

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC
CAMPUS VIDEIRA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA

VORLEI CRUZ SOBRINHO

GESTÃO GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE
VIDEIRA

VIDEIRA, SC
2014

VORLEI CRUZ SOBRINHO

GESTÃO GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE
VIDEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à UNOESC, como requisito parcial à
obtenção do grau de especialização em Gestão
Financeira e Controladoria.

Orientador: Professor Ildo Fabris

Videira, SC
2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

VORLEI CRUZ SOBRINHO

GESTÃO GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE
VIDEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à UNOESC, como requisito parcial à
obtenção do grau de especialização em Gestão
Financeira e Controladoria.

Aprovado em ____/____/____

PROFESSOR AVALIADOR

Prof.: Avaliador:

RESUMO

O presente trabalho discorre sobre a Gestão Gerencial nas Micro e Pequenas empresas da cidade de Videira. Identificar como é feita a gestão gerencial nas micro e pequenas empresas da cidade e as dificuldades enfrentadas por seus proprietários durante a gestão dos seus negócios. Apresentar as diferentes ferramentas de gestão para micro e pequenas empresas. Conhecer como os empresários administram as empresas pesquisadas. Levantar as possíveis na administração das micro e pequenas empresas. Conhecer alguns vícios que os empreendedores possuem no comando de seus estabelecimentos, que prejudicam no crescimento. Ter conhecimento das principais dificuldades apresentadas pelos empresários de Videira e por último apresentar um modelo de gestão empresarial para que os empreendedores do município possam ter como referência para gestão dos seus negócios. Porém após a conclusão da pesquisa verifica-se ninguém pode criar um modelo de gestão para todas as empresas no geral, pois cada uma tem características ímpar no seu modelo de negócio, por outro lado é necessário aperfeiçoar-se continuamente a respeito das diversas técnicas de gestão empresarial e ter claramente definido um planejamento para o futuro do negócio.

Palavras –chaves: Empresário. Gestão. Ferramentas. Técnicas.

ABSTRACT

This paper discusses the Managerial Management in Micro and Small enterprises in the city of Grapevine. Identify how managerial organization is made in micro and small enterprises in the city and the difficulties faced by their owners during the management of its business. Present the different management tools for micro and small enterprises. Knowing how entrepreneurs manage the companies surveyed. Raise the possible administration of micro and small enterprises. Know some vices that entrepreneurs have in charge of their properties, which hinder growth. Have knowledge of the main difficulties presented by entrepreneurs Vine and finally present a model of business management for entrepreneurs in the municipality may have as a reference for managing their business. But after completion of the research it appears no one can create a management model for all companies in general, as each has odd characteristics in their business model, on the other hand it is necessary to improve continuously about the various techniques business management and have a clearly defined plan for the future of the business.

Keywords: Entrepreneur. Management. Tools. Techniques.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – FATURAMENTO ANUAL	34
Gráfico 2 – RAMO DE ATUAÇÃO	35
Gráfico 3 – QUADRO DE FUNCIONÁRIOS	35
Gráfico 4 – CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS DE GESTÃO	36
Gráfico 5 – FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS	37
Gráfico 6 – DIFICULDADE PARA O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO	38
Gráfico 7 – MODELOS DE GESTÃO X COMPETITIVIDADE	39
Gráfico 8 – GANHOS COM O USO DE TÉCNICAS DE GESTÃO	40
Gráfico 9 - DIFICULDADE NA GESTÃO DA EMPRESA.....	41
Gráfico 10 – GESTÃO ATUAL DAS EMPRESAS DE VIDEIRA	42
Gráfico 11 - USO DE FERRAMENTAS ADEQUADAS	43
Gráfico 12 – DISPOSIÇÃO DE INOVAÇÃO	44
Gráfico 13 - PLANEJAMENTO.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	10
1.6 METODOLOGIA	11
1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	12
1.8 QUESTÕES DE PESQUISA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	14
2.1.1 O PAÍS EMPREENDEDOR	16
2.1.2 A MICROEMPRESA E O ADMINISTRADOR	17
2.2 GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	19
2.2.1 CONCEITO DE GESTÃO	21
2.3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO GERENCIAL	21
2.3.1 GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA	23
2.3.2 INDICADORES DE DESEMPENHO	24
2.3.3 ORÇAMENTOS EMPRESARIAL	25
2.3.4 BALANCED SCORECARD (BSC)	26
2.3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.3.6 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	28
2.3.7 BENCHMARKING	30
2.3.8 TERCEIRIZAÇÕES OU OUTSOURCING	31
3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	33
3.1 FATURAMENTOS ANUAL	33
3.2 SETOR DE ATUAÇÃO	34
3.3 QUANTIDADE DE EMPREGADOS	35
3.4 CONHECIMENTOS SOBRE MODELOS OU FERRAMENTAS DE GESTÃO APLICADAS AS MICROEMPRESAS	36
3.5 UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS NA GESTÃO EMPRESARIAL	37
3.6 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA UTILIZAÇÃO OU IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS	38
3.7 ADERIR UM MODELO DE GESTÃO TORNA A EMPRESA MAIS COMPETITIVA	39
3.8 GANHOS OBTIDOS COM O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO	39
3.9 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO DIA A DIA EMPRESARIAL	41

3.10 FORMAS QUE AS EMPRESAS DE VIDEIRA ESTÃO SENDO ADMINISTRADAS.....	42
3.11 UTILIZAÇÕES DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE ACORDO COM A REALIDADE DA EMPRESA.....	43
3.12 DISPOSIÇÕES PARA INOVAR NA FORMA DE DIRIGIR SEU NEGÓCIO.....	44
3.13 VISÕES DEFINIDA DO FUTURO.....	45
4 CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

As dificuldades encontradas entre os empresários para, se manter no mercado concorrido e dinâmico do mundo atual, levam as empresas a fecharem suas portas muito antes de atingirem sua maturidade. No Brasil cada ano apresenta uma crescente taxa de natalidade de micro e pequenas empresas, porém segundo dados do SEBRAE, uma porcentagem dessas organizações fecha suas portas antes mesmo de completar três anos de existência. Diante deste cenário é importante identificar onde os empreendedores estão errando na hora de tomar suas decisões empresariais e apresentar a importância da gestão gerencial para as microempresas estudadas. Com as ferramentas disponíveis sendo essas, que as grandes organizações já utilizam e com algumas adaptações é possível ser utilizado pelas pequenas.

A criação de novos negócios se dá na maioria das vezes pelo fato da maioria das pessoas, sonharem com o próprio negócio, não terem mais chefes. Porém não leva em consideração a necessidade de se ter habilidades gerenciais, e sim, considera-se apenas o capital necessário, localização da sala comercial do que possuem ou fluxo de gente que passa pelo local.

Considerando as estatísticas apresentadas pelo serviço de apoio à micro e pequenas empresas e a identificação das habilidades gerenciais básicas para prosperar com o novo empreendimento, procurou-se identificar nas microempresas do município de Videira, quais são as ferramentas de gestão gerencial que vem sendo utilizadas e as dificuldades apresentadas pelas empresas para prosperar com seus negócios. Destarte, estruturar um modelo de gestão baseado na realidade dos empresários local para que possa servir de norte para definirem suas formas de ação e estratégias empresariais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Muitas das micro e pequenas empresas do município são gerenciadas por familiares, que na maioria das vezes, não aplicam uma gestão gerencial e financeira no que se refere à administração do negócio. Deste modo porque muitas encerram suas atividades dentro de um prazo médio de três anos?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo desse trabalho é conhecer a realidade das empresas da cidade de Videira, a forma como os gestores dirigem as mesmas.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como é feita a gestão gerencial nas micro e pequenas empresas da cidade de Videira e as dificuldades enfrentadas por seus proprietários na prática desta ferramenta de gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar as diferentes ferramentas de gestão para micro e pequenas empresas.
- Identificar as formas que os empresários administram as empresas pesquisadas
- Identificar falhas na administração das micro e pequenas empresas

- Identificar vícios que os empresários possuem no comando de seus estabelecimentos, que prejudicam no crescimento.
- Identificar as principais dificuldades apresentadas pelos empresários de Videira.
- Demonstrar um modelo de gestão empresarial para que os empreendedores do município possam ter como referência para gestão dos seus negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho irá tratar sobre a sobrevivência das micro e pequenas empresas da cidade de Videira, quais são os motivos que levam a maioria à falência dentro de três anos de existência, realizar um diagnóstico das formas de gestão gerencial que os empresários estão praticando dentro de suas organizações e apontar falhas nesses processos, criando um modelo de administração que os empreendedores possam ter de base para prosperar em seus negócios.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Análise e Apresentação dos Dados; 4. Conclusão; e 5. Referências.

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho. O tema está sendo apresentado, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, evidencia-se o capítulo da Fundamentação Teórica. É neste capítulo que estão inseridas as teorias que se relacionam com o

tema. Apresenta uma revisão da literatura sobre os conceitos, história e características das micro e pequenas empresas do Brasil. Ainda no segundo capítulo e subtítulos, abordam-se conceitos básicos de algumas ferramentas de gestão.

No terceiro capítulo, está exposto e analisado os dados levantados através de uma pesquisa de campo com os empresários locais de tal maneira que seja possível a compreensão dos mesmos.

No quarto capítulo identifica as principais conclusões do trabalho e as sugestões para estudos futuros, bem como se apresenta propostas de melhorias para as microempresas.

No quinto capítulo, as referências que representam as fontes de pesquisas bibliográficas utilizadas.

1.6 METODOLOGIA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2003), quantos aos fins e quantos aos meios, tem-se:

- a) Quantos aos fins, a pesquisa é exploratória a partir da coleta de dados nas empresas selecionadas;
- b) Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica, em função das investigações em livros, monografias, artigos e pela internet. E de campo, pelo compromisso de se realizar questionários nas empresas selecionadas.

