

OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA PARA PEQUENAS E MICRO EMPRESAS

Alunos(as): Alessandra Oliveira Pina¹

Allef Amorim Pereira²

Yuri dos Santos Theodoro³

Professora: Josiane Maria Haese⁴

RESUMO

Num mercado altamente competitivo, as micro e pequenas empresas precisam ajustar-se às necessidades do mercado de negócios e devem ter uma visão e objetivos bem delineados para se estabelecerem e não falirem. Nesse sentido, é preciso que haja uma gestão administrativa ajustada e focada na missão e visão da empresa, voltada para a solidificação do negócio e que conduza os processos de decisões empresariais. O objetivo do artigo é mostrar que uma micro e pequena empresa que possui uma gestão administrativa sólida e que utiliza métodos e ferramentas para se adequar às exigências do mercado tem maior possibilidade de se estabelecer, de se consolidar. Para tanto, o uso das ferramentas de gestão auxilia tais empresas a perceberem ou ajustarem seus produtos ou serviços de acordo com as expectativas do mercado. Elas, inclusive, ajudam a entender aspectos que têm relação com o cliente, seu atendimento e necessidades.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas; Ferramentas; Gestão Administrativa.

ABSTRACT

In a highly competitive market, micro and small companies need to adjust to the needs of the business market and must have a well-defined vision and objectives to establish themselves and not fail. In this sense, it is necessary to have an administrative management adjusted and focused on the mission and vision of the company, focused on the solidification of the business and that leads the business decision processes. The objective of the article is to show that a micro and small company that has a solid administrative management and that uses methods and tools to adapt to the demands of the market is more likely to establish itself, to consolidate itself. To this end, the use of management tools helps such companies to perceive or adjust their products or services according to market expectations. They even help to understand aspects that are related to the customer, their service and needs.

Keywords: Micro and small companies; Tools; Administrative management.

¹Graduanda em Ciências Contábeis na faculdade Multivix Serra.

²Graduando em Ciências Contábeis na faculdade Multivix Serra.

³Graduando em Ciências Contábeis na faculdade Multivix Serra.

⁴Artigo elaborado sob orientação da Prof. Mestre Josiane Maria Haese.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas têm se tornado, cada dia mais, importantes agentes para a economia do Brasil e no desenvolvimento social mundial. Além de ser uma fonte de desenvolvimento e fornecimento de empregos, as empresas de micro e pequeno porte são, também, uma fonte de inovação constante. O gestor da pequena e microempresa necessita sempre reinventar formas de alcançar os clientes que podem, por descuido ou por falta de estratégias corretas, preferir empresas de maiores portes (SANTOS; ALVES; ALMEIDA 2007). Elas ajudam na criação de vagas de emprego e assim são fonte de renda para a população, sendo uma das causas de redução da desigualdade em termos sociais. (SEBRAE, 2005 apud ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016).

Para que as empresas de micro e pequeno porte continuem a existir e exercer suas atividades no mercado de negócios, é indispensável que exista uma gestão administrativa inteligente, bem delineada, com objetivos e métodos voltados para a eficiência dos processos de produção e para gerir corretamente os recursos do qual a empresa dispõe (ZOUAIN, 2011).

Uma das ferramentas que pode e deve estar presentes na administração empresarial, proporcionando melhores condições de sobrevivência é o *Balanced Scorecard* (uma ferramenta usada para gestão e medição de desempenho, a gestão voltada para a qualidade total, gestão de mudanças, *benchmarking*, o processo de terceirização e integração logística (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005).

Num mercado altamente competitivo, as micro e pequenas empresas precisam ajustar-se às necessidades do mercado de negócios e devem ter uma visão e objetivos bem delineados para se estabelecerem e não falirem. Nesse sentido, é preciso que haja uma gestão administrativa ajustada e focada na missão e visão da empresa, voltada para a solidificação do no negócio e que conduza os processos de decisões empresariais.

O objetivo do artigo é mostrar que uma micro e pequena empresa que possui uma gestão administrativa sólida e que utilizada métodos e ferramentas para se adequar às exigências do mercado tem maior possibilidade de se estabelecer, de se consolidar. Para tanto, o uso das ferramentas de gestão auxilia tais empresas a perceberem ou ajustarem seus produtos ou serviços de acordo com as expectativas

do mercado. Elas, inclusive, ajudam a entender aspectos que têm relação com o cliente, seu atendimento e necessidades.

Uma das ferramentas de gestão que podem ser empregadas na administração da pequena empresa é o *Balanced scorecard* (BSC). Mesmo não sendo comum em pequenas empresas e sempre havendo respeito às limitações de cada uma, o BSC proporciona o desenvolvimento de meios e também de acompanhar o desempenho da empresa com relação à estratégia que adotou. Por isso, abordar sobre a temática é importante.

