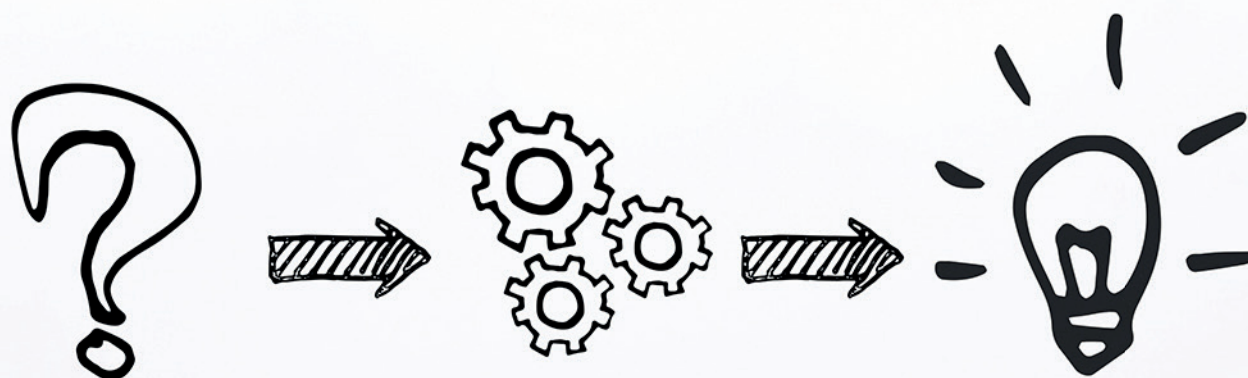


# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

2

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)



 **Atena**  
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 2

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações 2  
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.  
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão  
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-70-3

DOI 10.22533/at.ed.703183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,  
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu II volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração na área de Estratégia.

A área temática de Estratégia engloba estudos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações, uma vez que compõe desde a base da organização (missão, visão, valores para a construção da cultura organizacional), até os meios pelos quais as metas serão atingidas e, caso não sejam, quais ferramentas utilizar a fim de buscar constante melhorias no processo.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde planejamento estratégico e ferramentas administrativas até a utilização de ferramentas da qualidade para melhorar o processo e prevenir futuros erros.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A INCLUSÃO DE PESSOAS COM TRANSTORNO MENTAL NA LEI DAS COTAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL	
Maria de Lurdes Costa Domingos Ana Cecilia Alvares Salis	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
A UTILIZAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UM FRIGORÍFICO DE PEIXES LOCALIZADO EM SORRISO-MT.	
Anderson Ricardo Silvestro	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>31</b>
ANÁLISE DA INTERFERÊNCIA DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> NO MERCADO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	
Rodrigo Pozzer Centeno Paloma de Mattos Fagundes	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>47</b>
ANÁLISE DE CENÁRIOS: UMA FERRAMENTA EFICAZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EVENTOS ACADÊMICOS	
Leandro Dorneles dos Santos Edio Polacinski Jovani Patias Juliane de Freitas Battisti	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>65</b>
APLICAÇÃO DA NBR ISO 9001:2015 COMO FERRAMENTA DE REAVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NOS PROCESSOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE DE UM HOSPITAL ESCOLA DO SUS	
Eder Júlio Rocha De Almeida Nathália Stephanie Costa Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos Douglas De Freitas Tasende Maria do Socorro Pacheco Pena Tiziane Rogerio Madureira Júnia Cordeiro dos Santos Jussara Basílio de Souza	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>79</b>
A POSSIBILIDADE DA APLICAÇÃO DOS INVENTÁRIOS DE PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO REALIZADOS EM PEQUENAS CIDADES DO RIO GRANDE DO SUL COMO PROMOTOR DO TURISMO CULTURAL	
Denise de Souza Saad Danielle de Souza Saad Marcos Vinícios Machado Machado	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>96</b>
A TEORIA DAS FILAS COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE	

LAVA-RÁPIDO EM VOLTA REDONDA

Byanca Porto de Lima  
Bruna Marta de Brito do Rego Medeiros  
Camilla Mota Melo  
Juliana Mattos Gonçalves Pinto  
Sérgio Ricardo Bastos de Mello

**CAPÍTULO 8 ..... 110**

AVALIAÇÃO DO PODER DE COMPRA DO SALÁRIO MINÍMO NO PERÍODO DE 1994 – 2010

Juliana Ivaniski Sansonowicz  
Liane Maria Panerai Gavioli  
Marcos Vinícios Machado Machado

**CAPÍTULO 9 ..... 127**

PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVARAM AO DESLIGAMENTO DE UM GRUPO DE BENEFICIÁRIOS

Diego Pretto  
Reisoli Bender Filho

**CAPÍTULO 10 ..... 144**

CONTEXTO DO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Andressa Michels  
Edilson Bacinello  
Vinícius Costa da Silva Zonatto

**CAPÍTULO 11 ..... 163**

CONTROLE INTERNO NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO II)

Maria Izabella Silva de Sá  
Cíntia Vanessa Monterio Germano Aquino  
Clayton Robson Moreira da Silva

**CAPÍTULO 12 ..... 178**

ECONOMIA CIRCULAR: PERSPECTIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Camila Avosani Zago  
Ana D'arc Maia Pinto  
Katherine Restrepo Quintero  
Luiz Henrique Avosani Zago

**CAPÍTULO 13 ..... 189**

ESTUDO SOBRE A IMPORTANTE INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE NO MOMENTO DE TOMAR UMA DECISÃO FINANCEIRA E SUAS FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS

Angelo Cesar Tozi Christo,  
Beatriz Fiorese,  
Caroline Pereira Zagoto,  
Denise Santos Lorenção,  
Maria Ester Bueno,  
Sandra Maria Pereira,

**CAPÍTULO 14 ..... 200**

IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO MEDIDA ESTRATÉGICA DE OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM UM HOSPITAL PRIVADO DE BELO HORIZONTE

