

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MANOEL NÓBREGA FERNANDES JÚNIOR**

**ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA X EMPIRISMO NA GESTÃO: UMA ANÁLISE  
DA APLICAÇÃO DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR EM MPE'S.**

**SOUSA**

**2013**

MANOEL NÓBREGA FERNANDES JÚNIOR

ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA X EMPIRISMO NA GESTÃO: UMA ANÁLISE  
DA APLICAÇÃO DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR EM MPE'S.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Marconi Araújo Rodrigues.

SOUSA

2013

MANOEL NÓBREGA FERNANDES JÚNIOR

ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA X EMPIRISMO NA GESTÃO: UMA ANÁLISE  
DA APLICAÇÃO DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR EM MPE'S.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Marconi Araújo Rodrigues.

BANCA EXAMINADORA:

DATA DE APROVAÇÃO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. MSc. Marconi Araújo Rodrigues – Orientador

---

Prof.:

---

Prof.:

Aos meus pais, Manoel e Zeneide, à  
minha avó Bia. Pelos valores e princípios  
cristãos a mim ensinados. À minha amada  
esposa pelo apoio incondicional. Dedico.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Deus fiel, que sirvo com alegria e prazer, pelo amor dirigido a mim nos momentos de lutas e dificuldades. Sem sua misericórdia nada disso seria possível. Muito obrigado meu Deus por sua fidelidade!

Aos meus pais, Manoel e Zeneide, minha avó Bia, e meu irmão Elionai, que sempre acreditaram nos meus sonhos, mesmo quando eu não cria mais. Obrigado pelas orações, pelos momentos que falam com Deus por mim. Pela serenidade e repreensão quando assim se fez necessário. Deus abençoe vocês, minha família. Amo vocês.

À minha amada esposa Érica, sempre presente e amiga, compreendendo-me nos momentos difíceis e sempre me apoiando frente os desafios de minha vida. Pelo amor dedicado, obrigado por tudo. Te amo. Te amo muito.

Às minhas cunhadas Yslânia, Delles, Elys e Damarys. Também ao meu sogro e sogra Edilson e Maria Francisca, sobrinhos e sobrinhas Bia, Ávilla, Júnior e Lucas.

Aos meus concunhados, Cleodomar e Tallison, pelos momentos de descontração. A José Vieira pelo grande apoio e incentivo a seguir na batalha.

Aos meus grandes amigos Cristiane, Delpíquia, João Paulo, Danielle, Flaviana, Mayara, Abel e Petrônio. Vocês são sensacionais, jamais esquecerei, estão todos gravados em minha vida. Ao meu grande parceiro Paulo Eduardo, vivemos batalhas incríveis e felicidades imensuráveis. Aprendemos juntos, erramos juntos, mas vencemos juntos.

Aos colegas de sala pelos momentos de alegria e desafios compartilhados e a Universidade Federal de Campina Grande, pelo apoio institucional.

Aos todos os professores, pela dedicação e empenho em transmitir o conhecimento, em especial aos professores Vorster Queiroga, Marcos Macri, Ana Carolina, Janeide e em especial ao meu orientador Marconi Rodrigues, para mim, um exemplo de competência.

.

Aos meus amigos do INSS Sousa, pelo apoio e credibilidade. Aos meus gerentes Dr Eleumar Menezes e Joana Valeriano pelo apoio e confiança.

Enfim, a todos que me fizeram chegar até aqui, com orações e apoio. De coração, muito obrigado.

## RESUMO

As empresas estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças. O avanço tecnológico encurtou as distâncias, passando a existir uma concorrência global e não local, gerando a necessidades das organizações de buscarem novos métodos para alcançar os seus objetivos. Para tanto, a concepção de administração como ciência é fundamental, saindo de cena o aspecto do empirismo e, nesse diapasão, cabendo aos gestores conduzirem esse processo de cognição. O objetivo deste trabalho foi Identificar como os gestores das MPE'S da cidade de Uiraúna – PB aplicam as funções do administrador em suas empresas. Para isto, desenvolveu-se um estudo de campo, de natureza descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa de acordo com diretrizes predefinidas, de maneira a facilitar a análise dos dados colhidos. Utilizou-se uma amostra não probabilística de dezesseis empresas, varejistas, filiadas à CDL, nas quais foi aplicado um questionário estruturado. Constatou-se que os gestores têm conhecimento, embora limitado, das funções do administrador, variando para eles o grau de importância de cada função, são gestores com grau de escolaridade em nível de graduação e pós, sem analfabetos, porém com formação em áreas distintas da administração. Vê-se necessária a estruturação de recursos humanos, marketing, serviços e finanças. O controle é fator preocupante, uma vez que praticamente inexistente controle de RH, marketing e serviços, destacando-se apenas o controle financeiro, mesmo assim de forma simplificada, não integralizando os dados para a correta tomada de decisão. Averigua-se, dentre outros aspectos, que não existe nas empresas nenhuma formalização de planejamento e periodicidade, constatando-se que o empirismo ainda faz parte da realidade gerencial dessas organizações.

Palavras-Chave: Funções do administrador. Gestores. Administração.

## **ABSTRACT**

The companies operate in a constantly changing environment. Technological advancement has shortened distances, passing the competition exists global rather than local, generating the needs of organizations to seek new methods to achieve their goals. Therefore, the design of management as science is essential, leaving the scene aspect of empiricism, and in that vein, leaving it to managers lead this process of cognition. The aim of this study was to identify how managers MPE'S City Uiraúna - PB apply administrator functions in their companies. For this, we developed a field study, a descriptive and exploratory, quantitative approach according to predefined guidelines in order to facilitate the analysis of the data collected. We used a non-probability sample of sixteen companies, retailers, affiliated to the CDL, in which a questionnaire was structured. It was found that managers have knowledge, though limited, the administrator functions, ranging to them the degree of importance of each function are managers with education at undergraduate and post without illiterate, but with training in different areas administration. Sees necessary to structure human resources, marketing, services and finance. The control factor is worrying, since virtually nonexistent control of HR, marketing and services, highlighting only the financial control, yet simplified form, not paying up the data to the correct decision. Ascertains that, among other things, that does not exist in any formal business planning and schedule, noting that empiricism is still part of reality management of these organizations.

Keywords: Administrator functions. Managers. Administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Papéis do Administrador .....	30
Figura 2 - As Funções do Administrador .....	31
Figura 3 - Funções do Administrador e os Níveis Organizacionais .....	31
Figura 4 - Relação entre Planejamento e Controle .....	35
Figura 5 - Função dos Varejistas.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Atividades relacionadas a administração .....	55
Tabela 2- Área dos cursos de curta duração.....	55
Tabela 3 - Planejamento na concepção dos gestores.....	58
Tabela 4- Organização na concepção dos gestores .....	60
Tabela 5- Direção na concepção dos gestores .....	62
Tabela 6- Controle na concepção dos gestores .....	64
Tabela 7- Práticas de planejamento de RH.....	67
Tabela 8 - Práticas de planejamento de marketing .....	68
Tabela 9 - Práticas de planejamento de serviços.....	70
Tabela 10 - Práticas de planejamento de finanças.....	71
Tabela 11 - Práticas de Organização de RH.....	72
Tabela 12 - Canais de comunicação interna utilizados .....	74
Tabela 13 - Benefícios sociais oferecidos pela empresa .....	74
Tabela 14 - Práticas de organização de marketing .....	77
Tabela 15 - Canais de comunicação mercadológica e institucional utilizados .....	77
Tabela 16 - Critérios para inclusão de produtos no portfólio .....	78
Tabela 17 - Práticas de organização de serviços.....	79
Tabela 18 - Práticas de organização de finanças.....	80
Tabela 19 - Práticas de direção.....	82
Tabela 20 - Descentralização das decisões.....	82
Tabela 21 - Concepção de liderança.....	83
Tabela 22 - Frequência de diálogo informal com os funcionários .....	83
Tabela 23 - Fatores motivacionais na concepção dos gestores.....	84
Tabela 24 - Ações de recompensa.....	84
Tabela 25 - Quantidade de ideias de funcionários implantadas nos últimos 12 meses .....	85

Tabela 26 - Práticas de controle de RH .....	85
Tabela 27 - Práticas de controle de marketing .....	86
Tabela 28 - Práticas de controle de serviços.....	87
Tabela 29 - Práticas de controle de finanças .....	88

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Tempo de existência das organizações.....	48
Gráfico 2- Quantidade de funcionários.....	49
Gráfico 3 - Quantidade de clientes.....	49
Gráfico 4- Quanto a contratação de consultoria.....	50
Gráfico 5- Motivos para não contratar consultoria.....	51
Gráfico 6- Áreas escolhidas na contratação de consultoria.....	51
Gráfico 7- Sexo dos gestores.....	52
Gráfico 8- Faixa etária dos gestores.....	53
Gráfico 9- Nível de escolaridade dos gestores.....	53
Gráfico 10 - Área de formação ou pós graduação.....	54
Gráfico 11 - Participação em atividades relacionadas a administração.....	54
Gráfico 12- Experiência profissional.....	56
Gráfico 13- Naturalidade.....	56
Gráfico 14 - Grau de importância da função planejamento.....	59
Gráfico 15- Grau de importância da função organização.....	61
Gráfico 16- Grau de importância da função direção.....	62
Gráfico 17- Grau de importância da função controle.....	65
Gráfico 18- nº de capacitações realizadas nos últimos 12 meses.....	73
Gráfico 19 - Quantidade de clientes.....	76
Gráfico 20 - Forma de calcular preço dos produtos.....	80

## LISTA DE SIGLAS

CDL	Câmara dos dirigentes lojistas
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
PB	Paraíba
RN	Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	16
1.2 JUSTIFICATIVA .....	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	19
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	20
<b>1.4.1 Classificação do Estudo</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4.2 Universo da Pesquisa</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4.3 Amostra</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4.4 Procedimentos de coleta e análise de dados</b> .....	<b>21</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO .....	23
2.2 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO .....	24
2.3 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO .....	25
<b>2.3.1 Teoria Científica</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.2 Teoria Clássica</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.3 Escola das Relações Humanas</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.4 Burocracia</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.5 Teoria dos Sistemas</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.6 Teoria Contingencial</b> .....	<b>28</b>
2.4 O PAPEL DO PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO .....	29
2.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	30
<b>2.5.1 As Funções do Administrador</b> .....	<b>31</b>

<b>2.5.2 Práticas Gerenciais</b> .....	36
2.6 O CONTEXTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	44
<b>2.6.1 Administração na Micro e Pequena Empresa</b> .....	45
2.7 VAREJO .....	46
<b>3 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	48
3.1 TRAÇAR O PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES .....	48
3.2 TRAÇAR O PERFIL DOS GESTORES .....	52
3.3 IDENTIFICAR O CONHECIMENTO DOS GESTORES SOBRE AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR.....	57
3.3.1 Função Planejamento.....	57
3.3.2 Função Organização .....	59
3.3.3 Função Direção.....	61
3.3.4 Função Controle .....	63
3.4 OBSERVAR AS TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS NA PRÁTICA DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	65
3.4.1 Planejamento .....	65
3.4.2 Organização.....	72
3.4.3 Direção .....	81
3.4.5 Função controle .....	85
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	90
REFERÊNCIAS.....	92
ANEXO .....	96
APÊNDICE .....	98

## 1 INTRODUÇÃO

É perceptível que a forma de atuação das organizações no mercado mudou, e continua em mutação, devido a vários fatores, dentre eles, o desenvolvimento tecnológico que veio diminuir as distâncias entre pessoas e empresas, a globalização econômica e o aumento da concorrência. Seus efeitos possibilitam o acesso a novas informações, produtos e serviços, e disseminam qualquer informação de produtos, serviços ou empresas de forma rápida, precisa e segura, possibilitando que as negociações comerciais aconteçam em qualquer parte do mundo, transportando a concorrência de nível local a um nível global.

