

## DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS.

Luana Thaina Dionizio NOVAIS<sup>1</sup>  
Carlos Eduardo TURINO<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem o objetivo de analisar a importância do planejamento e da organização em pequenas empresas, trazendo um modelo que se aplica as empresas de pequeno porte. O tema foi desenvolvido através de pesquisas exploratórias, bibliográficas e documentais.

**Palavras-chave:** Planejamento. Pequena-empresa. Estratégia.

### 1 INTRODUÇÃO

Toda empresa precisa ter um planejamento e uma organização, inclusive as empresas de pequeno porte, são práticas de gestão que todo empresário precisa saber aplicar, buscando uma melhoria e crescimento de sua empresa. É preciso conhecer o mercado em que está inserido, quem são os seus concorrentes, saber analisar os pontos fracos e fortes, visualizar as ameaças e oportunidades da sua empresa, utilizar corretamente os recursos disponíveis e necessários, buscando um processo de melhoria.

O artigo tem como objetivo analisar qual a importância do planejamento dentro das empresas de pequeno porte e quais dificuldades encontradas na aplicação dessa ferramenta.

Percebe-se que no Brasil as grandes empresas possuem na sua grande maioria um planejamento mais estruturado que as pequenas e micro empresas, refletindo na taxa de sobrevivência das empresas, onde situa-se na ordem de 39% em 2014, ou seja, três a cada cinco empresas fecharam as portas após cinco anos e que a taxa de sobrevivência é mais elevada quanto maior o porte da empresa. Os dados fazem parte da última edição da pesquisa Demografia das

---

<sup>1</sup> Discente do 2º ano do curso de engenharia de produção do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail@luana\_thaina2010@hotmail.com.

<sup>2</sup> Docente do curso de Engenharia de produção do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (2002) e-mail@[coord.eng.prod@toledoprudente.edu.br](mailto:coord.eng.prod@toledoprudente.edu.br). Orientador do trabalho.

Empresas, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (LIMA, 2016)

O artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória, norteadas por pesquisas bibliográficas e documental, e encontra-se dividido em quatro partes: a primeira mostrando a importância da empresa de pequeno porte para a economia de um país e a importância de ter um planejamento, a segunda e terceira mostrando o que é o planejamento e a organização dentro de uma empresa, e a última traz um modelo de planejamento para uma micro e pequena empresa.

## **2 AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

As pequenas empresas são muito importantes para o desenvolvimento socioeconômico de um país, segundo dados do SEBRAE (2014) as micros e pequenas empresas no Brasil correspondiam à 27% do PIB em 2011, porcentagem que vem crescendo a cada ano que passa. As pequenas empresas também geram uma grande quantidade de empregos para o país, fator de muita importância para a economia do país.

Toda empresa precisa de um planejamento, porém as de pequeno porte não utilizam muito dessa ferramenta. Oliveira, Terence e Filho (2008) realizaram uma pesquisa com 57 empresas onde quase 37% afirmaram não realizar um planejamento.

Segundo Silva (2007), apud Teixeira e Alonso (2014), nas pequenas empresas, na maioria dos casos a atenção é somente para eventos cotidianos. Por falta de conhecimento dos gestores, em comparação a uma empresa grande que contam com setores e profissionais mais estruturados, que podem elaborar e apoiar um planejamento.

## **3 PLANEJAMENTO**

Planejamento é uma ferramenta básica para o sucesso de qualquer trabalho e muito importante nas empresas. Segundo Maximiano (2011) planejar é

um processo, uma atitude e uma habilidade, não existe definição singular, é definir objetivos a serem alcançados e definir quais meios para realizar esses objetivos e sair da situação atual e passar para uma outra desejada. Para Drucker (1986) "O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes"

Toda empresa precisa conhecer o mercado onde está inserida, conhecer quem são seus concorrentes, quais são seus pontos fortes e fracos, é preciso ter um planejamento para lidar com as ameaças e as oportunidades que surgirem.

Segundo Maximiano (2011) o processo de planejamento possui duas etapas, a primeira é a produção e análise de informações, onde o administrador vai buscar informações sobre uma situação e definir as ameaças, oportunidades, decisões ou condição com que se deve lidar. Uma etapa importante aqui é preparar um *business case*, documento onde vai conter todas informações coletadas. Outra etapa é tomada de decisões e elaboração de planos. Um plano contém objetivos, meios de realização e meios de controle.

### **3.1 Planejamento estratégico**

Estratégia é o caminho que irá seguir para chegar ao objetivo desejado. Maximiano (2011) define planejamento estratégico como o processo de definir a missão e os objetivos da organização, olhando as ameaças e oportunidades do ambiente, estabelecendo os produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa, além dos clientes que pretende atender e como irá lidar com a concorrência.