Lilian Kelly Barbosa Lima  
Eder Júlio Rocha de Almeida  
Selme Silqueira de Matos  
Alexandre da Silveira Sete

**CAPÍTULO 15 ..... 211**

LEI DE RESFRIAMENTO DE NEWTON: RESOLUÇÃO POR EDO E MÉTODO DE EULER

Gabriela Duarte Bariviera  
Graziane Mariana Mumberger  
Lucas Arnold dos Santos  
Ângela Cristina de Melo  
Carlos Rezende de Pádua Junior  
Súzan Grazielle Benetti de Pádua

**CAPÍTULO 16 ..... 226**

MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS PELO MÉTODO DE COBIT: UM ESTUDO APLICADO AOS PRODUTORES RURAIS DO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO

Anderson Ricardo Silvestro

**CAPÍTULO 17 ..... 242**

O ENDIVIDAMENTO DE ESTUDANTES EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO

Vanessa Piovesan Rossato  
Nelson Guilherme Machado Pinto

**CAPÍTULO 18 ..... 258**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ND BISCOITOS EM SANTIAGO-RS.

Liane Maria Panerai Gavioli  
Berenice Beatriz Rossner Wbatuba  
Francine Minuzzi Gorsky  
Juliana Ivaniski Sansonowicz  
Lucas Urach Sudati

**CAPÍTULO 19 ..... 274**

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES, COM FOCO NA GESTÃO DA QUALIDADE E PROCESSOS

Grazielle Cristina Ribeiro Lopes

**CAPÍTULO 20 ..... 292**

PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO FRENTE AO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO MUNDIAL ENTRE 1995 E 2015

Alessandra Kimie Hiro  
Ana Paula Alves Bleck Duque  
Cristina de Carvalho Ares Elisei  
Luciana Tomé de Souza Castilho

Paulo César Ribeiro Quinteiros  
Sérgio Roberto Montoro  
Mônica Borchart Nicolau  
Fernando Gomes da Silva  
Elizana Lorenzetti Treib  
Valter André Treib  
Eloisa Lorenzetti  
Luciana Hazin Alencar

**CAPÍTULO 21 ..... 315**

SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO APOIO A CONTABILIDADE

Mônica Borchart Nicolau  
Fernando Gomes da Silva  
Elizana Lorenzetti Treib  
Valter André Treib  
Eloisa Lorenzetti  
Luciana Hazin Alencar

**CAPÍTULO 22 ..... 331**

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Roberto Schuster Ajala  
Anelise Sacks Schein  
Luciana Scherer  
Raquel Duzsinski Borghetti

**SOBRE A ORGANIZADOR ..... 351**



## UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

### **Roberto Schuster Ajala**

Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões – Campus Cerro Largo – RS.

### **Anelise Sacks Schein**

Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões – Campus Cerro Largo – RS.

### **Luciana Scherer**

Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões – Campus Cerro Largo – RS.

### **Raquel Duzsinski Borghetti**

Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões – Campus Cerro Largo – RS.

**RESUMO:** Conforme dados do SEBRAE (2017), no Brasil, surgem aproximadamente 460 mil novas Empresas por ano, dessas 80% são Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Apesar da importância atribuída às pequenas e médias empresas, este segmento enfrenta muitos problemas: falta de capital de giro, mão-de-obra pouco qualificada, dificuldade de acesso ao crédito, ausência de planejamento e estratégia, dificuldade na conquista e seleção de clientes, baixa maturidade organizacional, pobreza de recursos para negociar melhores preços e prazos junto aos fornecedores e falta de conhecimentos gerenciais. Isto faz com que as MPEs tenham maiores dificuldades para serem competitivas num mercado em que as grandes empresas trazem diversos desafios,

com abordagens gerenciais mais eficazes. É justamente nesses processos que a utilização de ferramentas administrativas poderá auxiliá-las, transformando-as até mesmo em uma grande vantagem competitiva com a sua correta utilização. Este trabalho tem por objetivo, descrever como são administradas atualmente, as MPEs e identificar como são utilizadas algumas ferramentas de gestão nas empresas pesquisadas. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário aos empresários das MPEs. O universo e a amostra do presente artigo são de trinta MPEs dos setores de serviços, comércio e indústria, localizadas no município de Cerro Largo - RS. As empresas foram escolhidas por conveniência.

**PALAVRAS CHAVES:** Ferramentas Administrativas, Micro e Pequenas Empresas, Gestão.

**ABSTRACT:** According to data from SEBRAE (2017), in Brazil, approximately 460 thousand new companies emerge per year, of which 80% are Micro and Small Enterprises (SMEs). Despite the importance attributed to small and medium-sized enterprises, this segment faces many problems: lack of working capital, poorly qualified labor, difficulty accessing credit, lack of planning and strategy, difficulty in winning and selecting clients, low organizational maturity,

resource poverty to negotiate better prices and deadlines with suppliers and lack of managerial knowledge. This makes companies more difficult to be competitive in a market in which large companies bring different challenges, with more effective management approaches. It is precisely in these processes that the use of administrative tools can help them, making them even a great competitive advantage with their correct use. This paper aims to describe how MPEs are currently managed and to identify how some management tools are used in the companies surveyed. The data collection was carried out through the application of a questionnaire to the entrepreneurs of MSEs. The universe and the sample of this article are thirty MPEs of the service, commerce and industry sectors, located in the municipality of Cerro Largo - RS. The companies were chosen randomly.

**KEYWORDS:** Administrative Tools, Micro and Small Business, Management.

## 1 | INTRODUÇÃO

As MPEs são empresas que devem estar cientes e preparadas para entender e atender as necessidades de seus clientes. Para isso, é importante ter a competência necessária para oferecer serviços e produtos diferenciados e com qualidade, sempre se adequando as mudanças em um cenário cada vez mais competitivo.