A tecnologia principalmente, transformou o perfil e o estilo de viver das pessoas, o que, inevitavelmente, alterou a forma de relacionamento dos consumidores com as organizações, criando a necessidade de novas estratégias de relacionamento, comunicação e gestão, sendo dever das empresas o esforço para a adaptação a realidade que as rodeia, e a utilização dessas mudanças em favor de seus objetivos.

Todas essas mudanças criaram nas empresas a necessidade de métodos e ferramentas profissionais de gestão, para assim desenvolverem suas atividades de forma estruturada em todas as áreas da empresa.

Nesse contexto de gestão eficiente, insere-se a administração, enquanto ciência, que conduz as empresas nos cenários adversos e mutáveis, minimizando erros e corrigindo falhas, possibilitando uma gestão eficiente, utilizando os recursos, sejam humanos ou tecnológicos de maneira adequada (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

A prática da administração pautada pela cientificidade traz para as organizações práticas gerenciais, embasadas em estudos e pesquisas incorporados e desenvolvidos com o passar do tempo, fazendo com que a tomada de decisão seja a mais adequada possível a cada contingência (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Em contrapartida, a gestão empírica é pautada em experiências de mercado e carece de ações planejadas e embasadas, com objetivos e estratégias; assim as atividades acontecem sem o devido planejamento e controle, principalmente em

organizações de pequeno porte, que segundo Longenecker (1997), apresentam recursos limitados e uma estrutura simples.

Segundo Oliveira (2008), a administração científica pode e deve ser aplicada a qualquer tipo de empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, cabendo ao gestor aplicar o conhecimento científico, adequando às peculiaridades de cada organização.

Portanto, este trabalho busca conhecer como os gestores das MPE's utilizam em suas atividades cotidianas de administração as funções do administrador nas empresas conforme descrito na literatura tradicional da Administração. Para isso, recorre a um recorte espacial quando investiga esse problema no comércio varejista cidade de Uiraúna – PB. Cabe ressaltar que não é intuito deste trabalho discutir a dicotomia empírica versus científico, nem tão pouco se a Administração é científica, a ponto de ser considerada uma ciência. O objetivo foi a partir do que a literatura tradicional de Administração, aqui entendida como os livros didáticos da área, apregoa como funções básicas do administrador, observar como essas são postas em prática pelos gestores em MPE's.

Para esse fim, o trabalho está estruturado em três capítulos, onde inicialmente se apresenta os aspectos gerais, a problematização, justificativa, objetivos e procedimentos metodológicos. Posteriormente, traz o referencial teórico sobre os temas abordados, fundamentando a pesquisa em tela. Por fim, mostra os resultados da pesquisa e as considerações finais.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

No contexto científico ou empírico, para que a prática da administração aconteça é indispensável a identificação de uma figura: o gestor, seja ele formado academicamente ou não na área, o qual é o responsável por conduzir as organizações, as pessoas, os recursos e sua estrutura, ainda definindo seus objetivos e estratégias, os quais afetarão o ambiente organizacional.

A literatura tradicional de administração prega que o gestor deve exercer suas atividades com planejamento, organização, direção e controle, ações estas

conhecidas como funções típicas do administrador (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Ainda para esses autores, é fundamental para as organizações, principalmente para a sua sobrevivência em um mercado competitivo, a aplicação técnica da administração, saindo de cena o empirismo e adotando-se práticas gerenciais formais, baseadas em estudos e pesquisas concretas (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Porém, nem sempre isto acontece, pois os gestores das pequenas e micros empresas, em sua maioria, não utilizam ferramentas gerenciais adequadas, desenvolvendo suas atividades de maneira empírica, motivados pela necessidade de realização pessoal ou profissional, ou ainda por necessidades diversas, o que acarreta uma taxa elevada de fracassos desses empreendimentos (LONGENECKER, 1997; DORNELAS, 2012).

Oliveira (2008), abordando a importância da administração para as empresas, elucida que a administração científica não se aplica somente às grandes empresas, como alguns acreditam, já que é possível e necessária a sua aplicação em empresas de pequeno porte.

Este fato se torna mais sensível ao se deparar com as realidades de escassez de recursos das empresas de pequeno porte, onde as decisões referendadas podem definir o fracasso ou sucesso da empresa de forma muito perceptível. (LEMES JUNIOR, 2010; LONGENECKER, 1997).

Então, entender como os gestores administram as organizações é fundamental para o processo de análise do binômio teoria/prática, sabendo dessa forma como as organizações sobrevivem no mercado. Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: **Como os gestores das MPE'S da cidade de Uiraúna – PB aplicam as funções do administrador em suas empresas?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

É visível o crescimento das pequenas e micro empresas no cenário econômico e social brasileiro. Representam: 98% das empresas existentes no Brasil, 21% do PIB, 52% dos empregados de Carteira de Trabalho e Previdência Social

(CTPS) assinada, 29,4% das compras governamentais (DORNELAS, 2012); e segundo pesquisa Global Entrepreneurship Monitor GEM (2012), o Brasil conta com 21,1 milhões de empreendedores, ficando atrás somente da China.

A pesquisa da GEM (2012) mostra que o brasileiro tem como terceiro maior sonho, a criação do próprio negócio, deixando apenas em oitavo lugar o desejo por uma carreira em alguma empresa, revelando o espírito empreendedor do brasileiro.

No entanto, segundo os especialistas entrevistados, um dos fatores mais limitantes é a capacitação do empreendedor para conduzir o negócio, mesmo assim 83,5% não procuram ajuda junto a algum órgão de apoio, como Sebrae, Senai, Senac, entre outros.

Este último dado nos indica o porquê do índice de mortalidade alto das MPE's, que no ano de 2002 era de aproximadamente 50%, durante o primeiro ano de existência (DORNELAS, 2012).

Entender como os gestores dessas organizações procedem, seus métodos, técnicas e experiências, permitirá entender como as empresas sobrevivem, bem como as dificuldades de gestão, propiciando traçar um paralelo entre a teoria e a prática.

Como tais administradores planejam, organizam, direcionam e controlam as empresas? Partindo dessa contextualização observa a contribuição desse trabalho em duas vertentes claras: uma teórica e uma prática.

Do ponto de vista teórico o presente trabalho pretende contribuir com a discussão acerca das práticas de gestão utilizadas por administradores de MPE's e como essas práticas se coadunam ou não com aquilo que a literatura tradicional na área apresenta como modelos de atuação gerencial. Essa contribuição teórica se dá quando o presente trabalho busca entender como se aplica o conhecimento empírico e qual sua relação com o conhecimento científico, comparando teoria e prática, em um ambiente diferenciado, que são as pequenas organizações.

Do ponto de vista prático, a contribuição do estudo é significativa, pois permitirá os empresários refletirem sobre suas práticas de gestão, e verem que o conhecimento científico e a capacitação para a gestão podem levar a organização ao sucesso de forma consistente.

Os segmentos escolhidos para a pesquisa foram lojas de confecções e de materiais de construção, no ramo varejista, baseado em consulta a Câmara dos

Dirigentes Lojistas (CDL) para identificar os setores do comércio mais representativos na cidade.

A cidade de Uiraúna foi escolhida por se tratar de um polo comercial que recebe visitantes de várias cidades, como Joca Claudino/PB, Poço Dantas/PB, Bernardino Batista/PB, Luiz Gomes/RN e Paraná/RN; também a acessibilidade dos empresários locais, possibilitando realizar uma pesquisa mais consistente, e ainda a minha pretensão de atuar como consultor na cidade.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como os gestores das MPE'S da cidade de Uiraúna – PB aplicam as funções do administrador em suas empresas.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Traçar o perfil das organizações;
- Identificar o perfil dos gestores;
- Identificar o conhecimento dos gestores sobre as funções do administrador;
- Observar as técnicas e ferramentas utilizadas na prática de gestão dessas organizações, baseada nas funções do administrador.

## 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 1.4.1 Classificação do Estudo

Optou-se na pesquisa em tela por um estudo de natureza quantitativa, com objetivos de diretrizes descritiva e exploratória, além de coleta de elementos bibliográficos. Para responder os objetivos propostos, utilizou-se de pesquisa de campo junto aos gestores de Uiraúna/PB, mais especificamente das micro e pequenas empresas, do segmento varejista de materiais de construção e confecções.

A pesquisa quantitativa é caracterizada pela quantificação na coleta e no tratamento das informações levantadas, utilizando meios estatísticos para tanto. (RICHARDSON, 1999), e foi utilizando a quantificação dos dados coletados que procedemos com as respostas dos objetivos pretendidos.

Gil (2002) explica que a pesquisa bibliográfica é aquela que utiliza materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos. Vergara (2007) afirma ser a pesquisa bibliográfica aquela embasada em um estudo sistematizado de materiais publicados, como livros, artigos, revistas e outros. Dessa forma, pode caracterizar quanto ao meio, a bibliográfica, uma vez que o referencial teórico é fundamentado em materiais já elaborados.

Pesquisa descritiva é aquela que objetiva descrever determinado fenômeno ou população (GIL, 2002). Enquanto isso, Martins Júnior (2008) conceitua a pesquisa descritiva como a ação de descobrir e observar fenômenos existentes e descrevê-los, interpretá-los e compará-los, de maneira que se expliquem situações.

Contextualizando com esta pesquisa pode-se configurá-la como descritiva, já que objetivou descrever o perfil dos gestores, das organizações, como ainda o conhecimento e aplicação das funções do administrador.

Nesse aspecto, “a pesquisa exploratória é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONSALVES, 2003, p. 65). No caso desta pesquisa, a perspectiva exploratória se coaduna com seus objetivos já que a mesma visa construir um

primeiro “olhar” sobre o fenômeno estudado que é como os gestores das organizações estudadas aplicam as funções do administrador em suas práticas de gestão.

#### **1.4.2 Universo da Pesquisa**

A pesquisa envolveu às micro e pequenas empresas da cidade de Uiraúna – PB. Os dois segmentos mais representativos no comércio varejista local são as lojas de materiais de construção e confecções, totalizando um universo de 30 empresas filiadas a CDL.

Optou-se por esses segmentos por serem os mais representativos em termos de faturamento, tamanho e número de funcionários no comércio varejista da cidade, conforme declaração da CDL.

#### **1.4.3 Amostra**

Do universo da pesquisa foram selecionadas 16 empresas para a realização da pesquisa, sendo essa uma amostra não probabilística definida por acessibilidade que é caracterizada, de acordo com Gil (2002) e Malhotra (2001), pelo fato de que nem todos os elementos da população, ou seja, os gestores das empresas, puderam (ou quiseram) fazer parte da pesquisa.

#### **1.4.4 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Como procedimento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado em 4 partes com perguntas objetivas, cada uma contemplando cada objetivo específico do trabalho, a saber:

- Parte 1 - Traçar o perfil das organizações estudadas - aqui se buscou traçar um perfil das organizações em estudo, formas de tributação, tempo de atuação, faturamento etc.
- Parte 2 - Identificar o perfil dos gestores das organizações estudadas – nesta parte a intenção foi traçar o perfil dos gestores, experiência na gestão, graus de escolaridade, naturalidade etc.
- Parte 3 - Identificar o conhecimento dos gestores sobre as funções do Administrador – o objetivo aqui foi entender o conhecimento dos gestores sobre as funções do administrador.
- Parte 4 - Observar as técnicas e ferramentas utilizadas na prática de gestão nas organizações – aqui a ideia foi observar como os gestores utilizavam as funções na prática. Para isso foram divididas as questões nas quatro funções básicas do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar, e nas áreas básicas das empresas: marketing, finanças, recursos humanos e serviços, aqui substituindo a função produção por se tratar de empresas de comércio varejista.

