

## **Gestão em Micro empresas**

**Julio Candido de Meirelles Junior**  
**profjcm@gmail.com**  
**UFF**

**TATIANE PEDROSO DE SALES**  
**sales.tati@hotmail.com**  
**UFF**

**Resumo:**O artigo apresenta como pressuposto, a necessidade de planejamento empresarial como estratégia de sobrevivência e crescimento das empresas. Este estudo pretende verificar se as microempresas do comércio de Resende (RJ) possuem ou não a ferramenta para seu planejamento, identificando e mensurando a importância e necessidade do plano de negócios para a realização das atividades de uma empresa. Verificar se as empresas que possuem o planejamento o quanto está sendo relevante. Identificar se a elaboração que é utilizada conduz a empresa da maneira como foi planejada para se obter os resultados desejados. Verificar se as empresas que não o possuem podem identificar as falhas que poderiam ser corrigidas se houvessem planejado suas atividades com a elaboração do Plano de Negócios.

**Palavras Chave:** Planejamento - Plano de Negócio - Controle gerencial - Ferramenta Gerencial - Consultoria

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores dilemas de um empreendedor contemporâneo de uma microempresa é visualizar o sucesso desejado. Para a montagem deste cenário é importante o planejamento empresarial, que requer uma ferramenta de grande relevância para o controle da gestão, pois, a cada dia que passa, o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, tornando difícil a tomada de decisão.

As empresas precisam de gestores conscientes e ativos e dependendo de seu porte a contratação de um escritório de contabilidade, que irá gerir informações para servirem de base para as decisões e para o pagamento das obrigações fiscais da empresa.

É preciso que o gestor ou empresário tenha uma visão ampla, aplicando princípios sadios, que abranjam todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final.

A nova economia movida pela Internet acelera a integração entre fornecedores e clientes e se torna cada vez mais uma condição necessária na atualidade. A velocidade das relações impõe ao mercado a busca constante de metodologias de trabalho que sejam dinâmicas e que lhes proporcionem maior competitividade, velocidade e baixo custo. Teorizar esse conteúdo evidencia a dificuldade de se combinar tecnologia e talentos, pois disseminar conhecimento e promover a busca constante da qualidade total na produção, com agilidade, compromisso com a sociedade e antenado para a concorrência globalizada, constituem um grande desafio à eficiência e à eficácia da moderna gestão, principalmente nos micro empreendimentos.

A necessidade da implantação de sistema de controles gerenciais, acompanhamento da tecnologia atual e recursos de informática, devem ser encarados como ferramentas estratégicas e de grande importância e que, por intermédio delas, o profissional da contabilidade poderá exercer de maneira competente e eficaz o seu trabalho, analisando e tomando decisões, de maneira que as organizações caminhem para um processo de crescimento continuado e estabilizado.

Este novo cenário permite a utilização de ferramentas que irão tornar disponível ao tomador de decisões as informações necessárias para aumentar o controle e o conhecimento do seu negócio, bem como para demonstrar o efeito de cada componente de custo ou receita na análise dos resultados empresariais.

A ferramenta inicial e consistente para visualizar e gerenciar uma empresa é conhecida como plano de negócios. Essa ferramenta pode ser utilizada por qualquer pessoa que possua o desejo de iniciar um novo negócio. Pode também ser utilizada por aqueles que queiram reformular ou implantar uma inovação em algum negócio já existente.

O Plano de Negócios é um documento que permite aos empreendedores descreverem e obterem informações detalhadas de cada parte de um todo em que consiste a sua empresa. Pode ser utilizado por aqueles que desejam iniciar atividade e assim, tomar conhecimento de todos os fatores ligados à organização. Fatores internos e externos que influenciam no curso das atividades de sua empresa de forma direta ou indireta, conhecendo seus pontos fortes e fracos.

O Plano de Negócios deixa claro o objetivo da empresa que deseja atuar no mercado e as atividades que deve cumprir para que sua atuação seja executada de forma eficaz para alcançar o sucesso e não haver um possível prejuízo ou falência da mesma. Com tudo isso, a empresa terá o planejamento integral do seu negócio, maior visibilidade e chances de se conseguir um bom investidor para apoiar.

Este estudo pretende verificar se as microempresas do comércio de Resende (RJ) possuem ou não a ferramenta para seu planejamento, identificando e mensurando a importância e necessidade do plano de negócios para a realização das atividades de uma empresa.

Entre aquelas que possuem o planejamento pretende-se determinar o quanto está sendo relevante e identificar se a elaboração que é utilizada conduz a empresa da maneira como foi planejada para se obter os resultados previstos e entre aquelas que não possuem, identificar as falhas que poderiam ser corrigidas se houvessem planejado suas atividades com a elaboração do Plano de Negócios.

## **2. PLANEJAMENTO E CONTROLE**

As empresas precisam de um sistema de controle que permita ao gestor, através da interpretação dos objetivos da empresa, torná-los exequíveis por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, obtendo a sinergia necessária para atingir tais resultados.