Para elaboração deste trabalho, foram realizadas pesquisas através de livros, internet, revistas, jornais e uma pesquisa do formato entrevista realizada com os empresários da cidade de Videira.

1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O universo analisado foi de cinco mil e oitenta e quatro, micro e pequenas empresas situadas no município de Videira, para conhecer o tamanho da amostra a ser pesquisada com um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5% para mais ou para menos, pesquisamos junto ao do setor de tributação da cidade, a quantidade de empresas registradas existentes no município e considerando que conforme pesquisas apresentadas pelo IBGE e SEBRAE, 99% do total de empresas são micro e pequenas chegamos ao universo já mencionado anteriormente, e a partir daí definimos o tamanho da amostra através de fórmulas estatísticas.

Os dados da pesquisa proposta foram coletados por meio de questionários, respondidos através de entrevista feita pessoalmente com os gestores das micro e pequenas empresas da cidade de Videira.

Os dados foram tabulados e dispostos de formas gráficas, do tipo diagrama, pizza e gráficos de barras.

1.8 QUESTÕES DE PESQUISA

- Quais são as diferentes ferramentas de gestão para micro e pequenas empresas?
- Quais as formas que os empresários administram atualmente as empresas pesquisadas?
- Quais as possíveis falhas encontradas na administração das micro e pequenas empresas?
- Quais os vícios praticados pelos empresários no comando de seus estabelecimentos, que prejudicam no crescimento?
- Quais as principais dificuldades encontradas na administração das empresas videirenses pelos empresários?

- Qual possível modelo de gestão empresarial que os empreendedores do município possam ter como referência para gestão dos seus negócios?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão inseridos os principais conceitos teóricos, necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Iniciando-se pela classificação das empresas, o cenário brasileiro, logo após, definição de microempresa e administrador e por último apresentamos algumas ferramentas de gestão.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Micro e Pequenas Empresas, são objetos de vários estudos acadêmicos, no entanto, muito pouco sabemos a respeito de como surgiu. A origem dessas empresas no Brasil ainda merece que seja despendida determinada atenção. O pequeno negócio voltado para a prestação de serviços ou a atividade agrícola que seja empresário individual ou do produtor rural familiar, ou ainda representado pelo pequeno pecuarista ou tropeiro sempre teve importância enorme para a sociedade. Dos pequenos empresários do início da história aos microempresários que possuem seus estabelecimentos dentro de centrais de distribuição, quitandas, indústrias, transportes, salões, bares e restaurantes, foi construída uma imensa classe de capitalistas responsáveis pelo abastecimento e pela prestação de serviços urbanos.

Não existe vestígios sobre quando exatamente surgiu as microempresas no país, qual era sua atividade principal e em qual região se localizavam. Pode-se dizer que a partir da produtividade colonial surgiu as pequenas empresas e fato não tem como dividir a história do Brasil da história da pequena empresa. Relatos, documentos e evidencia apontam para o litoral do estado de São Paulo as origens da agricultura e da indústria brasileira.

Sua procedência provável surgiu com os primeiros colonizadores e com os índios brasileiros transformados em pequenos fornecedores de alimentos.

Os primeiros pequenos empreendedores brasileiros desenvolviam trabalhos no ramo de transportes, manufatura, agricultura, comércio e serviços. O mesmo não continuaram próximos e dependentes das grandes empresas açucareira, nem menos se dedicaram apenas as atividades secundárias e de suporte a grande empresa colonial.

O número desses empresários foi aumentando, tomando proporções consideráveis dentro da economia local, chegando hoje a 99% do total das empresas brasileiras, esta forma houve a necessidade de classificação das empresas para saber se enquadra como micro, pequena ou grande empresa.

Existem diversas classificações para o que é micro e pequena empresa, e, segundo Leone (1991, p65) “existe certa relatividade na caracterização e definição do que vem sendo considerado como micro e pequena em diversos países, pois não existe uma definição universalmente aceita”, dada a heterogeneidade de critérios utilizados para nortear essa definição. Assim, o que normalmente ocorre é considerar o conceito de micro e pequena empresa em decorrência das condições de cada país. No Brasil, a legislação específica prevê o enquadramento das microempresas de acordo com seu faturamento anual, enquanto o SEBRAE tem seus critérios fundamentados de acordo com o número de empregados.

Conforme a Lei 9.841 de 5 de outubro de 1999, a microempresa e a empresa de pequeno porte são definidas da seguinte forma:

I. Microempresa: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a 244mil reais; II. Empresa de Pequeno Porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadra como microempresa, tiver receita bruta anual superior a 244 mil reais e igual ou inferior a 1 milhão e 200 mil reais.

Devido ao grande potencial de geração de empregos originado pela descentralização geográfica das microempresas, os elevados números que essa classificação de porte empresarial apresenta, considera-se senão como o principal, mas um dos principais pilares de sustentabilidade da economia brasileira.

Segundo dados apresentados pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) esse segmento constitui 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal do Brasil, e juntas representam 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, sendo 99,8% das empresas que são constituídas a cada ano.

Ainda segundo dados da Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX), em 2001, 64% das empresas exportadoras se enquadravam como micro e pequena empresa e geram um volume de U\$\$ 8 bilhões de vendas para o mercado externo, que correspondem a 12% das exportações brasileiras.

O aumento de micro e pequenas empresas brasileiras é consequência da globalização, sendo que as empresas ao procurarem maior eficiência, terceirizam suas atividades de apoio ao negócio principal. Multiplicando cada vez mais a necessidade da existência de novas empresas para servirem de suporte.

2.1.1 O país empreendedor

Brasil hoje é considerado um dos países mais empreendedores do mundo, perdendo somente para a China. Uma das principais dificuldades apresentada para o novo empreendimento quando entra no mercado é a concorrência porém também ajuda aos novos empresários a se aperfeiçoar e criar novos diferencial para sair na frente.

Conforme o professor de geografia Evandro Costa ([2013 ou 2014]) comenta que, “a partir do momento que mais pessoas empreendem, mais pessoas tem a oportunidade de mostrar seu talento e sua capacidade produtiva. Acaba trazendo maior possibilidade de estruturação econômica e social”.

O grande problema encontrado no empreendedorismo, é que a maioria empreende sem um planejamento de custo e longo prazo, se tornando a falta deste um dos motivos de insucessos de muitos empresários.

Segundo Drucker, “empreendedores inovam; empreender é a ação que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza”. No momento que o governo busca soluções para combater a crise econômica, mantendo como prioridade o combate ao desemprego e o crescimento sustentável, o estímulo ao empreendedorismo representa uma alternativa eficaz.

As micro e pequenas empresas no Brasil pode ser considerada com um portal de entrada e a criação de oportunidades para o jovem que procura o primeiro emprego ou o senhor com mais de quarenta anos. Destarte as mesmas propiciam as pessoas, de se manterem nas suas cidades de origem e também colabora com a distribuição da riqueza nacional.

Apesar de seu contexto econômico as micro e pequenas empresas não recebem sua devida atenção por parte dos governantes, considerando sua contrapartida social que representam perante a nação, os programas governamentais e a política adotada ainda são insuficientes para atender esse segmento.

2.1.2 A Microempresa e o Administrador.

Pode-se definir empresa como aquilo que se empreende, empreendimento. Uma iniciativa de uma ou mais indivíduo que juntos exploram um determinado negócio. Também é sinônimo de companhia, organização ou sociedade. Ainda segundo Souza 2011, p23. “De maneira geral pode-se arguir que uma empresa é uma organização produtora de utilidades ou benefícios colocados à disposição da sociedade, que está disposta a consumi-los”.

Pode-se então definir empresa como uma organização que destina-se à produção e ou comercialização de bens e serviços com vista, a obtenção de lucro. A razão de sua existência é atender as necessidades de um local, região, país ou mundo. Indiferente do seu tamanho, cada empresa encontra-se estruturada em

quatro áreas; produção, comercialização, finanças e recursos humanos, Mesmo que em muitos casos não é possível observa claramente esta divisão.

Para se constituir uma empresa no Brasil não se trata de um processo muito complexo, o que facilidade a realização do sonho de muitas pessoas, porém não pode levar em conta somente o processo burocrático e sim é necessário que o futuro empresário tenha algumas habilidades gerenciais para criar seu próprio empreendimento. Ao abrir seu próprio negócio o empreendedor logo percebe a diferença em não ter mais a figura do chefe, delegando-lhe tarefas. Porém ser dono do próprio negócio pode muitas vezes entusiasmar o novo empresário ou até mesmo assustar diante das responsabilidades assumidas.

O empresário é considerado a pessoa que assume responsabilidade moral e econômica sobre a empresa. Atos social que tem por iniciativa gerar e dirigir os negócios, controlando indicadores e resultados. Identificar os objetivos da empresa e transformá-los em **aca o por meio** de planejamento, organização, direção e controle, realizados em todas as áreas da empresa é o exercício que o gestor deve executar.

De acordo com Resnik:

O gestor é aquela pessoa que melhor conhece os objetivos, os valores e a identidade da empresa, tendo a responsabilidade de tirar o máximo do mínimo de recursos disponíveis, sem causar prejuízos aos planos financeiros dessa empresa, pois é o gestor quem estipula as prioridades e decide como os recursos devem ser alocados para maior impacto.(RESNIK,1990, p.9)

Em uma microempresa o proprietário é o gestor do negócio, sendo que não basta apenas planejar para alguém fazer ou cumprir, mas sim gerir o negócio ativamente. Deste modo se a empresa pode ser considerada como a sombra de um homem, do contrário das grandes organizações em que seus executivos têm responsabilidades parciais, o empreendedor terá responsabilidade por todos os aspectos da companhia e de seus produtos.