Para Roesch (2005), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa, para tanto requer um esforço intelectual anterior de planejamento com base na conceituação do problema de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

Por fim, para tabulação dos dados utilizou-se o software aplicativo Excel, para a construção de gráficos e tabelas. Na análise de dados foi utilizada estatística descritiva que segundo Neufeld (2003) tem como objetivo básico sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organizando os dados por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção trataremos um recorte da literatura tradicional da administração, iniciando pelo conceito de organização e administração, e a ligação entre os dois, como também a evolução da administração ao longo dos anos, suas ferramentas e práticas, trazendo para o contexto da MPE do ramo varejista.

### 2.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Deve-se ter cuidado quanto à conceituação de organizações, para que não seja feita de forma basal e vaga, sem a devida observância de sua importância para a administração que, inclusive, só ganha essência quando contextualizada com as mesmas (NASCIMENTO, 2008).

O administrador só conseguirá desempenhar suas funções de forma eficaz, quando primeiramente compreender o universo da organização em que está inserido (SILVA, 2008).

Morgan (2011) define organizações como estruturas complexas, de difícil entendimento, com inúmeras faces e variáveis, em mudanças rápidas e constantes. Enquanto isso, Oliveira (2008) descreve como agrupamentos de pessoas que trabalham de forma organizada, estruturada e legal, buscando resultados e objetivos comuns, oferecendo produtos ou serviços a terceiros.

Reúne pessoas, matéria prima, tecnologia, conhecimento, e permite ao homem executar e desenvolver projetos que sozinho não seria viável (DAFT, 2010).

Silva (2008) traz outro prisma para a discussão realçando a importância das organizações na vida das pessoas, desde o seu nascimento, passando pelo processo de educação e crescimento até a morte.

Prova dessa influência, destaca-se a mudança na configuração social do mundo, principalmente após a Revolução Industrial, saindo de cena uma população, até aquele momento, predominantemente rural e artesã, e emergindo grandes centros urbanos (FERREIRA, 2009). Desde então as organizações se multiplicaram em todo o mundo, sejam elas grandes, pequenas, nacionais,

internacionais, com ou sem fins lucrativos, fundações, igrejas, clubes, autarquias, bancos, creches, escolas, hospitais, restaurantes e etc. (OLIVEIRA, 2008; CHIAVENATO, 2003).

Morgan (2011) robustece a temática no momento em que vê as organizações como culturas, com seus valores, princípios, estilos, ideologias, e regras definidas e que influenciam diretamente as pessoas que estão ligadas a ela, moldando o comportamento individual e grupal.

É imprescindível destacar também a importância do indivíduo para o desenvolvimento das organizações, seja como força determinante para levar a empresa aos seus objetivos (ARAUJO, 2009) ou para a formação da identidade organizacional, uma vez que no instante em que o colaborador tem sua identidade influenciada e moldada pelo meio organizacional por seus valores e princípios, acaba por fim provocando mudanças na identidade da empresa, mesmo em uma gestão totalitária. (CAPELLE, 2008).

Confirma-se, então, a extrema ligação entre o homem e organizações, em todos os momentos da vida, a sociedade está rodeada e interligada às organizações, num processo recíproco de transformação. (DAFT, 2010, SILVA, 2008).

Na atual configuração de mercado as organizações estão inseridas em um gigante ambiente incontrolável pelos gestores e as suas ações são respostas para os estímulos externos de turbulência, incerteza, crises e oportunidades (ARAÚJO, 2009). E o sucesso organizacional passa diretamente pelo acompanhamento constantemente do ambiente interno e externo, repleto de ameaças, oportunidades, forças e fraquezas (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

## 2.2 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Administração é o processo para o alcance de objetivos e metas organizacionais, através de um uso eficiente de seus recursos, logrados por meio de atividades de planejamento, organização e liderança. Daft (2010, p. 4) afirma ainda: “a natureza da administração é enfrentar os diversos desafios e de longo alcance”.

Silva (2008) e Oliveira (2008) abordam a administração enquanto ciência e arte. Enquanto ciência a configura como inexata, pois estão inseridas em um meio altamente mutável e dinâmico, cabendo ao administrador tomar as decisões de acordo as necessidades inerentes ao momento, usando os recursos corretos de forma habilidosa, o que já se mostra como arte.

É um processo estruturado e alicerçado em princípios, processos, funções, para o alcance dos objetivos desejados (OLIVEIRA, 2008). Cabe à administração interpretar tais objetivos e realizar ações racionais para alcançá-los, ancorada em suas funções básicas de planejamento, organização, direção e controle (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Administração está relacionada diretamente a recursos e objetivos organizacionais, e é fundamental para o funcionamento adequado das organizações. É orientada a metas, objetivos, relações interpessoais, divisão de trabalho e diversos outras características essenciais (SILVA, 2008); já que iniciam as atividades vislumbrando seu sucesso e consolidação no mercado (OLIVEIRA, 2008).

É notório que o uso eficiente dos recursos disponíveis, o equilíbrio de conhecimentos teóricos e práticas administrativas modernas, proporcionam qualidade na gestão empresarial e, conseqüentemente, sucesso nos alvos da empresa. (OLIVEIRA, 2008; SILVA, 2008).

### 2.3 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

É possível identificar práticas da administração na há mais de 3000 anos a.C., de maneira informal (DAFT, 2010), somente no ano de 1903 surgem teorias relacionadas a organizações através de estudos científicos; desde então um grande números pesquisas e teorias foram desenvolvidas, como: teoria clássica e científica, relações humanas, burocracia e etc. (FERREIRA, 2009).

### 2.3.1 Teoria Científica

A Revolução Industrial criou um cenário de pressão para a modernização das atividades industriais (HOBSBAWN, 2005) e Taylor apregoava exatamente o crescimento via métodos científicos, advindos da engenharia (CHIAVENATO, 2003; DAFT 2010).

Saia de cena o empirismo e surgia a cientificidade nas organizações (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010), com princípios como: seleção científica do trabalhador, tempo-padrão, divisão do trabalho, remuneração por produtividade (FERREIRA, 2009; OLIVEIRA, 2008), visando o aumento da produtividade e da lucratividade das empresas, entretanto aspectos humanísticos, motivacionais, sistêmicos e contingenciais eram desconsiderados, o chão de fábrica era o foco (CHIVENATO, 2003; OLIVEIRA, 2008; FERREIRA, 2009).

Foi notória a melhoria do desempenho organizacional à época, assim como os ganhos dos trabalhadores, ainda hoje essas práticas são aplicadas, com ajustes, nas organizações (MAXIMIANO, 2006).

### 2.3.2 Teoria Clássica

A teoria clássica ou abordagem dos princípios administrativos dedicava-se a organização total (DAFT, 2010), buscando a eficiência por meio do todo organizacional (CHIAVENATO, 2003). Saindo do âmbito operacional ou chão de fábrica para o nível gerencial (FERREIRA, 2009; OLIVEIRA, 2008).

Termos como planejamento, organização, comando, coordenação e controle, foram evidenciados e servem de base até hoje para a administração (DAFT, 2010). O administrador passou a ter responsabilidades básicas para a atuação nas organizações, sendo dever do mesmo planejar, estruturar os recursos da organização, harmonizar atividades, tomar decisões e manter a disciplina, e capazes e hábeis para executar essas diretrizes (OLIVEIRA, 2008).

### **2.3.3 Escola das Relações Humanas**

A abordagem humanística ampliou o foco da administração, saindo da máquina, do método, da organização formal para os grupos sociais e informais, para questões emocionais, psicológicas e sociológicas (CHIAVENATO, 2003) e exigiu mudança de postura por parte dos administradores, focando a motivação e satisfação dos indivíduos para o alcance de metas e desafios da organização (FERREIRA, 2009; DAFT, 2010; SILVA, 2008).

É explícita a quebra de paradigma quando comparada às teorias anteriores, a organização passou a ser vista não como uma máquina, e sim como um organismo social repleto de grupos informais, com regras, recompensas, sanções, valores, objetivos e etc. Despontava um novo direcionamento para a prática da administração e termos até o momento desconhecidos, como liderança, motivação, satisfação, comunicação e valorização ganharam espaço nas boas práticas de gestão (CHIAVENATO, 2003; FERREIRA, 2009; SILVA, 2008).

### **2.3.4 Burocracia**

A burocracia, idealizada por Weber, surgiu como um modelo normatizado para administração, e como proposta de estruturação administrativa para as organizações. Detalhava como as coisas deveriam ser realizadas, com normas bem definidas e escritas (CHIAVENATO, 2003; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008).

As contribuições desse modelo para a administração foram, entre outras, a racionalidade, uniformidade de rotinas, continuidade das organizações e redução de atritos entre pessoas (CHIAVENATO, 2003; FERREIRA, 2009; OLIVEIRA, 2008), porém a limitação do trabalhador na empresa, desconsiderando grupos informais, e a rigidez das normas são as críticas mais consistentes (FERREIRA, 2009; CHIAVENATO, 2003).

### 2.3.5 Teoria dos Sistemas

Teoria dos Sistemas é considerada uma das mais simples, porém causou profundo impacto sobre a forma de administrar, uma vez que expôs as organizações como “sistemas vivos e abertos” (OLIVEIRA, 2008).

A organização enquanto sistema fechado dá lugar ao sistema aberto e em constante interação com o meio, só podendo ser realmente compreendida quando avaliada desta forma, fortalecendo a tomada de decisão (SILVA, 2008; DAFT, 2010). É nesse meio que a organização busca recursos para seu funcionamento e também destina os seus produtos e serviços, repleto de concorrência, economia, política, leis, cultura, sociedade, aspectos até então desconsiderados. (FERREIRA, 2009; CHIAVENATO, 2003).

### 2.3.6 Teoria Contingencial

Observando a literatura é notória a amplitude para a administração advinda da teoria contingencial, sendo a principal idealizadora Joan Woodward (OLIVEIRA, 2008), indo além da teoria dos sistemas na interação com o ambiente (SILVA, 2008).

O autor afirma que a administração deve utilizar-se das teorias tradicionais e contemporâneas, de forma separada ou combinada, para resolver os problemas organizacionais, tendo a ciência de que situações diferentes exigem ações também distintas. A visão contingencial abaliza que não existe teoria inteiramente correta, cada situação ou demanda é vista de forma única e exclusiva, porém sempre com uma solução ótima, e cabe ao gestor identificar as contingências chave e administrar da maneira mais eficaz (DAFT, 2010).

Soluções aplicadas em determinadas contingências e que surtiram efeito não garante sucesso em outra ocasião (DAFT, 2010). Não existe nada absoluto nas empresas, mas relativo, tudo depende, as variáveis ambientais são independentes, incontroláveis (FERREIRA, 2009; CHIAVENATO, 2003).

Diferente da Teoria dos Sistemas que buscou analisar a relação com o ambiente, a teoria contingencial foi além, analisou como se dão essas relações, que

consequências são possíveis e como se organizar de forma mais eficiente (FERREIRA, 2009).

## 2.4 O PAPEL DO PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO

O profissional de administração é aquele graduado em administração, podendo exercer a profissão em empresas públicas e privadas, em áreas de recursos humanos, marketing, produção, serviços, finanças e outras; também atua como gestor público em prefeituras, autarquias e outros órgãos.

