FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLOS VINICIUS MARINHO COSTA
FRANCENY REIS DE ARAÚJO
WAAKSON MILLER VIANA DA SILVA

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: fatores que contribuem para a falência empresarial

Chapadinha - MA
2020

CARLOS VINICIUS MARINHO COSTA
FRANCENY REIS DE ARAÚJO
WAAKSON MILLER VIANA DA SILVA

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: fatores que contribuem para a falência empresarial

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Max Jean Araújo Carvalho.

Chapadinha - MA
2020

C837m

Costa, Carlos Vinicius Marinho
Micro e pequenas empresas: fatores que contribuem para a falência empresarial. / Carlos Vinicius Marinho Costa, Franceny Reis de Araújo, Waakson Miller Viana da Silva. - 2020.

59 f. : il.
Orientador: Prof. Esp. Max Jean Araújo Carvalho.
Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Faculdade do Baixo Parnaíba, Chapadinha, 2020.

1. Falência de empresas. 2. Planejamento empresarial. 3. Gestão empresarial. I. Araújo, Franceny Reis de. II. Silva, Waakson Miller Viana da. III. Título.

CDU 658.114:334.722(812.1)

Elaborada por Rayssa Cristhália Viana da Silva – CRB-13/904

CARLOS VINICIUS MARINHO COSTA
FRANCENY REIS DE ARAÚJO
WAAKSON MILLER VIANA DA SILVA

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: fatores que contribuem para a falência empresarial

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: / /
Nota: _____

BANCA EXAMINADORA:

_____
Prof. Esp. Max Jean Araújo Carvalho (Orientador)
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

_____
Prof. Esp. Antônio Pereira da Silva Junior (1º Examinador)
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

_____
Prof. Ms. Adelson Cheibel Simões (2º Examinador)
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

Dedicamos este trabalho ao nossos pais,
amigos e docentes pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos ter permitido a concretização de um sonho, um objetivo alcançado. A faculdade e todo seu corpo docente, direção e administração, por possibilitar a conclusão de mais uma etapa de nossas vidas, e de oferecer uma visão de crescimento e desenvolvimento em nossos futuros.

Agradecemos também o apoio dos nossos familiares que se propuseram a nos incentivar, e ajudaram a não desistir do curso, e aos amigos que contribuíram de forma direta ou indireta. Aos nossos professores permanece nossa gratidão, por todos os seus ensinamentos ao longo dessa árdua jornada, em especial ao professor Max Jean, pela orientação desta pesquisa.

Enfim, a todas as pessoas que passaram ao longo dessa trajetória e nos deram forças e motivação, para concluir nosso curso.

RESUMO

Atualmente, no Brasil o índice de empresas que decretam falência tem aumentado cada vez mais. As mesmas têm diversas dificuldades para se manterem no mercado, uma vez que muitas das empresas não adotam um planejamento financeiro, planejamento estratégico, outras nem sabem o que significam e nem compreendem o tamanho de sua importância para o seu negócio. Deste modo, esta monografia tem como objetivo evidenciar os fatores que influenciam na falência empresarial e seus desafios, procurando compreender suas dificuldades e peculiaridades. Buscando fazer um levantamento de dados com possíveis soluções usando ferramentas da administração, uma vez que esses instrumentos permitem que a empresa cresça novamente no mercado. Fazendo com que a mesma alcance seus objetivos. Consequentemente, será proporcionado nessa pesquisa estratégias para evitar a falência em micros e pequenas empresas, onde foi reservado um tópico específico que discorre com propriedade sobre o assunto de maneira simples e objetiva. A conclusão destaca as contribuições do trabalho para a sociedade, de maneira que proporcione apoio para os micros e pequenos negócios, evidenciando os elementos implicantes do processo falimentar. Como também releva as estratégias para prevenção desta adversidade.

Palavras-chave: Falência de Empresas. Planejamento Impresario. Gestão Empresarial.

ABSTRACT

Currently, in Brazil the index of companies that declare bankruptcy increase more and more. They have several difficulties to remain in the market, since many of the companies do not adopt financial strategic, strategic planning, others do not even know what they mean and do not understand the size of their importance for their business. In this way, this monograph aims to highlight the factors that influence business bankruptcy and its challenges, seeking to understand its difficulties and peculiarities. Seeking to survey data with possible solutions using management tools, since these instruments allow the company to grow again in the Market and making it reach its goals. Consequently, strategies for avoiding bankruptcy in micro and small businesses will be provided in this research, where a specific topic has been reserved that discusses the subject matter in a simple and objective manner. The conclusion highlights the contributions of work to society, in a way that provides support for micro and small businesses, highlighting the elements that imply the bankruptcy process. It also highlights the strategies for preventing this adversity.

Keywords: Bankruptcy of Companies. Business Planning. Business management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4P’s	Preço, Praça, Produto e Promoção
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FAP	Faculdade do Baixo Parnaíba
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MPME	Micro Pequenas e Médias Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
SciELO	Scientific Eletronic Library Online
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **10**
2 ESTADO DA ARTE: o que diz a literatura contemporânea 12
2.1 Scientific Electronic Library Online (Scielo) **13**
2.2 Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) **15**
2.3 Portal de Periódicos CAPES (CAPES) **16**
2.4 Repositório Institucional da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP) **18**
3 EMPREENDEDORISMO E FALÊNCIA **19**
3.1 Empreendedorismo: uma breve abordagem conceitual **22**
3.2 Breve definição e contexto histórico das micro e pequenas empresas **25**
3.3 Planejamento Estratégico: aspectos sobre a relevância desta ferramenta **27**
3.4 A importância do planejamento financeiro para micros e pequenas empresas **32**
3.5 Fatores que influenciam a falência empresarial **35**
4 O PLANO DE NEGÓGIO E O MIX DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA EVITAR A FALÊNCIA **42**
4.1 A importância do plano de negócio: como ferramenta para evitar a falência **42**
4.1.1 Roteiro de Plano de Negócio 43
4.2 A Importância do Mix de Marketing para evitar a falência **46**
4.2.1 Os 4p's do Marketing 48
5 METODOLOGIA **51**
6 CONCLUSÃO **53**
REFERÊNCIAS **55**

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui apresentada, é a reunião de diversas publicações analisadas, que trabalha para esclarecer sobre quais são os elementos causadores da falência de micro e pequenos empreendimentos, perpassando por diagnósticos e conceitos desenvolvidos, se propondo a demonstrar as formas de evasão para a desventura do rompimento destes tipos de companhias. Assim o trabalho poderá tornar visível, para os micro e pequenos empreendedores os aspectos da organização que são mencionados em obras como ponto de partida para o processo de ruptura organizacional.

Já sobre os dados analisados, referentes ao tempo de sobrevivência de uma micro ou pequena empresa, apontam para uma estimativa média de três anos de sobrevivência, e que em dez anos analisados houve uma elevação no número de falências, logo com este avanço acarreta implicações sociais e econômicas. Sob essa perspectiva, a atual análise traz por objetivo compilar os principais fatores que cooperam para a falência de micro e pequenas empresas, por meio de um levantamento de informações da literatura acerca da temática. Então, destacando, caso haja, movimentos que são indicados pelos estudiosos da área para evitar que o infortúnio ocorra sobre o investimento empresarial.

Para a realização deste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, contemplando as publicações e registros abordando o assunto. De tipologia descritiva, esta investigação almeja reunir os principais elementos apontados na literatura, como causadores da falência empresarial, de tal modo destacando suas propriedades. E como uma verificação qualitativa se propaga a uma apreciação dos subsídios que a bibliografia fornece em torno do contexto referente ao colapso de corporativas. Trata-se de um estudo sob a linha de pesquisa em Administração LP2CA - Gestão Organizacional, e limita-se a um estudo com base apenas literária dos autores referenciados.

Em destaque os principais autores e entidades que forneceram o arcabouço para desenvolvimento deste trabalho são: IBGE (2012), Gava e Martins (2016), SEBRAE (2016), Coelho (2016), Oliveira (2005), Dolabela (2008), Neto e Sales (2004), Hisrich e Peters (2004), Luecke (2007), Gerber (2011), Teixeira (2017), Silva (2006), Pereira (2006), Oliveira e Oliveira (2006), Silva (2007), Kotler (2006), Requião (2011), Filardi (2006), Mafuz et. al (2014), Riquel e Watson (2002),

Sanvicente e Santos (2009), Figueredo (2004), Lemes Júnior (2016), Hitman (2010), Ross (2008), Churchill (2003), dentre outros.

Este estudo é estruturado pelos seguintes capítulos: “Estado da Arte: O que diz a literatura contemporânea?” e suas subdivisões, onde se expõe sobre os estudos analisados relativos à temática encontrados em plataformas acadêmicas específicas. Seguindo para a apresentação dos dados levantados pela pesquisa bibliográfica no capítulo “Empreendedorismo e Falência” e suas seções, onde é explanado sobre os conceitos, aspectos, e relatos históricos, para a efetivação dos objetivos da monografia. Em seguida foi abordado tópico o “O planejamento e o marketing como estratégia para evitar a falência”. E suas divisões, com intuito de sinalizar ferramentas para driblar a falência. Posteriormente, tem-se o capítulo “Metodologia”, em que se apresentam as ferramentas metodológicas que serviram de base para tornar possível a investigação. E por encerramento há o capítulo “Conclusão”, apontando quais resultados obtidos com a efetivação do trabalho, suas contribuições e limites.

Com a aplicação das técnicas de pesquisa mencionadas, a exploração e análise dos materiais disponíveis, tornaram possível transparecer que o cerne das motivações que encaminham as organizações para extrema de falir é o planejamento, isto é, a ausência desta ferramenta torna dificultosa a caminhada da cúpula de administração ao sucesso e à manutenção da existência destas micro e pequenas companhias.

2 ESTADO DA ARTE: o que diz a literatura contemporânea

O Estado da Arte ou Estado do Conhecimento é o método de pesquisa que propõe buscar o que há de mais recente e desenvolvido sobre uma temática específica. Dessa forma são analisados os estudos mais atualizados acerca de um assunto em certo período temporal, o que torna ainda mais refinados os resultados dos estudos.

Soares (2000, p. 9) esclarece que,

> Essa compreensão do estado de conhecimento sobre um tema, em determinado momento, é necessária no processo de evolução da ciência, afim de que se ordene periodicamente o conjunto de informações e resultados já obtidos, ordenação que permita indicação das possibilidades de integração de diferentes perspectivas, aparentemente autônomas, a identificação de duplicações ou contradições, e a determinação de lacunas e vieses.

O presente tópico sobre o Estado da Arte se concretiza por pesquisas em três plataformas científicas diferentes. Elas são: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (*BDTD*), Portal de Periódicos CAPES (CAPES) e o Repositório Institucional da FAP – Faculdade do Baixo Parnaíba.

Deste modo, pesquisaram-se sobre três palavras-chave: “falência de empresas”, “planejamento empresarial”, e “gestão empresarial”. Foi realizado o recorte temporal para pesquisa dos anos de 2017 a 2020, sendo que como classificação foram selecionadas as publicações em língua portuguesa, resultando na análise de estudos tanto do Brasil como de Portugal.

A tabela 1 apresenta a quantidade de obras encontradas e obras analisadas, com também as plataformas utilizadas.

Tabela 1 – Plataformas utilizadas

Plataformas	**Descrição**	**Qtd. de Pesquisas Localizadas**	**Qtd. de Pesquisas Analisadas**
SCIELO	Falência de empresas	7	1
	Planejamento empresarial	7	2
	Gestão Empresarial	55	1
BDTD	Falência de empresas	50	1
	Planejamento empresarial	160	1
	Gestão Empresarial	371	1
CAPES	Falência de empresas	44	1
	Planejamento empresarial	356	1
	Gestão Empresarial	647	1
FAP	Falência de empresas	-	-
	Planejamento empresarial	-	-
	Gestão Empresarial	-	-

Fonte: Elaborado pelo autores, 2020**.**

2.1 Scientific Electronic Library Online (Scielo)

Durante as buscas pelos conteúdos mais atuais equivalentes à presente pesquisa, foram encontrados 07 artigos relativos à palavra-chave “falência de empresas” na plataforma Scielo, sendo que destes apenas 1 foi considerado equivalente e agregador ao estudo. O artigo intitulado “Risco de Falência de PME: evidência no setor da construção em Portugal” de Pacheco, Rosa e Tavares (2019), teve o intuito de buscar quais variáveis financeiras e não financeiras são relevantes para a previsão da falência empresarial é fornecido uma revisão dos fatores que colaboram para a falência de pequenas e médias empresas. Foram utilizados os modelos logit e probit para desvendar quais fatores financeiros favorecem para falência, assim o estudo foi realizado com técnicas de pesquisa tanto para campo, como para bibliográfica. Concluiu-se que endividamento, solvabilidade, rendibilidade

do capital próprio, rendibilidade do ativo e a autonomia financeira são fatores financeiros de alta ajuda na previsão de falência. Já exportação e o número de funcionários são os fatores não financeiros que mais colaboram na previsão de falência em empresas no setor pesquisado.