O administrador da microempresa deve gerenciar sua empresa diante dos altos e baixos da economia, planejando-se financeiramente para todos os momentos inclusive na época de crise, sabendo ultrapassar por ela sem ocasionar grandes danos à empresa. O gestor deverá aperfeiçoar os serviços ou produtos oferecidos

para não perder clientes e priorizar a eficiência, e deste modo atingir seus objetivos traçados.

O empreendedor com seus conhecimentos amplos de finanças, marketing e recursos humanos, tem habilidade para proporcionar um controle de poucos recursos disponíveis às microempresas e diminuir o risco de falência do seu negócio.

2.2 GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O ambiente de negócios se torna cada vez mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias bem como novas formas de organização do trabalho tem colocados os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Conforme Ferreira, 1997, p.241 explica que:

Uma das grandes tarefas do administrador de nosso tempo é, conseqüentemente, prever e se antecipar as mudanças, outra delas é liderar, formar pessoas que acompanhem nessa empreitada. Preparar espíritos igualmente abertos a transformações, eliminar resistências destrutivas, expulsar a cultura da acomodação, tão presentes em setores monopolísticos.

Além disso o desafio diário, tem sido a capacidade e a competência que as empresas enfrentam para se ajustarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas,

instrumentos, atitudes e comportamentos necessários as mudanças, inovações e sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

Independente do porte da empresa e o lugar do mundo em que se encontra as pessoas estão sentindo os reflexos dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela reengenharia como a descentralização o *empowerment* ou a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador enfrenta os desafios totalmente novos.

É necessário desenvolver a sensibilidade para perceber que as mudanças na gestão empresarial são um imperativo e não uma simples opção. Por outro lado, não podemos implantar modelos de gestão das grandes empresas sem antes realizar alguns ajustes, pois o pequeno empresário geralmente é responsável por todos os setores da empresa, por mais, que não estejam bem definidos, destarte são realidades totalmente diferentes.

A distinção existente indica a necessidade de se ajustar um modelo de sucesso em uma grande corporação para ser implantado em uma microempresa. Se matem os mesmos conceitos, porém modifica-se a forma de implantar, pois os empreendedores possuem uma visão holística da empresa, e a facilidade de implantação fica facilitada pois a burocratização é reduzida.

As micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo tem características próprias, são mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidades que as grandes empresas, mas em contra partida, devido a limitações próprias de seu porte em geral tem menos poder de barganha e não se beneficiam de ganhos em grandes escalas. Por isso mesmo não é possível reproduzir mecanicamente os modelos de gestão e de boas práticas empregadas pelas empresas de maior porte.

2.2.1 Conceito de Gestão

O termo gestão vem do latim “*gestios – gestionis*”, que significa executar, obter sucesso com meios adequados. Com uma gerencia de boa qualidade pode-se obter sucesso em tudo o que se propõem na vida. A gestão é o meio pelo qual se consegue, também com planejamento, resultados de qualidade e definitivamente a gestão leva a atingir os objetivos propostos. Segundo Ribeiro, (2004, p. 2): “Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Consequentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes”.

Gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou administrar. Gerir consiste em realizar diligencias que conduzem ao desenvolvimento de um negócio ou de um objetivo qualquer. Administrar por outro lado, consiste em governar, dirigir, ordenar ou organizar.

O processo de gestão abrange um conjunto de tramites que são levados ao limite para concluir um projeto ou um assunto, também pode-se definir gestão como o direcionar ou administrar uma empresa ou um negócio.

Podemos encontrar vários tipos de gestão como: gestão social, de projetos, gestão do conhecimento e gestão ambiental. Independentemente do tipo de gestão que se denomine, para que seja bem executada e desenvolvida torna-se necessário a utilização de algumas ferramentas ou técnicas de gestão. Desta forma a probabilidade de sucesso em uma organização ou projeto atingir o cem por cento esperado fica mais facilitada.

2.3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO GERENCIAL

Diante do cenário competitivo e dinâmico em que as empresas encontram-se, fica cada vez mais indispensável o aperfeiçoamento contínuo na gestão empresarial.

Existe várias ferramentas de gestão no mercado que auxiliam na gestão das organizações, independente do seu tamanho. Uma ferramenta utilizada em uma empresa de grande porte, pode perfeitamente ser implantada em uma empresa que está iniciando suas atividades, porém torna-se necessário adequar a mesma ao perfil daquele novo empreendimento.

Toda ferramenta gerencial possui sua importância para resolver problemas dentro das empresas. Com a correta utilização e absorção da ideia central de cada técnica, proporcionam excelentes melhorias no sistema gerencial. Segunda pesquisa realizada pela consultoria Bain&Company em 2011, segue uma lista das 10 ferramentas mais utilizadas e das 10 que proporcionaram mais satisfação dos usuários.

As dez mais utilizadas são:

- a) *Benchmarking*
- b) Planejamento Estratégico
- c) Declarações de Missão e Visão
- d) Gestão de Relacionamento com o Cliente
- e) Terceirização
- f) *Balanced Scorecard*
- g) Gestão da Mudança
- h) Competências Centrais
- i) Alianças Estratégicas
- j) Segmentação de Clientes.

As dez ferramentas por satisfação:

- a) Planejamento estratégico
- b) Declarações de Missão e Visão
- c) Gestão pela qualidade total
- d) Segmentação de Clientes
- e) Alianças estratégicas
- f) Gestão de relacionamento com o cliente
- g) Gestão da lealdade e satisfação

- h) *Balanced Scorecard*
- i) Competência
- j) Gestão de *Supply Chain*.

A seguir entenderemos melhor sobre algumas das ferramentas utilizadas que pode ser aplicado perfeitamente a micro e pequenas empresas, porém precisa verificar qual técnica de gestão enquadra-se mais a necessidade da empresa no momento e realizar os ajustes necessários para ficar de acordo com o perfil da empresa.

2.3.1 Gestão de Fluxo de Caixa

Existem vários fatores que afetam o fluxo financeiro de uma empresa, desde um cenário econômico oscilante em um mundo globalizado, como o que passamos recentemente com altas taxas de juros e cortes de créditos, até mesmo os prazos obtidos com fornecedores e concedidos a clientes. Por estas razões e por muitas outras é que se torna fundamental a adoção do fluxo de caixa, como instrumento de controle e também como base para tomada de decisões. Conforme Santos (2001, p.57) “[...] a necessidade de planejamento de caixa está presente tanto em empresas com dificuldades financeiras, como naquelas bem capitalizadas”.

Uma ferramenta simples de praticar dentro das micro e pequenas empresas, muitos empresários até praticam de forma inconsciente, alguns empreendedores registram o seu fluxo de caixa na memória, outros através do extrato bancário e alguns até possuem algum tipo de registro, seja ele no papel ou em seus computadores.

Esta ferramenta nada mais é do que a previsão de entradas e saídas de dinheiro em um determinado tempo, este controle permite saber a liquidez da empresa, ou seja, a capacidade da organização saldar seus compromissos assumidos, a falha desse controle pode levar a empresa ao fracasso, por outro lado um controle bem feito pode determinar o sucesso da mesma.

Somente o registro desta movimentação de recursos monetários não garante o sucesso, precisa além de outras práticas de gestão, saber usufruir dessas informações para tomar decisões, tais como: necessidades de tomada de recursos financeiros como prever períodos em que irão sobrar recursos para ser aplicado da forma correta.

O fluxo de caixa quando gerado com eficiência é uma poderosa ferramenta de gestão de negócios, as informações devem ser detalhadas, o gestor deve ter domínio do ciclo operacional da empresa e também é fundamental a implantação de controles auxiliares.

2.3.2 Indicadores de Desempenho

O desenvolvimento destes indicadores deve ser realizado de cima para baixo, interligando as estratégias, recursos e processos. Os indicadores de desempenho nada mais são do que o conjunto de técnicas e atividades que visam quantificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser analisado.

Segundo Moreira (1996, p.1) lembra que “[...] as organizações que hoje se preparam para ingressar no século XXI sofrem uma série de pressões ambientais que dificilmente seria imaginada há vinte anos”. Todas as empresas independentes do seu porte sofrem esse tipo de pressões, por isso necessitam mostrar agilidades na condução dos seus negócios, buscando produtividade, eficácia e competitividade. Com a utilização dos indicadores de desempenho pode-se alcançar com mais facilidade esses objetivos.

2.3.3 Orçamentos empresarial

O orçamento empresarial tem como principal objetivo identificar os comportamentos do planejamento financeiro, com a utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano compreendendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa através da formalização de desempenho dessas funções administrativas gerais.

Um orçamento em contabilidade ou finanças é a escrita de todas as receitas e despesas de uma organização, governo ou indivíduo correspondente a um período de exercício determinado, podendo ser anual, mas que também pode ser mensal, trimestral, plurianual, etc. O orçamento deriva do processo de planejamento da gestão. A administração de qualquer atividade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve estabelecer objetivos e metas para um período determinado, materializados em plano financeiro, isto é, contendo valores em moeda para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

Conforme Welsch:

O envolvimento administrativo no programa de planejamento e controle de resultados está diretamente relacionado à confiança depositada pela administração em sua própria capacidade de influenciar significativamente o curso futuro de certos eventos e, portanto, o êxito das empresas. (WELSCH, 1983, p 50).

O planejamento empresarial deve ser elaborado sempre com objetivos a médio e longo prazo para que a empresa tenha tempo suficiente para ser implantado, pode avaliar sua adequação e fazer seus ajustes necessários de acordo com o perfil e a necessidade de cada empresa. Pois o planejamento não deve ser rígido e inflexível, pois ele espelha as possibilidades criadas pelas empresas na época em que foi planejado, para o atingimento do objetivo geral da empresa.