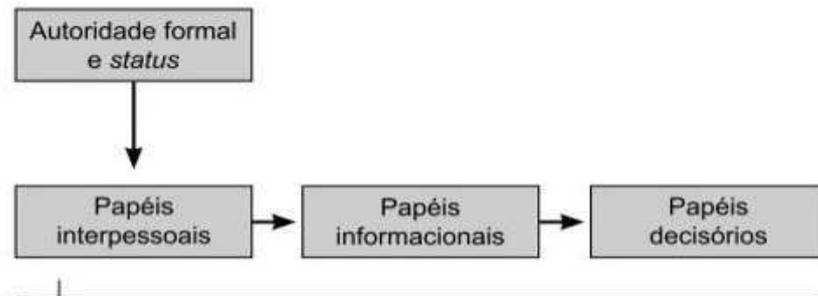
É o responsável por conduzir as organizações, avaliando às demandas de mercado, as necessidades internas e externas, o ambiente organizacional, seja nos momentos de crises e turbulências ou não; define estratégias, implanta novas tecnologias, e encontra soluções práticas para panoramas adversos (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Sobral (2008) afirma categoricamente que o sucesso de uma empresa depende fortemente do administrador, pois direciona a empresa para o objetivo, adaptando-se as dinâmicas do ambiente.

O autor afirma ainda o mercado está repleto de administradores, atuando em grandes e pequenas empresas, em departamentos ou equipes, porém não existe fórmula ou modelo para alcançar o sucesso.

São três, segundo Sobral (2008), os papéis do administrador: interpessoais, informacionais e decisórios; os interpessoais se referem ao papel de liderança, de simbolizar exemplo para a equipe, já o informacional trata da comunicação na empresa, e entre os colaboradores; o papel decisório está na solução de conflitos, de investimentos e de negociação.

Figura 1 - Os Papéis do Administrador



Fonte: Sobral (2008), Mintzberg.

O administrador quando trabalha suas funções conduz as organizações a um padrão de excelência e desenvolvimento, alicerçado em planejamento e estratégias (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Tal papel ganha ainda mais relevância quando inserimos a obrigação de lidar com pessoas, que é sempre um desafio, orientando esforços para a obtenção de resultados, desenvolvendo ações em prol da motivação e condução das pessoas, inclusive com os novos métodos criados com o avanço tecnológico (OLIVEIRA, 2008; SILVA, 2007).

Controlar os resultados também está nos desafios do administrador que deve ter mecanismos que verifiquem o desempenho da empresa, em todas suas áreas, criando meio de avaliar se a empresa está dentro do planejado, seguindo as estratégias definidas. (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

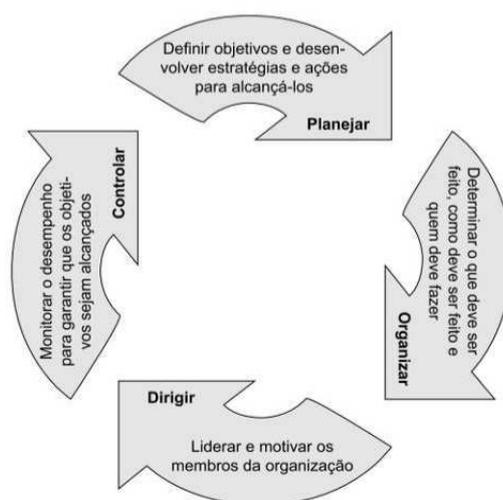
## 2.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Nesta seção teremos o entendimento das funções básicas do administrador: planejamento, organização, direção e controle, à luz da literatura tradicional, como ainda as práticas gerenciais e ferramentas utilizadas em cada função, distribuídas nas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Serviços e Finanças.

### 2.5.1 As Funções do Administrador

São as atividades básicas que os administradores devem desempenhar em prol dos resultados desejados para as organizações (DAFT, 2010; LONGENECKER, 1997).

Figura 2 - As Funções do Administrador



Fonte: Sobral (2008)

O tempo dedicado a cada função varia de acordo o nível hierárquico em que se está inserido (SOBRAL, 2008), conforme figura abaixo:

Figura 3 - Funções do Administrador e os Níveis Organizacionais



Fonte: Sobral (2008).

Vê-se no nível operacional uma ênfase a direção quando confrontados com a função planejamento e controle, enquanto no nível estratégico o planejamento aumenta e a direção diminui, em termos de tempo.

### 2.5.1.1 Planejamento

É a função administrativa onde se decide o que fazer de maneira antecipada, definindo os objetivos, que são pretensões futuras que se deseja alcançar em determinado espaço de tempo (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Nesta função que se concebem os planos organizacionais, detalhando o que deve ser feito – objetivos - e como deve ser feito – planos; pode e deve ser feito em todos os níveis organizacionais (SOBRAL, 2008).

O planejamento surge de um processo de reflexão ou dedicação mental, onde o gestor deve reservar tempo à atividade de pensar e repensar os rumos da organização (LONGENECKER, 1997).

Nesse processo o administrador procura entender a situação atual da empresa, refletindo sobre seus valores, princípios, missão e visão, suas dificuldades, limitações e planejar a mudança de cenário, delineando as ações e estratégias necessárias para o feito (OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008; SILVA, 2008; DAFT, 2010).

Apesar da importância dessa função, os gerentes, mais especificamente os de MPE's, não conseguem desenvolver o planejamento organizacional adequadamente, pois estão imersos a telefones, relatórios e tantos outros “incêndios” diários tornando o planejamento extremamente limitado, somente para ações pontuais, de maneira assistemática (LONGENECKER, 1997).

Nessas empresas o planejamento, quando existente, costuma ser informal, deixando-o limitado e extremamente vulnerável e variável frente mudanças de cenário (SOBRAL, 2008; LONGENECKER, 1997).

Sobral (2008) evidencia que o planejamento afasta o administrador das rotinas operacionais e o concentra no futuro da empresa, trazendo benefícios, como:

senso de direção, foco no objetivo, canalização de esforços e parâmetros de controle.

#### 2.5.1.2 Organização

É o momento onde o administrador trabalha a alocação de recursos, definição de tarefas e departamentos, visando à melhor distribuição dos talentos e recursos disponíveis (SILVA, 2008); é a criação de um sistema ou atmosfera que permita alcançar o que foi definido no planejamento (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

É a criação de condições necessárias para que o planejamento possa ser concretizado, alcançando os objetivos estratégicos, através da distribuição de tarefas e atribuições, de recursos materiais, da estruturação da comunicação e outros (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Chiavenato (2003) corrobora afirmando que se trata da função onde os recursos são estruturados, distribuídos, organizados, enfim, é o momento da execução das tarefas. Nesse ponto, as políticas e procedimentos são estabelecidos, e as atividades coordenadas ligadas diretamente ao processo decisório (SILVA, 2008).

Sobral (2008) categoriza como uma das funções mais complexas do administrador já que é o momento da coordenação, integração e divisão. O resultado final desta organização é a estrutura organizacional, que se refere como as atividades são executadas.

Micro e pequenas empresas raramente possuem alguma estruturação formal, devido à limitação de pessoal e outros aspectos. Realizam suas atividades de forma não estruturada, desfrutando de flexibilidade, porém ainda a contento, sendo que se chega a um nível onde não é mais possível seguir de tal forma, tornando-se os processos e procedimentos confusos e o ambiente caótico (LONGENECKER, 1997).

### 2.5.1.3 Direção

Para que a organização funcione é necessária a existência de pessoas se empenhando em prol de seus objetivos, criando assim uma enorme dependência da organização em relação às pessoas. O desafio é entender como as pessoas se comportam, já que são seres complexos e cujo comportamento é imprevisível (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

E é nesse contexto que a função direção se encaixa, uma vez que trata de relações interpessoais e busca articular e integrar a ação dos indivíduos em interesse da organização. Já Daft (2010) registra que o desafio é conduzir os colaboradores motivadamente, concebendo que todos se sintam parte do processo organizacional.

A direção envolve motivação, liderança, comportamento, comunicação, condições de trabalho, cooperação e por isso é considerada uma das funções mais exigentes da administração (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

É a orientação dos esforços para um propósito comum, e está relacionada a todas as atividades de interação entre administradores e colaboradores. Trata-se de uma atividade conflituosa e desafiadora, uma vez que busca alinhar os objetivos organizacionais e pessoais dos trabalhadores (SOBRAL, 2008).

Exigem do administrador habilidades, principalmente as humanas, para dirimi-los, especialmente em processos de mudanças (SILVA, 2008).

Para que a função direção possa ser bem exercida é fundamental que o administrador conheça as pessoas da organização, seus objetivos, anseios e partindo daí definir estratégias e ações para a motivação e satisfação no trabalho (SOBRAL, 2008).

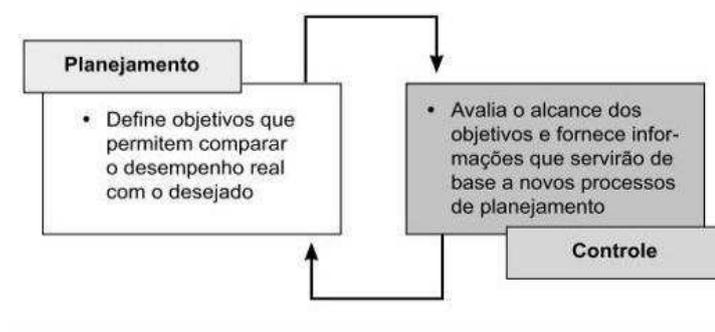
Os gerentes de MPE's atuam com algumas peculiaridades quanto à direção, uma vez que a pequena estrutura favorece um contato maior com os colaboradores e conseqüentemente uma aprofundada percepção do perfil de seus liderados, dando subsídio para desenvolvimento de estratégias motivacionais. Nesse contexto a comunicação, que tende a fluir com maior qualidade, torna-se fator de agregação, trazendo os colaboradores para perto do processo decisório e de reconhecimento (LOBGENECKER, 1997; LEMES JÚNIOR, 2010).

### 2.5.1.4 Controle

É a função administrativa que direciona os esforços para obter informações sobre as atividades organizacionais, detectando assim falhas, em tempo hábil, ou pontos a melhorar, mantendo a empresa no direcionamento adequado. (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008).

Duas atribuições da função controle: monitorar as atividades e corrigir falhas no processo. Tal função está absolutamente ligada à função planejamento, pois se não existe planejamento não há como controlar; e ainda o planejamento toma como base informações de controles (SOBRAL, 2008).

Figura 4 - Relação entre Planejamento e Controle



Fonte: Sobral (2008).

Portanto deve o administrador comparar os resultados propostos com os resultados obtidos, necessitando, para tanto, de mecanismos que permitam a obtenção desses dados, realimentando o sistema e corrigindo falhas. (OLIVEIRA, 2008, SILVA, 2008).

Daft (2010) cita a tecnologia como elemento ou ferramenta de apoio a esta função, permitindo a criação de sistemas que, muitas vezes em tempo real, detalhem o desempenho organizacional.

Longenecker (1997) pontua que na MPE's o controle tende a ser mais simplificado e grosseiro, com atenção especial ao lado financeiro, tendo o gestor uma base da situação da empresa.

## 2.5.2 Práticas Gerenciais

Quando se aborda o tema práticas gerenciais não temos facilidade de encontrar definições e materiais mais aprofundados, mas pesquisando no dicionário Aurélio, pode-se chegar a uma conceituação. A definição prática se refere à aplicação da teoria, o exercício e uso.