É no planejamento estratégico que organizamos as ideias a respeito do futuro. O planejamento estratégico é um processo contínuo, nunca para, pois, existem sempre novas situações que precisam ser analisadas.

Drucker (2010) define planejamento estratégico como um processo contínuo de tomar decisões atuais e organizar as atividades necessárias para a execução das mesmas, preparando a empresa de hoje para o futuro. Não é uma

caixa mágica cheia de regras, é um raciocínio analítico, não é um domínio mental sobre o futuro, não é uma tentativa de eliminar os riscos.

### **3.2 Planejamento operacional**

Para realizar os objetivos da empresa é preciso definir os meios para chegar ao desejado, Maximiano (2011) diz que o processo de definir atividades e recursos necessários para execução desses objetivos é chamado de planejamento operacional e compreende as etapas: análise de objetivos, onde serão definidos os objetivos principais; planejamento das atividades e tempo; definir o que e quando deve ser feito; avaliação dos riscos e previsão dos meios de controle.

No planejamento operacional é especificado as pessoas envolvidas, cada uma de suas responsabilidades, atividades, funções e divisão de tarefas além dos recursos financeiros necessários para colocar os planos em prática. Maximiano (2011) fala que o ponto de partida é definir os objetivos e sequencialmente dividi-los em objetivos menores e fazer uma estimativa de tempo para realização de cada tarefa, podem ser feitos tabelas, cronogramas.

## **4 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO**

Organizar é definir dentro da empresa as responsabilidades, para Maximiano (2011) uma organização é um sistema de pessoas e recursos que procura alcançar objetivos, e o processo de dividir as tarefas chama-se processo de organização. As principais etapas são: analisar os objetivos e o trabalho, dividir esse trabalho, definir as responsabilidades, os níveis de autoridade e desenhar uma estrutura organizacional.

A melhor forma de dividir as responsabilidades e definir as autoridades é construindo um organograma. Maximiano (2011), defini organograma como uma estrutura organizacional que possui a divisão do trabalho e a responsabilidade de cada funcionário, é possível ver como a autoridade está graduada, do gerente que

possui mais autoridade, no topo da estrutura, até o que tem menos autoridade, na base da estrutura.

## **5 CICLO DE DEMING / SHEWHART (PDCA)**

O ciclo PDCA é um processo composto por 4 fases, Maximiano (2011) defini o ciclo como uma sequência de ações que ajuda a definir metas e corrigir erros:

- P – *Plan (planejar)*: 1ª fase - estabelecer metas e objetivos, e os métodos para alcança-los.
- D – *Do (executar)*: 2ª fase – implementação de acordo com o que foi definido na primeira fase.
- C – *Check (verificar)*: 3ª fase - analisar os dados e verificar se os objetivos foram alcançados conforme o desejado.
- A – *Act (agir)*: 4ª fase – avaliar quais melhorias podem ser feitas e retornar para primeira fase.