O controle gerencial não está somente ligado intimamente aos problemas financeiros da empresa ou às decisões gerenciais de investimentos, de operação do sistema ou de financiamentos, ele está interligado na complexa rede sinérgica da empresa por meio de uma grande variedade de técnicas analíticas para a geração de respostas rápidas que permitam o gerenciamento eficaz de todo sistema empresarial.

O controle aliado ao planejamento da organização é um processo contínuo e fundamental na rotina de trabalho, em que toda a equipe, em sinergia com os objetivos da empresa, sob a responsabilidade dos gestores, estabelece metas e determina a melhor maneira de atingi-las. Esse procedimento traz segurança aos profissionais envolvidos, evita a rotina e improvisação, auxilia na realização dos objetivos, promove a eficiência do trabalho, aumenta a produtividade evitando a perda de tempo e de energia, sistematiza a direção do trabalho e aumenta a confiança da equipe.

Figueiredo e Caggiano(1997, p.27) interpreta o planejamento como o ato de:

Estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicando aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.

A abrangência, a precisão e o refinamento com os quais as análises são conduzidas estão intimamente ligadas a cada situação específica e ao grau de importância no sistema. O planejamento um conjunto previamente estabelecido, detalhado e ordenado de ações que se articulam e permitam alcançar os objetivos propostos, utilizando recursos humanos, financeiros, administrativos, procedimentos de controle e avaliação. Pode-se dividi-los em dois tipos: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

O planejamento estratégico nasce no ambiente organizacional, da consciência das oportunidades e ameaças do mercado, da definição dos pontos fortes e fracos, das deficiências para o cumprimento da missão, estabelecendo dessa maneira o propósito de direção para a organização seguir aproveitando as oportunidades, minimizando os riscos e neutralizando as ameaças ambientais. Este planejamento necessita de elementos essenciais a sua estrutura, como a definição da missão da empresa, a definição do papel da organização no seu negócio, assim como a definição da visão da empresa a curto e longo prazo, estabelecendo seu alvo e seus desafios e aquilo que se pretende ser no futuro.

Os objetivos da empresa, as políticas e tudo o que possa influenciar a empresa nos seus negócios, dentro de uma visão holística de todo sistema, devem ser decididos de forma que fique definido que as ações estratégicas possam ser exequíveis, para que se tenha condições de cumprir tais objetivos a partir do planejamento. Após esse direcionamento, evolui-se para o planejamento operacional que irá determinar e elaborar os planos e os meios de controle relacionados a cada tarefa a ser realizada no nível de execução das operações definidas pelo planejamento estratégico, na definição de políticas e metas operacionais em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas. Percebe-se que o planejamento operacional é o desdobramento do plano estratégico da empresa em ações que serão realizadas no dia-a-dia da organização por meio das atividades que compõem o processo de produção do bem ou serviço.

Após a etapa de planejamento, inicia-se a de execução, em que as coisas se desenrolam, acontecem e as ações emergem. A sequencia de ação é evidenciada no processo de controle que vem como complemento do planejamento, pois esse de nada adiantaria sem um efetivo controle. Trata-se de uma etapa fundamental concomitante à realização das atividades ao final de cada etapa e após a conclusão do processo, que assegura a consecução dos objetivos organizacionais e administrativos. Segundo Helfert (2000, p.18) “[...] o sucesso da operação, do desempenho e da viabilidade a longo prazo de qualquer negócio depende de uma sequencia contínua de decisões individuais ou coletivas tomadas pela equipe gerencial”, enfocando todo o processo de planejamento e controle do ambiente empresarial.

O controle pode ser feito por meio de informações antecipadas que podem tentar prever problemas ou desvios do padrão estabelecido antes que ocorram. Pode ser concorrente, ou seja, enquanto a atividade está sendo realizada ou quando do controle tradicional pelo feedback, que é aquele efetuado após o término da atividade que se busca controlar. O controle gerencial representa e desempenha um papel fundamental nos diversos níveis da gestão empresarial. Por meio dele é possível acompanhar, antecipadamente, simultaneamente ou posteriormente, a execução dos diferentes planos de uma organização em várias etapas do seu processo de desempenho, viabilizando-se, assim, a implementação de medidas corretivas, quando necessárias.

Fica evidente que o processo de controle envolve ações interligadas que permitem um desempenho satisfatório do sistema que engloba o estabelecimento de padrões de desempenho, a medição do desempenho real, a comparação do desempenho com os padrões e a análise dos desvios, empreendendo, de acordo com a necessidade, algumas ações corretivas.

O sistema de controle gerencial, mediante todo complexo de informações, detalhamentos, planejamento, execução e controle, permite a continuidade da empresa de acordo com os seus propósitos de lucratividade. Qualquer atividade empresarial requer um planejamento e uma montagem de cenários que evidenciarão as possibilidades futuras do empreendimento para que se obtenha o sucesso desejado e não cause o fechamento e falência



da mesma. E com planejamento antecipado das ações podemos evitar esses possíveis acontecimentos que atormentam o cotidiano de muito empreendedores.