Trazendo para o contexto gerencial, pode definir como a aplicação das teorias e estudos da administração, o exercício da ação administrativa. Enfim, trata-se da forma como se interpreta a teoria e desenvolve ações nas empresas.

### 2.5.2.1 Práticas Gerenciais de Recursos Humanos

Reunimos as principais práticas de gestão relacionadas a Recursos Humanos, dentre eles, recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento e outros.

#### *2.5.2.1.1 Recrutamento e Seleção*

O recrutamento visa identificar e trazer para as organizações candidatos à serem escolhidos, abastecendo o processo seletivo de pessoas com perfil pretendido. A seleção é o processo de escolha do candidato adequado à vaga, podendo incluir entrevistas, dinâmicas de grupo, testes e outros. (ARAUJO, 2009; LEMES JÚNIOR, 2009; LONGENECKER, 1997; LAS CASAS, 2012; PARENTE, 2009).

São considerados pontos de partida para a prestação de um serviço de qualidade, pois se deve recrutar e selecionar observando o perfil e habilidades inerentes a função (ARAUJO, 2009; LAS CASAS, 2012; LEMES JÚNIOR, 2010; PARENTE, 2009).

Araújo (2009) aborda ainda a tecnologia como ferramenta para um bom recrutamento e seleção, uma vez que com o uso adequado o processo poderá ocorrer com maior qualidade. Para o autor é fundamental um planejamento de recrutamento e seleção para uma boa gestão de pessoas.

Lemes Júnior (2010) trazendo para o contexto da MPE defende que a atividade de recrutamento e seleção não deve ser pautada por indicação de pessoas, pois possivelmente causará problemas futuros à empresa. Devem-se levar em conta critérios técnicos, experiências profissionais e outras características que mostrem ser o profissional correto para a função.

Longenecker (1997) corrobora a importância do recrutamento e seleção afirmando que a contratação de pessoas certas são fatores essenciais para que o desempenho da organização atinja o seu máximo.

#### *2.5.2.1.2 Cargos e salários*

Para Araújo (2009) é fundamental a estruturação de cargos e salários, trazendo para a empresa a visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento organizacional e aumento da competitividade.

O autor defende que a empresa detentora de uma estrutura de cargos definida tem a facilidade de administrar seus recursos humanos na contratação, remuneração e retenção de talentos.

Longenecker (1997) traz que mesmo as pequenas organizações podem trabalhar de maneira diferenciada a remuneração de seus colaboradores, incluindo benefícios sociais em sua estrutura. Outro fator diferenciador da MPE é a informalidade nas contratações e remuneração, devido à alta carga tributária brasileira, algo que deve ser evitado. (LEMES JÚNIOR, 2010).

### *2.5.2.1.3 Treinamento e desenvolvimento*

O fator humano é fundamental para a execução de qualquer atividade nas empresas, e para tanto é necessário que as empresas tenham a preocupação de capacitá-las para o exercício de suas atividades. Para tanto existe o treinamento e desenvolvimento que busca preparar as pessoas para ocupar determinados cargos na organização.

Os benefícios da capacitação são para a empresa e para o colaborador, uma vez que o mesmo adquire habilidades, conceitos e atitudes, retornando esse conhecimento para a empresa (ARAÚJO, 2009; LAS CASAS, 2012; PARENTE, 2009).

Cabem às pequenas empresas, apesar das limitações, investirem no desenvolvimento das pessoas, visando acompanhar os concorrentes e permanecer no mercado. Deve-se reservar um percentual do orçamento para esse fim, uma vez que o retorno do investimento é rápido, pois diz respeito a melhoria do que se faz (LEMES JÚNIOR, 2010; LONGENECKER, 1997).

Os autores destacam a necessidade do gestor está atualizado e buscando conhecimento de ferramentas administrativas e inovando sempre na organização.

### *2.5.2.1.4 Comunicação interna*

Comunicação é o processo de troca de informações com entendimento dos envolvidos do que se pretende (SILVA, 2008), sendo a base de qualquer processo administrativo, e no âmbito interno entende-se como a comunicação entre empresa e colaboradores. (TAVARES, 2010).

É elemento que influi diretamente no desenvolvimento das organizações, sendo ferramenta de motivação, informação, coesão, capacitação e etc. (ARAÚJO, 2009; TAVARES, 2010).

Os gestores têm opções simples e eficazes de se comunicar com seus colaboradores, trazendo para a empresa benefícios importantes, como interação, integração, capacitação, informação e outros (TAVARES, 2010; SILVA, 2008).

#### *2.5.2.1.5 Avaliação de desempenho*

É o processo de estabelecimento de critérios claros que servirão de lastro para avaliação dos funcionários, com o objetivo de promoção ou correção de falhas (LEMES JÚNIOR, 2010; PARENTE, 2009).

Araújo (2009) afirma existirem dificuldades, por parte das organizações, de avaliar e medir o desempenho de pessoas, mesmo sendo esta uma atividade indispensável, uma vez que previne a ascensão de pessoas incompetentes, em cargos e remunerações elevados, em detrimento de pessoas capazes e com desempenho superior. O desafio dos gestores é encontrar critérios de mensuração do desempenho.

Lemes Júnior (2010) e Parente (2009) afirmam que as empresas têm que direcionar os prêmios, promoções, e outros benefícios àqueles colaboradores que realmente tem desempenho superior, sendo estes, porém, mensurados adequadamente.

#### *2.5.2.1.6 Descentralização das decisões*

Nas atividades de uma organização é comum situações onde decisões precisem ser tomadas, e as organizações devem se preocupar quanto a forma de tomada de decisões, e uma das tecnologias utilizadas para tanto é o *Empowerment*, que objetiva fortalecer o processo decisório nas mãos das pessoas, fazendo-as participar ativamente e se sentirem parte do processo organizacional, algo inclusive desejado pelas pessoas (ARAÚJO, 2009; PARENTE, 2009).

#### *2.5.2.1.7 Liderança e motivação*

Liderança é a ação de integrar pessoas em busca de um objetivo, fazendo com que as mesmas desejem alcançá-lo, obtendo resultados para a organização (ARAÚJO, 2009; PARENTE, 2009).

Para tanto deve entender como se processa a motivação nas pessoas; tem-se que o ambiente de trabalho, a questão salarial, benefícios sociais e outros aspectos relacionados à estrutura fornecida pela empresa, são fatores de satisfação ou insatisfação. Enquanto que as questões relacionadas ao cargo, suas atividades, o reconhecimento do trabalho, são fatores motivacionais (SILVA, 2007).

O reconhecimento por parte dos líderes é fundamental no processo motivacional, assim como a aceitação ou a fomentação de ideias de funcionários para o desenvolvimento da empresa, fazendo com que se sintam parte do processo e sucesso da organização. (SILVA, 2007; LEMES JÚNIOR, 2010).

Nas MPE o processo motivacional tem a peculiaridade da aproximação do gestor com os colaboradores, permitindo o conhecimento mais aprofundado dos mesmos (LEMES JÚNIOR, 2010).

#### 2.5.2.2 Práticas gerenciais de marketing

As principais práticas gerenciais relacionadas ao marketing são Comunicação mercadológica e institucional, previsão de demanda, análise ambiental e outros, abordados abaixo.

##### *2.5.2.2.1 Comunicação mercadológica ou institucional*

A comunicação institucional é o conjunto de ações que objetiva divulgar aos públicos de interesse as políticas, práticas e ações institucionais da organização, construindo, mantendo ou ainda melhorando a imagem da empresa no mercado. Logo a comunicação mercadológica objetiva alcançar o público de interesse da organização com uma mensagem sobre produtos ou serviços da empresa (TAVARES, 2010).

Os canais de comunicação são inúmeros, mas destacando a internet, não pode esquecer-se de solicitar relatórios aos sites informando aspectos como número

de entradas, tempo de página, saídas, desinteresses e outros, sendo fundamental um planejamento apropriado. Da mesma forma deve existir o controle dos demais canais de comunicação utilizados (TAVARES, 2010).

#### *2.5.2.2.2 Portfólio e previsão de demanda*

A previsão de demanda é uma ferramenta importante no planejamento organizacional, uma vez que permite antecipação de situação futura, possibilitando o delineamento de novas estratégias caso a previsão não seja a esperada (KOTLER, 2006; LONGENECKER, 1997).

Para uma demanda satisfatória é preciso um mix de produtos ou serviços diferenciados, sendo determinantes para a organização; deve estar de acordo com o posicionamento, missão e visão da empresa, e ter suas características avaliadas antes de inclusão no portfólio (KOTLER, 2006; LEMES JÚNIOR, 2010; PARENTE, 2009).

Parente (2009) defende que na composição do mix de produtos o varejista deverá considerar aspectos como substitutibilidade, ciclo de vida, ciclo de moda, posicionamento de mercado da empresa, necessidade dos clientes e outros critérios.

#### *2.5.2.2.3 Análise ambiental: missão, visão e posicionamento de mercado.*

É essencial para as organizações o conhecimento do ambiente em que está inserida, seja ele externo ou interno, os concorrentes, buscando entender os seus diferenciais e dificuldades, a legislação, o ambiente econômico, os colaboradores e outras variáveis (KOTLER, 2006; COSTA, 2007; LEMES JÚNIOR, 2010; PARENTE, 2010).

Kotler (2006) e Lemes Júnior (2010) trazem ainda a importância do posicionamento de mercado para a empresa, uma vez que busca se posicionar na

mente do consumidor de maneira diferenciada, maximizando a vantagem potencial da empresa.

Outro fator fundamental é a definição de missão e visão, pois são norteadores organizacionais, devendo ser compartilhados com o público interno e externo, com o poder de criar um senso compartilhado de propósitos (KOTLER, 2006; SOBRAL, 2008; COSTA, 2007; PARENTE, 2009).

#### *2.5.2.3.4 Gestão de relacionamento com o cliente*

Os clientes estão muito mais exigentes que no passado, dispendo de ferramentas para encontrar melhores, produtos, preços, propostas e atendimento. Objetiva-se maximizar o valor agregado do produto, devendo as empresas encontrar meios de fidelizá-los (KOTLER, 2006; LEMES JÚNIOR, 2010; PARENTE, 2009; LAS CASAS, 2012).

Para tanto devem as empresas desenvolver gestão de relacionamento com os clientes, que é o estudo cuidadoso do perfil de cada um, captando suas expectativas, e frustrações para o desenvolvimento de estratégias de fidelização (KOTLER, 2006; LEMES JÚNIOR, 2010; LAS CASAS, 2012).

O *feedback* dos clientes é algo primordial para a sobrevivência e fidelização dos clientes, e as organizações devem dispor de meios para saber a percepção dos serviços prestados, críticas e sugestões (LEMES JÚNIOR, 2010; LAS CASAS, 2012).

#### 2.5.2.3 Práticas gerenciais de serviços

Em relação as práticas gerenciais de serviços temos, dentre outras, os processos, ciclo de serviços e procedimentos.

#### *2.5.2.3.1 Processos/ciclo de serviços*

O ciclo de serviço visa a padronização das ações na empresa, como o serviço deve se processar na linha de frente e retaguarda, identificando os momentos da verdade e evitando gargalos no atendimento. Descreve exatamente as etapas dos serviços, da chegada do cliente até a sua saída da empresa (LAS CASAS, 2012).

O autor acrescenta que o ciclo de serviços dá aos gestores a possibilidade de avaliar alguns aspectos, dentre eles a satisfação do cliente em cada uma das etapas, a ordem de preferência dos atributos e etc.