Logo, pretende-se mostrar como uma boa gestão administrativa ajuda no êxito e estabelecimento de uma pequena empresa ou microempresa no mercado atual.

O gestor da pequena e microempresa pode usar, de acordo com cada situação e necessidade do empreendimento a ferramenta de *Balanced scorecard* (BSC). Então, o objetivo do artigo girará em torno da questão: Qual a importância *Balanced scorecard* (BSC) para fazer a diferença no cenário de negócios da micro e pequena empresa no mercado de negócios?

O objetivo do artigo é descrever, então como o BSC pode ajudar no estabelecimento da micro e pequena empresa no mercado de negócios. O trabalho foi dividido em títulos, que focalizarão as seguintes questões: descrever alguns conceitos de Gestão Administrativa Empresarial, abordar sobre como deve ser a Gestão Administrativa de pequenas empresas e apontar como a ferramenta BSC pode contribuir para o sucesso da gestão de micro e pequenas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL: ALGUNS CONCEITOS

Uma empresa pode apresentar um produto de alta qualidade, um serviço de muita excelência e um mercado consolidado para atender, porém, se não houver uma boa gestão administrativa, não conseguirá manter-se no mundo dos negócios (JUDICE; BAËTA, 2005).

A gestão de uma empresa pode ser entendida como o reflexo de sua diretoria de alto escalão, ou seja, o empreendimento possui o formato e apresenta bem as ideias de seus empreendedores, tanto no que tange a questão da cultura da

organização, valores, como no processo de decisão cotidiano. Logo, ter um perfil bem planejado e delineado de gestão administrativa faz com que as organizações saibam quais rumos irá tomar em seu futuro e em seu presente (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005).

Diante do cenário exposto, a gestão de empresas possui o papel de fazer a definição dos rumos do empreendimento embasada no estudo e análise de dados e informações geradas (JUDICE; BAÊTA, 2005). Muitas pessoas confundem administrar com o ato da gestão em si. Dias (2002) faz um estudo detalhado e revela que existem diferenças de contexto acerca da aplicabilidade dos termos gestão e administração: Para Dias (2002, apud JUDICE; BAÊTA, 2005, p. 171), a tarefa é árdua, principalmente no que se refere à delimitação da gestão. As diversas obras estudadas não esclarecem por definitivo sobre o assunto e os diversos autores não revelam uma certeza sobre a temática. O autor, ainda, acrescenta que, os dicionários da língua materna revelam as duas palavras (gestão e administração) como tendo o mesmo sentido. Os dois vocábulos são de origem latina e, mesmo tendo estruturas diferenciadas, costumeiramente, são traduzidas de maneira semelhante, enquanto sentido de ação.

Como descreve o dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2005, apud PRATES; SILVA, PAULA, 2012), a gestão é o ato ou efeito de gerir, ou seja, é o ato em que se exerce a gerência sobre certa situação, coisa, cuida, executa ou pratica algo.

Fazer a gestão de uma organização é, com certeza, uma atividade muito complexa, pois se constitui como uma das intervenções humanas mais difíceis de realizar. A gestão de uma empresa é uma tarefa crucial para o sucesso de uma organização e requer o desenvolvimento de habilidades e diversas competências específicas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA 2007).

Pode ser que uma das formas mais fáceis de interpretar o que significa gestão de empresas seja por meio das atividades do processo administrativo. Nele, existem quatro fases bem distintas entre si. A primeira fase está no planejamento, que pode ser considerado a base da gestão empresarial. É o planejamento que traça as demais atividades que serão feitas dentro do empreendimento. A segunda fase é da organização do negócio. Esse é o processo em que se ordenam os recursos e funções com a finalidade de facilitar o trabalho do gestor, criando uma nova visão do

empreendimento. A terceira fase é a da direção. O gestor administrativo atua como gestor de pessoas. Ele assume de forma responsável seu papel quando assume responsabilidades na orientação e direcionamento de seus funcionários para que realizem seu trabalho de forma coordenada. Ele atua, também, no direcionamento e resolução de conflitos de ordem pessoal ou setorial. O processo administrativo compreende, também, a fase do controle. O controle é o momento em que se compara os planos feitos na etapa do planejamento com os resultados obtidos (CHIAVENATO, 2004).

A temática da gestão é tratada pelo autor Rodriguez (2010 apud ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016) de uma maneira bem ampla, não tendo limitações sobre esse assunto, pois há muitas opiniões que foram estabelecidas. Porém, o autor delimita a gestão como sendo a maneira pela qual os relacionamentos entre indivíduos ocorrem, buscando um objetivo em comum.

Para Maranhão e Macieira (2008 apud MONTEIRO; BARBOSA, 2011), a gestão de empresas vem, por bastante tempo, seguindo uma abordagem funcional e que, de certa forma, cumpre com sua meta, tendo como foco a simplificação das cadeias de produção e da própria organização. Todavia, com o aumento da complexidade que envolvem os processos das organizações e a modificação na rapidez da informação a gestão empresarial passa ser uma ferramenta voltada para captar, estudar e traçar ações voltadas para as necessidades empresariais.