Sobre a palavra-chave “Planejamento empresarial” foram encontradas 07 publicações e duas destas foram analisadas. Entre elas estão “A gestão da informação e a competência em informação: subsídios para o âmbito empresarial” de Dos Santos e Damian (2017) que objetiva interligar a gestão da informação e a competência em informação de forma a auxiliar nas operações organizacionais em um ambiente empresarial. Os autores se valeram de pesquisa bibliográfica e qualitativa para realizar o estudo, e então obtiveram ao entendimento que é notadamente relevante unir a Gestão da Informação e a Competência em informação no campo empresarial para melhoria das atividades organizacionais e de tomada de decisões. Segundo os autores através da união, pode-se obter um planejamento estratégico para atingir certa vantagem competitiva e sucesso no mercado.

Os autores se baseiam nas definições da gestão da informação, que visam obtenção, desenvolvimento ou uso de recursos econômicos, humanos, físicos e materiais para aplicar a informação. E conceitos da competência em informação, ligada ao acesso, avaliação, usam de informações para solução de problemas e tomadas de decisões.

“Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos” de Falsarella e Jannuzzi (2017) tem por objetivo demonstrar como o projeto, em sua forma conceitual, colabora para união das áreas de estratégia em negócios e o estratégico da TIC.

Os autores explicam que a proposta do trabalho vem justamente dos resultados do Planejamento Estratégico, do que é preciso para efetivar o plano, e analogia entre esses dois para criação e desenvolvimento do Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação.

Conforme os autores os resultados da pesquisa são que o planejamento estratégico empresarial e planejamento estratégico de TIC de forma integrada são muito importantes para abrir vantagens competitivas e para elaboração de metas e objetivos estratégicos, e que o estudo contribui para demonstrar como o conceito de

projeto é fator que colabora para integrar o Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento Estratégico da TIC de forma explicativa em relação a sequência de procedimentos.

Já sobre a palavra-chave “Gestão Empresarial” foram encontradas 55 produções e analisadas duas produções. “Alinhamento Estratégico da Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro” de Barakat, Boaventura e Polo (2017) aborda o uso da Responsabilidade Social Corporativa de forma estratégica, evidenciando os procedimentos e atos corporativos que tornam favoráveis esse uso. O estudo chegou a seus resultados através de métodos qualitativos em forma de estudo de caso com entrevistas. Assim foram apontados como favorecedores: contexto competitivo (segundo os apontamentos são educação financeira, riscos e oportunidades socioambientais diálogo e transparência), diálogo com stakeholders, relacionamento com áreas funcionais da corporação, relação com alta gestão, gerência e monitoramento de resultados.

2.2 Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)

Sobre a palavra-chave “falência de empresas” foram encontradas 50 produções, sendo analisada uma produção. “Declínio Organizacional: Uma Análise da Percepção de Empresários sobre os Fatores Motivadores do Insucesso de suas Companhias” de Corno (2018) busca analisar a percepção dos especialistas em recuperação empresarial e de empresários de pequenas e médias empresas que viveram o declínio organizacional ou o superaram. E assim identificar se as percepções desses profissionais condizem com a literatura sobre o assunto.

O autor trabalha a pesquisa como descritiva e qualitativa, explica que se apresenta uma teoria acerca do estudo, e então na fase pós-pesquisa de campo são analisados e comparados os dados teóricos com os obtidos nas entrevistas.

O estudo conclui que a liderança centralizada, falhas no planejamento estratégico, a aversão em fazer mudanças, falta de controle financeiro, e outros, são identificadas como causas do declínio organizacional. Os autores ainda mencionam algumas causas apontadas nas entrevistas como, tributação, legislação trabalhista, e trabalhadores, sendo como erro de atribuição pela visão dos entrevistados.

Quanto à palavra-chave "planejamento empresarial", foram encontradas 160 produções, destas uma produção foi analisada. "Modelo de Gestão de Portfólio de Projetos em pequenas e médias empresas" por Rezende (2017), tem por objetivo promover o apoio de uma abordagem que seja de baixo custo e complexidade para empresas que tenham as características das organizações pesquisas, ou seja, de pequeno e médio porte, com a aplicação da Seleção de Projetos e a Gestão de Riscos.

A pesquisa é classificada pelo autor como quantitativa, exploratória, e tem objetivo descritivo, além de explicar que não pretende formular uma teoria, mas, resolver problemas de dada ocasião.

Por fim, a análise foi que poucas empresas participantes da pesquisa usam a seleção de projetos e gestão de riscos, e atribui isso à falta de conhecimento da gestão, sendo necessário investir em tecnologia ou treinamento, e em questões de cultura organizacional.

A palavra-chave "gestão empresarial" apresentou 371 resultados sendo analisada a produção "Elementos norteadores para gestão de micro e pequenos negócios de impacto socioambiental no Rio Grande do Sul - Brasil" de Da Silva (2020), que tem o objetivo de tornar mais eficaz os micro e pequenos empreendimentos de impacto socioambiental através de um aparato recomendações.

Da Silva (2020) realiza o trabalho por meio de técnicas exploratórias, aderindo uma abordagem qualitativa de análise, utilizando a ferramenta de pesquisa de estudo de casos múltiplos.

A conclusão é que de fato a tese alcança os resultados que buscava: um arcabouço que fornece um compilado de conhecimento para fortalecer as micro e pequenas empresas híbridas, as quinze proposições acerca da gestão de empreendimentos de impacto.

2.3 Portal de Periódicos CAPES (CAPES)

Sobre a palavra-chave "falência de empresas" foram apresentados 44 resultados, destes, uma produção foi analisada. "Investimento Empresarial e Reflexos na Gestão do Capital de Giro" de Reis e Santos (2017), a pesquisa propõe

analisar a força de investimentos de longo prazo sobre movimentações de capital de giro de negócios no Brasil.

Sobre os processos metodológicos, o trabalho se valeu de uma abordagem quantitativa, de objetivos descritivos, e concluiu que há impactos positivos dos ativos imobilizados sobre o saldo de tesouraria, sendo que as expectativas eram de chegar a impactos negativos. Consideram conservadoras as gestões do saldo de tesouraria por parte das organizações brasileiras, e explica isso afirmando, que as mudanças do Saldo de tesouraria são influenciadas pelo valor antecedente, assim esclarece que a prática é adotada para manter a liquidez nas empresas, o que influencia no aumento de necessidade de Capital de Giro.

A palavra-chave “planejamento empresarial” gerou 356 resultados, “Utilização de Artefatos da Gestão Empresarial para análise da Economia Tributária de Empresas Comerciais” de Correia et al. (2018) foi a produção analisada. Esta pretende planejar um regime tributário que seja menos incisivo nas receitas da empresa selecionada, através de testes de alguns regimes tributários, considerando a causa hipotética de uma projeção da carga tributária do ano 2018.

A pesquisa caraterizada por descritiva, se concretizou por uma abordagem quantitativa, e para implementar seus procedimentos metodológicos os autores realizaram um estudo de caso.

Assim concluíram que de fato o objetivo de se chegar ao menos dispendioso regime de tributos foi efetivado. E alertam que o planejamento tributário apoia a tomada de decisões, viabiliza o check-up de informações que são geradas pela própria organização, lembrando que a economia tributária impacta em lucros adquiridos. Como também ressalta que o planejamento empresarial é essencial para que se possa manter uma empresa no cenário competitivo do mercado contemporâneo.

A palavra-chave “gestão empresarial” mostra 647 resultados, a produção analisada foi “Desenvolvimento Sustentável Como Fonte De Vantagem Competitiva: Dimensão Para Gestão De Empresas” de Nascimento Da Silva e Assis (2017) que almeja evidenciar as práticas de desenvolvimento sustentáveis como formas de vantagens competitivas, permitindo essa visualização por três entrevistas de empresas que trabalham este método.

As operações de metodologia de pesquisa se dão por descritivas a fim de demonstrar as vantagens competitivas apresentadas em teoria e em entrevistas, e

exploratória e estudo de caso, visto o trabalho em campo dos pesquisadores para desvendar a visão das empresas entrevistadas.

É concluso que as práticas sustentáveis são tendências de mercado, são também compatíveis com a integração e com o desenvolvimento da organização, e mais, de forma socioeconômica os programas e iniciativas sustentáveis são atuantes nas transformações do ambiente em redor. Os autores sugerem que os objetivos e metas organizacionais sejam a base para mensurar do sistema de desenvolvimento sustentável das organizações entrevistadas (contando apenas com empresa B e C, pois empresa A difere sobre parâmetro de mensuração do sistema de desenvolvimento sustentável).

2.4 Repositório Institucional da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP)

O repositório da Faculdade do Baixo do Parnaíba – FAP é voltado para a divulgação das produções acadêmicas de discentes da instituição. As publicações constam a partir do ano de 2016, e são referentes aos cursos de Administração, Serviço Social, Letras e Pedagogia.

Apesar de serem publicadas obras de 2016 em diante as produções não contemplam ou se relacionam diretamente com a temática deste trabalho, devido a isso não foram encontradas produções em relação às palavras-chave “falência de empresas”, “planejamento empresarial” e “gestão empresarial”. Obviamente não se analisou produções deste repositório.

3 EMPREENDEDORISMO E FALÊNCIA

Grande parte dos empreendimentos que abrem suas portas consegue sobreviver em média por três anos, em razão das turbulências encaradas em um comércio cada dia mais competitivo. Essa estimativa é afirmada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012). Este instituto, no final de agosto do ano de 2012, exibiu o resultado de um estudo acerca da mortalidade empresarial no país, em que apontou que das 464,7 mil organizações abertas no ano de 2007, 48,2% faliram em 2010. De acordo a mesma pesquisa, 23,9% desses empreendimentos faliu ainda no primeiro ano e 38,7% no ano subsequente (GAVA E MARTINS, 2016).

> No ano de 2009, de cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 75,6 permaneciam em atividade após os dois primeiros anos de existência. Segundo o estudo “Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil” (SEBRAE, 2013), estes são os anos mais críticos para uma empresa. Ainda, segundo a mesma pesquisa, a taxa de sobrevivência tem subido, pois a mesma em 2007 era de 73,6%, passando em 2009 para 75,6 %. O índice de mortalidade das empresas vem mesmo caindo, de forma considerável, no decorrer do tempo. Para Salati (2014), houve um decréscimo na falência das empresas de 105%, considerando dados de 2013 em relação a 2014. É possível que esse quadro tenha se modificado recentemente, em função da crise político-econômica que o País vem enfrentando. Contudo, é escassa literatura que apresente dados de 2015 e 2016 com análise técnico-científica confiável, visando confirmar esta expectativa. (GAVA E MARTINS, p. 25, 2016)

Até 1º quadrimestre de 2020, o Brasil contou com 18.466.444 de empresas ativas, este número é integrado por matrizes, filiais e Microempreendedores Individuais (MEI), segundo informações do Mapa de Empresas (2020). Os dados do boletim do 1º quadrimestre/2020 do Mapa de Empresas apresentam 1.038.030 companhias sendo abertas e 351.181 sendo fechadas nacionalmente. O boletim ainda traz os dados de uma crescente em relação ao número de aberturas e fechamentos de empresas em um período de 10 anos. Em um panorama geral, os números de aberturas de empresas nos dez anos analisados são superiores aos números de fechamentos de empreendimentos, salvo os ocorridos em épocas específicas, como em 2015 com 1.062.238 empresas fechadas para 661.824 aberturas e em 2018 com 1.728.400 empresas encerradas para 876.057 aberturas. Infelizmente, o boletim do 1º quadrimestre/2020 não apresenta informações quanto ao número de empresas por porte.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs), no país, atingem a cada ano grande participação no campo econômico, ficando perto dos 99% do integral de organizações e se sobressaem como maiores geradoras de trabalho e renda. Colaboram, desse modo, de forma crescente para o desenvolvimento do produto interno bruto (PIB), e concebem, também, quase 52% dos espaços de serviço com carteira assinada (SEBRAE, 2016).

Todavia, aspectos intrínsecos à economia de comércio, a circunstâncias criadas pelos sistemas de governo ou pelo próprio modo de organizações no país. A convergência é que esses aspectos comprometam micro e pequenas empresas constituídas tanto em grandes metrópoles como em pequenas cidades. À vista disso, vários estudiosos dos mais variados campos e em várias partes do mundo já desenvolveram estudos sobre as taxas e motivos da mortalidade de empreendimentos. Contudo, ressalta-se que os motivos causadores do fracasso de micro e pequenas organizações tem elevado em razão do valor dessas no campo econômico local e regional, provocando várias pesquisas nesse sentido.

Segundo Coelho (2016, p. 165) “nem toda falência é um mal”. Algumas organizações, vão à falência porque utilizam tecnologia atrasada ou têm uma empresa precária, assim necessitam mesmo ser fechadas, para o bem econômico como um todo, os expedientes materiais, econômicos e humanos nessa ação precisam ser realocados a fim de que tenham tornado ótima a competência de produzir bens. Assim sendo, a recuperação da organização não precisa ser notada enquanto um valor jurídico a ser procurado de qualquer forma. Pelo contrário, as más organizações precisam falir a fim de que as boas não sofram prejuízos. Quando o mecanismo estatal é usado para assegurar a permanência de empreendimentos arruinados impossíveis, opera-se uma contraversão inaceitável: o perigo da ação organizacional transfere-se do proprietário para os seus credores.