#### *2.5.2.3.2 Evidência Física/ layout*

É uma das características das empresas que o cliente costuma avaliar, envolvendo facilidades físicas, decoração, disposição dos móveis, aparência, temperatura, sons e movimentação (LAS CASAS, 2012; PARENTE, 2009).

Objetiva, dentre outras coisas, maximizar as vendas, tornar o ambiente atrativo, com produtos expostos adequadamente, facilitando o desenvolvimento das atividades, contribuindo para a manutenção de clientes (LONGENECKER, 1997; PARENTE, 2009).

O layout é fator de forte impacto no consumidor, devendo fazer com que o cliente permaneça no ambiente o máximo de tempo possível, maximizando as vendas (PARENTE, 2009).

#### *2.5.2.3.3 Procedimentos*

Os procedimentos se referem como os colaboradores prestam os serviços, a maneira e a forma de agir, sendo estes aspectos decisivos para a satisfação do cliente (LAS CASAS, 2012).

#### 2.5.2.4 Práticas Gerenciais de Finanças

O gestor que deseja tomar boas decisões tem que estar munido de informações financeiras sobre as operações da empresa. A falta de conhecimento de registros contábeis é fator comum às pequenas empresas e motivo de insucesso em muitos casos, abrindo brechas para roubos e fraudes (LONGENECKER, 1997).

O autor afirma ser necessário ter o controle efetivo de contas a pagar, a receber, registros de caixa e outros dados importantes. O balanço patrimonial é um relatório primordial nesse controle, assim como índices financeiros, como liquidez, rentabilidade e etc.

Vale destacar a administração de fluxo de caixa, fundamental para a continuidade das organizações, e nas MPE é questão de sobrevivência; deve-se ter sempre atualizadas a informações de entradas e saídas de caixa, as despesas fixas e variáveis, previsão de saídas e entradas e custos, tudo para uma correta preparação de despesas, assim como outras retiradas (LEMES JÚNIOR, 2010).

É essencial compreender que a administração de capital de giro, está intimamente ligada ao fluxo de caixa, devendo a empresa se controlar a fim de evitar déficits de caixa, traçando políticas de débitos em atraso, juros, multas e etc. Deve o empresário ter organizadas as informações diárias do negócio para a tomada de decisão de investimentos e ampliações (LEMES JÚNIOR, 2010).

A formação de preço de venda de um produto deve levar em consideração fatores como despesas fixas, variáveis, impostos e etc., existindo métodos técnicos para essa formulação. Tudo está de certa forma relacionado, devendo ser integradas as informações para o gerenciamento correto. (LEMES JÚNIOR, 2010).

### 2.6 O CONTEXTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Micro e pequenas empresas são aquelas dirigidas por seus próprios donos, que assumem todo o risco da gestão, atuando de maneira independente, por motivações diversas (LEMES JÚNIOR, 2010; DORNELAS, 2012).

São mais que simples organizações que proveem o sustento de empreendedores; são elementos fundamentais no contexto econômico e social de um país, uma vez que geram riquezas, empregos e renda para trabalhadores (LONGENECKER, 1997; DORNELAS, 2012)

O autor traz a inovação como contribuição das MPEs, sempre inovando ideias, conceitos e produtos, citando invenções como: fotocópias, insulina, zíper, caneta esferográfica e etc. Ademais, elas estimulam a competição, a concorrência, movimentando o mercado de forma positiva.

Representam 98% das empresas existentes no Brasil, 21% do PIB, 52% dos empregados de CTPS assinada, 29,4% das compras governamentais. Corroborando essa relevância destaque-se a atenção dispensada pelo governo à formalização de pequenos empreendedores e fomentação ao desenvolvimento dos mesmos, citando nesse contexto a existência do SEBRAE (DORNELAS, 2012).

Mesmo com esse desempenho e importância não se pode esquecer a atmosfera de dificuldade que esses empreendimentos enfrentam, boa parte por falta de conhecimento de seus gestores, uma vez que não observam o mercado e suas reais necessidades, e agindo por impulsos e motivações pessoais, surgindo, muitas vezes, empreendimentos inviáveis. (LONGENECKER, 1997).

O autor destaca que outras acabam fracassando por falta de percepção de seus gestores frente a novas demandas e realidade; o despreparo profissional é determinante no fracasso organizacional que por sua vez afeta a vida de trabalhadores e famílias.

É válido destacar que uma das maiores tendências atuais são as franquias, onde o empreendedor consegue desenvolver suas atividades com apoio operacional e financeiro, e em muitos casos, reduzindo os riscos do empreendimento (LONGENECKER, 1997).

### **2.6.1 Administração na Micro e Pequena Empresa**

A distinção entre a administração de uma grande empresa e de uma MPE é clara, esta última envolve uma atmosfera de fragilidade gerencial, travando uma luta constante pela sobrevivência, com limitações de recursos financeiros, humanos

e de suporte e principalmente com centralização das decisões, sendo estas intuitivas e não científicas (LONGENECKER, 1997).

O autor afirma que os pequenos negócios têm simplicidade nos arranjos e processos, e apesar da similaridade das funções, o administrador de uma pequena empresa tem um trabalho diferente devido à limitação de recursos.

## 2.7 VAREJO

Varejo é toda e qualquer atividade que envolva o processo de venda de produtos e serviços ao consumidor final, a fim de atender uma necessidade, podendo se enquadrar nesta categoria qualquer instituição, sendo loja física ou virtual, vendas por telefone, ou ainda em domicílio.

O varejista serve como intermediário entre produtor e consumidor final, tendo este a enorme vantagem de estar próximo ao consumidor finalista (PARENTE, 2009; DOIN, 2007).

É o processo de compra em grande quantidade a fabricantes e atacadistas, com posterior venda em quantidade menor a consumidores finais (LAS CASAS, 2012).

Liga o produto da fábrica até o consumidor final, servindo de base nas relações de troca, tendo o desafio de agregar valor aos produtos comercializados, aumentando assim sua lucratividade (DOIN, 2007).

O autor diferencia ainda varejo de atacado, sendo o primeiro a venda de produtos em pequena quantidade ao consumidor final, enquanto o outro se trata de mais um intermediário.

Rebouças (2011) elenca algumas funções dos varejistas, dentre elas: comprar, vender, financiar, distribuir e assumir riscos.

Figura 5 - Função dos Varejistas

<b>Função</b>	<b>Descrição</b>
Vender	Promove o produto, junto ao cliente.
Comprar	Compra variedade de produtos de vários vendedores para revenda.
Selecionar	Critério de escolha do tipo de produtos a serem oferecidos.
Financiamento	Facilitar a compra dos clientes através de cartões de crédito, boleto e parcelamento.
Armazenamento	Protege o estoque para que os produtos estejam em perfeitas condições no momento da oferta.
Distribuição	Compra em grandes quantidades e busca dividir nas quantidades desejadas pelo cliente.
Controle de Qualidade	O varejista está na linha de frente com o consumidor e busca adequar as condições do produto para satisfazer o consumidor.
Informações de Marketing	As reclamações e sugestões do cliente, e todas as informações que o varejista capta no mercado, repassa ao fabricante.
Transporte	Lida com a movimentação do produto, está relacionado com a entrega executada pelo transporte.
Riscos	O varejista corre risco do produto encalhar no estoque, não ser aceito pela obsolescência do produto.

Fonte: Rebouças (2011)

É notória a importância do mercado varejista na economia brasileira, implementando novas tecnologias e adotando formas de gestão diferenciadas nas empresas (PARENTE, 2009).

### 3 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, analisam-se os dados coletados na pesquisa de campo realizada no mês de agosto de 2013, em 16 empresas, distribuídas nos segmentos de confecções e materiais de construção, sendo estes dois dos segmentos mais representativos no comércio da cidade.

Averiguou-se o perfil das organizações e dos gestores, e o conhecimento deles sobre as funções do administrador, como também observou-se as técnicas e ferramentas utilizadas na prática de gestão das organizações.

#### 3.1 TRAÇAR O PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Todas as organizações pesquisadas estão enquadradas no regime tributário “simples” nacional, e são empresas, do ponto de vista de tempo de existência, consolidadas no mercado, uma vez que 50% têm mais de 10 (dez) anos, 19% entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos e apenas 6% com menos de 1 (um) ano de existência, conforme gráfico 1.

Gráfico 1- Tempo de existência das organizações



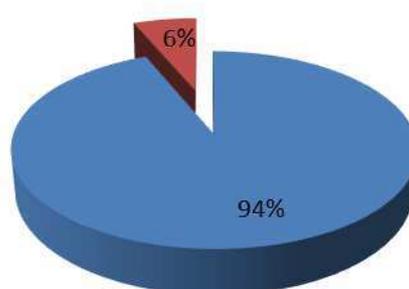
Fonte: Elaboração Própria, 2013.

São empresas com poucos funcionários, 94% tem entre 1 (um) e 5 (cinco) colaboradores e nenhuma delas tem mais que 10 (dez) funcionários (gráfico 2).

Observa-se que em nenhuma dessas empresas há funcionários ocupantes do cargo de gerente, pois todas são administradas pelos proprietários, inexistindo a atuação de um profissional com dedicação às atividades de gerenciamento, confirmando a informação de Lemes Júnior (2010) de que as pequenas empresas costumam ser dirigidas pelos proprietários e são estruturas simples e flexíveis.

Gráfico 2- Quantidade de funcionários

■ 1 a 5 ■ 6 a 10 ■ 10 a 20 ■ acima de 20

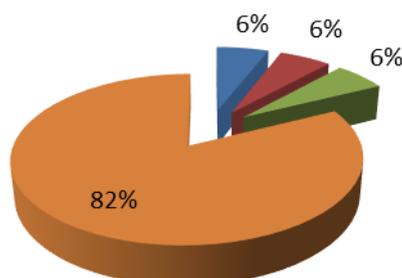


Fonte: Elaboração própria, 2013.

Um fundamento da gestão de relacionamento com o cliente é conhecê-lo (KOTLER, 2006; LEMES JÚNIOR, 2010; LAS CASAS, 2012). Todavia, observa-se que não é prática gerencial o controle cadastral dos clientes, uma vez que 82% não sabem precisar o número de clientes, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 - Quantidade de clientes

■ até 100 ■ 101 a 200 ■ 201 a 300  
■ 301 a 500 ■ Acima de 500 ■ Não sei precisar



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Somado à inexistência de profissional contratado para administrar as empresas, verifica-se que também não é prática organizacional a contratação de consultoria externa, para diagnosticar ou desenvolver atividades na empresa, pois 88% não realizam tal contratação, segundo o gráfico 4. Longenecker (1997) levanta exatamente as dificuldades das empresas pela falta de conhecimento dos gestores.

Gráfico 4- Quanto a contratação de consultoria



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Detalhando os motivos para a não contratação de consultoria, temos que 39% das empresas não veem a necessidade de contratar auxílio profissional, nos permitindo concluir que veem a empresa nos rumos desejados. Longenecker (1997) aborda exatamente a falta de percepção dos gestores das demandas de mercado e das necessidades da empresa; outros 29% alegam o custo como barreira para a contratação e, por fim, 21% das organizações nunca pensaram a respeito (gráfico 5).

Tratam-se de números expressivos, e apesar das dificuldades enfrentadas e que serão abordadas mais adiante, os proprietários não averiguam a necessidade de contratação de consultoria.

Gráfico 5- Motivos para não contratar consultoria



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Do percentual que contrata ajuda especializada (12%), tem-se a opção pelas áreas de serviços e finanças, conforme gráfico 6, geralmente, por envolver maiores atenções e técnicas de avaliação financeiro-econômica.