A implantação do sistema orçamentário provoca mudanças internas em todos os setores, portanto é necessários investimento, dedicação, treinamento e profissionais capacitados, para que o orçado seja alcançado. Vale lembrar que nenhum sistema orçamentário pode resolver todos os problemas administrativos, mas pode prever soluções necessárias. O orçamento fornece grande quantidade de

relatórios gerenciais e fiscais, e permite a análise que ajudam a organizar e controlar os setores na contabilidade. Se trabalhar com estimativas é mais vantajoso, pois permite ao gestor direcionar os objetivos da organização para quais caminhos deseja seguir.

A utilização de relatórios frequentes sobre o desempenho pode contribuir para o comportamento positivo, dando aos gestores o tempo e a oportunidade de se adaptarem às condições em mudança.

2.3.4 Balanced Scorecard (BSC)

O balancedscorecard é uma metodologia da medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da HawardBussinesSchool, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos utilizados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a tecnologia da informação e os softwares de ERP como solução de apoio, relacionando-a a gerencia de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos para adoção dessas metodologias incluem definição das estratégias empresariais, gerencia de negócios, gerencia de serviços e gestão da qualidade, passos esses implementados através de indicadores de desempenho.

Para definir esses indicadores é necessário utilizar alguns requisitos que tratam dos processos de um modelo de administração de serviços e busca maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial: financeiro; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

Balanced Scorecard é um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para empresas, onde o gestor das empresas devemselecionar e aplicar variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização demonstre desempenho positivo e crescimento ao longo prazo.

Segundo Kaplan:

O *balancedscorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda entre as perspectivas, interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. (KAPLAN, 1997, P25)

Desta forma a partir de uma visão balanceada e integrada de um processo organizacional, o BSC permite discorrer sobre a estratégia de uma forma clara e objetiva, através de quatro perspectivas, interligando-as, formando uma relação de causa e efeito.

A empresa consegue atingir seus objetivos estratégicos a partir do momento em que o administrador é capaz de ter uma visão holística da empresa e induzir ações que contribuam para o sucesso da empresa. Como apoio para essa atitude gerencial o gestor pode utilizar o *balancedscorecard*, pois trata-se de uma ferramenta que permite uma gestão mais eficiente de empresas, acompanhando indicadores, planos, estratégias de negócios, problemas a serem resolvidos e seus procedimentos de correção. Entretanto não pode ser considerado como uma panaceia e como uma única alternativa para todos os males do planejamento estratégico e da administração estratégica.

2.3.5 Planejamento Estratégico

O conceito de estratégica é oriundo de um cenário de guerra. Chiavenato, 2003, p.28, diz que. “As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir”. As conduções das guerras passaram a ser planejada com antecipação, basta assistir a um bom filme

de guerra para ver claramente a estratégia aplicada. Este conceito sofreu uma série de refinamentos e hoje uma empresa sem planejamento não sobrevive. A elaboração de um planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo na hora certa.

Trata-se da formulação de objetivos para seleção de programas de ação e sua execução, considerando sempre as condições internas e externas a empresa e sua evolução esperada. Deve-se respeitar que todo processo tenha coerência e sustentação. Esse processo de planejamento permite que se estabeleça um direcionamento a ser seguido pela empresa, com objetivo de atingir a perfeição na relação entre empresa e ambiente.

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1984, P.133).

Quando considerado a metodologia para formulação do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades, que se definem: a primeira em termos da empresa com um todo, “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para se chegar à situação desejada”.

Dessa forma o maior desafio da gestão estratégica está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo plano estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. Como toda função de gestão, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento execução, monitoramento, avaliação, ajuste e reajustes.

2.3.6Gestão da Qualidade Total

A gestão da qualidade total trata-se de elaborar uma estratégia de administração direcionar a transformar a consciência da necessidade de se ter

qualidade de todos os processos organizacionais, é referida como total, uma vez que seus objetivos é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida ou seja, seus fornecedores distribuidores e demais parceiros de negócios.

Segundo Hékis et al. (2008, p.304) apud Paladini (1994, p.16), “qualidade corretamente definida é aquela que prioriza o consumidor. Isto mostra que a qualidade é mais do que simples estratégias ou técnicas estatísticas, é antes uma questão de decisão, que reflete em políticas de funcionamento da organização”.

Este modelo de gestão tem sido amplamente utilizada, na atualidade, por organizações públicas e privadas de qualquer porte, em materiais produtos, processos ou serviços. A conscientização e a busca da qualidade e do reconhecimento de sua importância, tornou a certificação dos sistemas de gerenciamento da qualidade indispensáveis uma vez que:

- a) Aumenta a satisfação e a confiança dos clientes;
- b) Aumenta a produtividade;
- c) Reduz os custos internos;
- d) Melhora a imagem e os processos de modo contínuo;
- e) Possibilita acesso mais a novos mercados.

A certificação das empresas permite analisar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente, um material, processo, produto ou serviços concebidos conforme padrões, procedimentos e normas.

Uma empresa que se propõe a implantar uma política de gestão voltada para a qualidade total, têm ciência de que a sua trajetória deve ser reavaliada periodicamente e também seguir os princípios básicos da qualidade total.

A gestão da qualidade total é indispensável para um negócio, ela exige a consciência dos responsáveis e o respeito pelo consumidor. Fatos que potencializam os resultados de uma relação, pois dificilmente uma empresa voltada para a qualidade total será surpreendida com problemas e insatisfações, ao

contrário representara uma necessidade na vida do consumidor, conquistando sua atenção por longo tempo.

2.3.7 Benchmarking

Um importante instrumento de gestão das empresas, que consiste em um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa. Esse processo tem o objetivo de melhorar as funções e processos de determinada empresa, além de ser um aliado para vencer a concorrência, uma vez que o benchmarking analisa as estratégias e possibilita a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já é realizado.

Para Giovanela (2013, p.126), “Benchmarking: envolve, por parte de uma empresa, a identificação das organizações que têm mais competência em determinada área e o estudo como elas obtém essa competência”.

O benchmarking consiste em aprender com outras empresas sendo um trabalho de grande intensidade que requer bastante tempo e disciplina. Pode ser aplicado a qualquer processo e é relevante para qualquer organização, levando em conta que se trata de um instrumento que vai contribuir para melhorar o desempenho da empresa ou organização.

Possível identificar quatro tipos de benchmarking:

- a) O benchmarking competitivo está relacionado com os processos e gestão da empresa concorrentes. É uma área delicada, pois empresas concorrentes defendem escondem as práticas que as levam ao sucesso;
- b) O benchmarking genérico consiste na comparação de parâmetro da funcionalidade das empresas, em aspectos como o tempo que determinado produto demora a chegar ao cliente, desde que foi requisitado;

c) O benchmarking funcional é muitas vezes comparado ao genérico porque é relativo a um processo de atuação da empresa, como a distribuição;

d) O benchmarking interno, que é tomar como referência as práticas e processos de outros setores dentro da própria empresa, e tentar apropriá-los ou melhora-los para outros setores. No âmbito interno, o benchmarking favorece a própria empresa, uma vez que não precisa ter custos como pesquisas externas e é um processo mais fácil de ser executado.

O processo de benchmarking gera informações importantes para que as empresas conheçam diferentes maneiras de lidar com situações e problemas semelhantes e, desta forma contribuir para que possam aperfeiçoar os seus próprios processos de trabalhos e determinar as melhores práticas para um processo ou produto em particular.

2.3.8 Terceirizações ou Outsourcing

A terceirização ou outsourcing é uma prática empresarial que visa o aumento da qualidade nas suas atividades, pode ser usada para atividade meio e para atividade fim, é considerada como uma forma de redução de custos com os trabalhadores das atividades meio da empresa, pois ao se contratar uma empresa terceirizada para fornecimento da força de trabalho de um profissional. Pode ser usada em larga escala por grandes corporações e é observada principalmente em empresas de telecomunicações, minerações, indústrias, etc. Pequenas e médias empresas também podem se beneficiar dessas práticas, uma vez que eliminam burocracias internas com as atividades meio.

Para Gonter, (2011, p.115) a terceirização é:

Num primeiro momento, a terceirização pode parecer uma excelente alternativa para a redução de custos e se manter assim, desde que o terceiro também tenha um controle dos custos ou dos seus serviços, da qualidade, das pessoas e do clima organizacional. Se os custos do terceiro aumentarem, a qualidade cair, houver muita rotatividade de pessoas e perda dos bons funcionários do terceiro, isto pode representar problemas para a minha organização, necessitando reavaliar:[...].

No Brasil a atividade de terceirização não é regulamentada, por esse motivo sofre insegurança jurídica, dessa forma é usada a CLR, Código Civil e jurisprudências para resolver os conflitos entre os empregados e as empresas que prestam serviços de terceirização.

O processo de terceirização em uma organização deve em conta diversos fatores de interesses tais como a redução de custos e principalmente o foco na sua atividade de que se tem interesse em terceirizar. A terceirização precisa entrar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização, os quais irão revelar em que pontos ela poderá alcançar resultado compatível com os serviços orgânicos, sem os problemas burocráticos.

3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O objetivo da pesquisa foi de levantar a realidade e as dificuldades apresentadas pelos empresários do município quanto a forma e ferramentas utilizadas para gerirem seus negócios, que colaborem com a competitividade de suas empresas no mercado, deste modo utilizar os dados para elaborar uma modelo de gestão para microempresas, onde empreendedores e futuros empreendedores possam utilizar para servir de parâmetro para tomar suas decisões quanto a maneira de como irão conduzir seus empreendimentos. As informações coletadas estão dispostas em itens e gráficos conforme segue.

