antônio Barbosa Lemes Júnior, Beatriz Jackiu Piza. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a doença**,2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em 07/10/2020.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five ps for strategy**. California Management Review, v. 30, n. 1, 1987.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Aprenda a planejar as estratégias do seu negócio**, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>. Acesso em: 13/04/2020.

SEBRAE. **Análise da crise e impactos para os pequenos negócios**, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/es/sebraeaz/analise-da-crise-e-impactos-para-os-pequenos-negocios,7d521afb0a273710VgnVCM1000004c00210aR> CRD. Acesso em: 01/10/2020.

SEBRAE. **Impactos – Pesquisa Sebrae no Espírito Santo**, 2020. Disponível em: <http://www.es.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/ES/pesquisa-mostra-que-878-dos-pequenos-negocios-diminuiram-o-faturamento-durante-apandemia,81bfd22739853710VgnVCM1000004c00210aR>CRD. Acesso em: 26/09/2020.

SEBRAE, **Invista no Planejamento**, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>. Acesso em 13/04/2010.

SEBRAE. **Painéis consulta Data-base-Sebrae**, 2020. Disponível em: <https://paineis-lai.sebrae.com.br/single/?appid=f9c6ba40-ae97-4aee->

804e2eff863f4a6f&sheet =ce0f6f 6d-5f3f-45e1-a4bd-31363554586b&opt=cursel&select=clearall.Acesso em 26/09/2020.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.