Os autores Longenecker, Moore, Petty e Palich (2007, p. 333) evidenciam que: “vários gestores de pequenas empresas fazem algum tipo de planejamento, mas, em geral, planejam menos do que seria ideal”.

A partir desses dados pode-se dizer que o planejamento deve ser feito de maneira correta de acordo com o perfil da empresa para que se possa obter o tão aguardado sucesso.

Longenecker, Moore, Petty e Palich (2007, p. 333) também evidenciam que “a maioria das empresas poderia obter mais lucro se aumentasse o planejamento feito pelos gestores e se planejasse de modo mais sistemático”.

Para uma tomada de decisão na empresa o empreendedor deve estruturar um planejamento através de informações do passado da empresa e também através da montagem de cenários futuros, qualquer decisão é sempre com a finalidade de aumentar os lucros da empresa.

No mesmo sentido, Meirelles Junior (2007, p. 13) define que: “planejar é antecipar decisões futuras de forma estilizada nas circunstâncias próprias de cada empresa. Essa antecipação remete o gestor à identificação das oportunidades e ameaças [...]”.

Para Daft (2010, p.861) planejamento é:

função administrativa envolvida com a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e as decisões sobre tarefas e uso dos recursos necessários para atingi-las; ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las.

Percebe-se que os autores evidenciam a importância do planejamento como forma de melhoria da atuação empresarial para manter a empresa na busca de sua continuidade no mercado e nesse sentido Chiavenato (2004, p.190) esclarece que o planejamento deve:

definir a missão, os objetivos e prioridades; determinar onde as coisas estão agora; desenvolver premissas sobre as condições futuras; identificar os meios para alcançar os objetivos; implementar os planos de ação e avaliar os resultados.

O planejamento é essencial para qualquer organização e uma das principais ferramentas que auxiliam na gestão e no planejamento de uma empresa é o Plano de Negócios, “é um documento que especifica todos os principais fatores necessários à criação de um empreendimento” IPGN (2003) apud Araujo (2004, p.223).

É uma forma de imprimir e organizar suas ideias e reformular alguns pontos devido às constantes mudanças no ambiente. Pode-se dizer que o Plano de Negócio é uma orientação segura e simples de implementar e em uma visão mais ampla IPGN, 2003 apud Araujo(2004, p. 223):

O plano de negócios (também chamado de plano de negócio e plano empresarial ou *business plan*) ‘é um documento que especifica todos os principais fatores necessários à criação de um empreendimento, independente do seu tamanho e da sua

área de atuação. É um documento escrito, que ajuda a esclarecer seus objetivos e tarefas e fornece algo ao qual se referir mais tarde’.

Longenecker, Moore, Petty e Palich (2007, p. 103) complementa que: “é o plano de jogo do empreendedor a dar os passos iniciais do empreendimento” e deverá ter três principais objetivos:

identificar a natureza e o contexto da oportunidade de negócio; apresentar a abordagem que o empreendedor planeja adotar para explorar a oportunidade; reconhecer os fatores que determinarão se o empreendimento será ou não bem-sucedido.

Os autores ainda orientam que o plano de negócio tem que constar: “aonde quer chegar e como pretende chegar lá”. Faz-se essencial saber aonde se quer chegar, pois como diz o ditado popular, quem não sabe para onde ir, qualquer caminho serve.

Verifica-se que Bateman (2006, p. 237) evidencia que: o plano de negócio i) auxilia a determinar a viabilidade da empresa; ii) guia o empreendedor no planejamento da organização; e iii) auxilia o obter financiamento.

Pode-se utilizar o Plano de Negócios como fonte para conseguir possíveis investimentos quando se precisa de ajuda para realizar um novo projeto e atividade na empresa. É uma maneira eficaz para mostrar o que está planejado e a viabilidade do novo projeto. E Bateman (2006, p. 239) resume: “veja o plano como forma de descobrir como reduzir o risco e maximizar a recompensa e de convencer os outros de que você entende todo o processo da nova empresa”.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com dados apresentados na pesquisa Informações Socioeconômicos do Município de Resende, realizada pelo SEBRAE em 2011, conforme tabela 1, o município de Resende – RJ possui 1732 (mil setecentas e trinta e dois) estabelecimentos no setor de microempresas e porte de comércio. Características de estabelecimento as quais restringimos esse trabalho.

Tabela 1: Número de estabelecimentos de porte e setor do município de Resende.