> Por esta razão, pode-se dizer que a nova legislação tem um aspecto duplo, qual seja: de recuperar e/ou extinguir atividades empresariais em crise. A Lei nº 11.101/2005 tem uma abordagem peculiar quanto à crise que pode atingir uma atividade empresarial, tendo por escopo primordial a tentativa de sanar a crise econômico-financeira que acomete uma empresa, fornecendo para tanto mecanismos que podem ou não ser submetidos ao Poder Judiciário, por meio da recuperação judicial, além de outras negociações que podem ser feitas livremente pelas partes. Apenas em segundo plano a norma visa extinguir a atividade empresarial que não tenha condições de sobrevida. (GAVA; MARTINS, p. 26, 2016).

Isso emana do princípio da prevenção da organização, que pode ser compreendida como aquele que objetiva recuperar a ação empreendedora de crise, financeira ou patrimonial, objetivando permitir a continuação do comércio, assim como a sustentação de empregos e preocupações de terceiros, sobretudo dos credores. Aprovando que a precaução da empresa é o início basilar da Lei de responsabilidade Fiscal (LRF). Efetivamente, são as organizações que produzem riquezas e serviços fundamentais à população. Criam bens através da reunião de valor ao que constroem, relacionam-se com outros atores do comércio, movimentando o mercado, pagam remunerações e tributos, ampliando as comunidades em que estão implantadas.

Este princípio é prescindido do art. 47 da Lei nº 11.101/2005, ao anunciar que:

> A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica. (OLIVEIRA, 2005, p. 324).

À luz do aparelho supracitado, pode-se observar que a finalidade principal da recuperação judicial é permitir que a crise empresarial seja vencida. Isso, pois sendo a crise ultrapassada estará por decorrência consentindo que se sustente a base produtora de riquezas para a comunidade, os postos de serviço e as preocupações dos credores.

Segundo Oliveira (2005, p. 324), “falência é um processo judicial de execução concursal de credores sob o patrimônio do devedor empresário que deixou de efetuar na data do vencimento o pagamento de suas obrigações líquidas”. De acordo com Coelho (2016, p. 66) a crise empresarial pode ser fatal, provocando danos não só para os empresários, como para os credores e, em algumas situações, num encadear de consecutivos colapsos, também para outros administradores.

A crise inevitável de uma grande organização significa o final de postos de serviços, desabastecimento de mercadorias ou serviços, redução no arrecadamento de impostos e, dependendo das situações, paralisação de ações satélites e questões sérias para a economia a qual a empresa está implantada, assim também como para a região e país. Por isso, na maioria das vezes o direito se sustenta em criar aparelhos jurídicos e também judiciais de recuperação de

organizações. E é nesta direção que a ação de recuperação judicial procura uma resposta para a crise do empreendimento e, desse modo, reclama rapidez de processamento a fim de se obter a desejável eficácia de resultado. Diante desse contexto, no tópico a seguir abordam-se questões acerca do empreendedor numa visão conceitual.

3.1 Empreendedorismo: uma breve abordagem conceitual

De acordo com Dolabela (2008), o empreendedor se refere aquela pessoa que define por si só o que vai fazer e em que conjuntura será realizada. Ao deliberar o que vai executar, ela leva em consideração seus sonhos, vontades, preferências, o aspecto de vida que almeja ter. Desse modo, é capaz de dedicar-se de forma intensa, já que sua atividade se enleia com a vontade. Todavia, não se avalia empreendedor um sujeito que, adquira uma organização e não coloque qualquer inovação, mas apenas gerencie a organização. Nesse enfoque, o empreendedor é alguém que, além de ter uma visão, sabe persuadir terceiros, colaboradores, sócios, ou seja, consegue convencê-los de que sua perspectiva poderá conduzir todos a um contexto confortável futuramente.

Assim sendo, uma das mais importantes características do empreendedor é reconhecer oportunidades, segurá-las e procurar os meios para transformá-las em algo lucrativo. Não é forçoso que ele tenha os meios cogentes à criação de seu empreendimento. Mas precisa ser capaz de atrair tais meios, explanando o valor do seu sonho e demonstrando que tem capacidade de torná-lo real. A questão financeira é vista pelo empreendedor enquanto um passo de desempenho, como elemento para conseguir os seus objetivos, porém raramente como finalidade em si mesmo.

O empreendedorismo precisa conduzir a ampliação econômica, provocando e distribuindo bens e benfeitorias para a sociedade. Por estar de modo constante frente ao novo, o empreendedor evoluciona através de uma ação iterativa de experimento e erro, progride em razão dos descobrimentos que faz, os quais podem se aludir a uma grandeza de meios, como novas chances, novos modos de negociação, comercializações, tecnologia e administração. O empreendedorismo é observado como um ramo de gestão de empresas.

Segundo Neto e Sales (2004), o empreendedorismo iniciou seus primeiros sinais de vivência ainda no séc. XVII. De acordo com os autores, neste mesmo período, tinha indicativos de relação entre adotar riscos e tentar, em que era determinado um ajuste contratual ao lado de uma gestão governamental para realizar certos tipos de serviços ou fornecer mercadorias.

Neto e Sales (2004) abalizam Richard Cantillon, como sendo um dos pioneiros do empreendedorismo, distinguindo o empreendedor do capitalístico. A riqueza de um país é avaliada por sua competência de produção, em quantidade satisfatória, os bens e serviços imprescindíveis ao bem estar do povo. Assim sendo, o termo empreendedorismo é usado para reconhecer sujeitos que têm um ponto de vista e demudam o espaço em que atuam.

Segundo Dolabela (2008, p. 68):

> Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução de entrepreneurship e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação e é antes de tudo, aquele que se dedica à geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em diferentes áreas.

Empreender é uma ação existencial, sem normas nem recomendações. A pessoa deve se reconhecer, ter autoestima, ter iniciativa, deliberar um sonho e arquitetar a percepção de futuro para então reconhecer oportunidades. O aparelho tradicional de constituição para emprego não explora o auto saber, a autoestima, o anseio, o sonho, a amplitude, exigências do universo empreendedor. É uma ação dinâmica de criação de bens incrementais. A riqueza é inventada por pessoas que adotam grandes perigos em termos ativos, período e expectativas de carreira, para a produção de riquezas por meio dos expedientes que lhe são disponíveis (NETO e SALES, 2004, p. 10).

O empreendedorismo tornou-se um instrumento de grande importância para as empresas, pois, tem efeito essencial e de grande choque no sucesso das novidades. O empreendedorismo é a ação dinâmica de inventar mais bens e está:

> É criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 29).

O empreendedorismo é, de acordo com a pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (2012), uma ação que institui todos as pesquisas relacionadas ao empreendedor, assim como, a origem, mecanismos de atividades e ainda o mundo de desempenho. O empreendedorismo é de suma importância não apenas para aplicar uma administração estratégica eficaz e eficiente, mas, sobretudo, por possibilitar transformações no mundo de trabalho, ampliar concepções inovadoras de empregabilidade, além de ainda provocar transformações radicais nas empresas. No universo moderno, empreender é praticamente um imperativo especialmente por ter grande concorrência no mundo de trabalho. Diante desse contexto, o empreendedor tem suas bases e concepções sustentadas na disciplina, na habilidade de assumir riscos, na ousadia e perseverança, em ser um ser visionário e determinado.

Entretanto, para empreender com vigor e garantir o sucesso do empreendimento, Luecke (2007) assegura que é necessário que o empreendedor incorpore análise, planeje, crie estratégias, tenha capacidade criadora e controle para o seu comércio. São estes os meios essenciais para o sucesso de empreendimentos arrojados.

Nesse sentido, ao se dar início um novo empreendimento, Luecke (2007) destaca que o empreendedor precisa ter consciência que isso abrange risco e empenho a fim de que seja ultrapassada a provocação da invenção de algo novo. Todavia, ao decidir por ampliar um novo negócio, o empreendedor adota o encargo e os perigos pelo alargamento e sobrevivência da invenção, além disso, tem que saber lidar com o novo, aprender a fazer parte do comércio local e também nacional. O empreendedor é um ser de mudança, pois ele inventa ou comercializa novas tecnologias que suprem as antigas. Gerber (2011, p. 22) define o empreendedor como um:

> [...] visionário dentro de cada ser, o catalisador das mudanças e diante disto, O empreendedor vive no futuro, nunca no passado, raramente no presente. É mais feliz quando livre para construir imagens de “e se” e de “e quando”. O empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Desse modo, é deprecado ao empreendedor não somente a invenção, inovação e a habilidade de lançar no comércio algo inovador, mas, a competência

de entender todos os empenhos que atuam no espaço no qual se está implantado. Ainda que a inovação seja um produto novo, um novo aparelho de distribuição ou até mesmo uma metodologia para desempenhar uma nova organização da empresa, o empreendedor necessita compreender todo o espaço.

Hisrich e Peters (2004, p. 171) completam que, “as ideias emergem a partir de fontes de ideias ou da solução criativa de problemas, elas precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posteriores até o oferecimento do produto ou serviço final”. Portanto, a vitória para o empreendedor implica engajar-se em uma ação de inspiração destrutiva, a qual ele busca arruinar a ação produtiva atual e a dinâmica de competição, focada na maioria das vezes em despesas, e introduz uma novidade de produto, novos aparelhos de distribuição, e novos pensamentos de diálogo e posicionamento, de forma frequente sob situações de risco e de incertezas.

Assim sendo, a seguir, faz-se uma breve definição e conjuntura histórica de micros e pequenas empresas, para caracterização dos negócios que são instalados e exploram as demandas do país.

3.2 Breve definição e contexto histórico das micro e pequenas empresas

As micros e pequenas empresas (MPMEs) significam 99,2% das organizações no país, empregam aproximadamente 57,2% da força de serviço, portanto, são fundamentais para o desenvolvimento e economia do Brasil, contudo, embora tenha esses apontadores expressivos a grande inquietação é sustentar esses empreendimentos ativos devido ao alto índice de falência que concebe em média 50%, apresentando como uma das maiores causas a falha administrativa na condução da organização (SEBRAE, 2005, apud GUERRA; TEIXEIRA, 2010).

> As MPEs(micro e pequenas empresas) surgiram na Europa há mais de 500 anos com as primeiras oficinas de artesões. Elas se localizavam próximas às regiões de intenso comércio, como portos e feiras comerciais, onde os produtos confeccionados pelos artesãos podiam ser vendidos. Não apresentavam um setor específico de atuação, uma vez que produziam e comercializavam uma grande variedade de produtos, de ferraduras a caixas, de roupas a armas. Também, nesta época, já existiam empresas que prestavam pequenos serviços como carregador de navios, transporte de pessoas, concertos de equipamentos, dentre outros. Era o nascimento das MPEs. Em termos nacionais, há o entendimento de que as pequenas empresas no Brasil iniciaram suas atividades no período colonial no litoral do estado de São Paulo, nas cidades de São Vicente e Santos, isso em

> virtude da economia do açúcar ser abastecida em parte, por pequenos proprietários. Quanto a atuação, as primeiras pequenas empresas brasileiras situavam-se na agricultura, no transporte, manufaturas, serviços e comércio exercendo um papel relevante na economia, conforme se verifica no trecho que segue: Os pequenos produtores não ficaram vivendo à margem e dependentes da grande empresa açucareira. Muito menos se dedicavam apenas as atividades secundárias e de suporte a grande empresa colonial. Na verdade, a pequena empresa participava diretamente da atividade econômica principal o que lhe conferia uma importância econômica enorme desde seu estágio embrionário. (TEIXEIRA, 2016, p. 3-4).

De acordo com a história, as primeiras pequenas empresas surgiram com o acontecimento do capitalismo, no século XII, onde era preponderante a relação de operários autônomos que comercializavam os resultados de seus serviços e nos quais os trabalhadores eram proprietários de suas próprias manufaturas, instrumentos e matérias-primas. E foi a partir desses primitivos administradores que começou as grandes massas empresariais existentes no mundo atual.

No país brasileiro, os micro e pequenos comércios desenvolvem função importantíssima na conjuntura econômica do país, uma vez que esta parte é um dos grandes provocadores de postos de serviço, sendo desse modo encarregado pelo custeamento do nível empregatício no Brasil. Devido ao aceleramento da globalização, as maiores empresas vêm procurando de modo constante sua atualização, comprando bons aparelhos tecnológicos e enxugando cada dia mais seu cenário de serviço. Em decorrência disso, é apavorante o grau de falta de emprego deixado por esses grupos de empresários e a circunstância só não é mais desordenada porque as micro e pequenas empresas terminam por concentrar esta mão-de-obra abandonada pelos bons grupos de empreendimentos (SILVA; PEREIRA, 2006).