Os autores Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010 apud PRATES; SILVA, PAULA, 2012) fazem questionamentos acerca da responsabilidade dos gestores, pois, qualquer que seja a posição ou a função do colaborador dentro da empresa, em virtude do que ele sabe e conhece, pode gerir uma contribuição que afetará de forma positiva a empresa, ajudando na capacidade da organização.

Barbará et al (2008 apud MONTEIRO; BARBOSA, 2011) definem a gestão como um grupo de atividades direcionadas para dirigir e fazer o controle de um grupo de pessoas, fazendo intervenções responsáveis e estabelecendo relações bem definidas.

Os autores Barbará et al. (2008 apud MONTEIRO; BARBOSA, 2011) fazem a sugestão de que a gestão é um conjunto de ações entrelaçadas e que precisa perpassar e permear todos os processos da empresa, interagindo com o

planejamento, mediando, monitorando e avaliação tais processos.

Existem diversos elementos que podem trazer impacto para a gestão administrativa empresarial, sejam eles internos ou externos, de maior impacto ou menor impacto, elementos estes com os quais as organizações se relacionam diariamente, não havendo possibilidade de viver num mundo estanque por causa da convivência social e devido ao processo de globalização (GODINHO et al., 2013).

Maranhão e Macieira (2008 apud MONTEIRO; BARBOSA, 2011) destacam os muitos tipos de agentes que fazem pressão para com as empresas e crê que os tais, além de trazer problemas e dificuldades, podem ser muito boa fonte geradora de oportunidade para que se aperfeiçoe a gestão e ela passe a ser exemplar.

As empresas, normalmente, conseguem fazer a sua gestão com destreza frente às pressões internas, mas, é bastante complicado que as organizações consigam ter boa governabilidade quando as pressões são externas. Então, a busca constante pela eficiência de um modelo de gestão precisa partir de um conjunto de ações que criem a possibilidade de se identificar e diminuir os riscos empresariais, assim como potencializar as oportunidades para a empresa se desenvolver e crescer (GODINHO et al., 2013).

2.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas, cada dia mais, têm sido representativas no cenário econômico e ganhado cada vez mais espaço dentro do mercado de negócios. Muitos profissionais que trabalham como autônomos tem deixado a informalidade e estão formando seus próprios negócios, conseguindo mais credibilidade e apoio de órgãos competentes. No ano de 2019, as pequenas e microempresas foram responsáveis por 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do comércio brasileiro e, na área industrial e na prestação de serviços, a participação das mesmas é bastante significativa: cerca de 22,3% para a indústria e 36,3% para a prestação de serviços (SEBRAE, 2019).

Mas, o que é uma micro ou pequena empresa? Para Lima (2001), não há um critério único e invariável para se definir micro e pequena empresa. Existem muitos indicativos que podem ser usados para classificar empresas dentro das categorias de

micro, pequena, média e grande.

Pereira et al. (2009) relata que a micro e pequena empresa essencial e não pode ser vista como um negócio de menor valor ou menos importante para a economia, pois ela é um instrumento de políticas governamentais para se distribuir a renda de forma que sejam minimizadas as desigualdades sociais e regionais. As micro e pequenas empresas são lugares potencialmente favorecidos para gerar oportunidades de emprego e renda.

São creditadas a pequenas empresas o papel de agentes de mudança industrial e inovação, veículos para geração de emprego, criação de riqueza e crescimento econômico. Proprietários de pequenas organizações, normalmente, exibem seu empreendedorismo com disponibilidade limitada de recursos, foco flexível em nichos de mercado emergentes, com produtos e serviços inovadores, apresentando alto valor agregado, personalizados (VOSS et al., 1998 apud CASSANEGO JUNIOR, 2006).

Mesmo com toda evidência da contribuição das pequenas e micro empresas na economia e outras áreas, normalmente, as pessoas associam-nas com atividades empresariais com pouca expressividade. Há ainda, aqueles que associam essas empresas a negócios de família somente, onde não se sabe separar o lado pessoal do lado dos negócios e empreendimento. Todavia, esse pensamento está totalmente equivocado já que, atualmente, elas representam uma fatia considerável dentro da rentabilidade da economia do país (POUTZIOURIS, 2003 apud CASSANEGO JUNIOR, 2006).

Todavia, muitas empresas fracassam porque não existe, em alguns casos, um conhecimento básico sobre gestão empresarial, a qual consiste em gerenciar os riscos, as oportunidades. Os gestores das micro e pequenas empresas necessitam buscar ajuda voltada para o aprendizado pessoal e para aplicar dentro da empresa (KOTLER, 2000).