Devido as consideráveis mudanças que estão acontecendo atualmente no ambiente externo das organizações, é imprescindível à profissionalização das pequenas e micro empresas, através da utilização de ferramentas administrativas adequadas. As ferramentas administrativas são técnicas de gestão utilizadas, na gestão das empresas, e possuem como objetivo auxiliar na tomada de decisões. A importância de saber utilizar

as ferramentas corretas, no momento certo e de maneira adequada é o que define a prosperidade da empresa.

Em busca de apresentar as ferramentas administrativas utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Cerro Largo e região. O objetivo deste artigo é apresentar a atual forma de gestão utilizada pelas empresas pesquisadas, e identificar como são utilizadas algumas ferramentas de gestão nessas empresas.

Diante deste cenário, justifica-se a realização deste estudo para investigar como estão sendo utilizadas as ferramentas administrativas abordadas pelo estudo, nas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Cerro Largo, e se implantada, verificar se a mesma está sendo bem executada.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Micro e pequenas empresas

Conforme SEBRAE (2017), no Brasil, surgem aproximadamente 460 mil novas Empresas por ano, dessas 80% são Micro e Pequenas Empresas. Uma das características surgirem tantas Micro e Pequenas empresas se dá pela busca de mão de obra através da utilização de membros da família, principalmente quando enfrentam períodos de baixa venda. A diferença entre a Micro e Pequena empresa é caracterizada pela quantidade de funcionários e pelo tamanho da empresa.

Alguns empresários não utilizam as ferramentas administrativas, pois julgam que tais funções, principalmente o planejamento é acessível somente para as empresas de grande porte, mas na realidade é muito importante, que o pequeno empresário realize uma boa gestão em sua empresa.

Normalmente o surgimento de uma MPEs acontece por meio de uma pessoa empreendedora, que acaba por influenciar um grupo de pessoas, dando-lhe o seu próprio estilo.

Um dos objetivos das MPEs é sempre buscar o aumento de lucros, redução de custos, maior produtividade, conquistas de novos mercados, aumento de consumidores, entre outros objetivos. É justamente nesses processos que as ferramentas administrativas podem auxiliar, transformando-as até mesmo em uma grande vantagem competitiva com a sua correta utilização.

Pensando em um futuro brilhante os empresários das micro e pequenas empresas devem estar atentas às chances de alcançar seus objetivos, formalizando o planejamento e estabelecendo metas e objetivos desafiadores.

### 2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento é definido de diversas formas, mas para Chiavenato (2014, p. 261) “As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado. O planejamento representa a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções”. O planejamento é a ferramenta que o empresário utiliza para guiar seus colaboradores, pois para uma empresa ter um futuro com seus objetivos alcançados ele deve evitar improvisar, pois pode perder o foco de seus objetivos.

Podemos ver que Chiavenato expressa que (2011, p. 164):

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Para o autor o planejamento é utilizado para decidir o que fazer antes da ocorrência da ação necessária, não se trata simplesmente da previsão das decisões

que são tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que vão produzir os efeitos e consequências futuras.

O planejamento é realizado de maneiras diferentes nos vários níveis da organização, cada um com alguma sobreposição, mas com diferentes prazos de tempo e níveis.

O Planejamento Estratégico é o planejamento que abrange toda a organização, é o mais amplo, é projetado em longo prazo, pode ser estendido de cinco ou mais anos, preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional e é definido geralmente pela cúpula da organização. É onde se elabora o processo da estratégia, a questão desse planejamento é em que ramo está a organização. É voltado para solucionar os problemas do futuro, não visando os problemas de atuais.

Para Maximiano (2012, p.88) “neste nível, a função de estudar o futuro é uma das bases para a formulação de estratégias, que é a atividade recorrente em muitas organizações, que têm departamentos dedicados a essa finalidade”. O autor explica que depois de entender todas as informações necessárias é necessário realizar o estabelecimento de metas para a organização.

### 2.3 Orçamento

Segundo Chiavenato (2014, p. 128) “Orçamento é a função relacionada com a elaboração, execução e fiscalização orçamentária, ou seja, o plano fiscal, a contabilidade e o controle”. O autor colocou que o orçamento é realizado para obter um maior controle de seus gastos e de suas receitas que adquire durante um determinado período.

De acordo com Lacombe e Heilborn os orçamentos (2008, p. 210) “são planos operacionais com dinheiro dentro de um determinado período de tempo”. O orçamento é a quantidade de dinheiro estimada necessária para atender os custos e as despesas que a empresa possui.

### 2.4 Fluxo de Caixa

Segundo Mendes (2011, p. 248) “As estimativas de recebimentos, principalmente cobranças de clientes, e as dos pagamentos a serem realizados em datas constituem a base para a elaboração da previsão de caixa”. Esse fluxo vai indicar o lucro líquido esperado, onde a seguir o balanço vai mostrar a situação financeira e patrimonial da empresa.

De acordo com Montana e Charnov (2006, 279) “[...] tanto o fluxo de caixa como a necessidade de dinheiro não são constantes, a administração pode prontamente projetar quando haverá caixa em excesso par outras destinações”. Os autores colocam que se os administradores tiver um controle bem elaborado com um fluxo de caixa bem definido, não haverá problemas futuros com a falta de dinheiro.

“Os dados necessários para a apuração do fluxo de caixa provêm da movimentação

do saldo anterior do Balanço patrimonial e da Demonstração de resultado do período corrente e de quadros auxiliares” (HOJI e SILVA, 2010, p. 78).

Para se ter um fluxo de caixa é preciso saber analisar e ter o Balanço patrimonial e a Demonstração de resultados do período correto e em dia. Ferramenta que traz um modelo de fluxo de caixa que o empreendedor pode adotar para organizar o dinheiro que entra e que sai da empresa. Administrar o fluxo de caixa é essencial para manter o negócio longe das dívidas impagáveis. Assim, esta ferramenta propõe um modelo aplicável a negócios de qualquer segmento com sugestões de tipos de receitas e despesas que uma empresa pode ter.