TABELA 10 – MUNICÍPIO DE RESENDE – N.º DE ESTABELECEMENTOS POR PORTE E SETOR 2009/2010.												
Porte \ Setor	Indústria		Comércio		Serviços		Agropecuária		Total		Percentual	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Micro	425	471	1.630	1.732	1.987	2.194	177	172	4.219	4.569	92,5	92,5
Pequena	25	35	119	129	120	130	7	5	271	299	5,9	6,1
Média	13	9	13	14	19	20	0	0	45	43	1,0	0,9
Grande	2	4	3	3	19	23	0	0	24	30	0,5	0,6
<b>Total</b>	<b>465</b>	<b>519</b>	<b>1.765</b>	<b>1.878</b>	<b>2.145</b>	<b>2.367</b>	<b>184</b>	<b>177</b>	<b>4.559</b>	<b>4.941</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

MTE / RAIS 2010

Fonte: MTE, 2010 apud SEBRAE, 2011

Com o número da população de 1732 microempresas no comércio de Resende – RJ em mãos determinou-se uma amostra para serem aplicados os questionários. E para determinar a amostra utilizamos a fórmula referente ao Cálculo Amostral de acordo com a figura 1:

Figura 1: Fórmula do Cálculo Amostral

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Fonte: SANTOS (2009)

De acordo com a população “N” igual a 1732, estabeleceu-se um nível de confiança de 99% e erro amostral de 5%, chegou-se à amostra necessária de 26. Portanto em 26 microempresas do comércio de Resende – RJ foram aplicados os questionários para o levantamento e coleta de dados para o trabalho.

Foram entregues 88 questionários no total. Desses 88 questionários, apenas 31 responderam, ou seja, 35%. A maioria dos 65% que não responderam o questionário alegou que não tiveram tempo, não podiam responder por sigilo das informações ou o responsável não esteve no local. E como determinamos a amostra de 26 empresas excluímos de forma aleatória 5 questionários.

A maioria das microempresas em que se foi aplicado o questionário é do ramo de atividade de vestuário. Nove (9), 35%, das vinte e seis (26) microempresas do comércio eram desse ramo de acordo com a tabela 2: Tabela 2: Ramo de atividade

Vestuário	9
Alimentação	2
Salão de beleza	2
Sapataria	2
Ótica	1
Floricultura	1
Chaveiro	1
Relojoaria	1
Gráfica	1
Artigos gospel	1
Decoração	1
Venda de cds e dvds	1
Cosméticos	1

Artigos em geral	1
Informática	1
TOTAL	26

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma das principais averiguações foi se a empresa utiliza ou não o Plano de Negócios. O resultado obtido de apenas 1, 4% dos 26, 96%, utilizam a ferramenta.

Gráfico 1: Utilização do Plano de Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor

Foi verificado se as empresas utilizam outra ferramenta de apoio ao seu planejamento que estão evidenciadas na tabela 3. Com essas informações ficou evidenciado que um grande número de empresas já não sobreviveria sem o uso da tecnologia no comércio, pois 50% das empresas utilizam algum *software* específico para o ramo de atividade da empresa ou até mesmo o *Excel* como forma de apoio ao planejamento.

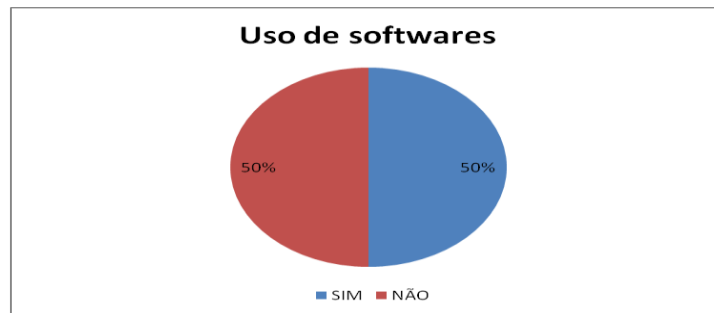
Tabela 3: Ferramentas utilizadas para planejamento da empresa

<i>Software</i>	12
Não utilizam outra ferramenta	8
Controle do que há para pagar	2
Reuniões	1
<i>Excel</i>	1
Caderno de anotações	1
Não responderam	1
TOTAL	26



Fonte: Elaborado pelo autor

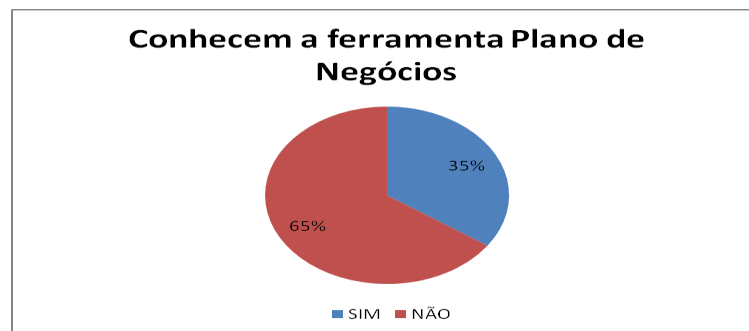
Gráfico 2: Uso de softwares de computadores



Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas uma (1) das vinte e seis (26) empresas utilizam a ferramenta Plano de Negócios em sua empresa. Foi levantado a partir desta questão que nove (9), 35% conhecem a ferramenta e 65% não possuem o conhecimento da ferramenta.