As micro e pequenas empresas têm alguns pontos em comum aos quais lhes são próprios e que as tornam fundamentais ao desenvolvimento econômico. As microempresas e as pequenas recebem atenção jurídica diferenciada e favorecida no Brasil, garantida pela Constituição Federal/88 em seu artigo 179, objetivando estimular a ação de pequenos administradores, mediante a simplificação de deveres administrativos, tributários, previdenciários e creditícios e de outras benfeitorias de inserção socioeconômica.

As pequenas e micro empresas são bases fundamentais de conservação da economia do país, quer pela sua grande competência causadora de empregos, quer pela representação numérica de instituições desconcentradas geograficamente.

Proporciona ação complementar às grandes empresas, ação estratégica no mercado exterior, permitindo a variação na pauta de importações e torna o campo econômico menos suscetível às mudanças que acontecem no contexto comercial universal. Tem, ainda, a competência reservada na economia brasileira.

> O papel das MPMEs [Micro Pequenas e Médias Empresas] tem sido discutido e muitos países têm intensificado os investimentos para esses empreendimentos, que são responsáveis na maioria dos países desenvolvidos pela maioria da produção industrial e também do oferecimento de novos postos de trabalho. (SILVA, 2004, p. 30).

As MPEs são de suma importância para a economia brasileira, tanto nas áreas tradicionais como também nas áreas tecnológicas. O país vem materializando sua posição entre as nações com maior tributo de ação empreendedora, admitindo que, mesmo com a crise econômica universal acontecida de modo recente, a economia do país se revelou dinâmica, sendo capaz de diminuir os resultados da crise sobre a empresa.

Para Oliveira e Oliveira (2006), uma relevante colaboração das micro e pequenas empresas no desenvolvimento e crescimento do Brasil é a de enquadrarem a uma espécie de “colchão amortecedor” da falta de emprego. Estes tipos de negócios são uma opção de serviço para uma parcela do povo que tem condições de ampliar seu próprio empreendimento e uma escolha de emprego formal ou mesmo informal para um grande segmento da força de serviço excedente, de forma geral com pouca capacitação, que não encontra serviço nas organizações de grande porte.

A potencialidade de geração de serviço e de da mão-de-obra é muito desejável no campo econômico da atualidade, no qual a falta de emprego tornou-se uma questão acentuada. No país, uma das principais maneiras encontradas no enfrentamento a falta de emprego é a geração de novos comércios, onde ex-trabalhadores adotam a missão de ter seu próprio empreendimento e com isso gerar renda e em consequência, novos postos de serviços (SILVA, 2004). Em consecutivo são apontados os aspectos conceituais de planejamento estratégico da gestão para gerir um estabelecimento.

3.3 Planejamento Estratégico: aspectos sobre a relevância desta ferramenta

Atualmente o mercado encontra-se cada vez mais competitivo, complexo e em constantes transformações, o qual exige que as empresas modele sua gestão, de modo a acompanhar e se adaptar as mudanças. Nesse contexto, percebe-se a importância da utilização do planejamento estratégico dentro da empresa.

De acordo com Menegolla e San'tAnna (2001, p. 15) "planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida.". O planejamento sempre esteve presente na realidade do ser humano, estando presente no cotidiano das pessoas, visto que sempre estamos fazendo planos para realizar algo, como por exemplo ao planejar uma festa de aniversário. Segundo Oliveira (2009, p.46)

> O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Dessa forma, o planejamento é algo indispensável dentro das organizações, já que de um modo geral o mesmo funcionará como um guia das ações da empresa, em virtude ao alcance dos objetivos traçados. Nesta concepção, Lacombe (2009, p. 28) diz que

> Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.

Planejamento e estratégia são palavras com conceitos interligados, tendo em vista que é através do planejamento que traçamos as estratégias para serem seguidas em função da concretização dos objetivos e metas traçadas.

Estratégia teve a origem de seu conceito em guerras, sendo utilizada como "strategos", palavra grega que significa a arte do general. Sun Tzu foi um dos primeiros autores a mencionar o termo estratégia em seu livro A Arte de Guerra (Sun Tzu, 1995) no qual o mesmo afirma que "todos os homens podem ver as tácticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas".

Segundo Sun Tzu (2007, p. 27) "O bom estrategista, para vencer uma batalha, faz antes muitos cálculos no seu templo, pois sabe que eles são a chave

que o conduzirá à vitória. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória, e poucos, à derrota". Dessa maneira é possível observar a importância da estratégia para as empresas, tendo em vista um mercado cada vez mais competitivo, o que impulsiona as mesmas a estarem em constantes transformações e desenvolvimento, visando permanecerem no mercado, por mais tempo e se sobressair frente às suas concorrentes.

O planejamento estratégico tem como objetivo identificar as etapas ou estratégias que os empreendimentos utilizarão para atingir seus objetivos de modo a demonstrar uma orientação ou reorientação para que a empresa busque melhores resultados, através da análise de dados passados, assim como guiar os passos do presente e realizar projeções para o futuro. O que vai de encontro com o que diz Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39)

> [...] é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

As empresas que adotam o planejamento estratégico têm a maior probabilidade de ter êxito em longo prazo. Vale ressaltar que o sucesso e o alcance dos objetivos traçados depende da coletividade, ou seja, da empresa como um todo, um engajamento coletivo, de forma contínua.

> 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. (OLIVEIRA, 2015, p. 18)

Desta forma é plausível ressaltar que o planejamento estratégico dentro da empresa funcionará como um guia, pois o mesmo visa apontar o melhor caminho para alcançar um objetivo nesse mercado que está sempre em evolução. A empresa terá que identificar seus erros e defeitos e minimizá-los para que até então possa traçar seus objetivos e metas, ou seja, a organização reconhece a situação atual do empreendimento e faz uma projeção de futuro.

Dessa forma se faz necessário ter em mente os passos para se realizar um planejamento estratégico, o qual de acordo com Oliveira (1996, apud PORTO, 2006, p. 4-5) pode desenvolve-se em quatro fases

> • fase I – diagnóstico estratégico. Nesta fase é estabelecido com se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Esta fase é dividida em quatro etapas, a seguir:
> √ identificação da visão: etapa em que são identificadas a expectativas dos conselheiros, alta administração e acionistas, proporcionando o esboço do planejamento estratégico, pois a visão consiste nos limites que os principais responsáveis pela organização visualizam dentro de uma faixa de tempo mais longa;
> √ análise externa: etapa em que são verificadas as ameaças e oportunidades dos ambientes da organização e as alternativas para coibir ou aproveitar tais circunstâncias, a partir da análise da organização, de uma forma sistêmica;
> √ análise interna: etapa em que é efetuada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização;
> √ análise da concorrência: refere-se à etapa da análise externa, que permite a identificação não só de suas próprias vantagens competitivas, como também a dos concorrentes, para assim poder se posicionar adequadamente em relação à concorrência.
> • fase II – definição da missão. Fase em que há definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Esta fase se desenvolve em quatro etapas:
> √ definição da missão implica na fixação da razão do planejamento estratégico da organização;
> √ determinação dos propósitos atuais e potenciais significa tornar claros os setores em que atua ou pretende atuar, de acordo com sua missão;
> √ estruturação e debates de cenários: os cenários estratégicos significam as medidas e os critérios para planejar o futuro da organização;
> √ estabelecimento da postura estratégica: nesta fase, a organização deverá considerar seu posicionamento em relação a seu ambiente.
> • fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta fase, a análise visa atingir a situação desejada. Isto é feito por meio de dois instrumentos:
> √ instrumentos prescritivos: proporcionam a explicitação do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Esses instrumentos são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégicas e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e planos de ação.
> √ instrumentos quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Etapa em que se analisam os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da organização.
> • fase IV – controle e avaliação. Nesta fase é verificada como a organização está se comportando para atingir a situação desejada. Esta verificação é feita através dos seguintes processos:
> √ avaliação de desempenho – comparação entre o desempenho real e os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, por meio da análise dos desvios, com tomadas de ação visando corrigi-los, seguidas de acompanhamento, no sentido de avaliar a eficiência da correção; finalmente, a incorporação de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Ainda se referindo as atribuições de planejamento estratégico Chiavenato (2004, p. 203) relatar que o planejamento estratégico possui cinco características que lhes são essenciais

> • relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável: refere-se às relações entre a organização e seu ambiente e às suas incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo;
> • dirige-se para o futuro: o delineamento é dirigido para o longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas presentes servem para estipular o quanto esses podem obstaculizar os resultados futuros;
> • é compreensivo: esse abrange a organização de forma sistêmica, de modo a compreender todas as suas potencialidades e capacidades;
> • processo de construção de consenso: em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento estratégico considera a todos de modo consensual;
> • uma forma de aprendizagem organizacional: em função de dirigir a organização à adaptação ao ambiente, representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

Assim temos, que o planejamento estratégico pode ser modificado a qualquer momento em virtude das mudanças no ambiente interno ou externo, apresenta uma visão do futuro organizacional, torna a empresa mais pro ativa, promovendo um desenvolvimento e crescimento da mesma, se utilizando da totalidade da capacidade e das habilidades presentes na mesma, contribui também para aprendizagem e consenso.

O planejamento estratégico permite que a empresa vislumbre seus erros passados, através da análise de dados, faça correção dos mesmos e melhore seus processos organizacionais, além de elaborar objetivos a serem alcançados e projetar suas ações futuras. O que corrobora com o que diz Kotler (2005, p. 68)

> O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse negócio. A terceira área-chave é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um dos seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada de modo a otimizar os processos organizacionais, sendo realizado de acordo com uma série de ações, que vão desde a compreensão do uso desta ferramenta, seguido da análise da empresa como um todo, identificando assim as suas vulnerabilidades e oportunidades, para dessa forma ser aplicado os recursos nos lugares certos. Segundo Oliveira (2004, p. 36)

> O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma

> situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance de objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Desta forma, o desenvolvimento adequado do planejamento estratégico, remetera ao atingimento dos objetivos traçados pela empresa e a elaboração eficaz das estratégias, facilitando a tomada de decisões, sendo realizada de maneira coerente, consequentemente corroborando com o alcance do sucesso da empresa.

Rasmussem (1990, p.57) relata sobre a importância do planejamento estratégico para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

> [...] a atividade do planejamento estratégico estimula o desenvolvimento e o crescimento da organização no cumprimento dos objetivos estratégicos, estabelecidos pelo mesmo, e dentro de um calendário estratégico. Cada nível hierárquico pode medir seu desempenho baseado nos objetivos estratégicos, dos quais ele mesmo participara da concepção durante a elaboração do plano estratégico. Os canais dos sistemas de comunicação interdepartamental não ficam congestionados e não há tensões na tomada de decisões geradas pelos eventuais riscos envolvidos, já que o plano estratégico destaca nitidamente os objetivos de cada unidade estratégica, onde a tomada de decisões é simplesmente uma atividade dinâmica para cumprir exatamente o que foi requerido de cada nível hierárquico. Além disto, e talvez seja um dos pontos mais importantes, os gerentes e executivos terão maior compromisso e vínculo com as metas e objetivos da empresa, já que eles mesmos participaram na elaboração e aprovação do plano estratégico, que precisa de seu processo decisório na sua realização.

Assim, percebe-se que o planejamento estratégico permite um melhor posicionamento da empresa no mercado, além da potencialização das suas habilidades e qualidades, promovendo um crescimento e desenvolvimento de seus processos internos, bem como o vislumbre de suas oportunidades, as quais a partir de uma elaboração de estratégias serão melhor aproveitadas.

3.4 A importância do planejamento financeiro para micros e pequenas empresas

O planejamento significa um dos aspectos principais na ação da gestão, por meio dele se examina a realidade da organização, definem-se as direções, cria-se uma expectativa futura, estruturam-se e deliberam-se as atividades a se usar. Assim sendo, o planejamento é o aspecto de racionalização da ação empresarial. Mediante este elemento, é possível adiantar, seja por conjeturas ou avaliações

estatísticas, o que se almeja em termos de efeitos, assim como, sua viabilidade. Nesse sentido, o planejamento na organização é:

> [...] a busca racional do melhor trajeto para se atingir os objetivos almejados. Nesse sentido: [...] planejar, numa abordagem geral, é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, além de estimar recursos e definir responsabilidades para o alcance dos objetivos. O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. (SANVICENTE; SANTOS, 2009, p. 155).

Resumindo, o planejamento permite o entendimento dos rumos a se seguir, antecipa acontecimentos, impede entraves futuros, oferecendo a quem gere, em grau pessoal ou organizacional, as respostas necessárias.