## 2.5 Gestão da Qualidade

Segundo Moraes (2000, p. 146) “A base de todas as técnicas utilizadas na gestão da qualidade é a participação no trabalho, por meio do conhecimento, da experiência prática e da mobilização da inteligência e iniciativa do trabalhador.” A participação do trabalhador é resultado da gestão da qualidade, pois se um trabalhador buscar contribuir com soluções é porque ele está disposto a mostrar as suas técnicas com qualidade.

No controle da qualidade é importante considerar o controle da matéria-prima, nível de satisfação do cliente, nível de reclamações do cliente e especificações do produto.

## 2.6 Gestão de Estoque

A gestão de estoques para Martins (2009, p. 198) “constitui um série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam”. O autor observa que os estoques precisam ser bem manuseados e bem controlados para não ocorrer perdas, pois essas perdas resultam em prejuízo para a organização.

Conforme Martins (2009) existem vários tipos de indicadores de produtividade usados na análise e controle dos estoques:

- Inventário Físico: são contados os itens físicos que estão no estoque e comparado com o registro de estoques, caso haja diferença é necessário serem feitos os ajustes conforme recomendações contábeis.
- Acurácia dos controles: a acurácia mede a porcentagem de itens corretos;
- Nível de serviço: é o indicador que indica o quão eficaz foi o estoque para atender às solicitações dos usuários;
- Giro de estoques: mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou;
- Cobertura de estoques: indica o número de unidades de tempo que será utilizado para cobrir a demanda média;
- Demanda versus consumo: se mede se a vontade ou necessidade do con-

sumidor foi atendida ou não.

- Localização dos estoques: endereçamento dos itens que possam ser localizados com facilidade;
- Redução de estoques: diminuir o consumo de materiais utilizados na fabricação de produtos;
- Análise ABC: busca o relacionamento entre o consumo do estoque, o investimento aplicado e a quantidade de itens que formam o estoque;

## 2.7 Gestão de Custos

Conforme Crepaldi (2010, p.2) “um bom sistema de custos deve constituir-se em prioridade de qualquer administração, ter instrumentos que o auxiliem nos controles e nas tomadas de decisões”. Para o autor esse sistema auxilia na hora de tomar alguma decisão, pois ele tem como principal função gerar informações dos gastos realizados pela Empresa.

O autor ainda afirma que custos “são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços”. Ele é classificado dessa forma, pois ele é reconhecido como custo no momento da fabricação do produto ou da realização do serviço.

A função da gestão de custos é controlar os custos de produção, de estocagem de materiais, o custo de emissão de um pedido e os custos administrativos.

## 2.8 Gestão de Recrutamento e Seleção

Já afirmavam Montana e Charnov (2006, p.205) “cada gerente sem dúvida precisará, em algum ponto de sua carreira, recrutar e selecionar subordinados. Essa seção discute alternativas de recrutamento de pessoal[...]”. A maioria dos subordinados ou colaboradores está ou permaneceu na empresa, porque foi algum dia recrutado e selecionado.

O recrutamento de pessoal pode ocorrer dentro e fora da organização. Dentro da organização ocorre quando o gerente quer selecionar algum subordinado para ocupar um novo cargo. O recrutamento de fora acontece quando o gerente está procurando pessoas que vão adicionar algo novo na empresa, ou seja, a pessoa pode fazer a diferença na organização e se destacar na frente dos colaboradores que estão a mais tempo que o que entrou recentemente.

A seleção é um processo realizado com o candidato que passa por entrevistas e testes e é através da seleção que o candidato é contratado para tomar posse do cargo que lhe foi atribuído para executar a sua tarefa.

Segundo Montana e Charnov (2006, p.208):

A entrevista para o cargo é o principal instrumento de seleção utilizado por uma empresa para determinar a adequação entre a organização e o potencial funcionário. As entrevistas para cargos exigem uma grande dose de preparação, e os funcionários encarregados de sua realização devem ser treinados e possuir um

Durante a seleção ocorrem muitas entrevistas para que a empresa conheça quem está contratando, principalmente para verificar se o candidato a ser contratado possui as habilidades e qualificações necessárias para executar o cargo disponível.

## 2.9 Gestão de Cargos e Salários

Segundo Montana e Charnov salário é (2006, p. 211) “o dinheiro recebido por trabalho ao longo de um período de tempo”. Os assalariados geralmente recebem a cada período o mesmo salário.

Para Ribeiro (2010, p.54) “A remuneração das pessoas deve ser feita conforme o desempenho de cada uma; precisando ser justa e equitativa, buscando o máximo de satisfação tanto para o empregado como para a empresa [...]”, As remunerações ocorrem para as pessoas buscarem o máximo de satisfação e esforço tanto do empregado como para a empresa.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008, p. 59) “Cargo é o conjunto de tarefas executadas de cíclica e repetitiva”. O autor observou que o cargo é executado por uma determinada pessoa, que a exerce a função todos os dias.

Para Ribeiro (2010, p.56) “o valor do salário leva em conta a especialização, a complexidade, a importância e até o excesso e escassez de mão de obra”. Quanto mais especializado o colaborador for, maior chance de ele permanecer na empresa, principalmente se ele se tiver um cargo de confiança por anos.

## 2.10 Gestão de Treinamentos e capacitação

Treinamento para Chiavenato (2014, p. 310) “[...] é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais [...]”. Por meio do treinamento profissional, o colaborador adquire características de como realizar a sua atividade, com conhecimento sobre as necessidades específicas da empresa, para até mesmo estarem preparadas para capacitar outras pessoas.

Capacitar é também treinar e visa direcionar o profissional a um processo de educação, reciclagem e alteração de comportamento dentro e fora da empresa.