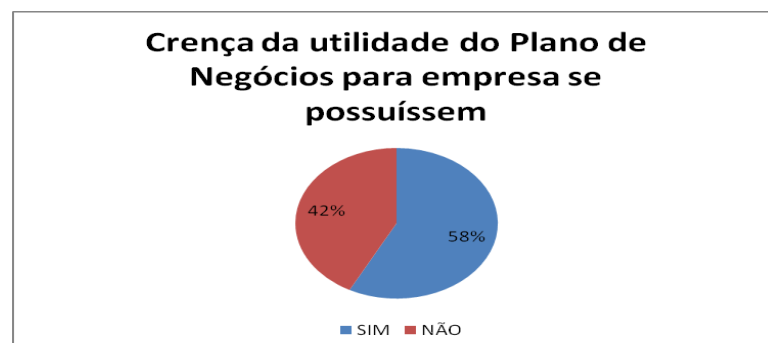
Gráfico 3: Conhecimento da ferramenta



Fonte: Elaborado pelo autor

Foi questionado se as empresas acreditam que o uso do Plano de Negócios é útil para o gerenciamento de sua empresa e maioria, 58% responderam que é útil.

Gráfico 4: Crença da utilidade do Plano de Negócios

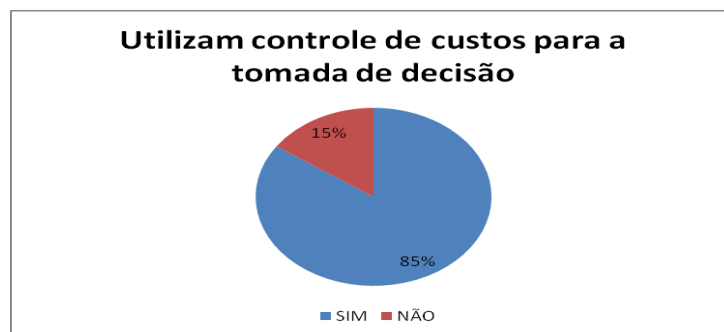


Fonte: Elaborado pelo autor

Para aqueles que responderam sim, foi questionado se o uso da ferramenta é relevante para o gerenciamento da sua empresa. Uma (1) das vinte e seis (26) empresas, que representa 4% do total utiliza o Plano de Negócios, sua resposta foi: “Sim, tomamos nossas decisões baseadas no plano de negócio inicial. Com o plano sabemos de todos os investimentos que ainda temos que pagar e nos firmamos nele para saber qual direção tomar e não sair do foco do negócio”.

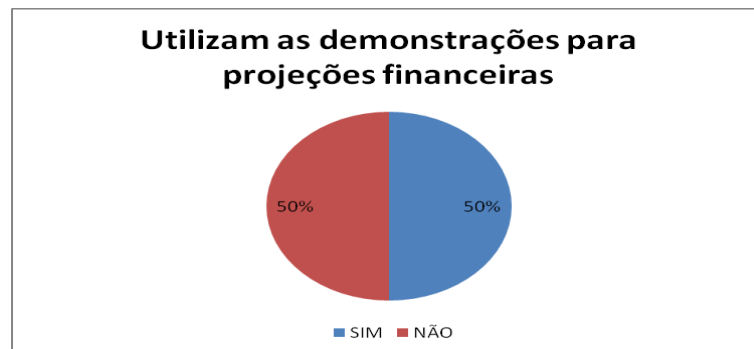
O controle de custos e também toda a área financeira em uma empresa são uns dos principais fatores que devem ser planejados, acompanhados e gerenciados numa empresa. A partir deste conceito foi feito um questionamento para essas empresas estudadas se utilizavam o controle de custos para suas tomadas de decisões e se utilizavam as demonstrações para futuras projeções financeiras do negócio. Apenas 15% das empresas não utilizam o controle de custos para tomarem suas decisões e exatamente metade das empresas, 50% utilizam suas demonstrações para suas projeções financeiras.

Gráfico 5: Utilização do controle de custos para tomada de decisão



Fonte: Elaborado pelo autor

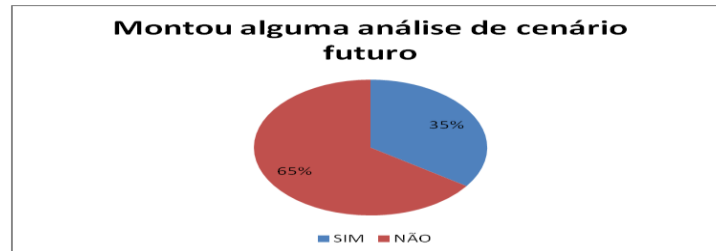
Gráfico 6: Utilização das demonstrações para projeções financeiras



Fonte: Elaborado pelo autor

Outro questionamento sobre planejamento da empresa, foi se o responsável pela sua gestão já havia realizado alguma montagem de cenário futuro para seu negócio. Menos da metade, 35% dos questionados já construiu pelo menos uma análise de cenário futuro.