Somente existe possibilidade de se administrar aquilo que se pode mensurar, medir e para isso é preciso conhecer. Então, é primordial para um empresário de pequena e micro empresa ter domínio sobre os processos voltados para gestão, acompanhando o desempenho da empresa, observando o ambiente externo e interno, tendo a iniciativa de adotar ferramentas e métodos de controle que permitem o

gerenciamento estratégico das ações efetuadas na empresa. Isso dará uma visão mais clarificada do desempenho ou não dos processos que envolvem a produção e fornecimentos de serviço junto aos clientes (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

É importante dizer que, na gestão administrativa de micro e pequenas empresas, não existe o trabalho para satisfazer o interesse de acionistas já que, muito raramente, uma pequena e micro empresa possui capital aberto e ações, seja entre os sócios diretos ou que estão à disposição do mercado financeiro. O foco da gestão dessa empresa de pequeno micro e pequeno porte terá o enfoque sobre as atividades voltadas para a administração, estrutura e planejamento do empreendimento, para a área de operações e gestão financeira do negócio (FERREIRA et al., 2011).

Ferreira et al. (2011) relata que a gestão administrativa requer o enfoque em alguns pontos objetivos, tais como:

- 1 – Estruturação do funcionamento dos setores e dos processos empresariais;
- 2 – Realização da gestão de empregados e fiscalização por meio do setor de Recursos Humanos (quando existe) com relação à produtividade;
- 3 – Realização de análise do cenário da empresa para criação de um sistema de finanças que vise um desenvolvimento melhor e que expanda o empreendimento;
- 4 – Criação de um plano de negócios e planejamento estratégico;
- 5 – Fazer o controle de fornecedores e compras de insumos para a produção, procurando evitar desperdícios, sempre mantendo o estoque dentro dos limites estabelecidos.

Os itens citados anteriormente são somente algumas das funções que a gestão dentro da pequena e microempresa precisa perceber, sempre observando todos os setores (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

2.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA A GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Existem ferramentas administrativas que podem contribuir para o sucesso da micro e pequena empresa, conforme relatado na introdução. A primeira citada foi o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é uma importante ferramenta que representa a tentativa de mudar a força de uma empresa com relação aos seus

concorrentes, de modo que ela se torne mais eficiente (HEWLETT, 1999 apud, CASSANEGO JUNIOR, 2006). O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para quem está iniciando um empreendimento ou para quem já começou. O Planejamento Estratégico dará o foco de que o pequeno empreendedor precisa para não se perder ao longo do trajeto ao longo dos negócios (FISHMANN, 1991).

Muitas empresas pequenas fecham suas portas devido à falta de uma estratégia bem formulada e implementada. Isso dificulta a tomada de decisões para com o investimento e os resultados podem não ser os esperados. Tal acontecimento é perigoso e pode levar a pequena empresa a fechar suas portas. Com isso, nota-se que planejar é a palavra de ordem para toda e qualquer empresa que deseja o sucesso e um crescimento constante no mercado cada vez mais exigente e crescente. Muitos donos de pequenas empresas relatam que não adotam o planejamento estratégico porque isso toma tempo e as metas, nem sempre, são para curto prazo. Eles preferem adotar posturas para obter resultados mais rápidos (OLIVEIRA, 1998).

Uma organização que pensa no futuro dos negócios e que queira aproveitar as oportunidades, prevenir-se contra as ameaças e manter o negócio em crescimento dentro da atual esfera globalizada precisa fazer investimento no planejamento estratégico de forma séria, ativa, contínua e usando sempre a criatividade (OLIVEIRA, 1998).

Outra ferramenta que pode ser usada pelas pequenas empresas é o “Balanced Scorecard”. Ele foi criado por um sistema de indicadores visando a tradução e a implantação de estratégias dentro de empresas (RODRIGUES, 2001). Certos executivos não somente usam o método para clarificar estratégias, mas, inclusive, para comunicá-las e realizar seu gerenciamento. Logo, a ferramenta não é somente um sistema usado para medir, mas, também, para mudar um sistema de administração gerencial (LORENZONI; VIERIA, 2013).

Esta ferramenta de gestão empresarial que ajuda no direcionamento da administração da empresa. A proposta revelada pelo BSC é ter um método que auxilie no entendimento do crescimento da empresa de maneira ampla. Nos moldes tradicionais, esta visão é incompleta, pois focaliza somente em itens como faturamento, as vendas e a abrangência do mercado. Mesmo sendo relevantes, tais resultados não são os únicos e essenciais para o desenvolvimento e sucesso de uma pequena empresa.

A cada dia mais, micro e pequenas empresas tem adotado uma gestão que vislumbra o alcance de objetivos e, desta forma, conseguem se desenvolver. O BSC é uma das vertentes que tem como enfoque o equilíbrio do crescimento do negócio. Com isto, a empresa se torna melhor e maior em diversas áreas e cada um dos setores influenciará nos resultados dos demais.