O cenário organizacional da atualidade tem sofrido transformações constantes, seja em grande ou pequeno nível, o que influencia a estabilidade dos empreendimentos, especialmente das micro e pequenas. No combate de tal fato, surge o imperativo de uma empresa cada dia mais ajustada na técnica, firmada em instrumentos que facilitem as ações de decisão e efetivação de atividades, cogentes à sobrevivência e ao desenvolvimento da empresa. Na procura de uma resposta para tal problema, em principal ocasião, merecem cuidado os apontamentos que acompanham, no que diz respeito às tomadas de decisão no campo organizacional:

> [...] existem duas escolas de pensamento conflitantes. A primeira escola diz respeito à Teoria de Mercado, no qual o cenário é a peça fundamental, assim, o sucesso dependerá da análise do cenário efetuada pelos gestores, ficando a empresa à mercê das forças econômicas e sociais. A segunda escola a Teoria do Planejamento e Controle, ao contrário da primeira, acredita que os gestores podem controlar o futuro da empresa e que o destino poderá ser planejado e controlado, enfatizando a qualidade das decisões do planejamento e do controle gerencial como fator-chave para o sucesso da empresa. (FIGUEIREDO, 2004, p. 42).

Abrangendo as definições da segunda configuração de ideia, este exemplo apresenta o planejamento financeiro enquanto fator principal na administração empresarial, na medida em que os empreendedores necessitarão planejar a pequeno e alongado prazo, através de uma ação contínua de tomada de decisão, fundamentado em contribuições informativas que se fundamentem não somente nas características do comércio, mas especialmente, nos fatores internos da organização.

Partindo desse ponto de vista, enfatiza-se que, em compreensão vasta, o planejamento financeiro significa um projeto de receitas e gastos, com a finalidade

de indicar de modo amplo e global a condição econômica de forma pessoais, empresariais ou de planejamento. Partindo deste, analisa-se a disposição de capital e, assim, norteia-se seu uso. Na falta de um planejamento financeiro, torna-se indispensável o desenvolvimento de projeções, avaliações e aplicação financeira no modo e tempo adequados, levantamento de despesas e análise de oportunidades de direção econômica. Já em termos designadamente organizacionais, destaca-se que o planejamento de investimento é uma parte relevante do trabalho do empreendedor:

> O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência. (LEMES JÚNIOR et al, 2016, p. 243).

Deste modo, o planejamento financeiro apresenta-se como fundamental na ação de administração empresarial, a fim de fornecer uma estimativa gerencial, que possibilite a materialização dos desígnios, servindo enquanto um acervo de informações para vários setores da organização que necessitam de norte e controle.

> O planejamento financeiro em longo prazo tem o escopo de prever as consequências das ações planejadas sobre a saúde financeira da empresa, também apresentando a capacidade financeira para a viabilidade de tais ações. A projeção destes planos tende a prever períodos de dois a dez anos. O foco principal dos planos a longo prazo são o dispêndio de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing, desenvolvimento de produtos e relevantes fontes de financiamento. Apresentam como principais fontes informativas, orçamentos e planos anuais de lucros (GITMAN, 2010, p. 251).

Grande parte das organizações tem como aspecto fundamental de sua idealização financeira em longo prazo certa taxa de desenvolvimento global, tendo uma analogia direta entre o tributo de desenvolvimento desejado e as direções da política econômica a ser seguida (ROSS, 2008).

Uma qualidade primordial do planejamento econômico de alongado prazo é de que ele decreta um grande valor de capital, organização sólida no campo de desenvolvimento e estudo, bases de financiamento, estratégias de marketing e ampliação de produtos. O planejamento financeiro de curto prazo é o mais importante para as micro e pequenas empresas, principalmente pela viabilidade de sua implementação, tendo em vista que tais empresas, por suas peculiaridades, não

possuem o aparato estrutural necessário para a implantação de um planejamento a longo prazo.

> O processo de planejamento financeiro de curto prazo reflete os resultados esperados de ações a curto prazo. Estes planos geralmente cobrem um período de um ou dois anos. Os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros. [...] ainda segundo o planejamento financeiro de curto prazo parte da previsão de vendas como insumo básico, através da qual é desenvolvido um plano de produção, que tem como base o tempo de produção e a matéria prima envolvida na obtenção do produto acabado. Também no plano de produção estão envolvidos o custo de mão de obra, os custos indiretos de fabricação, as despesas operacionais e o nível de operações necessárias para as vendas previstas. (GITMAN, 2010, p. 251).

A partir daí é provável organizar a demonstração do efeito projetado, na qual se fundamentará o capital de caixa, ao qual estão catalogados o financiamento em longo prazo o projeto de aquisição de capital e o projeto de gasto de capital. A estimativa de caixa a demonstrativo da decorrência projetada e balanço patrimonial do momento em curso darão os auxílios imprescindíveis para a constituição da projetação da avaliação patrimonial, que é o encarregado por oferecer os valores de início para a mensuração de múltiplas contas na avaliação.

No fruto da análise do plano a pequeno prazo as informações mais importantes são os estimativas operacionais, estimativa de caixa e demonstrativos financeiros projetados. Diante dessa contextualização, no tópico seguinte exibem-se normas legislativas que regem o processo falimentar, caracterizando os causadores da falência de micro e pequenas empresas, apontados em registros estudados.

3.5 Fatores que influenciam a falência empresarial

A falência é uma ação judicial que só pode ser solicitada quando a organização se mostrar insolvente, isto é, não cumpre mais com os seus vencimentos. A ação não abrange somente a organização insolvente, mas também os credores que não são atendidos pelos serviços ou produtos, os societários que tem que assumir com os danos quando a comunidade é solidária, os empregados, pois ao final da ação o empreendimento é encerrado, e eles ficam sem trabalho e os encarregados pela realização da ação que irão analisar os bens e remunerar a quem é de direito (REQUIÃO, 2011).

A partir de 2005 está em vigor no país a Lei Federal n. 11.101/2005, avaliada como “Nova Lei de Falências”, a qual suprimiu o instituto da concordata, antes seguido no Brasil, e supriu-o pela metodologia de recuperação de organizações a ser recomendada pelo administrador com problemas econômico-financeiros ou pelo gestor judicial encarregado.

Ainda de acordo com Requião (2011), a principal finalidade da falência é dividir os créditos de modo proporcional a fim de que todos os credores se sintam satisfeitos proporcionalmente. Ainda objetiva também aquietar o meio organizacional, tendo em vista que os danos que uma organização falida provoca são grandes, porque, não abrange só a empresa, mas sim todos os elementos sociais e ainda atinge a circulação de bens, pois para a organização atuar no comércio terá que ser falida, ou seja, a falência atua como assistência do crédito do credor e ainda do crédito popular protegendo o setor econômico nacional e seu desenvolvimento.

Vários estudiosos assinalam fatores atrelados ao sucesso do comércio, implicando que a falta destes podem levar a empresa ao fracasso. Entre estes elementos aparece a experiência, porque possibilita impedir erros elementares. Como assegurado por Pacheco, Rosa e Tavares (2019, p. 146) quando afirmam “o fator com maior relevo e presença na literatura está atribuído à má gestão e ao facto de o dono ser o gestor e nem sempre deter as capacidades necessárias à gestão do negócio”, o que destaca a responsabilidade da gestão sobre o sucesso ou fracasso de uma organização, devendo se atentar até mesmo a detalhes que promovem a evolução da iniciativa empresarial.

A experiência deriva na constituição de relação entre o empreendedor e prováveis fregueses e fornecedores, sem contar também com o conhecimento das peculiaridades do campo em que irá explorar (FILARDI, 2006).

> A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002) considera fracassada qualquer empresa que tenha falência decretada, pois a mortalidade de empresas é mais difícil de ser detectada, visto ser comum não ocorrer a baixa formal da empresa junto aos órgãos competentes. Usando este critério da decretação da falência é possível afastar casos de encerramento por causas positivas, pois a OCDE recomenda que fusões, reestruturações e desmembramentos devam ser considerados eventos diferentes. (MAFUZ, et. al., 2014, p. 5).

A decisão de falência de uma organização acontece de duas formas: voluntárias e involuntárias. As voluntárias são modelos de abandonos de comércios,

como: aposentadoria, precisão de dinheiro para outro tipo de negócio, empregar-se outra vez e comercialização da marca. Defende-se que, para um comércio fracassar o motivo da falência seria uma tomada de decisão involuntária, com encerramento contra vontade do administrador. A citar a falta de dinheiro para comercializar e fazer o comércio girar. Contudo, Riquelme e Watson (2002) advogam que a falência de um comércio é revelada no dia de sua descontinuação, ainda que o fim tenha sido ocasionado por um motivo positivo, por exemplo, quando uma organização compra a outra por uma quantia considerada lucrativa pelo vendedor. Neste exemplo, realiza-se a falência formal, e os comércios e funcionários são transferidos para a nova organização.

> Para o Sebrae-SP (2010), 47% dos motivos alegados como causa de fechamento do negócio relacionam-se com falta de planejamento (má localização, falta de clientes e de capital, não incluir o capital de giro necessário, perda de cliente único, estratégia de vendas e preços ineficientes, problemas de planejamento/administração). A subcapitalização seria decorrente da falta ou do mal planejamento, acarretando em empréstimos com juros mais altos e a necessidade de vender com descontos para poder gerar caixa para a empresa (MAFUZ, et. al., 2014, p. 6).

Como se percebe, grande parte das empresas que declaram falência tem como motivo a falta de planejamento. Nesse sentido, este é um aspecto que desponta como causa da falência é o planejamento, pois é de suma importância para que o administrador estabeleça a atratividade do comércio e os seus pontos fortes e também fracos referentes aos principais adversários. O planejamento abrange a avaliação do domínio de barganha dos abastecedores e dos clientes, da ameaça de mercadorias substitutas e da entrada de novos adversários.

Imagem 1 – Fatores Internos e Externos da Falência

Fatores internos	Fatores externos
• Relação entre dono e empresa. • Existência de apenas um dono (gestor). • Estratégia de gestão e visão inadequadas. • Conhecimento do negócio inadequado. • Má gestão de capital. • Capital insuficiente. • Falta de cooperação e *networking*. • Tecnologia obsoleta e falta de inovação. • Falta de qualificação no empreendedorismo.	• Competitividade. • Fornecedores e clientes. • Duração dos procedimentos para a obtenção de fundos públicos. • Suporte financeiro insuficiente, acesso limitado a financiamento. • Falta de *staff* qualificado. • Economia pobre, fracas condições de mercado. • Infraestruturas inadequadas. • Falta de suporte institucional.

Fonte: Pacheco, Rosa e Tavares (2019)

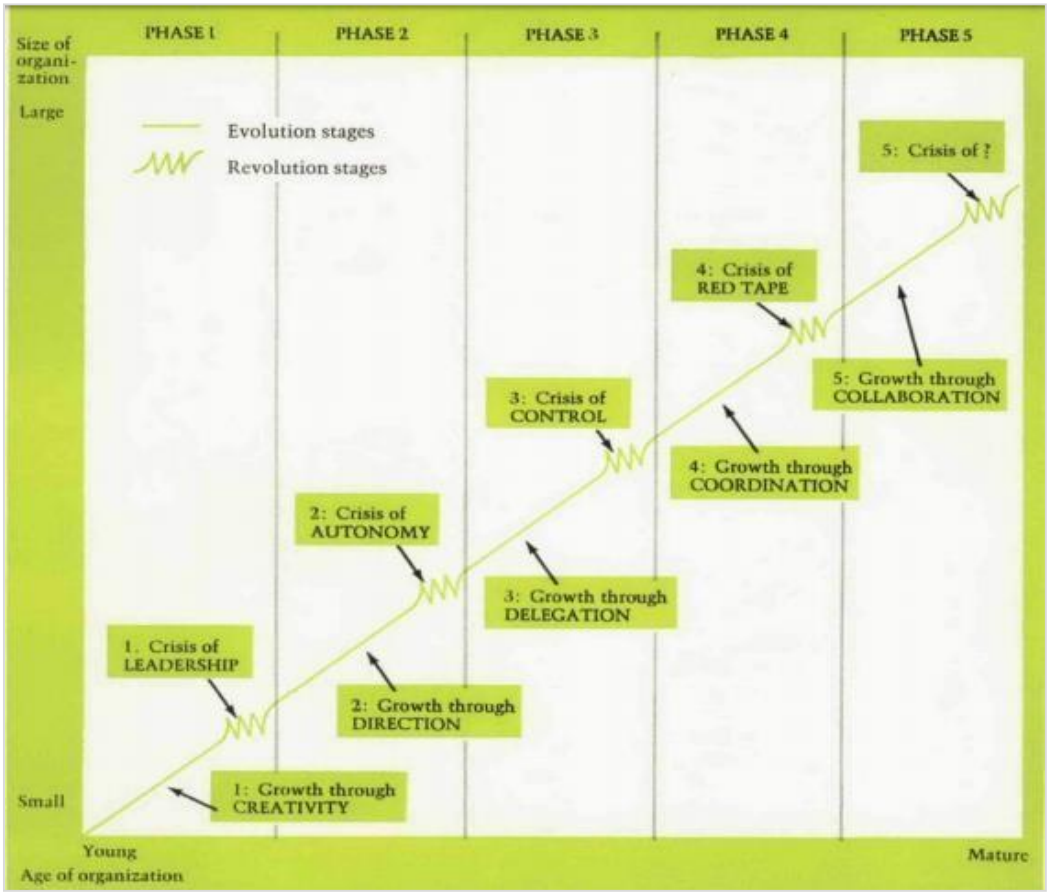
Sob a ótica de Ropega (2011), Ihua (2009) e Franco e Haase (2009), os autores Pacheco, Rosa e Tavares (2019) elencam uma divisão entre fatores internos e externos (Imagem 1) que exercem função de colaboradores para a falência, segundo eles os fatores internos referem-se as práticas no ambiente da corporativa e os fatores externos são aqueles fora do controle da companhia. Apesar dos elementos apresentados pelos autores não serem pontualmente explanados, esses aspectos estão envolvidos e previstos por métodos do planejamento, e preparo da gestão para encarar adversidades.