## 3 | METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, periódicos, entre outros. De acordo com o pensamento de Gil (2010), o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, ocorre a partir de material já elaborado, constituído principalmente a partir de livros e artigos científicos, que tem a finalidade de fornecer ao pesquisador uma visão completa sobre o assunto a ser

pesquisado.

Após realizou-se uma análise exploratória dos dados que para Malhotra (2001), o objetivo da análise é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória, procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios de compreensão. Nesse caso ela permitiu identificar as ferramentas administrativas utilizadas pelas micro e pequenas empresas pesquisadas.

Conforme Richardson (1989, p. 103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. O universo deste estudo são 30 micro e pequenas empresas dos setores de serviços, comércio e indústria, localizadas no Município de Cerro Largo – RS, as quais foram selecionadas por conveniência.

A coleta de dados é uma das partes mais importantes do processo de pesquisa. Essa etapa deve ser bem definida para que o pesquisador possa conduzir seu trabalho de forma clara e objetiva. Conforme Andrade (1998), elaborar um plano de coleta de dados, especialmente os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos entrevistados, é extremamente útil para o sucesso do trabalho. O instrumento de pesquisa constitui-se de um questionário estruturado, com questões tanto abertas como fechadas, desenvolvido em uma dissertação no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – RS o qual, já fora utilizado em outros estudos sobre ferramentas de administrativas (JUNIOR, 2006; SCHLEDER *et al*, 2017) portanto, já devidamente testado e aplicado em outro universo de pesquisa, sem necessidade de tradução ou adaptação cultural.

O instrumento em questão é dividido em duas partes: uma compreende as variáveis que definem as características da empresa pesquisada, a segunda contém as investigações acerca das ferramentas administrativas: Gestão de Qualidade, Planejamento, Fluxo de Caixa, Orçamento, Pesquisa com Cliente, Integração Logística, ou outra(s) que não mencionada(s) dentre as essas cinco primeiras.

Os sujeitos de pesquisa foram os gestores de cada MPE, que foram visitados pelos pesquisadores em seus locais de trabalho. As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas e transcritas para posterior análise. Executada a coleta, iniciou-se, então, o processo de tabulação e interpretação dos dados. Segundo Köche (1998), nesta etapa ocorre a digitação dos dados, aplicação de testes, análise estatística e avaliação das hipóteses.

Ressalta-se que a postura metodológica desse estudo foi realizá-lo com parcimônia, especialmente em relação às generalizações, ou seja, aqui a intenção metodológica é realmente conhecer os casos estudados, para, a partir daí propiciar a possibilidade, de futuramente realizarem-se estudos mais generalizáveis sobre as MPEs e a utilização de ferramentas administrativas.



## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados 09 quadros que demonstram os resultados da pesquisa realizada junto aos gestores das Micro e Pequenas empresas no município de Cerro Largo e região com o objetivo verificar como as ferramentas administrativas estão sendo utilizadas.

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		43,33%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	92,31%
	Não	7,69%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Formalização do processo	23,09%
	Falta de conhecimento	15,38%
	Conscientização	15,38%
	Falta de dados	15,38%
	Não responderam	30,77%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Apoio do grupo	30,77%
	Comunicação entre a equipe	23,08%
	Organização	15,38%
	Conhecimento	7,69%
	Não responderam	23,08%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	92,31%
	Não	7,69%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Organização	41,67%
	Satisfação do cliente	25,00%
	União da equipe	16,67%
	Desempenho	8,33%
	Tomada de Decisões	8,33%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Crescimento Constante	23,09%
	Agilidade	15,38%
	Atendimento ao cliente	15,38%
	Organização	15,38%
	Não responderam	30,77%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	38,46%
	Não	61,54%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Desempenho por período	60,00%
	Avaliação de Dados	40,00%

Quadro 1: Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Quanto ao questionamento sobre a utilização do Planejamento estratégico verificou-se que 43,33% das empresas utilizam a ferramenta. Podemos observar que 92,31% das empresas que utilizam a ferramenta receberam o apoio de todas as pessoas envolvidas. As empresas enfrentaram quatro tipos de dificuldades, mas a que mais se destacou foi a formalização de processos em 23,09% das empresas. A grande facilidade em implantar a ferramenta em 30,77% das empresas foi o apoio do

e a comunicação entre a equipe em 23,09% das empresas. A ferramenta proporcionou mudanças em 92,31% das empresas que utilizam, sendo, a organização (41,67%), satisfação do cliente (25%), união da equipe (16,67%), desempenho (8,33%) e na tomada de decisões (8,33%). As melhorias das empresas são em 23,09% o crescimento constante, em 15,38% a agilidade, 15,38% o atendimento ao cliente, em 15,38% a organização e 30,77% das empresas não responderam. Apenas 38,46% das empresas realizam avaliações da ferramenta para verificar se ela está sendo bem utilizada e se está trazendo melhorias para a empresa, 60% das empresas realizam a avaliação através do desempenho medido em um determinado período e em 40% das empresas é realizado através da avaliação de dados.