Assim, o BSC traduz a necessidade de se ter um crescimento dentro da empresa por meio de metas, que são divididas em todos os setores da empresa. Logo, existe um caminho a ser percorrido, com objetivos que clarificam as etapas e os processos que devem ser feitos para obtenção de melhores resultados. Não se pode desconsiderar também o tempo em que tais conquistas e metas serão conseguidas.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Realizou-se a pesquisa em materiais que abordam o assunto escolhido. Então, a realização do trabalho partiu de uma análise literária, que tem como intuito realizar um trabalho em que há possibilidade de cruzar informações, conceitos e opiniões sobre o tema escolhida, observando pontos importantes para a investigação e desenvolvimento da pesquisa. O ato de analisar bibliografias é importante, pois se constitui em valiosa técnica de chegar à obtenção de dados de qualidade e relevantes para o trabalho. Esse tipo de pesquisa ajuda a definir estratégias, ordenar e interpretar informações úteis ao desenvolvimento do trabalho, além de criar uma consciência crítica e inovadora no pesquisador (AQUINO, 2010).

A pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois, para Figueiredo e Souza (2011), pois ela tem a característica de quantificar, que usa como coleta de dados o questionário, ferramenta mais usada em pesquisas de campo, que tem como finalidade o levantamento de opiniões e obtenção de informações específicas.

Assim, aplicou-se o questionário formulado com 9 (nove) questões referentes à gestão administrativa e ferramentas que as empresas usam para melhoramento de seu desempenho no atendimento ao cliente. O questionário foi criado por meio do aplicativo *Google Forms*, uma ferramenta de coleta de informações internas, como

questionários de pesquisa, encaminhado a 80 gerentes de empresas, de diferentes sexos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fizeram parte da pesquisa 80 gerentes que trabalham em empresas com regime Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Dos entrevistados, 47,6% eram do sexo masculino e 51,2% do sexo feminino e 1,2% não definiram o sexo.

Em seguida, sobre o enquadramento no regime tributário, as respostas foram as seguintes:

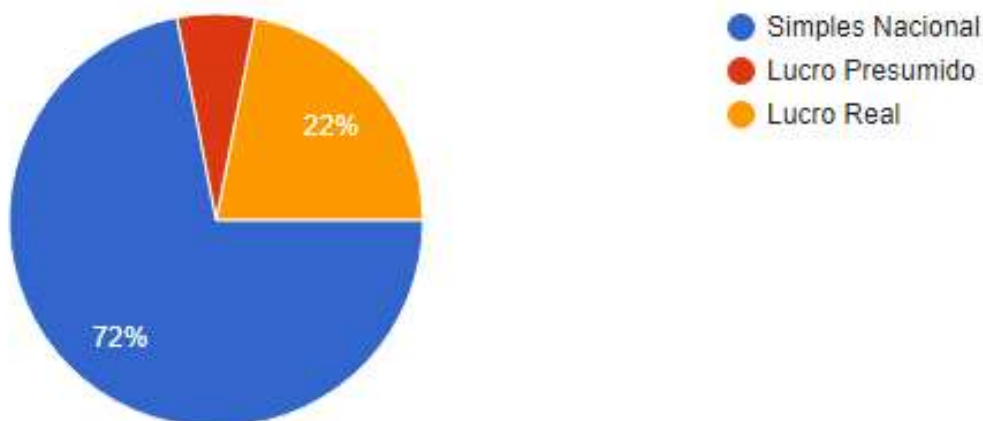


Gráfico 01: Questão 2 – “Enquadramento da empresa no regime tributário com o qual trabalha”.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, foi possível constatar que a maior parte dos entrevistados trabalho dentro do regime Simples Nacional. Muitas empresas de pequeno porte optam por esse sistema de tributação por causa de diversos fatores. Um deles é a unificação para fazer a arrecadação, fato que facilita o recolhimento de impostos. Além disso, a arrecadação ocorre por meio de alíquota única, sendo isto para o empreendedor uma redução de 40% na carga tributária da empresa e também não existe a necessidade de fazer registro nos cadastros estaduais e municipais quando se usa o Simples Nacional. Soma-se a isto o fato de que a empresa consegue reduzir custos trabalhistas, já que não é preciso a contribuição de 20% de INSS Patronal constando na folha de pagamento.