Gráfico 6- Áreas escolhidas na contratação de consultoria



Fonte: Elaboração própria, 2013.

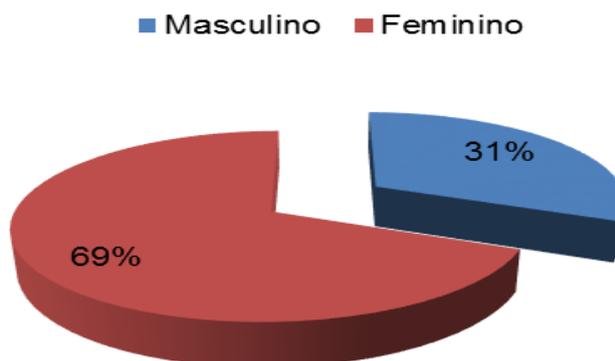
Em contrapartida, nota-se que ficam à margem de escolha das empresas analisadas os fatores de aperfeiçoamento da gestão de pessoas e do *marketing*, sendo estes fundamentais para o crescimento de uma empresa.

### 3.2 TRAÇAR O PERFIL DOS GESTORES.

Seguindo a tendência de ingresso das mulheres no em cargos de gestão no mercado de trabalho, a pesquisa mostrou a forte presença feminina nas empresas pesquisadas, onde 69% dos gestores são do sexo feminino, e apenas 31% do sexo masculino, conforme gráfico 7.

De certa forma, demonstra a ascensão que as mulheres vêm tendo no mercado de trabalho e, nesse contexto das empresas avaliadas, percebe-se que há uma predominância nas empresas varejistas de confecção, não somente como empregadas, mas também como proprietárias.

Gráfico 7- Sexo dos gestores



Fonte: Elaboração própria, 2013

São gestores jovens, 31% deles estão entre 31 e 35 anos e 25% na faixa etária de 26 a 30 anos, enquanto apenas 25% estão acima de 40 anos, demonstrando um mercado com líderes mais jovens e com maiores perspectivas de empreendedorismo com o passar do tempo.

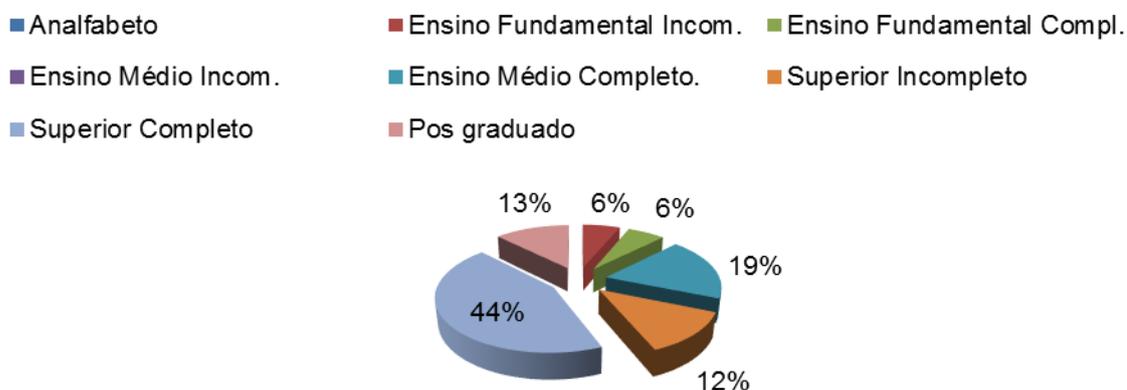
Gráfico 8- Faixa etária dos gestores



Fonte: Elaboração própria, 2013.

O nível de escolaridade também chama a atenção: 44% dos gestores têm curso superior completo, 12% superior incompleto e 13 % pós-graduação. Na pesquisa realizada, não se verificou qualquer taxa de analfabetismo entre os gestores das empresas pesquisadas (Gráfico 9).

Gráfico 9- Nível de escolaridade dos gestores



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Porém os graduados (completo e incompleto) e pós graduados, em sua maioria, não são administradores; 82% têm graduação em outras áreas, apenas 9% estão cursando ou cursaram administração e contábeis (Gráfico 10).

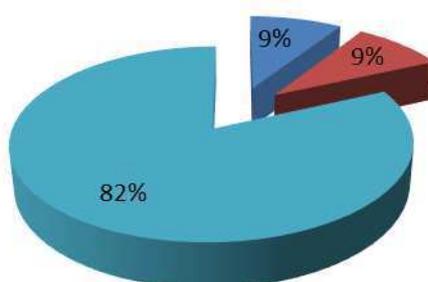
Se observar o perfil dos gestores, do ponto da vista da escolaridade, com outras práticas tem-se que:

- 100% das empresas são geridas pelos donos;

- 9% dos graduandos, graduados ou pós graduados são em administração;
- 88% não contratam consultoria externa em administração.

Gráfico 10 - Área de formação ou pós graduação

■ Administração ■ Contabilidade ■ Direito ■ Licenciatura ■ Outras

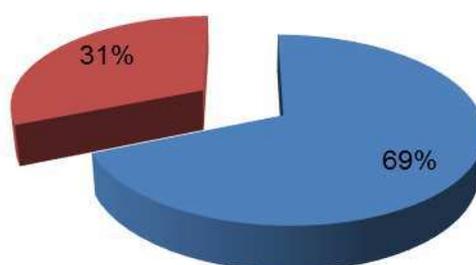


Fonte: Elaboração própria, 2013.

Os dados acima não são suficientes para determinar um possível desinteresse pela administração enquanto ciência, nisto, deduz-se com base no gráfico 11, que os gestores optam por outros meios de adquirir o conhecimento, já que 69% participaram de atividades relacionadas à administração, conforme gráfico 11.

Gráfico 11 - Participação em atividades relacionadas a administração

■ Sim ■ Não



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Dos que já participaram de atividades e cursos relacionados à administração, 43,75% cursaram EMPRETEC, 68,75% participaram de palestras. Os cursos de curta duração somente 12,50% entrevistados já fizeram (Tabela 1).

Tabela 1 - Atividades relacionadas a administração

EMPRETEC	7	43,75%
Desafio SEBRAE	0	0
Palestras	11	68,75%
Pronatec	0	0
Cursos de curta duração	2	12,50%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Os cursos de curta duração foram realizados na área de Marketing, Finanças e serviços, conforme tabela 2.

Tabela 2- Área dos cursos de curta duração

Marketing	1	6,25%
Finanças	1	6,25%
Gestão de pessoas	0	0,00%
Serviços	1	6,25%
Outros	0	0,00%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Referente à experiência profissional, destaque-se que 44% dos gestores não tiveram experiência profissional antes da empresa, 25% atuaram como funcionário público, e 19% na iniciativa privada, porém em outro setor de atuação; apenas 12% atuaram no mesmo segmento do qual hoje são gestores (Gráfico 12).

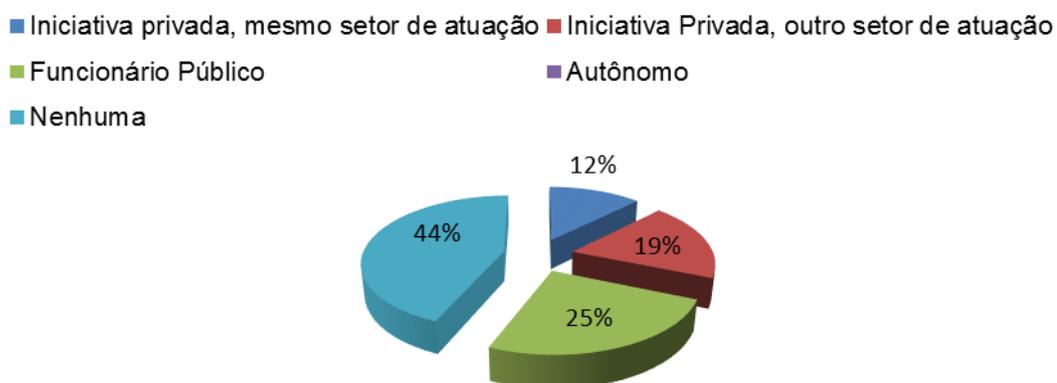
Trazendo os dados anteriores para um comparativo, tem-se que:

- 100% das empresas são gerenciadas pelos proprietários;
- 88% das empresas não contratam consultoria externa;

- 9% são administradores (graduandos, graduados ou pós graduados);
- Somente 12% têm experiência profissional no ramo em que atua e outros 44% não tem nenhuma experiência profissional anterior;

Pode-se então avaliar que as práticas gerenciais aplicadas nas empresas foram adquiridas no trabalho diário da própria organização e, somem-se a isto, as atividades e cursos rápidos na área de administração.

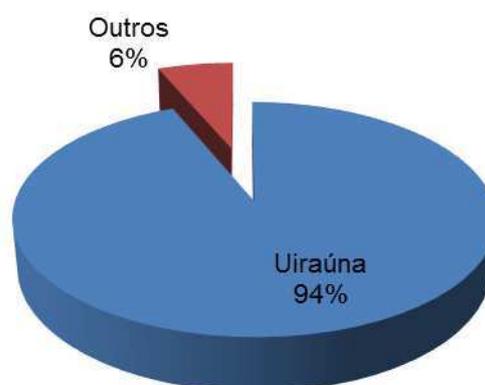
Gráfico 12- Experiência profissional



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Em relação à naturalidade, 94% dos gestores são uiraunenses (Gráfico 13).

Gráfico 13- Naturalidade



Fonte: Elaboração própria, 2013.

### 3.3 IDENTIFICAR O CONHECIMENTO DOS GESTORES SOBRE AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR.

Neste objetivo buscamos identificar como os gestores entendem as funções básicas do administrador, relacionando com atividades práticas, e também verificar o grau de importância de cada uma delas para os gestores.

#### 3.3.1 Função Planejamento

Pode-se conceituar planejamento como a função administrativa onde se decide o que fazer de maneira antecipada, detalhando o que deve ser feito – objetivos - e como deve ser feito – planos. Nesse processo o administrador procura diagnosticar a situação atual da empresa, seus valores, princípios, missão e visão, posicionamento, dificuldades, limitações e assim planejar ações que levem a mudança de cenário (OLIVEIRA, 2008; SOBRAL, 2008; CHIAVENATO, 2003; SILVA, 2008; DAFT, 2010).

Partindo da conceituação da função investigamos o grau de conhecimento dos gestores sobre o planejamento, e 81,25% dos gestores entendem planejamento como o estabelecimento de metas e objetivos, porém somente 37,50% percebem planejamento como a definição de estratégias, que é, segundo Costa (2007), exatamente o caminho ou os meios para se chegar aos objetivos traçados (Tabela 3).

Fica claro que a maioria tem conhecimento, mesmo que limitado, do que é planejar; pois apenas 6,25% não encontraram nas opções o que entende por planejamento.

Costa (2007) defende como fundamental e parte do planejamento a análise do ambiente organizacional, seja ele interno ou externo, servindo de base para orientar o planejamento organizacional, permitindo ações imediatas e correções. Porém somente 25% dos gestores veem esta atividade como parte do planejamento.

O autor discorre sobre missão, visão e posicionamento de mercado como os fundamentos de uma organização, servindo de embasamento para a formulação de estratégias, porém somente 25% dos gestores mencionam missão e visão como

parte do planejamento, e apenas 12,50% optaram por classificar posicionamento como parte do planejamento.