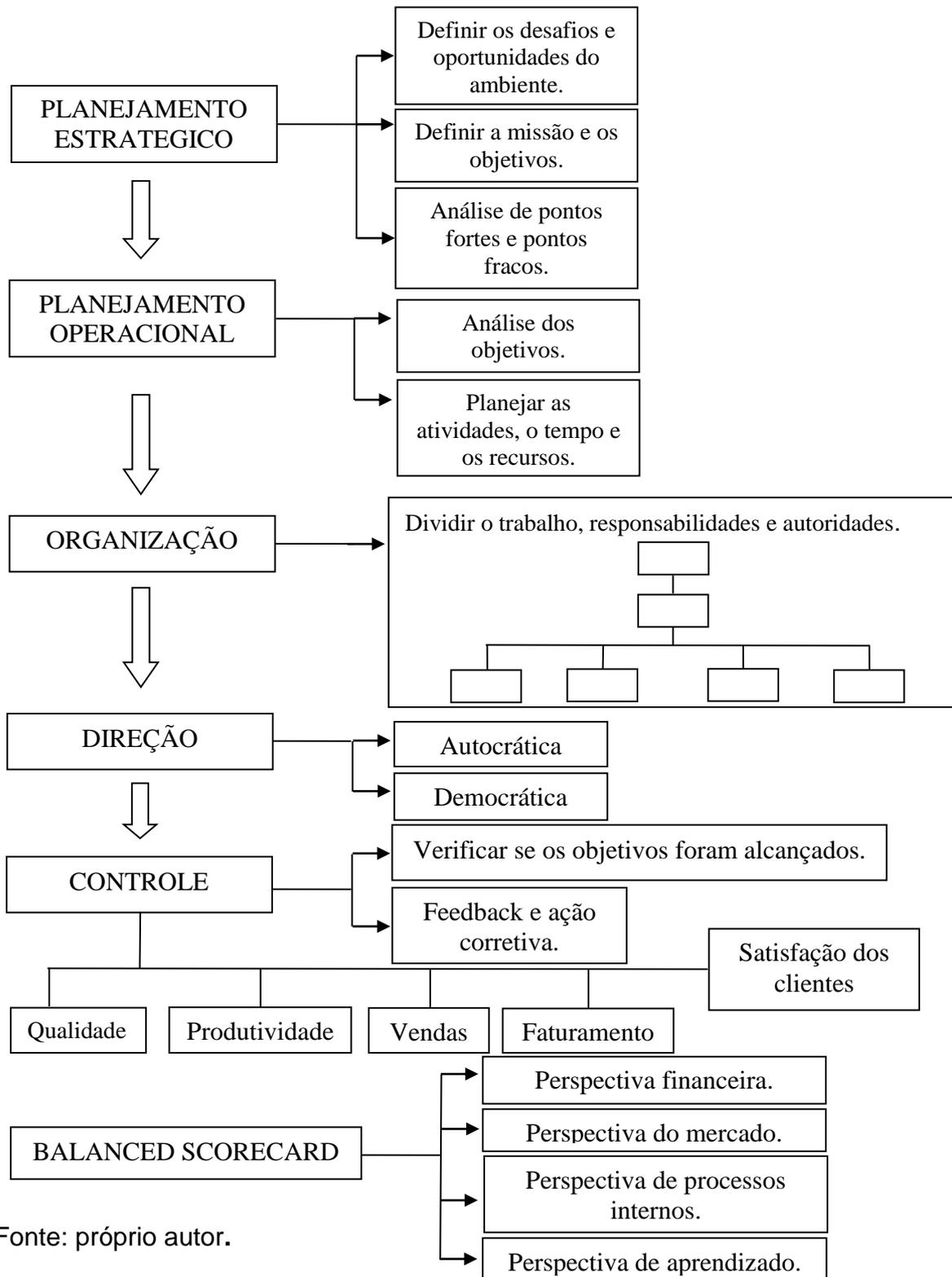
O uso do PDCA nas organizações ajuda na estar sempre fazendo análises de revisão dos processos para que as melhorias estejam sempre acontecendo e assim mantendo a organização cada dia mais competitiva e como é um ciclo, significa que nunca se acaba está sendo melhorado dia após dia.

## **6 PROPOSTA METODOLÓGICA PARA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS**

Da mesma forma que acontece nas grandes e médias empresas que já possuem um processo de planejamento estruturado as pequenas e micro empresas também precisam ter um planejamento mínimo estruturado para que não sejam realizadas ações improvisadas que diminuem a competitividade e levam ao fechamento das empresas.

Na figura 1, está um modelo de planejamento criado com base nas informações retirada da bibliografia, que pode ser utilizado pelas pequenas e micro empresas que ajudam na gestão tão necessária para aumento de competitividade no mercado nacional.

Figura 1: Modelo de planejamento estruturado para empresas de pequeno porte.



Fonte: próprio autor.

## 8 CONCLUSÃO

Toda empresa necessita de um planejamento seja ela pequena ou grande. As empresas de pequeno porte são de muita importância para a economia do país, elas geram uma grande parte dos empregos, porém elas não utilizam muito dessa ferramenta de gestão.

A falta de planejamento gera o fechamento da empresa em pouco tempo e por falta de conhecimento do pequeno empresário ou as vezes pelo fato deles dar mais atenção para atividades do cotidiano, as empresas maiores acabam saindo na frente.

O planejamento é necessário para o crescimento da empresa, também uma combinação de ferramentas gerenciais e comprometimento com a satisfação dos clientes é indispensável para o sucesso empresarial.

O presente artigo analisou a importância do planejamento e da organização dentro de uma empresa e propôs um modelo de planejamento que incentive e ajude o pequeno empresário na utilização dessa ferramenta, mostrando os pontos necessários para planejar o futuro e crescer dentro do mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, V. L. C.; TEIXEIRA, C. A. C. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Rio de Janeiro. Anais AEDB. Rio de Janeiro, 2014.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo. Anais CBC. São Paulo, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010. 714p

KUYVEN, Arlete. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. 2004. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, 2004

LIMA, Luis. **Crise afetou em cheio a longevidade das empresas, mostra IBGE**. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2016/09/crise-afetou-em-cheio-vida-util-de-empresas-mostra-ibge.html>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. 419p.

NUNES, Arcenildo Valderes da Silva Nunes. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas**: uma pesquisa com as mpe's associadas a microempres de caxias do Sul/RS. 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, RS, 2008.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A.C.F.; FILHO, E. E. **Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

QUADROS, Juliane do Nascimento. **Planejamento estratégico**: Um método para implementação na micro e pequena empresa. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

SEBRAE. Serviço de apoio as micros e pequenas empresas. **Participação das micros e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 mai. 2017.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.