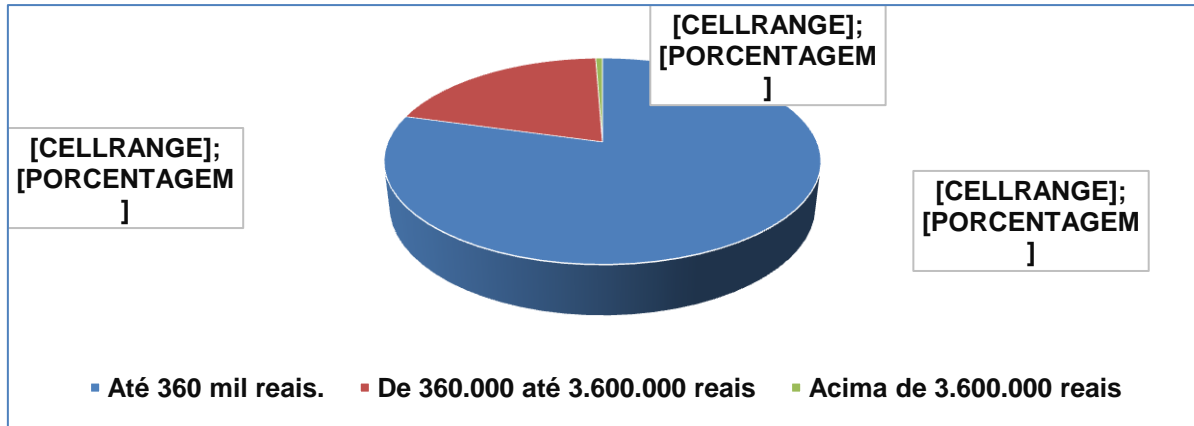
3.1 FATURAMENTOS ANUAL

O faturamento anual estabelece o porte da empresa, de acordo com a Lei 123/06 do Simples Nacional para enquadramento de ME e EPP, os limites de faturamento adotados para enquadramento segue os estabelecidos pela Lei Complementar 123/2006. Destarte temos:

- a) Empreendedor Individual – EI - Lei 123/06 – Até R\$ 60.000,00
- b) Microempresa – ME – Lei 123/06 – Até R\$ 360.000,00
- c) Empresa de Pequeno Porte – EPP- Lei 123/06 – De R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00.

As empresas pesquisadas ficaram assim dispostas:

Gráfico 1 – FATURAMENTO ANUAL

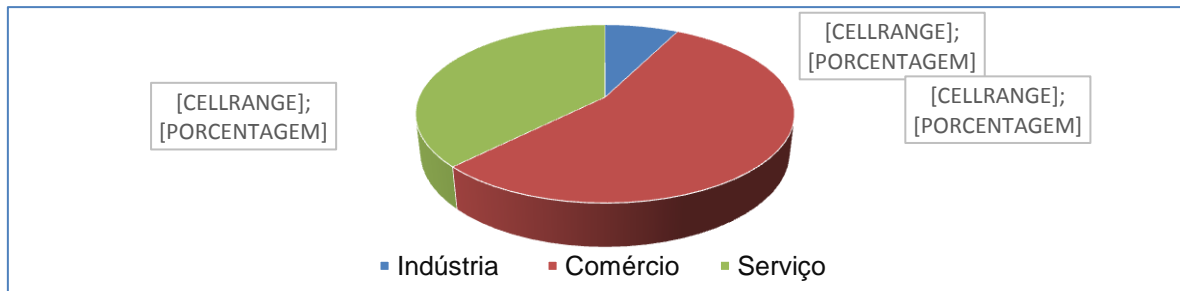


Percebe-se que quase 80% das empresas pesquisadas se enquadram como microempresas, dois motivos identificados para este resultado foi o que vem de encontro com a pesquisas nacionais que 99% das organizações privadas são microempresas e também pode-se ter obtido esses números pois direcionamos as entrevistas para este porte de empresa, sendo que mesmo assim percebeu-se estabelecimentos aparentemente pequenos faturam além do enquadramento, e se encaixam em grandes empresas, como mostra o quase 1% pesquisado.

3.2 SETOR DE ATUAÇÃO

Identificar o setor de atuação das empresas de um município, ajuda a identificar o que influencia na economia local e por outro lado possibilita prever as tendências da mesma, quanto crescimento, renda, emprego e reflexos causados por crises econômicas nacionais e mundiais, ou por intemperes da natureza. Videira apresenta a seguinte distribuição das empresas de acordo com o setor de atuação.

Gráfico 2 – RAMO DE ATUAÇÃO

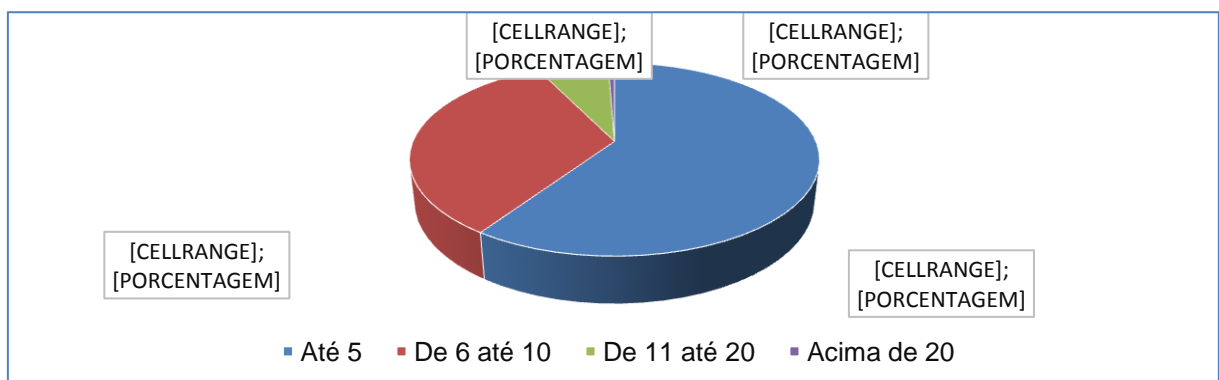


De acordo com os dados levantados o município apresenta uma distribuição equilibrada para cada setor, não fugindo da realidade identificada em outras cidades da região. Sendo mais da metade do universo pesquisado composto por comércio, seguido pela prestação de serviços e por último a indústria, informações que demonstra uma economia bem estabilizada, o que reflete e explica seu alto grau de desenvolvimento conforme o Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal, sendo o 12º colocado de 293 municípios a nível estadual e 114º colocado a nível nacional de um total de 4108.

3.3 QUANTIDADE DE EMPREGADOS

O número de funcionários registrados na empresa, ajuda entender melhor os índices do mercado de trabalho apresentados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, também considerado pelo SEBRAE como fator para qualificar o porte da empresa. Foi levantado os seguintes números com a pesquisa aplicada.

Gráfico 3 – QUADRO DE FUNCIONÁRIOS



Diante dos números apresentados analisamos que mais de metade das empresas entrevistadas possuem até cinco funcionários, caracterizando as mesmas como microempresas de acordo com a classificação do SEBRAE. Seguidas por empresas com quadro de funcionários entre seis e dez, logo após menos de um quarto da amostra com no máximo vinte funcionários e uma pequena minoria com mais de vinte funcionários.

3.4 CONHECIMENTOS SOBRE MODELOS OU FERRAMENTAS DE GESTÃO APLICADAS AS MICROEMPRESAS

O fato dos empresários conhecerem os modelos ou ferramentas de gestão utilizados no mundo corporativo, mesmo não utilizando-os já permite que os mesmos tenham um diferencial perante aos leigos das técnicas utilizadas, pois uma base de conhecimento pode servir para auxiliar na tomada de decisão.

Gráfico 4 – CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS DE GESTÃO

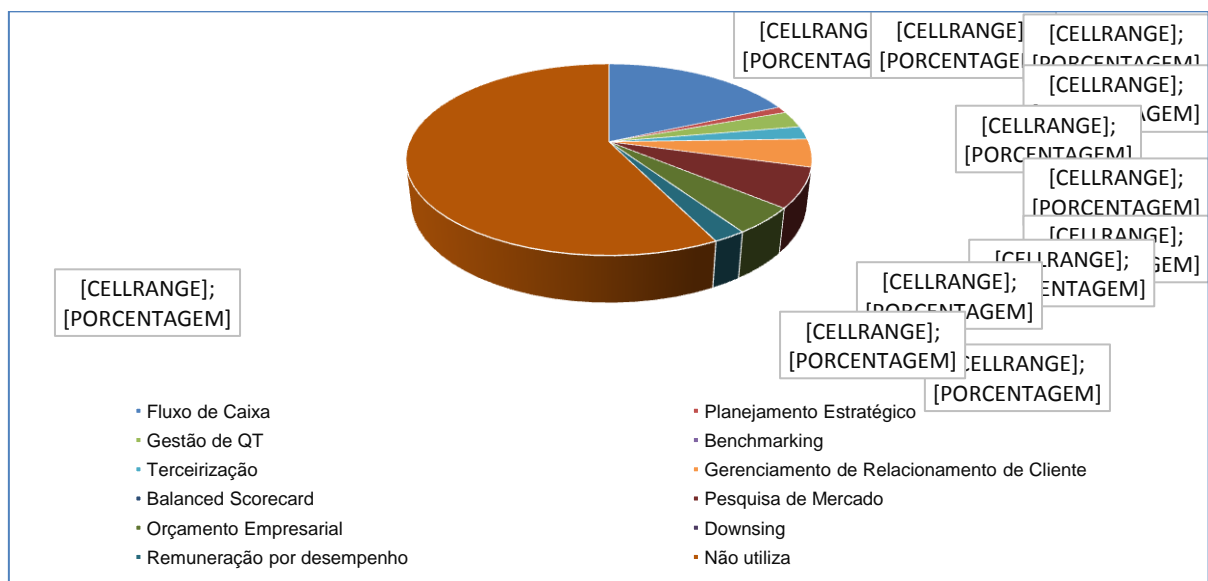


Sendo que a maioria não tem conhecimento das ferramentas ou modelos gerenciais utilizados para gerir os negócios.