Já Corno (2018, p. 16) trabalha a questão de encerramento empresarial através do conceito de Declínio Organizacional, ele esclarece que

> [...] apresentam-se duas principais correntes que buscam explicar o declínio. A primeira entende que as organizações têm ciclos de vida; logo, nascem, crescem e invariavelmente declinam por fatores internos. A segunda escola, denominada de ecologia organizacional, inspirada na biologia evolucionista, percebe a relevância do meio para a manutenção das empresas e atribui principalmente a fatores externos a longevidade das empresas.

Dessa forma é notada a semelhança da abordagem do declínio com os já exibidos pensamentos de fatores externos e internos influenciando a quebra de organizações. O autor completa que para a abordagem do Ciclo de Vida das Organizações tem como base o artigo de Greiner publicado em 1972, este foi precursor para o desenvolvimento de determinadas obras abordando o tema.

Imagem 2 – Maturidade da organização.



Fonte: Greiner (1972, apud CORNO, 2018).

Corno (2018, p.19) apresenta as contribuições do artigo de Greiner (1972) acerca do declínio, com o seguinte arranjo

> [...] o autor evidencia cinco dimensões que atuarão como forças para o crescimento organizacional: idade da organização, tamanho da organização, estágios de evolução, estágios de revolução e taxa de crescimento da indústria.
> Greiner (1972) explica, por meio de seu modelo de maturidade, que as organizações têm cinco fases, cada uma delas com suas características e riscos que poderão ou não ser suplantados para a organização continuar seu crescimento. São elas: criativa, direcionais, delegação, coordenação e colaboração.

Assim, o modelo que apresenta: crescimento pela criatividade, crescimento por direção, crescimento por delegação, crescimento através da coordenação, crescimento através da colaboração; tem como problemáticas para o desenvolvimento a crise de liderança, crise de autonomia, crise de controle e crise de burocracia. Portanto, o destaque para o estudo aqui em desenvolvimento são os acontecimentos apontados nos estágios de revolução, pois, neles ocorrem as crises, que se não superadas, acarretam o processo de declínio até o colapso de

investimentos empresariais. O autor, baseado em Adizes, torna evidente o ciclo de vida organizacional com o seguinte relato

> É interessante perceber a correlação que Adizes faz em seu modelo, destacando as fases desde os movimentos iniciais de formação da organização e correlacionando com a vida humana, desde o namoro para a construção da empresa, a infância e a mortalidade infantil, o envelhecimento prematuro, até as fases de queda que terminam com a morte da organização. (CORNO, 2018, p. 21).

Já sobre a outra corrente do Declínio Organizacional, Corno (2018) sob a explanação de Morgan (1996) que se baseia na Teoria da Evolução das Espécies por Darwin, trabalha a Ecologia Organizacional, explicando que a escassez de recursos é tida por todas as organizações. Portanto, quem tem a melhor adaptabilidade e aptidão na competição de mercado é capaz de sobreviver. O autor argumenta que essa corrente desenvolve suas teorias acerca de um comparativo a seres vivos no sentido populacional com as corporativas, é afirmado que a estrutura da companhia é impactada pelo ambiente. Assim, para momentos de escassez há redução de população e estrutura, e quando há fartura de recursos há desenvolvimento. Mas, é enfatizado a gestão por proporcionar a sobrevivência e o enfrentamento das insuficiências pela conjuntura empresarial (FREEMAN; HANNAN, 2005, apud CORNO, 2018), desse modo tem-se o entendimento que há fatores externos que provocam o declínio o que traz a falência, mas, caso superados trazem longevidade.

Claudio Corno (2018) ainda traz uma importante contribuição ao listar diversos fatores promovedores do declínio organizacional conforme a Tabela 2

Tabela 2 – Fatores que promovem o declínio organizacional.

OS PRINCIPAIS FATORES DO DECLÍNIO DA ORGANIZAÇÃO
Crescimento descontrolado: *sem capacidade em operações e financeiro*.
Saltos indiscriminados: *com sentido próximo ao anterior, em que expansões para novos investimentos é superior ao potencial da companhia para alcançá-los*.
Abandono da fórmula de sucesso
Descontrole financeiro: *em fluxo de caixa e solvência*.
Gestão inadequada dos riscos
Problemas de sucessão: *substituição da liderança muda a cultura levando ao declínio*.
Prevalência de interesses pessoais: *alocar recursos como monetários, notoriedade e benefícios para si próprio.*

Burocracia
Reestruturações constantes ou mal concebidas: *alterações no modo de gerenciamento fazendo a atmosfera organizacional fique confusa.*
Narcisismo: *pode ser entendido como a liderança torna o mérito dos resultados para si.*
Falha no planejamento estratégico: *equívoco em selecionar estratégias. Este é o fator mais mencionado pela literatura.*
Falhas no gerenciamento
Resistência a mudança e inércia ativa: *gestão não muda as estratégias, pois, tem dificuldades neste quesito.*
Ausência de Liderança: *gestão não desenvolve liderança.*
Feudos: *formação de panelinhas (grupos fechados de colaboradores) ou foco em apenas ideia, encaminhando a uma perca de espírito de equipe.*
Centralização: *há apenas uma mente para tomada de decisões, perdendo participação da organização neste processo.*
Inadequação de recursos: *estratégias não podem ser desenvolvidas por ausência de recursos (humanos, financeiros/físicos ou organizacionais).*
Falhas na Governança: *falha no direcionamento da empresa por sócios, conselhos, gestores, e demais membros de alta cúpula.*
Idade ou Envelhecimento: *aspectos quem levaram ao sucesso deixam de atuar.*
Comunicação

Fonte: Corno (2018) – adaptado.

A explanação e menção de fatores do declínio por Claudio Corno, é útil a esta pesquisa considerando que a extrema deste é a morte empresarial, portanto, ao alinhar a empresa ao comparativo com a evolução de espécies torna claro o final das corporativas, isto é, ou partem para adaptação e melhorias ou encerram suas atividades, entrando em extinção para dar oportunidade a novos empreendimentos.

Como também quando relata o ciclo de vida dos seres que comtempla nascimento, desenvolvimento e o encerramento com o total esgotamento da vida, nesta lógica para as empresas o final do ciclo é dado por fatores internos e não pela influência do meio onde se encontra.

4 O PLANO DE NEGÓGIO E O MIX DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA EVITAR A FALÊNCIA

Apesar de seu valor, as micro e pequenas organizações exibem um grande apontador de mortalidade, originado, muitas vezes, pela falta de atenção básica na gestão. A carência de planejamento inicial é um exemplo vivo que provoca vários problemas, assim como o desconhecimento dos clientes e escolha de localização errada. Nesse sentido, a fim de que problemas como esses sejam impedidos, é necessário que se faça desde o começo, ainda na fase do planejamento do empreendimento, um plano de negócio e um plano de estratégia de marketing. Para que todos os campos de uma organização tenham um adequado encaminhamento é extremamente importante que o marketing esteja implantado no cotidiano das organizações.

Portanto, temos que a finalidade do planejamento é permitir que as empresas usem ferramentas da administração, visto a auxiliar as tomadas de decisões, para que dessa forma possam ter uma maior assertividades nos problemas que surgem durante o cotidiano da empresa. Segundo Chiavenato (2007, p. 131) “para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio. Improvisar jamais. Saltar no escuro não é exatamente uma boa pedida”. Visto isto é cabível ressaltar a importância de um plano de negócio, e de um plano de marketing para as pequenas empresas, tendo em vista que a utilização dos mesmos consequentemente irar minimizar ou até extinguir as possibilidades de falência. A seguir será abordado a importância do plano de negócio para as pequenas empresas.

4.1 A importância do plano de negócio: como ferramenta para evitar a falência

Ao longo dos anos, o mundo encontra-se em constantes evoluções e consequentemente o mercado também, dessa maneira os desafios presente no mercado de trabalho tendem aumentar e se modificar. O plano de negócio vem com o propósito de planejar os passos da empresa antes mesmo da mesma ser aberta. Deste modo é de suma importância o seu valor dentro do ambiente organizacional, a própria é uma feramente de gestão, podendo ser usada por empreendedores que

tem o interesse de abrir um negócio, ou por empresários que já tem um negócio e tem o desejo de expandir novas unidades empresarias.

> O plano irá ajudá-lo a concluir se sua ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio (SEBRAE, 2013, p. 14)

De modo geral planejamento diz respeito ao ato de planejar, o que remete a organização e estruturação de planos, de modo a otimizar ou alcançar determinados objetivos. Dessa forma ao se falar em planos, pensamos em organizar ideias e/ou ações que facilitem e indiquem os caminhos para se alcançar os objetivos. Assim de acordo com o Sebrae (2013, p. 13)

> Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Portanto, para um melhor entendimento do plano de negócio. Segundo Sebrae (2013), explica que é, como se o empresário desejasse fazer um passeio de carro por vários países no mundo: dessa forma o mesmo precisaria de um roteiro, ou melhor de uma mapa, para conduzi-lo até o seu objetivo. Ou seja a viagem, não será realizada só pôquer o empresário quer que aconteça mesmo tendo dinheiro, coragem etc. é preciso de algo mais para uma viagem ser realizada. Pois é preciso saber o local onde será visitado, comprar roupas, arrumar as malas, reservar vagas no hotel, quanto dinheiro será necessário levar. Podemos ver que para uma viagem ser concretizada, é preciso passar por um longo e ardo-a planejamento pra abrir uma empresa não é diferente.

Deste modo para abertura de uma empresa, o trajeto é bem mais longo e difícil, diga-se de passagem. Além de todos os dias estar sujeita a dificuldades como travessia, chuvas e trovoadas. Porem a trajetória do plano não extingue todas as falhas, no entanto ajuda a enfrentá-los. Consequentemente um bom plano de negócio é um mecanismo que auxilia na vinda de novos investidores, fornecedores e sócios.

4.1.1 Roteiro de Plano de Negócio

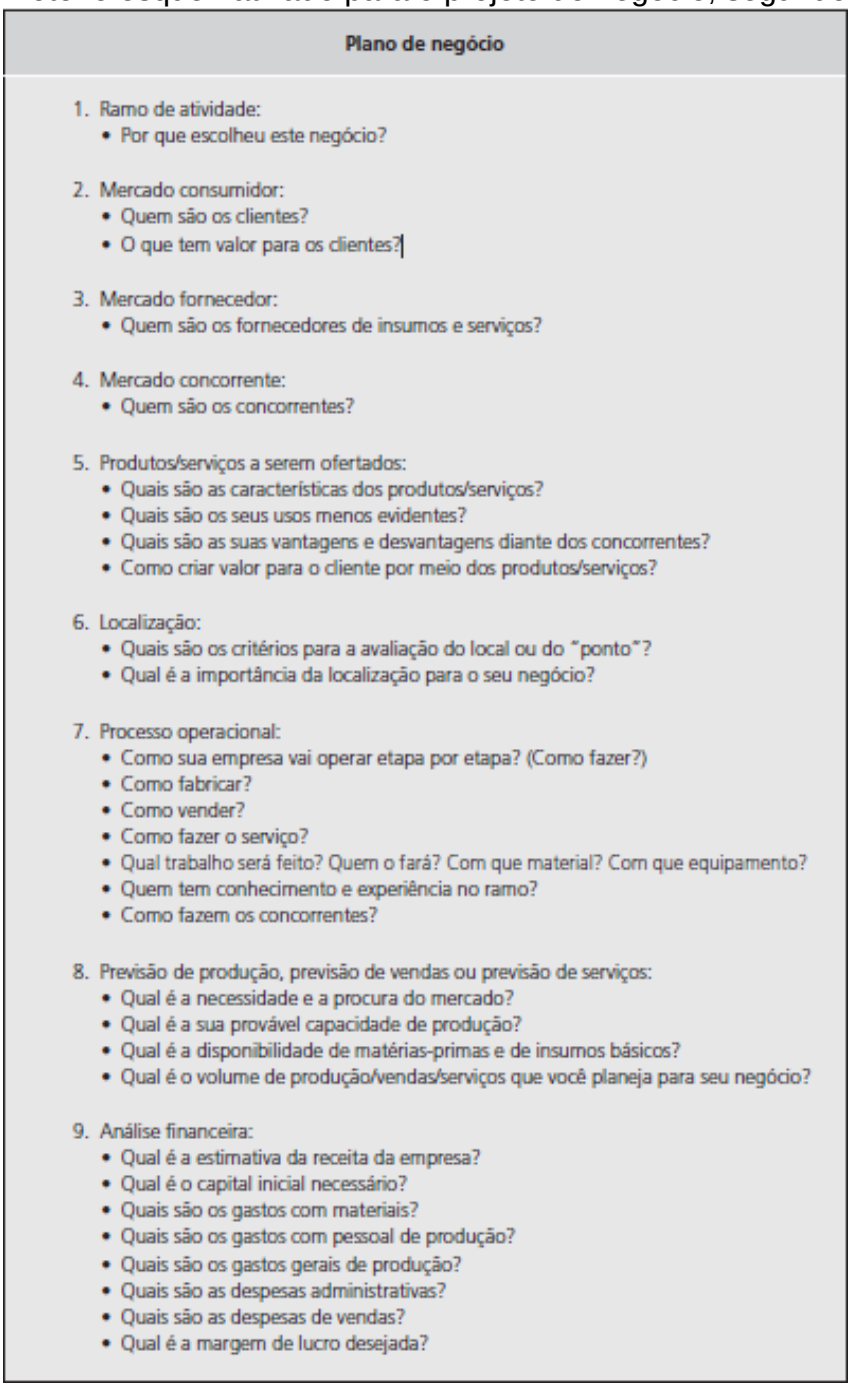
Para a elaboração de um plano de negócios faz-se necessário fazer um levantamento de informações, para que possa ter um melhor conhecimento do empreendimento. Na concepção de Chiavenato (2007, p. 140) a ponta que o “Plano de negócio permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio”. Que vão desde a apresentação do ramo que a empresa irá atua até as definições de objetivos e metas.