Sobre os entrevistados conhecerem alguma ferramenta de gestão, as

respostas obtidas apresentaram as seguintes porcentagens: 75,6% dos entrevistados responderam que conhecem e 24,4% disseram que não. É um número bastante acentuado de gestores que não conhecem alguma ferramenta de gestão, fato que é preocupante já que diversas destas ferramentas ajudam a maximizar o potencial da empresa para conquistar e manter clientes e a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Uma das ferramentas de gestão é o *Balanced Scorecard* e procurou-se saber dos entrevistados se algum deles tinha algum conhecimento sobre ela. As respostas evidenciaram o seguinte:

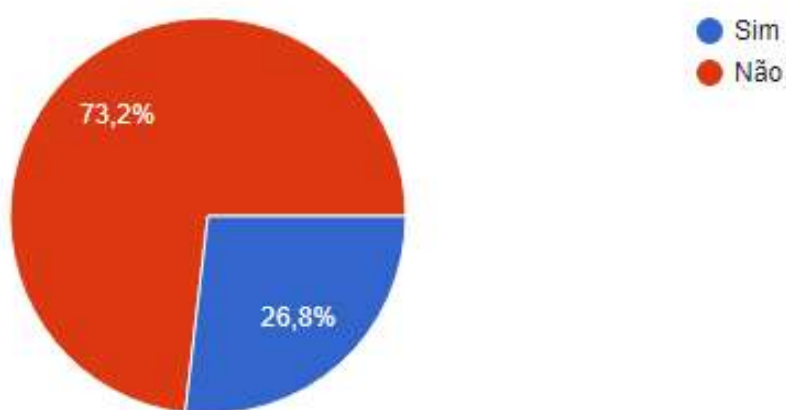


Gráfico 02: Questão 4 – “Você já ouviu falar sobre *Balanced Scorecard*?”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior parte dos entrevistados desconhece essa ferramenta. A quantidade de gestores entrevistados que tem conhecimento sobre o o *Balanced Scorecard* é pouca, se comparado à quantidade que desconhece totalmente a ferramenta. Com isto, falta a estes gestores o entendimento de que esta ferramenta ajuda no aperfeiçoamento dos negócios e auxilia na ampliação das atividades empresariais.

Sobre os entrevistadores concordarem que os os fatores (perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento) serem de maior importância quanto à qualidade da gestão, os resultados foram: 72% concordam, 26,8% concordam parcialmente e 1,2% discordam parcialmente. Não houve nenhum entrevistado que discordasse totalmente diante do questionamento feito.

O conhecimento sobre estas perspectivas são importantes do ponto de vista da área de negócios, pois, dentro de cada uma delas, há temas estratégicos bem definidos, objetivos e metas, assim como indicadores que possibilitam por a estratégia da empresa em prática. Isto ajuda na montagem de um sistema de indicadores ponderado e equilibrado, que leve em conta não somente a parte financeira do negócio, mas a empresa como um todo.

Dentro da questão de estratégia adequada para a empresa, procurou-se sondar junto aos entrevistados qual ou quais eles consideram relevante para impulsionar o número de clientes que comprem ou consomem seus produtos. As respostas foram as seguintes:



Gráfico 03: Questão 6 – “Dos itens abaixo, o que você considera que seja a melhor estratégia para aumentar o número de clientes consumindo o seu produto?”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior parte dos entrevistados assinalou para o fato de que é preciso investir em gestão, criando e planejando estratégias de marketing de vendas. Inovar, desenvolver, criar estratégias voltadas para alcançar mais pessoas que conheçam e consumam os produtos da empresa é uma das ações vitais para o sucesso do empreendimento.

Sobre investir nos funcionários e a frequência com que os entrevistados fazem isso, obteve-se os resultados seguintes:



Gráfico 04: Questão 7 – “Com qual frequência você incentiva de alguma forma e/ou investe os seus funcionários?”

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior parte dos entrevistados (56,1%) assinalou para o fato de que investem, com frequência contínua, nos colaboradores e isto já faz parte do planejamento da gestão para que se tenha pessoas capacitadas e com motivação para o trabalho. Sem investimento em pessoas, haverá colaboradores desmotivados e a empresa deixa de incitar o aparecimento de talentos e aprimoramento dos que já existem, perdendo, assim, espaço no mercado. A pesquisa mostrou que ainda há empresas que não investem nada, pois acreditam que a empresa não tem obrigação de investir no aprimoramento. Bergamini (1997) afirma que os funcionários são vistos como pessoas que possuem diferentes habilidades e talentos pessoais que são característicos e próprios de cada indivíduo. Logo, cada um tem condições, de forma diferente, de contribuir para efetivação dos objetivos da empresa.

Sobre a existência de um profissional ou equipe de profissionais responsáveis em fazer estudos e criação de estratégias de mercado buscando o atendimento do que a maior parte dos clientes precisam no momento, as respostas coletadas foram 52,4% sim, pois entendem que isto é vital para o conhecimento do mercado e 47,6% responderam que não. Um número bem acentuado de entrevistados ainda não possui qualquer tipo de profissional para fazer estudos dentro da área do mercado em que atuam para entender o comportamento e a necessidade do cliente. Assim, deixam de ampliar sua cartela de clientes ou de fidelizar os que já possuem por não entender o comportamento do cliente.