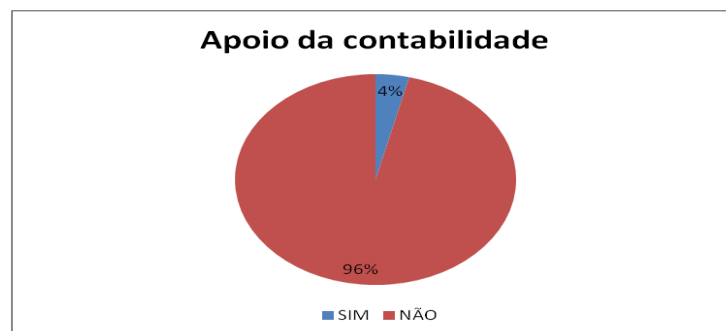
Gráfico 7: Montou alguma análise de cenário futuro



Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas uma (1) das vinte e seis (26) empresas recebem apoio dos escritórios de contabilidade, que fazem todo o serviço necessário para o gerenciamento da empresa.

Gráfico 8: Apoio da contabilidade para o gerenciamento da empresa

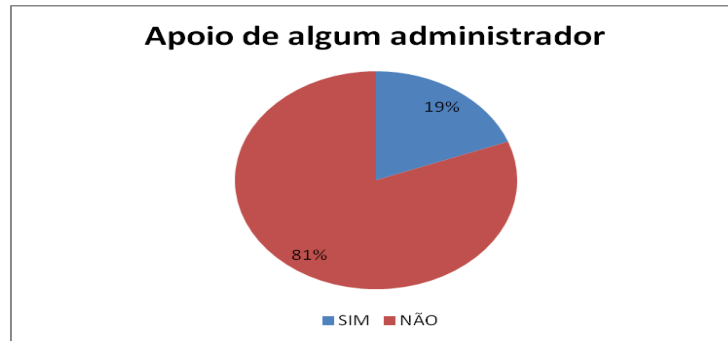


Fonte: Elaborado pelo autor

A presença de um administrador de empresas em um negócio é de extrema importância, pois o mesmo possui uma visão periférica do negócio.

Conforme Silva e Santana (2009): “Durante sua formação, o administrador estuda as diversas áreas de uma organização, para conseguir uma visão completa e abrangente”. Verifica-se na realidade empresarial que há muitos casos de sucessos de empreendedores que não possui a formação de administrador, mas foi quantificado nas empresas estudadas e verificado que 81% não possuem apoio de nenhum administrador, apenas 19% possuem uma pessoa com formação em Administração apoiando no gerenciamento do seu negócio.

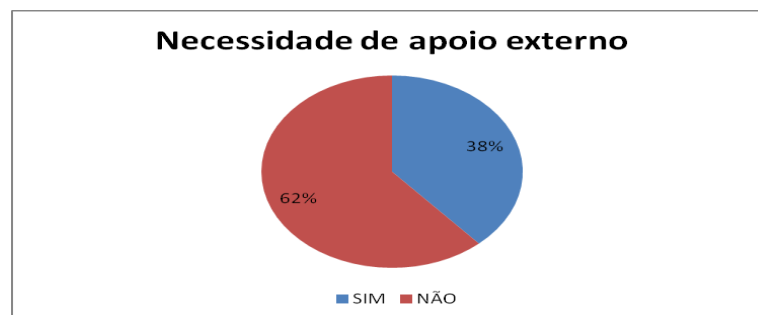
Gráfico 9: Apoio de algum administrador



Fonte: Elaborado pelo autor

Foi questionado se as microempresas percebem a necessidade de algum outro apoio externo para o gerenciamento da empresa. A maioria das empresas pesquisadas, 62% responderam que não precisam de algum outro apoio externo para a gestão sua empresa.

Gráfico 10: Necessidade de apoio externo



Fonte: Elaborado pelo autor

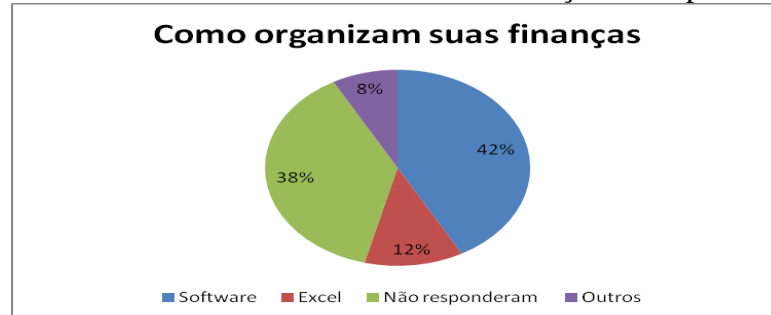
Foi solicitado às empresas que evidenciassem como elas estruturam seu planejamento. Apenas uma (1) das vinte e seis (26) empresas possuem o Plano de Negócios. As principais estratégias de estruturação de planejamento evidenciado por elas são:

- i) Em tempo real;
- ii) Com base nas metas estabelecidas pelo responsável da loja;
- iii) Nas contas que a empresa possui para pagar e o que tem que comprar;
- iv) Nos serviços que possui para realizar e entregar;
- v) No estoque de mercadoria que tem para vender;
- vi) Novas tendências e lançamentos no mercado;
- vii) De acordo com as vendas do mesmo período do ano anterior;
- viii) Com o que está em falta na loja através do sistema e fazem o pedido;
- ix) Cada data comemorativa é um planejamento.