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		50%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	80%
	Não	20%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Falta de conhecimento	40%
	Fornecedores	13,33%
	Não responderam	46,67%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Conhecimento dos colaboradores	26,67%
	Conhecimento sobre a ferramenta	20%
	Fácil compreensão	13,33%
	Aceitação dos fornecedores	13,33%
	Não responderam	26,67%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	60%
	Não	40%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Aumento da segurança financeira	55,56%
	Preços menores	22%
	Organização financeira	11%
	Mais investimentos	11,11%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Controle dos gastos	46,67%
	Melhores compras	40%
	Não responderam	13,33%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	20%
	Não	80%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Análise dos gastos	66,67%
	Comunicação interna	33,33%

Quadro 2: Orçamento

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Na questão que abordou a utilização do orçamento 50% das empresas pesquisadas possuem conhecimento sobre a ferramenta, onde 80% das empresas recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação, as dificuldades encontradas para a implementação em 40% das empresas foi a falta de conhecimento e em 13,33% os

Fornecedores e 46,67% das empresas não responderam. Já as facilidades encontradas em 26,67% foi o conhecimento dos colaboradores, em 20% foi o conhecimento sobre a ferramenta, em 13,33% foi a fácil compreensão e a aceitação dos fornecedores foi em 13,33%, 26,67% não responderam. Em 60% das empresas houve alguma mudança com a ferramenta, a maior delas foi o aumento da segurança financeira em 55,56% das empresas, 22% responderam que com a ferramenta conseguem preços menores, 11% responderam que obtém uma organização financeira e 11% das empresas conseguiram realizar mais investimentos depois da implantação da ferramenta. As melhorias obtidas em 46,67% das empresas foi o controle com os gastos e 40% das empresas realizaram melhores compras. 20% das empresas realizam avaliação através de análise de gastos e com comunicação interna.

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		70%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	76,19%
	Não	23,81%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Falta de Conhecimento	38,10%
	Conscientização da equipe	28,57%
	Falta de dados	14,29%
	Não respondeu	19,04%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Conhecimento da ferramenta	33,33%
	Dados atualizados	28,57%
	Organização financeira	19,05%
	Colaboração da equipe	14,29%
	Não responderam	4,76%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	90,48%
	Não	9,52%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Controle de receitas e gastos	36,84%
	Mais dinheiro em caixa	26,32%
	Previsão financeira	21,05%
	Organização do dinheiro	15,79%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Melhores compras	42,86%
	Planejamento e controle financeiro	33,33%
	Conhecimento das entradas e saídas	23,81%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	19,05%
	Não	80,95%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Gestão do caixa	50%
	Comparações mensais	50%

Quadro 3 – Fluxo de Caixa

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Sobre a utilização do fluxo de caixa é a ferramenta mais utilizada nas empresas pesquisadas, onde 70% das empresas tem o conhecimento e a utilizam diariamente.

Dessas 76,19% receberam o apoio dos envolvidos para a implantação, já as dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta em 38,19% das empresas foi a falta de conhecimento, em 28,57% a conscientização da equipe, em 14,29% a falta de dados e 19,04% não responderam. As facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 33,33% foi o conhecimento da ferramenta, em 28,57% os dados atualizados, em 19,05% a organização financeira, em 14,29% a colaboração da equipe e 4,76% não responderam. A ferramenta proporcionou mudanças em 90,48% das empresas pesquisadas, sendo as mudanças em 36,84% o controle de receitas e gastos, em 26,32% mais dinheiro em caixa, em 21,05% empresas obtiveram uma previsão financeira e em 15,79% organização do dinheiro. As melhorias obtidas com a ferramenta em 42,86% empresas foram melhores compras, em 33,33% planejamento e controle financeiro e em 23,81% conhecimento das entradas e saídas. Em 19,05% das empresas que utilizam a ferramenta realizam a avaliação da mesma empresa realiza avaliação da ferramenta, sendo que 50% avalia através da gestão do caixa e 50% através de comparações mensais.

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		16,67%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	80%
	Não	20%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Encontrar produtos de qualidade	60%
	Encontrar pessoas qualificadas	20%
	Não responderam	20%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Apoio dos colaboradores	40%
	Não responderam	60%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	80%
	Não	20%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Mais saídas dos produtos	75%
	Menos trocas	25%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Mais procura pelo produto	40%
	Menos gastos com trocas ou perdas de produtos	40%
	Mais clientes	20%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	20%
	Não	80%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Retorno do cliente pelo produto e atendimento oferecido	100%

Quadro 4 – Gestão da Qualidade

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Conforme as empresas pesquisadas, 16,67% dessas utilizam a ferramenta Gestão da Qualidade. O controle de qualidade é importante sendo que 60% das empresas realizaram trabalhos de conscientização sobre a importância de trabalhar com produtos e serviços de qualidade, pois acreditam que é importante o controle da matéria-prima, do nível de satisfação do cliente, do nível de reclamações do cliente e especificações do produto. Sendo tão importante 80% das empresas receberam o apoio dos envolvidos na implantação. As dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta em 60% foi em encontrar produtos de qualidade, em 20% encontrar pessoas qualificadas e 20% das empresas não responderam. As facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 40% foi o apoio dos colaboradores e 60% não responderam. Em 80% das empresas a ferramenta proporcionou alguma mudança, em 75% foi o aumento de saídas dos produtos e em 25% ocorreu menos trocas. As melhorias obtidas com a ferramenta em 40% ocorreu mais procura pelo produto, em 40% menos gastos com trocas ou perdas de produtos e em 20% aumentou os clientes. Em 20% das empresas que utiliza a ferramenta realiza a avaliação da ferramenta, através do retorno do cliente pelo produto e atendimento oferecido.

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		50%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	86,67%
	Não	13,33%
<b>Dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta:</b>	Resistência dos colaboradores	53,33%
	Falta de registros	20,00%
	Não responderam	26,67%
<b>Facilidades encontradas para a implantação da ferramenta:</b>	Organização do estoque	33,33%
	Conhecimento do estoque existente	26,67%
	Registros do estoque que possuía	20%
	Pequeno número de estoque	13,33%
	Não responderam	6,67%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	93,33%
	Não	6,67%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Ter o conhecimento da quantidade que possui em estoque de cada produto	35,71%
	Ter conhecimento do valor que possui em estoque	21,43%
	Evitar faltas de produtos	21,43%
	Controle nas compras	14,29%
	Entrada e saída correta de cada produto	7,14%

<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Menos perdas	26,67%
	Controle no estoque	13,33%
	Menos quantidade e mais variedades	6,67%
	Não responderam	53,33%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	33,33%
	Não	66,67%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Análise do estoque físico com o que está no sistema	80%
	Análise se a ferramenta está alcançando os objetivos	20%

Quadro 5 – Gestão de Estoques

Fonte: Elaborada pela autora.