3.5 UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS NA GESTÃO EMPRESARIAL

Dentre as empresas que utilizam procurou-se identificar quais seriam as ferramentas utilizadas.

Gráfico 5 – FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS

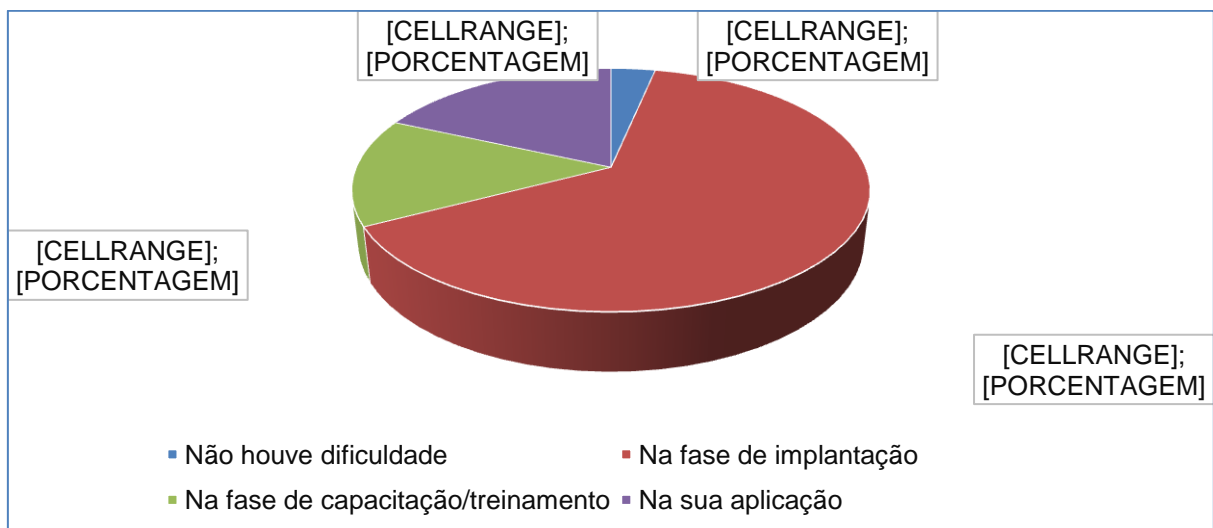


Podemos destacar como a ferramenta mais utilizada pelos empreendedores locais, o Fluxo de Caixa, sendo que dentre esta utilização encontramos os mais variados modelos de registro de entrada e saída de dinheiro da empresa que podemos identificar como fluxo de caixa, destarte alguns utilizam anotações feitas em cadernos ou folhas diárias, outro um pouco mais informatizado usam planilhas do Excel para controlar seus recursos e por último alguns utilizam programas de gerenciamento, com segunda ferramenta mais utilizada destacamos a gestão de qualidade total, sendo identificada através da implantação de um ou de vários programas relacionados a qualidade, seja ela em processos, direção da empresa, comercial ou mesmo financeiro. Tivemos as ferramentas de benchmarking, *balancedscorecard* e *downsing*, não pontuadas na pesquisa, isso demonstra conforme observação durante as entrevistas, que os microempresários desconheciam suas aplicações perante os negócios.

3.6 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA UTILIZAÇÃO OU IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

Importante identificar as dificuldades encontradas com as ferramentas gerenciais seja na sua fase de implantação ou durante a utilização das mesmas, pois esses dados auxiliam no desenvolvimento mais adequada a realidade local.

Gráfico 6 – DIFICULDADE PARA O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

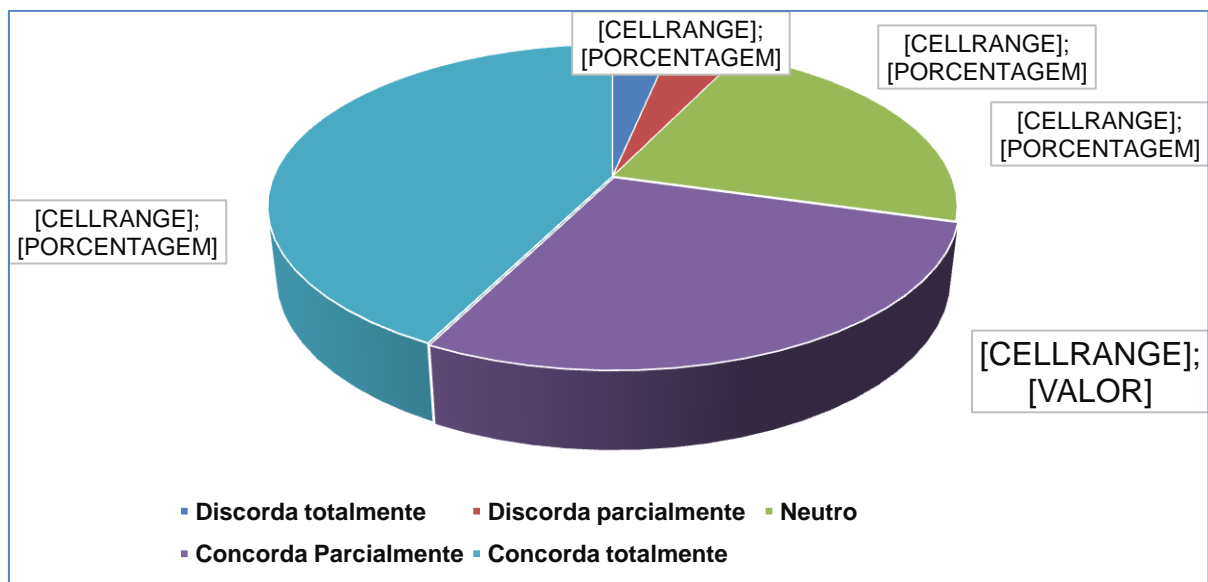


Analisando a tabela, reconhecemos que pelo motivo de a maioria das ferramentas gerenciais serem desenvolvidas e implantadas primeiramente em grandes empresas, encontra-se uma dificuldade muito grande na hora de implantá-la, um pouco dessa dificuldade pode ser oriunda da resistência a mudança da qual a maioria das pessoas tem. Por outro lado percebe-se que uma minoria das empresas não encontrara dificuldades algumas, sendo que estas não tiveram esses problemas pois os líderes e alguns colaboradores já tinham experiências em outras empresas com a prática de gestão que estava sendo implantada.

3.7 ADERIR UM MODELO DE GESTÃO TORNA A EMPRESA MAIS COMPETITIVA

Implantar uma nova forma de gerir sua empresa a partir de um modelo de gestão desenvolvido de estudos teóricos, experiências de gestores e pesquisas empresarias, leva a todo empresário a uma pergunta. Será que eu fazendo dessa forma me trará vários benefícios? Veremos o que os gestores locais apontam.

Gráfico 7 – MODELOS DE GESTÃO X COMPETITIVIDADE



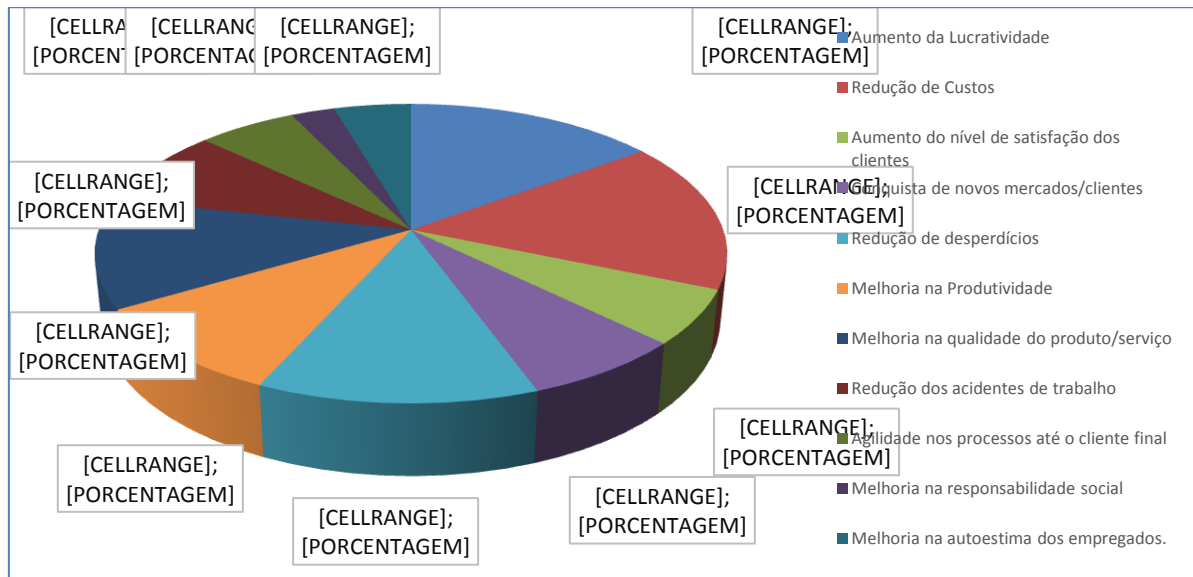
Os dados da pesquisa comprovam que uma forma de gerir sua empresa, fundamentada em estudos e experiências corporativas, e ajustada de acordo com a realidade das empresas, traz para o resultado operacional excelente melhorias, sendo que mais de quarenta por cento dos entrevistados concordam que utilizar essas ferramentas melhora sua competitividade no mercado.

3.8 GANHOS OBTIDOS COM O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Muitos pesquisadores e estudiosos da administração, afirmam que utilizar técnicas para gerir os negócios favorece positivamente os resultados da empresa.

Diante disso verificaremos agora qual foi as melhorias obtidas pelos empresários após a utilização das ferramentas gerenciais.