Faz-se necessário também analisar o mercado, como atenta-se para os concorrentes, fornecedores e os clientes potenciais, o qual vai demonstrar as oportunidades presentes no mercado e apresentar uma visão, deixando claro o público que pretende alcançar e como vai ter um diferencial para atraí-los. De acordo com Kotler (2000, p. 237), o mercado consumidor “é o conjunto de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

Como também constar a quantidade de funcionários que o negócio possuirá, e seus respectivos salários, e a parte de estruturação do negócio como móveis, parte de computadores entre outros. Na parte financeira deve constar o investimento total do negócio, capital de giro, custos com mercadorias, demonstração de resultado e os indicadores econômicos.

Dessa maneira percebe-se que o plano de negócios oferece ao empreendedor uma visão geral do seu empreendimento, facilitando a interpretação das informações descritas, e mostrando os caminhos a serem percorridos. Pois Chiavenato (2007, p. 131) afirma “Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar”. À vista disso torna-se óbvio a relevância e a importância do plano de negócio para uma empresa, tendo em vista que o empreendedor terá em suas mãos de forma detalhada os objetivos e propostas para o seu negócio. Pois foi possível desenvolver um esboço simplificado do plano de negócio, para que pessoas que tem o intuito de empreender possam ser beneficiada com essa iniciativa. O quadro a seguir mostra os itens principais do plano.

Imagem 3 - Roteiro esquematizado para o projeto do negócio, segundo o Sebrae.



Plano de negócio

1. Ramo de atividade:
   - Por que escolheu este negócio?
2. Mercado consumidor:
   - Quem são os clientes?
   - O que tem valor para os clientes?
3. Mercado fornecedor:
   - Quem são os fornecedores de insumos e serviços?
4. Mercado concorrente:
   - Quem são os concorrentes?
5. Produtos/serviços a serem ofertados:
   - Quais são as características dos produtos/serviços?
   - Quais são os seus usos menos evidentes?
   - Quais são as suas vantagens e desvantagens diante dos concorrentes?
   - Como criar valor para o cliente por meio dos produtos/serviços?
6. Localização:
   - Quais são os critérios para a avaliação do local ou do "ponto"?
   - Qual é a importância da localização para o seu negócio?
7. Processo operacional:
   - Como sua empresa vai operar etapa por etapa? (Como fazer?)
   - Como fabricar?
   - Como vender?
   - Como fazer o serviço?
   - Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamento?
   - Quem tem conhecimento e experiência no ramo?
   - Como fazem os concorrentes?
8. Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços:
   - Qual é a necessidade e a procura do mercado?
   - Qual é a sua provável capacidade de produção?
   - Qual é a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos?
   - Qual é o volume de produção/vendas/serviços que você planeja para seu negócio?
9. Análise financeira:
   - Qual é a estimativa da receita da empresa?
   - Qual é o capital inicial necessário?
   - Quais são os gastos com materiais?
   - Quais são os gastos com pessoal de produção?
   - Quais são os gastos gerais de produção?
   - Quais são as despesas administrativas?
   - Quais são as despesas de vendas?
   - Qual é a margem de lucro desejada?

Fonte: Sebrae (apud CHIAVENATO, 2007, p. 133).

De acordo com o quadro, pode ser visto que é apenas o básico do plano de negócio, pois em primeiro momento o intuito é demostrar o seu real valor para a sociedade empresarial. Assim sendo Chiavenato (2007, p. 135) ressalva que "A elaboração completa de um plano de negócio para uma empresa de grande porte está acima dos objetivos deste livro introdutório, mas o empreendedor deve ter plena consciência da importância do processo de planejamento". Portanto, no tópico a seguir será dado ênfase em outras estratégias em prol de vencer a falência.

4.2 A Importância do Mix de Marketing para evitar a falência

Para Kotler e Keller (2006), finanças, intervenções, contabilidade e outros papeis de comércio não terão significado se não tiver uma demanda para mercadorias e serviços satisfatórios a fim que a organização tenha lucro. Atualmente, o comércio é fortemente competitivo e os fregueses são cada dia mais exigentes. Desse modo, com uma grande quantidade de comércios disponíveis, os clientes escolhem aquele que melhor atenda suas vontades e desejos. Todavia, as organizações de pequeno porte apresentam menor leque de recursos e, por conseguinte, maior dificuldade em contentar seus fregueses, assim sendo, precisa ter bastante cuidados para prosseguir no comércio sem que exista disparidade no que diz respeito às grandes empresas.

Em razão deste aspecto, o marketing pode desenvolver um valioso papel, colaborando com àquelas organizações que tem escassez de expedientes financeiros, concebendo um importante elemento para otimizar os resultados. As MPE's são a maior parte absoluta no comércio nacional e maiores propulsoras do setor econômico do país, torna-se manifesto que a pesquisa do marketing é de suma relevância para que estas permaneçam ativas no mercado.

Cresce cada vez o imperativo de uma boa gestão de marketing nas organizações, tamanha é o seu valor que em algumas empresas já é imaginável encontrar uma área peculiar para tanto. Os empreendedores necessitam estar capacitados para superar seus adversários e fregueses atuais e em potencialidade, necessitam estudar o comércio, a maneira de reação de seus adversários, seus pontos fracos e também os pontos fortes. Nesse sentido,

> Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que a organização e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos (CHURCHILL, 2003, p. 4).

Segundo Queiroz (2008) o marketing delineado abrange a potencialidade do produtivo da organização diante das transformações, ameaças e chances do comércio. A organização necessita prever algumas mudanças assim como novas tendências da área em que está implantada, é preciso reagir bem as provocações e

“ataques” dos adversários e se sustentar atualizado aos imperativos dos seus clientes. Assim, para a fidelização de clientes, realidade cada dia mais complexa devido a exigência de ofertas, é necessário focar em oportunidade, valor, organização, modernidade e serviço.

A carência de um bom marketing, por exemplo, pode ser a chance do adversário na conquista de novos fregueses. No que diz respeito empresa – freguês, carece ser uma sociedade total sem conflitos e com certa parceria, pois os clientes mais exigentes não são atraídos somente por preços, mas sim por um boa divulgação dos produtos, que demonstre a qualidade dos mesmos. E que dessa forma possa suprir as necessidades dos clientes. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 04) “O marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sócias. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente”. Por isso a importância de um plano de marketing. Para que seja possível não só trazer os clientes, mas mantê-los suprindo suas necessidades e desejos.

É importante destacar que, independente do elemento de comercialização, se o mesmo não corresponder as perspectivas, gasta-se mais “energia” para conseguir a confiança e “fidelidade” de um antigo freguês, do que para determinar um bom relacionamento com um consumidor novo. Vale salientar também que, qualquer que seja o comércio, virtual ou físico, a sua imagem é importância para os clientes, visto que à maneira com a qual os artefatos estão exibidos, até mesmo a própria visão do comércio como um todo, pode estimular o desejo de compra no consumidor, o que é essencial no varejo. Assim, uma boa exibição, bom atendimento, diversidade de produto e valor competitivo podem ser a “chave” para o sucesso do comércio.

Vale ressaltar que o marketing vai muito além de divulgações e publicidade, a sua importância é de grande valor para quaisquer que seja o tamanho do empreendimento, pois a mesma tem o intuito de promover o desenvolvimento da empresa. Deste modo para as empresas que buscam o crescimento, as ações de marketing são indispensáveis para que as mesma possam alcançar os seus objetivos.

> O marketing corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor. Assim, o marketing está voltado completamente para o mercado e para o cliente. Sua

> função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final.
> (CHIAVENATO, 2007, p. 201).

Deste modo de acordo com o que foi explanado no texto, é plausível ressaltar que em primeiro momento o marketing tem como prioridade o mercado e o cliente, para que deste modo os produtos/serviços ofertados pela empresa possa chegar com excelência ao cliente, de modo a promover o melhor para clientela. No tópico a seguir será abordado uma ferramenta de excelente funcionalidade, que serve como estratégia para alavancar as vendas/divulgação do produto. Visando um crescimento colossal do empreendimento.

4.2.1 Os 4p's do Marketing

Os 4p's do marketing ou mais conhecida como mix de marketing, pode ser utilizada como estratégia para driblar a falência e conquistar novos clientes, pois a mesma trabalha com táticas de divulgação e propagação de seus produtos, com a finalidade de gerar o desejo de compra dos consumidores. Conforme Kotler e Keller (2006, p. 553) "A propaganda pode ser utilizada para desenvolver uma imagem duradora para um produto [...] ou para estimular vendas rápidas". Contudo, os 4p's do marketing vem com o propósito de auxiliar a empresa usando táticas para aumentar o desenvolvimento da mesma com ações de marketing. Dessa forma Monteiro e Caldas (2018, p. 28) aponta os 4p's do marketing como:

> Uma ferramenta de excelente funcionalidade para qualquer negócio é os compostos de marketing, uma ferramenta eficiente e eficaz que possibilita a qualquer organização diagnósticos, melhorias, reparos nos produtos e nos gastos, entre outros componentes de uma organização.

Deste modo, pode ser visto a importância da estratégia de marketing para quaisquer empreendimento. Os 4p's pode ser compreendido como pilares para uma boa estratégia de mercadologia, tendo em vista que a própria usa como ferramentas produto, praça, preço e promoção. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 17) "Observe que os 4P's representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores [...] cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benéfico ao cliente". Os 4p's do marketing podem ser assim representados:

Imagem 4 – O 4 Os do Mix de Marketing.



Fonte: (Kotler e Keller, 2006, p. 17)

Kotler (1998, p. 97) o define como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo". Chiavenato (2007, p. 202) sinaliza que o "Marketing é também o conjunto de ações destinadas a criar produtos/serviços e colocá-los à disposição do mercado, no local, tempo e volume adequados. Ele está totalmente focado no foco do cliente". Portanto os 4p's serão melhor definidos a seguir.

> **Preço:** É o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Preço é a quantidade de O consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios dele, apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui vários outros fatores para tomada de valor.
> **Praça:** A praça ou distribuição de um produto no mercado tem um importantíssimo papel no Mix de marketing. Pois é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso a oferta do produto. Um exemplo para ilustrar nosso pensamento: quando o consumidor se interessa pelo produto, mas vai até o ponto de venda (normalmente varejista) e não o encontra, ficando irritado. Os produtos depois de produzidos precisam, portanto, chegar ao consumidor final, e para isso passam por diversos elos da cadeia de distribuição, sendo importante destacar os intermediários (revendedores), transportadores e armazenadores que fazem a ligação entre a empresa produtora e o consumidor final.
> **Produto:** Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, as empresas devem estar além da estratégia de produto, tomar a decisão de comercializar seus produtos com

> uma marca própria, utilizando sinais, símbolos, nomes, que identifiquem e diferencie seus bens e serviços dos concorrentes. Neste caso estariam utilizando-se da estratégia de marca.
> **Promoção:** As estratégias são necessárias para se combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas em uma campanha coordenada. Além disso, as estratégias promocionais devem ser ajustadas quando um produto se move dos estágios iniciais d vida para os finais. As decisões estratégicas também devem ser tomadas com relação a cada método individual de promoção. (KOTLER, 2000, p. 109)

De acordo com o que foi destacado e ressaltado no texto, Kotler (2000) sinaliza que os 4p's sendo bem definidos. É capaz de auxiliar uma empresa no melhoramento das ações de marketing, e tendo em vista que pode-se tirar proveito das ferramentas da mesma como estratégias para vencer vários obstáculos dentro do empreendimento.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o levantamento de dados foram técnicas de pesquisa bibliográfica, buscando informações através de livros, artigos e pesquisa na internet. Para que possa ter uma melhor coleta de dados à pesquisa possui características: descritiva e qualitativa, como meio de investigação.