A gestão de estoques é utilizada por 50% das empresas pesquisadas. Essa ferramenta deveria ser utilizada por todas as empresas que possuem produtos a comercializar ou produtos que serão utilizados na prestação de serviços. Em 86,67% empresas receberam apoio de todos os envolvidos para a implantação. As dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta em 53,33% foi resistência dos colaboradores, em 20% foi a falta de registros e 26,67% não responderam. As facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 33,33% foi a organização do estoque, em 26,67% foi o conhecimento do estoque existente e 20% foram os registros do estoque que possuía, em 13,33% foi o pequeno número de estoque e 6,67% não responderam. A ferramenta proporcionou alguma mudança em 93,33% das empresas que utilizam a ferramenta. As mudanças em 35,71% foi obter o conhecimento da quantidade que possui em estoque de cada produto, em 21,43% foi obter conhecimento do valor que possui em estoque, em 21,43% foi em evitar faltas de produtos, em 14,29% foi um controle nas compras e em 7,14% foi a entrada e saída correta de cada produto. As melhorias obtidas com a ferramenta em 26,67% foi ter menos perdas, em 13,33% foi o controle no estoque, em 6,67% foi possuir menos quantidade e mais variedades e 53,33% não responderam. Em 33,33% das empresas realiza avaliação da ferramenta. Sendo em 80% avaliações através de análise do estoque físico com o que está no sistema e 20% com avaliações através da análise se a ferramenta está alcançando os objetivos.

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	40%	
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	83,33%
	Não	16,67%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Pouco conhecimento da ferramenta	41,67%
	Conhecer os custos	33,33%
	Não responderam	25%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Colaboração da equipe	25%
	Conhecimento da ferramenta	25%
	Não responderam	50%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	83,33%
	Não	16,67%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Controle dos custos	30%
	Sobras de dinheiro para investimentos	30%
	Organização financeira	20%
	Melhores preços	10%
	Maior segurança em realizar investimentos	10%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Redução de custos nas empresas	50%
	Organização	30%
	Saber com quanto está gerenciando, e prevenir perdas	20%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	16,67%
	Não	83,33%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Analisando as vendas e os gastos mensais	50%
	Por meio da DRE	50%

Quadro 6 – Gestão de Custos

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Das empresas pesquisadas 40% utilizam a ferramenta gestão de custos. Com a gestão de custos os gestores conseguem controlar os custos de produção, de estocagem de materiais, o custo de emissão de pedidos e os custos administrativos. Em 83,33% das empresas receberam o apoio dos envolvidos. As dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta em 41,67% foi o pouco conhecimento da ferramenta, em 33,33% foi conhecer os custos e 25% não responderam. As facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 25% foi a colaboração da equipe, em 25% foi conhecimento da ferramenta e 50% não responderam. A ferramenta proporcionou mudança 83,33% das empresas, em 30% das empresas foi o controle dos custos, em 30% foram as sobras de dinheiro para investimentos, 20% a organização financeira, em 10% os melhores preços e em 10% uma maior segurança em realizar investimentos. As melhorias obtidas com a ferramenta em 50% das empresas foi a redução de custos nas empresas, em 30% foi a organização, em 20% foi saber com quanto está

gerenciando e prevenir perdas. Apenas 16,67% das empresas realizam a avaliação da ferramenta, sendo 50% analisando as vendas e os gastos mensais e 50% por meio da DRE.

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		16,67%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	100%
	Não	0
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Falta de conhecimento da ferramenta	40%
	Não responderam	60%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Conhecimento sobre a ferramenta	60%
	Não responderam	40%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	80%
	Não	20%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Colaboradores aptos para o cargo	50%
	Funcionários qualificados	25%
	Encontrar o perfil adequado	25%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Qualidade no atendimento	20%
	Encontrar o perfil que procura	20%
	Diminuição da rotatividade de funcionários	20%
	Não responderam	40%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	40%
	Não	60%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Através dos funcionários contratado	50%
	Perfil do Contratado	50%

Quadro 7 – Gestão de Recrutamento e Seleção

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Os resultados da pesquisa realizada sobre essa ferramenta demonstram que apenas 16,67% das empresas pesquisadas utilizam e tem conhecimento sobre Gestão de Recrutamento e Seleção, na implantação da ferramenta a empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos. As dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta em 40% das empresas foi a falta de conhecimento e 60% não responderam. Já as facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 60% foi o conhecimento sobre a ferramenta e 40% das empresas não responderam. Em 80% das empresas a ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa, sendo que em metade a mudança ocorreu em ter colaboradores aptos para cada cargo, em 25% funcionários qualificados e em 25% encontrar o perfil adequado. As melhorias obtidas com a ferramenta em 20% das empresas foi a qualidade no atendimento, em 20%



encontrar o perfil que procura, 20% diminuição da rotatividade de funcionários e 40% não responderam. Das empresas que utilizam apenas 40% realiza avaliação da ferramenta, dessas metade realiza a avaliação através dos funcionários contratado e a outra metade realiza através do perfil do contratado.

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		13,33%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	100%
	Não	0
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Resistência dos colaboradores	25%
	Não responderam	75%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Não responderam	100%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	50%
	Não	50%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Aumento dos resultados	50%
	Motivação do colaborador	50%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Desempenho dos colaboradores	50%
	Crescimento profissional do colaborador	50%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	50%
	Não	50%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Desempenho dos funcionários	50%
	Produtividade dos colaboradores	50%

Quadro 8 – Gestão de Cargos e Salários

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A gestão de cargos e salários é a ferramenta menos utilizada entre as 30 empresas pesquisadas, sendo que apenas 13,33% empresas tem utilizam a ferramenta. Todas as empresas que utilizam a ferramenta receberam o apoio de todos os envolvidos para a implantação. Em 25% das empresas apontaram que a resistência dos colaboradores é uma das dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta e 75% das que empresas que utilizam não responderam.