O entendimento do comportamento do consumidor é algo crucial tanto quanto a compreensão das razões de ele adquirir um certo produto ao invés de outros. Tal noção permite que a empresa entenda como é possível conquistar aquele cliente e o

que precisa fazer para que ele se torne fiel à sua marca.

Acerca do planejamento futuro, estratégias e plano de carreira, a pergunta foi se os entrevistados abordam estes assuntos com os funcionários e com qual frequência. As respostas coletadas foram:

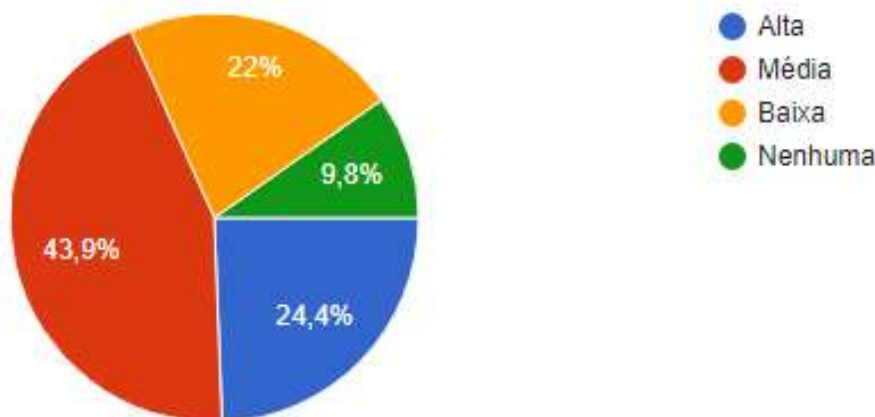


Gráfico 05: Questão 9 – Com qual frequência você fala sobre planejamento futuro, estratégias e plano de carreira com os seus colaboradores?”

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior parte dos entrevistados aborda com os colaboradores sobre os assuntos mencionados numa frequência média. Somente 24,4% colocam os assuntos em pauta com uma frequência alta. E há empresas que mostraram pouca ou nenhuma disponibilidade de discutir ou mencionar os assuntos com os colaboradores. As pessoas de uma empresa são o capital mais importante e, quando elas entendem quais metas futuras, estratégias a empresa pretendem implementar, elas se envolverão mais com o ambiente e os processos de negócio da empresa, ajudando a melhorar os ganhos. Outro item importante é sobre o plano de carreira. É necessário que o colaborador tenha perspectivas de crescimento, saiba que há oportunidades de melhorar para que fique motivado a empenhar-se, cada vez mais, em suas tarefas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois da realização da pesquisa bibliográfica e de dados, notou-se que as micro e pequenas empresas têm crescido em número e são uma das principais fontes de empregos e renda no território nacional.

Dentro dos contextos pesquisados, ficou claro que a maior parte das pequenas e microempresas adotam o do Sistema Simples Nacional, já que tal adesão traz

diversos benefícios para o pequeno empreendedor.

Com o artigo também foi possível observar que ainda existe um percentual considerável de empreendedores que não possuem conhecimentos sobre ferramentas da gestão administrativa que podem ajudá-los a se manterem no mercado, controlando e mantendo seu negócio.

Grande parte dos gestores entrevistados conhecem ferramentas de gestão e as colocam em prática para melhorar o desempenho dos seus negócios. Isto demonstra que tais gestores têm buscado conhecimento dentro da área de gestão administrativa para que haja melhorias nos processos de produção e dentro da equipe que trabalha na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Dalci Mendes; PEREIRA, Ian Mota; LIMA, Ivone Junges. Instrumentos de Controle de Gestão utilizados por Micro e Pequenas Empresa Sul Catarinenses. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n.3, p. 49-92, 2016.

AQUINO, I. de S. **Como escrever artigos científicos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 56, n.2, p.179-194, 2005.

CARVALHO, A V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas** São Paulo: Pioneira, 2001.

CASSANEGO JUNIOR, Paulo. **Ferramentas administrativas para micro e pequenas empresas**. 2006, 119 f. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Santa Maria-RS, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FARIA, Ana Cristina De; ROBLES, Léo Tadeu; BIO, Sérgio Rodrigues. Custos logísticos: discussão sob uma ótica diferenciada. **Anais do XI Congresso Brasileiro de Custos – Porto Seguro, BA**, Brasil, 27 -30 out. 2004.

FERREIRA, C. C. et al. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 863-884, 2011.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODINHO, Ricardo Ferreira et al. Gestão empresarial em sistemas de produção de leite na microregião de São João Batista do Glória (MG). **Ciência et Praxis**, v. 6, n. 12, p. 39-49, 2013

JUDICE, Valéria Maria Martins; BAETA, Adelaide Maria Coelho. Modelo empresarial, gestão de inovação e investimentos de venture capital em empresas de biotecnologia no Brasil. **Rev. Adm. Contemp.**, v. 9, n. 1, p. 171-191, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Futura, 2000.