Gráfico 8 – GANHOS COM O USO DE TÉCNICAS DE GESTÃO

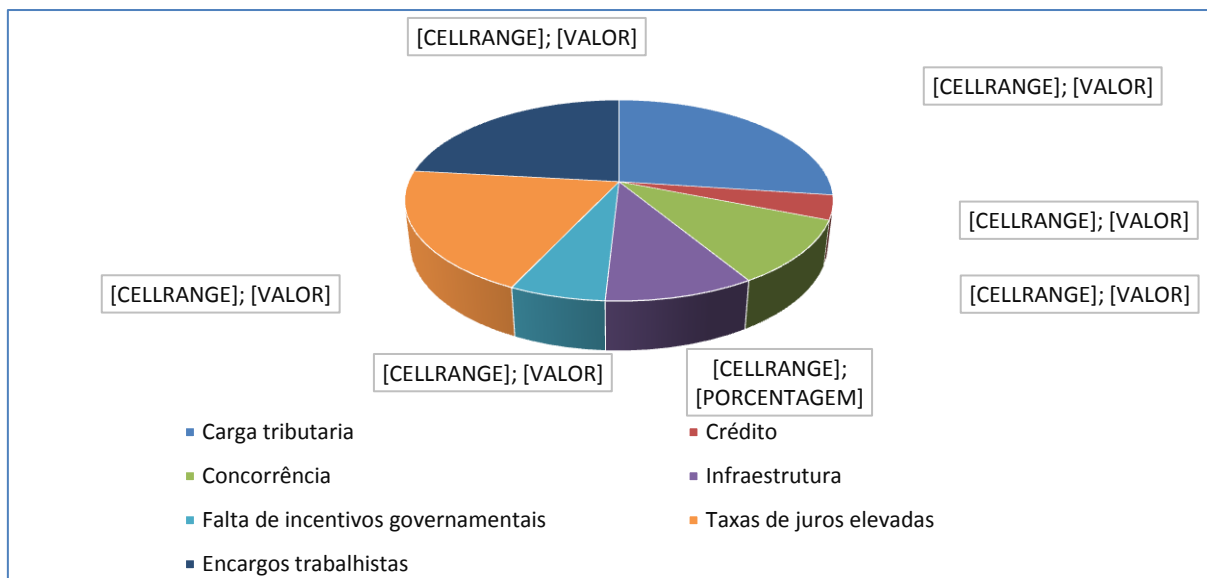


Considerando que cada ser humano tem um jeito diferente de ver as coisas e também de analisar os resultados, sendo assim cada empresa também tem suas metodologias de análise das consequências alcançadas após um processo, pois todas organizações são formadas de pessoas que possuem uma diversidade de maneira de agir. Por outro lado como trata-se de técnicas de gestão, com objetivos final diversos, esperava-se que o resultado da pesquisa não fosse muito diferente do apontado no quadro a cima. Digamos que a grande maioria percebeu uma grande redução dos custos da empresa e conseqüentemente aumento na lucratividade da empresa, e complementado essa margem percentual de mais de trinta por cento, ficou identificado um aumento na lucratividade que com certeza foi possível com a redução de alguns custos operacionais. Os demais indicadores ficaram com porcentagens parecidas que conforme já foi mencionado devido as mais variadas técnicas de gestão com objetivos finais diferentes, como por exemplo redução de desperdícios, melhoria na qualidade do produto, melhorar a qualidade do ambiente de trabalho da empresa entre outros.

3.9 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO DIA A DIA EMPRESARIAL

O cenário atual, mostra um mercado muito competitivo e com mudanças constantes e com velocidade cada vez maior, o que exige que as empresas para se manterem vivas precisam de uma certa flexibilidade na maneira como agem perante as inúmeras decisões tomadas diariamente. Sendo que as dificuldades encontradas surgem a partir de problemas parecidos do mundo empresarial.

Gráfico 9 - DIFICULDADE NA GESTÃO DA EMPRESA

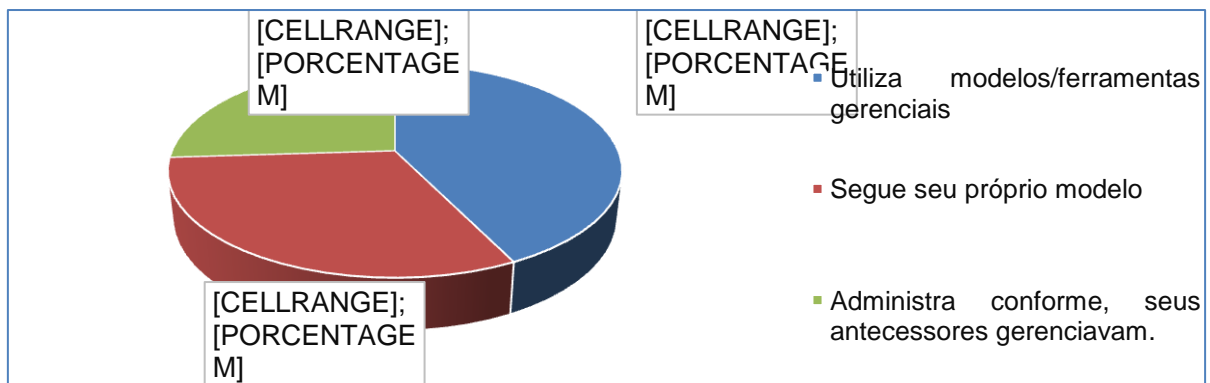


No quadro a cima foi listado as reclamações dos empresários que impedem a prosperidade das organizações nos tempos atuais, sendo a grande dificuldade encontrada pelos empreendedores a carga tributária, que engloba todos os tributos a nível municipal, estadual e federal e os encargos trabalhistas apontado como segundo colocado na pesquisa. Os encargos trabalhistas, conforme comentários dos proprietários das empresas pesquisadas, atrapalha a contratação de novos funcionários e até mesmo a melhoria dos níveis de renda da população, pois caso os empregadores aumente mais os salários prejudica seu custo trabalhista de forma negativa e conseqüentemente reduz seus lucros, o que impede o crescimento da empresa e outros novos investimentos, gerando um efeito dominó.

3.10 FORMAS QUE AS EMPRESAS DE VIDEIRA ESTÃO SENDO ADMINISTRADAS

O mundo encontra-se em constante mudança, da mesma forma as empresas precisam acompanhar a economia e as tendências para se manterem no mercado, também a forma como os empresários administram suas empresas acompanha essa evolução, conforme mostra a pesquisa.

Gráfico 10 – GESTÃO ATUAL DAS EMPRESAS DE VIDEIRA

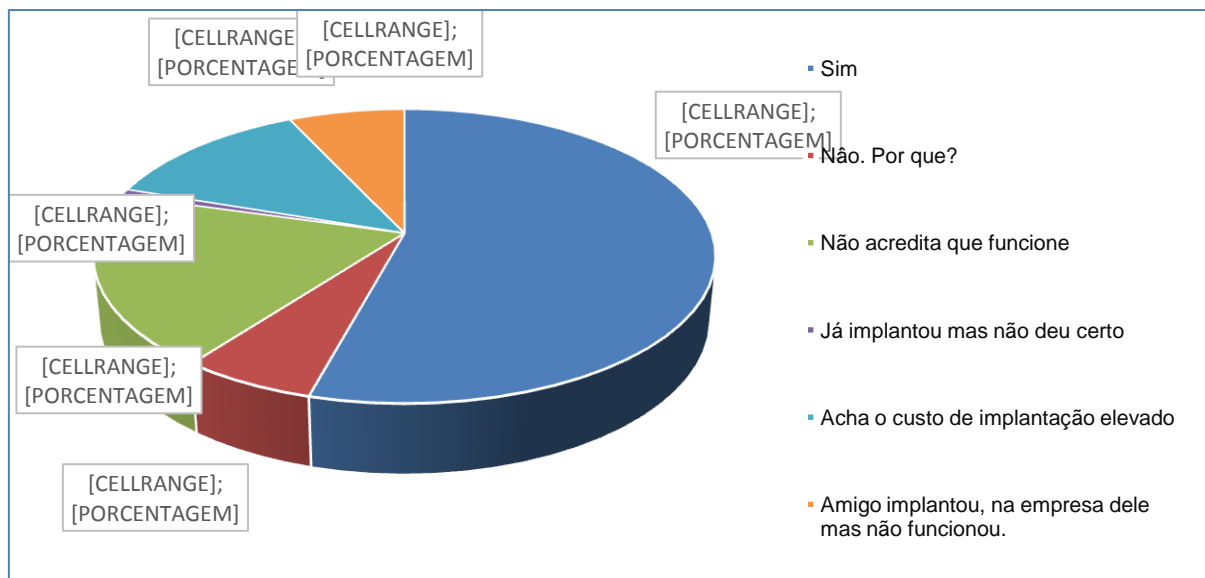


Se esta mesma pesquisa fosse realizada um período de tempo não muito antigo, os resultados da pesquisa seriam outros, porém percebe-se que quase a metade das organizações já utilizam técnicas com resultados comprovados para gerir seus negócios, porém quase um terço dos empresários ainda utilizam formas de administração utilizadas por seus antecessores e outra parte gerenciam a sua maneira sem um plano de gestão bem definido, isso preocupa pois esses dois terço representa mais de cinquenta por cento das empresas, levando a pensar que as mesmas não estão acompanhando as constantes mudanças.

3.11 UTILIZAÇÕES DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE ACORDO COM A REALIDADE DA EMPRESA

Mais importante do que utilizar uma ferramenta para auxiliar na gestão dos negócios, é utilizar uma técnica adequada de acordo com a realidade da empresa, e realizar os ajustes necessários para que fiquem de acordo com o perfil da organização.