Outro questionamento para as empresas foi sobre sua área financeira. Uma empresa que possui conhecimento de como suas finanças está possui um maior controle da situação de seu negócio. Outra vez o uso da tecnologia nas empresas atualmente foi confirmado, pois 42% das empresas possui algum *software* como apoio e 12% utilizam no mínimo uma simples tabela

utilizando o *Excel* como forma de apoio ao controle. Ou seja, 54% das empresas utilizam a tecnologia com o uso de *softwares* para o controle financeiro.

Gráfico 11: Formas de controle das finanças da empresa

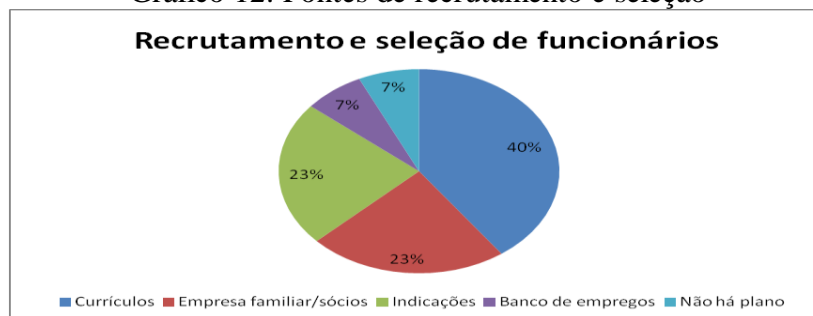


Fonte: Elaborado pelo Autor

Outras formas citadas de apoio às finanças das empresas são através: i) Do que há disponível em caixa; ii) Da conta bancária da empresa; iii) Do livro caixa e iv) Controle próprio.

Sobre os recursos humanos das microempresas do comércio questionou-se especificamente sobre a forma que é realizada o recrutamento e seleção. A maioria, 40% das empresas recrutam seus funcionários através de currículos deixados nas lojas e apenas 7%, duas (2) empresas recrutam seus funcionários através do banco de empregos da cidade de Resende – RJ.

Gráfico 12: Fontes de recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pelo autor

Através do marketing as empresas podem “[...] alavancar melhores resultados econômicos” (Bispo, 2008, p.15). De todas as empresas em que foram aplicados os questionários de acordo com o gráfico 13, metade, 50%, das vinte e seis (26) responderam que investem e os outros 50% não investem em nenhum tipo de marketing e propaganda da empresa. Duas empresas da metade que não investe em marketing e propaganda alegaram que a empresa possui boa localização e não precisa de divulgação e a outra mantém a qualidade de seus produtos para não precisar investir nisso. A outra metade investe da seguinte maneira:

- Enfeitam a loja em datas comemorativas;
- Patrocínios diversos;
- Propaganda em carros de som;
- Anúncios na rádio e televisão da cidade;
- Fazem lista de casamento;
- Personalizam os carros da empresa com propagandas.

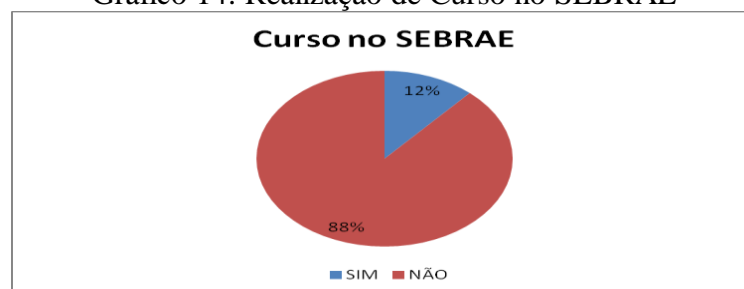
Gráfico 13: Investimento em Marketing



Fonte: Elaborado pelo autor

Perguntou-se aos gestores das empresas questionadas se já consultaram ou se já realizaram algum curso no SEBRAE. O SEBRAE oferece apoio às micro e pequenas empresas do país com consultorias e cursos. É muito consultado por novos empreendedores que desejam maiores conhecimentos e apoio para as atividades de sua empresa. Obteve-se o resultado que apenas uma minoria de três (3) responsáveis pelas empresas já consultaram ou fizeram algum curso no SEBRAE para adquirirem maiores conhecimentos.

Gráfico 14: Realização de Curso no SEBRAE



Fonte: Elaborado pelo autor

Em cada cidade do país existem associações empresarias as quais possuem como finalidade apoiar de várias formas as empresas. Apenas 31% das microempresas do comércio de Resende – RJ entrevistadas são associadas a CDL Resende (Câmara dos Dirigentes Lojistas de Resende), a qual possui como objetivo oferecer suporte aos lojistas da cidade.