Nenhuma empresa respondeu se havia alguma facilidade na implantação da ferramenta. Em 50% das empresas que utilizam a ferramenta ocorreu alguma mudança, sendo que dessas metade obteve o aumento dos resultados e outra metade obteve a motivação dos colaboradores. As melhorias obtidas com essa ferramenta em metade das empresas obteve o desempenho dos colaboradores e metade das empresas obteve o crescimento profissional do colaborador. Metade das empresas realiza avaliação da ferramenta, onde 50% realiza avaliando o desempenho dos colaboradores e 50% avalia a produtividade dos colaboradores.

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		20%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	83,33%
	Não	16,67%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Resistência do funcionário	33,33%
	Não responderam	66,67%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Interesse de alguns colaboradores em se profissionalizarem	16,67%
	Não responderam	83,33%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	83,33%
	Não	16,67%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Colaboradores mais motivados	20%
	Colaboradores qualificados	20%
	Comprometimento do colaborador	20%
	Novas ideias	20%
	Mais eficácia nas vendas;	20%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Motivação da equipe	33,33%
	Aumento nas vendas	16,67%
	Satisfação dos clientes	16,67%
	Não responderam	33,33%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	50%
	Não	50%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Desempenho dos colaboradores	66,67%
	Análise se o treinamento agregou conhecimento aos colaboradores	33,33%

Quadro 9 – Gestão de Treinamento e Capacitação

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A gestão de treinamento e capacitação ferramenta é conhecida e utilizada por apenas 20% das empresas pesquisadas. 83,33% das empresas que utilizam a ferramenta receberam o apoio de todos os envolvidos para a implantação. As dificuldades encontradas para a implementação dessa ferramenta em 33,33% foi a resistência do funcionário e 66,67% não responderam, já as facilidades encontradas para a implementação dessa ferramenta em 16,67% foi o interesse de alguns colaboradores em se profissionalizarem e 83,33% não responderam. A ferramenta proporcionou alguma mudança em 83,33% das empresas. As mudanças foram em 20% com os colaboradores mais motivados, 20% com os colaboradores qualificados, 20 das empresas afirmam que o colaborador fica mais comprometido com a empresa, 20% das empresas obtiveram novas ideias e 20% obtiveram mais eficácia nas vendas. A motivação da equipe foi uma das melhorias obtida em 33,33% das empresas que utilizam a ferramenta, outras melhorias foram em 16,67% aumento nas vendas, 16,67% a satisfação do cliente e 33,33% das empresas não responderam se obtiveram alguma melhoria com a ferramenta. A metade das empresas que utiliza a ferramenta realiza a avaliação, sendo que 66,67% realizam através do desempenho dos colaboradores e 33,33% o conhecimento que o colaborador agregou com o treinamento.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar as ferramentas de gestão pesquisadas, que são utilizadas pelas micro e pequenas empresas, concluímos que o percentual de empresas que se utilizam das ferramentas, ainda é baixo, comprovando que as mesmas ainda carecem de profissionalização.

Durante a implantação das ferramentas nas MPEs, os gestores enfrentaram dificuldades na implantação, sendo que na maioria dos casos percebeu-se a falta de colaboração dos envolvidos, a resistência dos colaboradores é a principal dificuldade que ocorre nas empresas, também se observou a falta de conhecimento sobre as ferramentas que foram abordadas pela pesquisa. Já a minoria das empresas que obtiveram poucas dificuldades na implantação foi observado o conhecimento abrangente sobre a ferramenta implantada. No decorrer da pesquisa também foi possível analisar que algumas empresas realizam as avaliações de eficiência das ferramentas de forma incorreta.

É possível analisar que nas melhorias apontadas pelos gestores das empresas pesquisadas, observou-se que quando as ferramentas são bem utilizadas à empresa obtém vantagens como o aumento de lucros, redução de custos e despesas, melhor controle do estoque, melhor comprometimento e desempenho do colaborador.

Com o desenvolvimento do trabalho também foi perceptível, que as empresas carecem muito de pessoas qualificadas na área de gestão, profissionais com essa formação auxiliariam na correta implantação e utilização das ferramentas administrativas abordadas, assim a empresa teria a possibilidade de profissionalizar o seu método de gestão.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**, volume I. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CREPLDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOJI, M; SILVA, H. A. **Planejamento e Controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNIOR, P C. **Ferramentas Administrativas para Micro e Pequenas Empresas**. (Dissertação de Mestrado no Programa de Pós Graduação em Administração). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

MALHOTRA, L.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre; Bookman, 2001.

MARTINS, P G; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. Ver. e atualizada. São Paulo: Saraiva,2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDES, L A. L. **Projeto Empresarial**: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento. São Paulo: Saraiva, 2011.

MONTANA, P J., CHARNOV, B H. **Administração**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.

MORAES, A. M. P. de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva,2010.

RICHARDSON, R.R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHLEDER, M V et al. **Utilização de Ferramentas Administrativas por uma Pequena Empresa de Comunicação Localizada na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul**. Ecoinnovar. PPGA-UFSM, 21 a 23 de agosto de 2017 (Apresentação Oral)

SEBRAE. Perfil Empreendedor. Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5)>. Acesso dia 03 junho de 2017

## **SOBRE A ORGANIZADORA**

**GABRIELLA DE MENEZES BALDÃO** Graduada em Administração - Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2010) e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2013). Mestrado realizado na linha de pesquisa de Tecnologia e Inovação. Trabalhou na área de Comércio Exterior por quase quatro anos. Atualmente é professora na UNOPAR Ponta Grossa, mentora de eventos de inovação e também atua como professora de inglês e tradutora.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-70-3