Gráfico 11 - USO DE FERRAMENTAS ADEQUADAS

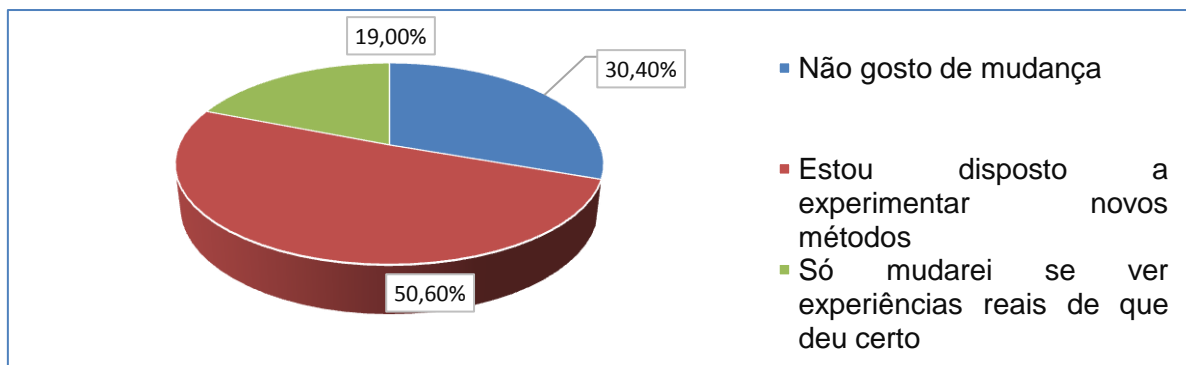


A pesquisa confirma o que foi mencionado a cima, que a maioria dos empresários entrevistados concordam que um modelo de gestão ajustado a suas realidades propicia excelentes resultados para os investidores e empresas. Sendo que mais da metade afirmaram conforme mostra os dados do quadro onze, outro ponto que nos chama atenção no quadro é que uma minoria de menos de um por cento apontou que implantou alguma ferramenta de gestão e que não trouxe melhoria nenhuma para a empresa.

3.12 DISPOSIÇÕES PARA INOVAR NA FORMA DE DIRIGIR SEU NEGÓCIO

Apenas saber que existe técnicas de gestão que auxiliam na administração da empresa, ou implantar a mesma apenas por modismo não basta, tem que existir uma disposição para inovar sua forma de gerenciar a empresa, é preciso partir do nível estratégico até o operacional, desta forma as possibilidades de sucesso são maiores.

Gráfico 12 – DISPOSIÇÃO DE INOVAÇÃO

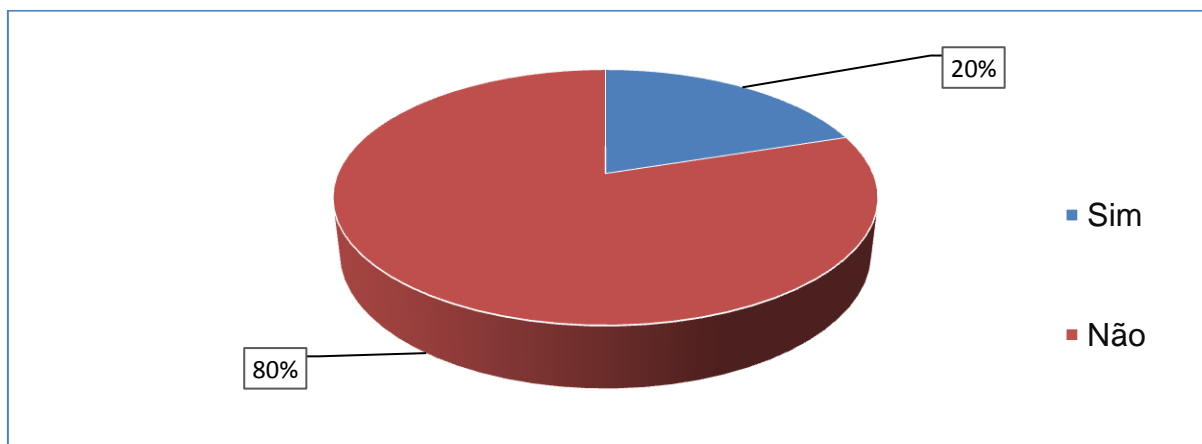


Da mesma forma como a maioria dos empresários acreditam que um modelo de gestão ajustado a realidade de sua empresa, funcione, mais de cinquenta por cento estão disposto a experimentar novos métodos, porém ainda existe quase um terço das empresas pouco mais de trinta por cento que preferem continuar como estão, sem mudança não forma como gerenciam suas empresas, e ainda temos sessenta e oito das empresas entrevistadas que, só aderem a novas técnicas após verificarem experiências reais que deram certo, porém estes empresários estão esquecendo que cada empresa é diferente uma da outra, e o que pode dar certo em uma na outra pode não funcionar.

3.13 VISÕES DEFINIDA DO FUTURO

Por último procuramos saber qual a visão de futuro que os empreendedores locais têm para sua vida e da vida do seu negócio, se existe um planejamento de como e onde desejam estar daqui doze meses, cinco anos, dez anos e vinte anos.

Gráfico 13 - PLANEJAMENTO



O resultado verificado da pesquisa de primeiro momento parece ser surpreendente, mas como sabe-se que a cultura dos brasileiros e conseqüentemente da maioria das empresas que representa um total de 286 empresas do universo pesquisado, não tem o hábito de fazerum planejamento para o futuro e sim viver o momento, a realidade das empresas videirense não é muito diferente, sendo que oitenta por cento não possuem um planejamento claro do futuro, e dentro destas duzentos e oitenta e seis empresas mais da metade não tem um planejamento bem definido para daqui um ano. A realidade encontrada possibilita compreendermos mais os resultados da pesquisa do SEBRAE que aponta a morte precoce da maioria das empresas antes dos três anos de existências, pois se não há um planejamento não tem como se preparar para o futuro, e qualquer ociosidade no faturamento pode levar a falência.

4 CONCLUSÃO

Diante das constantes mudanças que o cenário econômico apresenta-se, os gestores precisam estar cada vez mais atentos as novas formas de gerir suas empresas, aperfeiçoando constantemente, através de curso, congressos, seminários e troca de informações com outros empreendedores.

Sendo que quem sofre mais por ter uma estrutura mais frágil é as microempresas, levando muitas a fecharem suas portas antes mesmo de completarem três anos de existência. A atenção que deve-se ter com este porte de empresa deve ganhar cada vez mais as prioridades dos governos, sendo que as mesmas representam 99% do total de empresas no Brasil.

Devido essa elevada taxa de mortalidade de empresas, procurou-se investigar através de uma pesquisa com as empresas de Videira, qual o motivo que levavam as mesmas fecharem suas portas, além disso buscava-se uma modelo de gestão ideal para as micro e pequenas empresas da cidade.

Através dos dados levantados e conversas durante as entrevistas, verificou-se e se confirmou o que muitos estudiosos da gestão empresarial colocam, que não pode-se criar um modelo padrão para todas as empresas. Deste modo torna-se necessário e imprescindível os gestores procurarem conhecer as ferramentas de gestão disponível no mercado adaptá-las e implantá-las dentro de suas organizações. Porém o que a pesquisa apontou foi que a maioria dos empresários locais não procuram conhecer as técnicas de gestão disponível no mercado e tão menos ajustá-las para serem implantadas em seus estabelecimentos.

O trabalho ajudou conhecer um pouco mais a realidade de cada empresário, porém não permitiu a criação de um modelo de gestão para servir de orientação aos empresários locais, para futuros trabalhos de estudo a respeito das microempresas, pode-se direcionar as pesquisa mais especifica para um setor da economia, possibilitando quem sabe a criação de um relatório com todas as dificuldades encontradas dentro das empresas e as decisões tomadas para resolução do problemas, criando dessa forma um manual de apoio a gestão e não um modelo como foi proposto no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro, Campus, 2003. 2. P. Drucker, *Introdução a Administração*, São Paulo, Pioneira, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 12º reimpressão.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. **Gestão Empresarial**: São Francisco. Curitiba: FAE Business School, 2004

COSTA, Evandro. **Brasil só perde para a China em números de empreendedores**. Pernambuco: Vestibular e educação, [entre 2013 e 2014]. Disponível em: <http://g1.globo.com/pernambuco/vestibular-e-educacao/noticia/2013/10/brasil-so-perde-para-china-em-numero-de-empresendedores.html>. Acesso em 04 de fev. 2014.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão Empresarial**: Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. São Paulo: Ed. Nacional, 1980.

GIOVANELA, Adriana; BEILER Grazielle. **Modelos de Gestão**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

GONTER, Bartel, **Teoria Geral da Administração**, Indaial: Uniasselvi, 2011.

HÉKIS, Hélio Roberto; FILHO, Ary Oliveira; AMBONI, Nério; HAWERROTH, JOLMAR Luiz; TEIXEIRA, Romulo dos Santos. **Gestão Empresarial: Casos e Resenhas**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2008.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1936.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **ESTRATEGIA EM AÇÃO, A - BALANCED SCORECARD**. São Paulo: Editora Campus, 1997.

LEONE, N. M. C. P. Guerra. **A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador**. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr/jun, São Paulo, 1991.

MENDONÇA, Adriano Thomas Borges Fonseca de. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Camões, 2008.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufaturas e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**. Tradução por: Maria Claudia Oliveira Santos; revisão técnica Heitor Jose Pereira. São Paulo: McGraw – Hill, Makron Books, 1990.

ROVER, Ardinete; Pereira, Débora Diersmann Silva. **Diretrizes para elaboração de trabalhos científicos**. Joaçaba, 2013.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Estatuto da micro e pequena empresa. 2002. Disponível em: <<http://www.sebrae.sc.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios.** Curitiba: Juruá Editora, 2011.

SZMNECSANYI, Tamás (Org.). **História Econômica do Período Colonial.** São Paulo: Hucitec, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1983.