Gráfico 15: Participação em alguma associação empresarial



Fonte: Elaborado pelo autor

Um dos principais objetivos desse presente trabalho é mensurar a importância e o principal fator da empresa possuir o Plano de Negócios. Como apenas uma (1) empresa das vinte e seis (26) questionadas possui a ferramenta como apoio ao seu negócio, sua resposta sobre essa questão foi que o Plano de Negócios é importante para “Nortear as decisões da

empresa”. Para os outros 96% que não utilizam a ferramenta, foi feita a seguinte pergunta: “quais falhas poderiam ser evitadas se houvessem planejado suas atividades através do Plano de Negócios?” De todas as empresas entrevistadas, 46% não responderam e a resposta dos outros foram as seguintes: i) Gestão do estoque: manutenção, menor estoque, estoque parado, produtos obsoletos; ii) Recrutamento e seleção; iii) Finanças organizadas e controladas; iv) Planejamento das compras; v) Estruturação e organização do negócio; Não sabia dizer.

Para finalizar o questionário perguntou-se aos responsáveis pela gestão das empresas se gostariam de comentar algo mais sobre o Plano de Negócios ou sobre o planejamento de suas empresas. Quatro (4) pessoas responderam a esse questionamento e dessas quatro (4), três (3) não utilizam o Plano de Negócios e apenas uma (1) faz uso da ferramenta em seu negócio. As respostas daqueles que não utilizam a ferramenta foram; i) “Visamos uma pessoa com maiores conhecimentos para conseguir abrir outra filial”; ii) “Queremos mais experiência para administrar nossa empresa”; iii) “Seria interessante para estruturarmos nossa loja”.

E a resposta do que utiliza o Plano de Negócios foi: “Tomamos como base tudo o que foi planejado no Plano de Negócios para nos nortear sobre nossas decisões”.

#### **4. CONCLUSÃO**

O trabalho atingiu seu objetivo de analisar o grau de importância e a relevância para a atuação das microempresas do comércio de Resende, RJ, a partir dos relatos dos responsáveis pela gestão planejando e ações tendo como base a ferramenta conhecida como plano de negócio.

Foram analisados os pontos positivos e erros que poderiam ser evitados com aqueles que possuem e não possuem o plano.

Ficou evidenciado que a ferramenta conhecida como plano de negócio é importante, para a empresa que a possui, para nortear todas suas decisões através desse planejamento e para aquelas que não a possuem inúmeras falhas citadas pelos questionados poderiam ser evitados. Foi constatado que o plano de negócios fortalece e direciona melhor o planejamento e a estruturação da empresa, gestão de estoques, recrutamento e seleção, finanças e demais áreas empresariais.

Houve algumas limitações para se realizar o estudo. A primeira limitação encontrada foi a falta de estudos sobre as microempresas do país, em específico, Resende – RJ, como também a dificuldade de se encontrar dados e informações sobre o porte e atividades das empresas delimitadas por cidades. Outra limitação foi o desinteresse dos responsáveis das microempresas em responderem o questionário e se houvessem mais questionários respondidos, poder-se-ia analisar informações de mais empresas e com isso aumentar a confiabilidade do estudo.

Foi constatado que muito dos empresários não possui o conhecimento necessário para a gestão de uma empresa. A maioria das empresas em que se aplicaram o questionário não possui a ferramenta conhecida como plano de negócio como apoio para suas ações e decisões. Uma parcela significativa não possui o conhecimento da existência da ferramenta.

Se os empresários conhecessem a ferramenta e a utilizassem de forma eficaz poderiam evitar prejuízos ou até mesmo a falência de seu negócio, como evidenciado no índice de mortalidade de empresas que iniciam suas atividades no mercado, que é muito elevado.

Observou-se que a grande parte dos gestores das microempresas analisadas realizam os planejamentos informalmente, como também por eles relatados através de planilhas no Excel e softwares, sem o plano de negócios ou alguma outra ferramenta de planejamento.

Através desse estudo propõem-se que sejam realizados outros estudos sobre a importância do Plano de Negócios em empresas de portes, ramos de atividades e cidades diferentes. Propõe-se realizar também estudos sobre outras ferramentas de planejamento que possam ser eficazes para gestão das empresas e com isso alcançar o sucesso desejado. Com as

empresas tendo maior e melhor planejamento de seu negócio, acredita-se que o índice de mortalidade das empresas irá cair e com isso contribuir para o desenvolvimento do país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. de. *Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.

BATEMAN, T. S. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves.

BISPO, A. L. *Venda orientada por marketing*, Distrito Federal: SENAC, 2009.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2ª edição, 2004.

DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo, Cengage Learning, 2ª edição norte-americana, 2010.

FIGUEIREDO, S. CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

HELPERT, E. A. **Técnicas de análise financeira: um guia prático para medir o desempenho do negócio**. 9 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

IGPN, Iniciando um Pequeno Grande Negócio. Disponível em: <<http://ipgn.iea.com.br/ipgn/>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2012.

LONGENECKER, MOORE, PETTY, PALICH, J. G., C. W. J. W; L. E. *Administração de Pequenas Empresas*. 13ª edição norte-americana, 2007.

MEIRELLES JUNIOR e SÁ, J. C. de, L. o P. Inovações e Controles Contábeis na Gestão Eficaz. *Revista Mineira de Contabilidade*, Belo Horizonte: volume VIII, p. 12-19, 2007.

SEBRAE, Taxa de Sobrevivência da Empresas no Brasil. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 17 de junho de 2012.

SANTOS, G. E. de O. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2013.