LIMA, Edmilson de Oliveira. As definições de micro, pequena e média mpresas brasileiras como base para a formulação de Políticas públicas. **ANAIS DO II EGEPE**, Londrina/PR, Novembro/2001.

LORENZONI, Rafaela; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto-Gedecon**, v. 1, n. 1, p.118-132, 2013.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em Serviço Social**. São Paulo: PUCSP, 1994

MONTEIRO, José Moraes; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.5, n.2, p. 38-59, 2011

NAKAMURA, W. T; MINETA, R. K. N. **Identificação dos Fatores que Induzem ao Uso do Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica**. São Paulo: Enanpad, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, M. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **INMR - Innovation & Management Review**, v.6, n.1, p. 50-65, 2009.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Rev. FAE**, v.8, n.1, p.127-138, 2005

PRATES, Antônio Augusto Pereira; SILVA, Matheus Faleiros; PAULA, Túlio Silva de. Natureza administrativa das instituições de Ensino Superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho. **Soc. Estado**, v. 27, n. 1, p. 25-44, 2012 .

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo Cesar; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Rev. Adm. Empres.**, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007

VASCONCELLOS, Vinícius Albuquerque; CANEN, Alberto Gabbay; LINS, Marcos Pereira Estellita. Identificando as melhores práticas operacionais através da associação Benchmarking-Dea: o caso das refinarias de petróleo. **Pesqui. Oper.**, v. 26, n. 1, p. 51-67, 2006 .

ZOUAIN, Deborah Moraes et al . Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Rev. Adm. Pública** v. 45, n. 3, p. 863-884, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1) GÊNERO

- A. Feminino
- B. Masculino
- C. Indefinido

2) ENQUADRAMENTO DA EMPRESA

- A. Simples Nacional
- B. Lucro Presumido
- C. Lucro Real

3) CONHECE ALGUMA FERRAMENTA DE GESTÃO

- A. Sim
- B. Não

4) VOCÊ JÁ OUVIU FALAR SOBRE BALANCED SCORECARD?

- A. Sim
- B. Não

5) VOCÊ CONCORDA QUE PERSPECTIVA FINANCEIRA, PERSPECTIVA DE CLIENTES, PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS E PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO SÃO OS 4 FATORES DE MAIOR IMPORTÂNCIA PARA A QUALIDADE DA GESTÃO?

- A. Sim
- B. Não

6) DOS ITENS ABAIXO, O QUE VOCÊ CONSIDERA QUE SEJA A MELHOR ESTRATÉGIA PARA AUMENTAR O NÚMERO DE CLIENTES CONSUMINDO O SEU PRODUTO?

- A. NÃO FAZER NADA E ESPERAR QUE ELES TE DESCUBRAM
- B. IR DE PESSOA EM PESSOA MOSTRANDO O SEU PRODUTO
- C. INVESTIR EM GESTÃO, CRIAR E PLANEJAR ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE VENDAS

7) COM QUAL FREQUENCIA VOCÊ INCENTIVA DE ALGUMA FORMA E/OU INVESTE OS SEUS FUNCIONÁRIOS?

- A. ALTA, FAZ PARTE DO PLANEJAMENTO DA GESTÃO PARA TER SEMPRE UM COLABORADOR BEM CAPACITADO E DISPOSTO A TRABALHAR PARA O CRESCIMENTO DA EMPRESA
- B. REGULAR, SÓ É REALIZADO ESSE TIPO DE PROCESSO QUANDO HÁ REAL NECESSIDADE, FORA ISSO É DINHEIRO JOGADO FORA

- C. BAIXA, NÃO INVISTO EM COLABORADOR POIS SEI QUE QUANDO ELES ESTIVEREM CAPACITADOS PODEM DEIXAR A EMPRESA PARA TRABALHAR PARA OUTRA PESSOA E/OU MONTAR O SEU PROPRIO NEGÓCIO**
- D. NENHUMA, CADA UM TEM QUE INVESTIR EM SI, A EMPRESA NÃO É OBRIGADA A INVESTIR EM COLABORADOR**

8) NA SUA EMPRESA EXISTE ALGUÉM OU ALGUMA EQUIPE RESPOSÁVEL POR ESTUDAR E CRIAR ESTRATÉGIAS DE MERCADO VISANDO ATENDER O QUE A MAIORIA DOS CLIENTES NECESSITAM NO MOMENTO?

- A. SIM, É ESSENCIAL PARA O CONHECIMENTO DO MERCADO**
- B. NÃO, NÃO VEJO NECESSIDADE**

9) COM QUAL FREQUENCIA VOCÊ FALA SOBRE PLANEJAMENTO FUTURO, ESTRATÉGIAS E PLANO DE CARREIRA COM OS SEUS COLABORADORES?

- A. ALTA**
- B. MÉDIA**
- C. BAIXA**
- D. NENHUMA**