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 57),

> A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisar em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas quer gravadas.

O tipo de pesquisa escolhida ajuda a fundamentar todo o trabalho, dessa forma é possível aumentar as informações feitas sobre a pesquisa e ter uma maior qualidade do assunto, pois a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material pulicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2011, p. 42).

Contudo, pode-se identificar que a pesquisa bibliográfica não será uma reprodução do que já foi falado anteriormente em livros e artigos. O intuito através dessa pesquisa é confirmar que a mesma é a melhor forma de identificar e solucionar problemas. Pois esse tipo de pesquisa é o que mais se aproxima de um resultado exato através do método culto.

Quanto à abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa pois a mesma proporciona uma melhor coleta e análise dos dados. Segundo Traldi (2011, p. 33), a pesquisa qualitativa,

> É aquela em que se busca conhecer os fenômenos sócias por meio dos significados que estes têm para as pessoas. É uma opção para os estudos que buscam os significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e como as pessoas compreendem e interpretam esse mundo.

A pesquisa qualitativa é de suma importância quando o assunto é entender os fenômenos humanos, uma vez que o seu intuito é ter uma visão clara e

detalhada por meio de uma análise científica.

No trabalho foi utilizada a pesquisa descritiva. Esta metodologia possibilita que o pesquisador apresente um número mais exato das características desse assunto, dessa forma podendo ter uma melhor ponderação sobre os dados analisados.

Sobre este tipo de pesquisa, é entendido da seguinte maneira.

> As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar possível relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritiva e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se esquadra nesta categoria. (GIL, 2019, p. 26).

A investigação feita com essa metodologia proporciona uma melhor nitidez sobre o assunto, pois, a mesma tem a finalidade de ponderar com propriedade determinados argumentos e acontecimentos, podendo também não só explicar como ao mesmo tempo pôr conexões entre variáveis e estabelecer suas especialidades.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa apresentou concepções relacionadas aos fatores que contribuem com a falência de micro e pequenas empresas. Demonstrando através de contextualização o aspecto conceitual de falência, o contexto histórico de micro e pequenas empresas, evidenciando os fatores que levam as mesmas a falência, bem como as estratégias para evitar que tal evento venha ocorrer. Tendo por objetivo compreender os fatores que influenciam a quebra de micro e pequenas empresas de modo a conhecer mais a fundo os problemas e falhas cometidos pelas mesmas, com intuito de salientar o problema em questão.

Como analisado as linhas de estudos acerca do fechamento de micro e pequenas organizações podem ser vinculadas aos trabalhos desenvolvidos pela abordagem de Declínio Organizacional, devido as características das duas correntes de estudos serem em alguns aspectos bastante semelhantes. As teorias e estudos elaborados sob esta abordagem expõe os fatores de cooperam para o fechamento de empresas podem ser classificados em externos e internos.

Assim, os fatores externos são trabalhados pela linha de raciocínio da ecologia organizacional, que deságua para é estudos de população de empresas, alteração em tamanho das corporativas, sendo que a estrutura recebe impacto do meio em que se insere. E os fatores internos têm a execução dos seus estudos pela linha de entendimento do ciclo de vida das organizações, onde trata-se acerca da ordem de crescimento da empresa, que prevê causas de instabilidades como crise de liderança e crise de burocracia que abrem portas a falência.

Os fatores lançados, através da análise literária, no decorrer desta pesquisa apontam para elementos como crescimento descontrolado, descontrole financeiro, gerenciamento impróprio dos riscos, supremacia de interesses pessoais, burocracia, remodelagens constantes ou mal arquitetadas, narcisismo, falha no planejamento estratégico, na governança e no gerenciamento, aversão a mudança e inércia ativa, carência de liderança, centralização, desajustamento de recursos, idade ou envelhecimento, comunicação, concorrência, economia fraca e condições de mercado, falta de suporte empresarial, e dentre outros. Mas, das diversas causas que são enumeradas a área de gestão e planejamento pode ser capaz contornar as adversidades.

Considerando a problemática estabelecida referente ao tema, conclui-se que a maioria das empresas que decretam falência, possui como causa a falta de planejamento, se apresentando como o ponto fraco das micro e pequenas empresas em relação a gestão.

Através dos estudos realizados constatou-se que o pouco tempo de atuação no comércio deixam as mesmas em desvantagens em comparação aos seus concorrentes. Portanto, detectar os fatores que levam a falência das empresas é primordial para que os empreendedores saibam lidar com obstáculos que possam surgir no mercado.

Dentro desse contexto, pode ser constatado que as micros e pequenas empresas ficam à mercê ou vulneráveis a quaisquer riscos do mercado, visto que em determinadas ocasiões os seus gestores não têm uma capacidade administrativa adequada para salvar a empresa de um futuro colapso empresarial. Dessa forma, por meio do que foi exposto pretende-se mudar a visão dos gestores, para que os mesmos possam ter mais conhecimentos e estratégias para afastar uma possível falência na empresa.

Conclui-se então que o estudo sobre fatores que contribuem para a falência empresarial é um assunto de suma importância, e proporcionou um conhecimento fundamental e essencial, onde também foi possível identificar problemas que as empresas enfrentam, e assim sucessivamente encontrar soluções para a mesma. Portanto foi possível alcançar o objetivo final de responder à problemática. Contudo, é aplausível ressaltar que este trabalho está fundamentado somente em pesquisa bibliográfica, não fazendo uso de pesquisas de campo, sugere-se então para trabalhos futuros, uma pesquisa aplicada na observação do contexto prático desta reflexão.

REFERÊNCIAS

BARAKAT, Simone R. BOAVENTURA, João Maurício Gama. POLO, Edilson Fernandes. Alinhamento Estratégico da Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**. Porto Alegre, vol. 23, n. 7, p. 206-233, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.076.55866>. Acesso: 15 out 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Boletim do 1° Quadrimestre/2020. **Mapas de Empresas**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-do-1o-quadrimestre-de-2020-1.pdf>. Acesso: 12 de novembro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 12 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIVENATO, Idalberto**. Empreendedorismo:** Dando Asas ao Espírito Empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHURCHILL, Jr. G. A; PETER, J.P. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COELHO, F. U. **Comentários à lei de falências e de recuperação de empresas**. 11. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

CORNO, Claudio Natale. **Declínio Organizacional: Uma Análise da Percepção de Empresários sobre os Fatores Motivadores do Insucesso de suas Companhias**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/25761>. Acesso: 19 out. 2020.

CORREIA, José Jonas Alves. DO NASCIMENTO, Everlyn Luana Silva. DA SILVA, Macáliston Gonçalves. **Elementos norteadores para gestão de micro e pequenos negócios de impacto socioambiental no Rio Grande do Sul – Brasil**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9268>. Acesso: 22 de outubro de 2020.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor:** a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados; 2008.

DOS SANTOS, Beatriz R. P. DAMIAN, Ieda P. M. A gestão da informação e a competência em informação: subsídios para o âmbito empresarial. **Palabra**. vol. 7, n.

1, Ensenada, out. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-99122017000200003&lang=pt>. Acesso: 20 out. 2020.

FALSARELLA, Orando Mina. CÔRREA, Celeste Aída Sirotheau. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão e Produção**. São Carlos, vol.24, no.3, jul./set. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530x481-16>. Acesso: 20 out. 2020.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. Controladoria: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FILARDI, Fernando Luiz. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas.** São Paulo. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2006.

GAVA, Valdineia Cibin. André Guarçoni Martins. **Caracterização e Causas da Falência Prematura de Micro e Pequenas Empresas em Venda Nova do Imigrante-Es.** Disponível em: <https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/handle/item/2471>. Acesso: 19 out. 2020.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor:** como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 2011.

GUERRA, O; TEIXEIRA, F. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política.** vol. 30, nº 1 (117), p. 124-139, janeiro-março. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rep/v30n1/v30n1a08.pdf>. Acesso: 10 de Set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed., São Paulo: Atlas, 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração** Financeira. 12 ed., São Paulo: Harbra, 2010.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo.** Porto alegre: Bookman, 2004.

_____. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing**, **a edição do novo milênio**. 10º Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo. Pearson Pretice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. 12 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2016.

LUECKE, R. Ferramentas para empreendedores: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007.
MAFUZ, João Matheus. João Paulo Roriz Rafael Leite. Rose Mary Almeida Lopes. Percepção de Fracasso e Falência de Micro e Pequenos Varejistas de Material de Construção Civil, na Cidade de São Paulo. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2011.

MENEGOLLA, Maximiliano. SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que Planejar? Como Planejar?** 10 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 2001.

NASCIMENTO DA SILVA, J. P. ASSIS, F. A. Desenvolvimento Sustentável Como Fonte De Vantagem Competitiva: Dimensão Para Gestão De Empresas. **Vianna Sapiens**. vol. 3, no. 2, p. 117-139, 2017. Disponível em: < https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/76>. Acesso: 23 out. 2020.

NETO, S. P.; SALES, A. H. L. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Anais do ENANPAD – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; OLIVEIRA, Gilson Batista de. Um estudo sobre a contribuição das micro e pequenas empresas na geração de emprego e renda brasileira. Revista da FAE, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 95-105, 2006.

OLIVEIRA, Celso Marcelo de. **Comentários à nova lei de falências**. São Paulo: IOB Thomson, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 33 ed., São Paulo: Atlas, 2015.

PACHECO**,** Luís M. ROSA, Raquel. TAVARES, Fernando O. Risco de Falência de PME: Evidência no setor da construção em Portugal. **Innovar**. vol.29, n. 71, p. 143-157, Bogotá, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/25761>. Acesso: 15 out. 2020.

PORTO, Maria Alice Guedes. O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. **XIII SIMPEP** – Bauru - SP, 6, p. 4-5, nov, 2006. Disponível em: <https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf.>. Acesso em 22/dez/2020.

QUEIROZ, Marcos Antônio. **Gestão Comercial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
REIS, M. M. SANTOS, D. F. L. Investimento Empresarial e Reflexos na Gestão do Capital de Giro. **Holos**. vol. 7, no. 0, p. 263-282, Brasil, 2017. Disponível em: < https://doi.org/10.15628/holos.2017.3997>. Acesso: 20 out. 2020.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico:** Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Falimentar**. 28 ed., São Paulo. Saraiva:2011.

REZENDE, L. A. **Modelo De Gestão De Portfólio De Projetos Em Pequenas E Médias Empresas**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Faculdade de Gestão de Negócios. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2017.460>. Acesso: 19 out. 2020.

RIQUELME, Hernán & WATSON, John. Do venture capitalists implicit theories on new business sucess/failure have empirical validity? International Small Business Journal, Nov, Vol. 20, p 395-420, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira:** Corporate Finance. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE NACIONAL; Sebrae Mg. **Fatores condicionantes da mortalidade das Pequenas e Médias Empresas.** Brasília: Coletânea Estatística, 2012.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília, 2013. Disponível em:<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf> Acesso em: 21 dez. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Coleção Estudos e Pesquisas**: Taxa de sobrevivência das Empresas no Brasil. 2016.

SILVA, A.B.; PEREIRA, A.A. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÂO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPA, 2006.

SILVA, João Braz. **O Uso de Ferramentas de Gestão Empresarial como Fator de Sucesso dentro das Empresas** - Um Estudo de Caso. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

SOARES, M. **Alfabetização no Brasil:** o estado do conhecimento. Brasília: INEP/MEC, 2000. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484330/Alfabetiza%C3%A7%C3%A3o/f9ddff4f-1708-41fa-82e5-4f2aa7c6c581?version=1.3>. Acesso: 16 out. 2020.

SUN TZU. **A arte da Guerra.** São Pulo: Pensamentos. 1995.

SUN TZU. **A arte da Guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardin dos livros, 2007.

TEIXEIRA, Wagner Thiago de Paula Teixeira. **O Planejamento Financeiro Como Ferramenta de gestão nas Micros e Pequenas Empresas**. 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/28924311.pdf>. Acesso: 10 set. 2020.

TRALDI, Maria Cristina; DIAS, Reinaldo. **Monografia passo a passo**. 7 ed. Campinas-SP: Alínea, 2011.

VASCONCELOS, Laís de Lima. DA SILVA, Dayane Batista. Utilização De Artefatos Da Gestão Empresarial Para Análise Da Economia Tributária De Empresas Comerciais. **Revista Fatec Zona Sul**. vol. 4, no. 2, p. 21-36, Brasil, 2018. Disponível em: < http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/148>. Acesso: 23 out. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13 ed., São Paulo: Atlas, 2011.