Tabela 3 - Planejamento na concepção dos gestores

-	Qtde	%
Estabelecer metas e objetivos	13	81,25%
Analisar o ambiente organizacional	4	25,00%
Definir estratégias	6	37,50%
Antecipar situações futuras	2	12,50%
Definir Missão e Visão	4	25,00%
Definir Posicionamento	2	12,50%
Nenhuma das opções	1	6,25%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Constata-se a importância do planejamento junto aos gestores, e 81% acreditam que uma empresa sem planejamento tem grandes chances de falir, e 13% dos gestores também concordam com essa importância, porém em um grau menor.

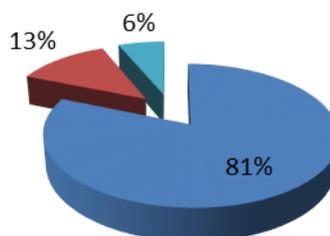
Sobral (2008), abordando a importância do planejamento, diz que uma empresa sem planejamento fica a deriva, sem ter um direcionamento para suas ações, pois não sabe onde quer chegar.

Longnecker (1997) destaca a dificuldade de planejamento nas pequenas empresas que, na maioria dos casos, não conseguem formalizar o planejamento e têm seu desenvolvimento limitado.

Observa-se que a função planejamento, na visão dos gestores, é elemento essencial para o futuro da organização, e a ausência dele poderá levar a empresa ao encerramento de suas atividades.

Gráfico 14 - Grau de importância da função planejamento

■ Concordo plenamente ■ Concordo parcialmente ■ Discordo parcialmente  
■ Discordo totalmente ■ Não sei informar



Fonte: Elaboração própria, 2013.

### 3.3.2 Função Organização

Pode-se conceituar a função organização como a alocação de recursos, definição de tarefas e departamentos; a criação de um sistema ou atmosfera que permita alcançar os objetivos estratégicos definidos no planejamento; é a distribuição de tarefas e atribuições, de recursos materiais, da estruturação da comunicação e outros.

É o momento da execução das atividades; nesse ponto as políticas e procedimentos são estabelecidos, e as atividades coordenadas ligadas diretamente ao processo decisório (SILVA, 2008; OLIVEIRA, 2008; DAFT, 2010; SOBRAL, 2008; CHIAVENATO, 2003).

No caso das pequenas empresas existe uma flexibilidade maior na sua estrutura organizacional, porém chega-se ao ponto que essa flexibilidade passa a ser um fator limitador (LONGNECKER, 1997; LEMES JÚNIOR, 2010).

A pesquisa mostrou que para os gestores a função organizar está ligada a estruturação do arranjo físico da empresa, uma vez que 62,50% assim entendem, e Las Casas (2012) classifica como evidência física da empresa, que define a disposição dos móveis, temperatura, iluminação, limpeza e outros aspectos físicos que influenciam no processo de compra do consumidor.

De forma mais genérica um percentual de 43,75% entendem a função como a definição da estrutura organizacional; 43,75%, como a empresa deve funcionar, porém, sem o aprofundamento em determinadas áreas.

Duas opções mais aprofundadas foram disponibilizadas aos gestores e poucos escolheram, conforme tabela 4: definição de procedimentos e também de tarefas e atribuições, que são pontos relacionados a pessoas, e são vistos por Las Casas (2012) como fundamentais para atingir excelência no atendimento ao cliente e assim ter diferencial estratégico e competitivo.

Somente 12,50% dos entrevistados não encontraram nas opções algo que entendesse como função organizar.

Tabela 4- Organização na concepção dos gestores

-	Qtde	(%)
Organizar o arranjo físico	10	62,50%
Definir tarefas e atribuições	6	37,50%
Definir procedimentos	4	25,00%
Definir estrutura organizacional	7	43,75%
Nenhuma das opções	2	12,50%

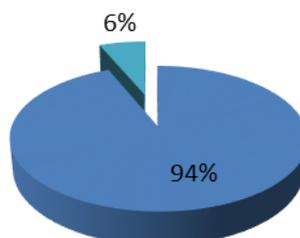
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Dos gestores entrevistados, 94% deles veem a função como determinante para a consolidação de uma empresa, uma vez que concordaram com a afirmação: uma empresa que não organiza sua estrutura não consegue se consolidar no mercado.

Pode-se então afirmar que o arranjo físico, na concepção dos gestores, é elemento indispensável para a consolidação da organização no mercado, porém essa visão está limitada quando se trata de como as pessoas são organizadas na empresa.

Gráfico 15- Grau de importância da função organização

■ Concordo plenamente   ■ Concordo parcialmente   ■ Discordo parcialmente  
 ■ Discordo totalmente   ■ Não sei informar



Fonte: Elaboração própria, 2013.

### 3.3.3 Função Direção

Pode-se definir direção como a orientação dos esforços para um propósito comum; está relacionada a todas as atividades de interação entre administradores e colaboradores.

Trata-se de uma atividade conflituosa e desafiadora, uma vez que busca alinhar os objetivos organizacionais e pessoais dos trabalhadores. A direção envolve motivação, liderança, comportamento, comunicação, condições de trabalho, cooperação e por isso é considerada uma das funções mais exigentes da administração (SOBRAL, 2008; SILVA, 2008; CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010; OLIVEIRA, 2008).

Os entrevistados mostraram, em 50%, que a atividade ou a função dirigir está relacionado a motivar pessoas; 31% definiram como liderar pessoas, e 25% configurou como resolução de conflitos, comunicação e orientação de esforços humanos, dentro do defendido por Sobral (2008) que relacionam tal função a relação entre gestores e liderados, como uma atividade de relacionamento interpessoal e não financeira.

Confrontando, com o acima exposto, temos o entendimento de direção com pagamento de contas, uma vez que mais de 43% enxergam dirigir como atividade financeira.

Tabela 5- Direção na concepção dos gestores

-	Qtde	(%)
Pagar as contas	7	43,75%
Motivar pessoas	8	50,00%
Liderar pessoas	5	31,25%
Resolver conflitos	4	25,00%
Comunicar	4	25,00%
Orientar esforços humanos	4	25,00%
Nenhuma das opções	1	6,25%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

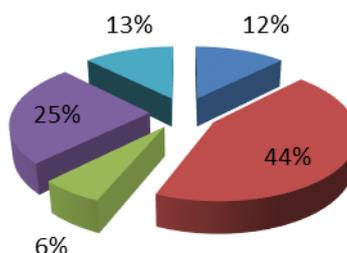
Os gestores não veem esta função com um grau de importância tão alto, se comparado as funções anteriores.

Foi proposta a seguinte assertiva: a função direção é importante, porém não é fundamental para o sucesso de uma organização; 12% concordaram plenamente; 44% concordaram parcialmente; e apenas 25% discordaram totalmente.

Isso nos leva a entender que apesar de tais gestores verem a função direção como uma atividade relacionada à gestão de pessoas, não consideram a mesma decisiva para o empreendimento. Porém, Araújo (2009) sustenta que as pessoas são o combustível necessário para que a organização alcance os objetivos e conflitos, que sempre existem, precisam ser trabalhados para evitar alterações no desempenho da empresa.

Gráfico 16- Grau de importância da função direção

■ Concordo plenamente  
 ■ Concordo parcialmente  
 ■ Discordo parcialmente  
 ■ Discordo totalmente  
 ■ Não sei informar



Fonte: Elaboração própria, 2013.

No contexto das micros e pequenas empresas, Longenecker (1997) argumenta que os gestores tem possibilidades melhores para gerir pessoas, uma vez que estão bem próximos de seus liderados, principalmente devido a pequena estrutura organizacional, podendo conhecê-los melhor e assim traçar estratégias de satisfação e motivação.

### 3.3.4 Função Controle

É a função administrativa que direciona os esforços para obter informações sobre as atividades organizacionais, detectando assim falhas, em tempo hábil, ou pontos a melhorar, mantendo a empresa no direcionamento adequado. Tem duas atribuições: monitorar as atividades e corrigir falhas no processo. Tal função está absolutamente ligada à função planejamento, pois se não existe planejamento não há como controlar; e ainda o planejamento toma como base informações de controles. (OLIVEIRA, 2008; SILVA, 2008; SOBRAL, 2008; CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2010).

Longenecker (1997) alerta que nas pequenas organizações esta função é tratada de forma simplista, pois somente se vê controle financeiro e de forma rude.

Avaliando os dados da tabela abaixo verificamos que os gestores têm um entendimento interessante do que é controle, pois 62% entendem que é verificar se o planejamento está sendo executado; 43% entendem como correção de falhas, 37% como medir desempenho e 18% definir padrões.

Refletindo sobre os 4 (quatro) entendimentos citados acima verifica-se uma certa incoerência, uma vez que para se saber se o planejado foi executado precisa-se de definição de padrões e de medição de desempenho e posterior correção de falhas. Em suma, são 4 (quatro) atividades intimamente ligadas, mas com grau de citação muito diferentes:

- 65,50%: saber se o planejado foi executado;
- 43,75%: corrigir falhas;
- 37,50%: medir desempenho;
- 18,75%: definir padrões.

Outro fragmento que merece destaque é que 25% entendem que controle significa manter todos sob ordem, ou conseguir com que as pessoas obedeçam às decisões da empresa e sigam os caminhos definidos, o que estaria mais ligado a função direção.

Um número que chama a atenção, é que somente 6,25% entendem a análise de relatórios como parte do controle.

Tabela 6- Controle na concepção dos gestores

-	Qtde	%
Medir desempenho	6	37,50%
Analisar relatórios	1	6,25%
Manter todos sob ordem	4	25,00%
Saber se o planejado foi executado	10	62,50%
Corrigir falhas	7	43,75%
Definir padrões	3	18,75%
Nenhuma das opções	1	6,25%

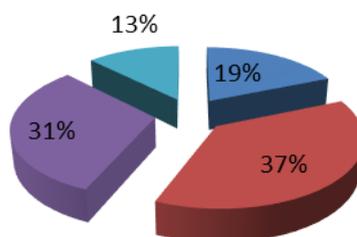
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Diante do conhecimento expressado pelos gestores, verificou-se o grau de importância da função controle para as organizações na concepção dos mesmos, e propondo a assertiva: É possível administrar uma empresa sem mecanismos de controles detalhados.

Os percentuais são interessantes, pois 19% acreditam que a assertiva é verdadeira, concordando plenamente; 37% concordaram parcialmente com a assertiva.

Gráfico 17- Grau de importância da função controle

■ Concordo plenamente                      ■ Concordo parcialmente  
■ Discordo parcialmente                      ■ Discordo totalmente  
■ Não sei informar



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Somente 31% entendem que não se pode gerenciar sem mecanismos de controle detalhados; outros 13% não souberam informar.

### 3.4 OBSERVAR AS TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS NA PRÁTICA DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.

#### 3.4.1 Planejamento

Investigam-se as técnicas de cada função nas áreas principais da administração: recursos humanos, marketing, serviços e finanças, destacando que como se está abordando empresas de varejo, a função produção é caracterizada como serviços.

A pesquisa mostrou claramente que não é prática dos gestores formalizarem qualquer tipo de planejamento, também não existe periodicidade para planejar, ocorrendo de forma esporádica.

### *3.4.1.1 Planejamento de Recursos Humanos*

Os dados mostram que o planejamento de Recursos Humanos não é uma prática adotada nas empresas, prova disto apenas 6,25% delas planeja a comunicação interna de sua empresa, elemento este que influi diretamente no desenvolvimento das organizações, sendo ferramenta de motivação, informação, coesão, capacitação e etc. (ARAÚJO, 2009; TAVARES, 2010).

A retenção de talentos também não é planejada, somente 18,75% planejam como garantir a permanência de funcionários diferenciados, explicitando dessa forma a falta de entendimento da importância de garantir a permanência de colaboradores de alto nível.

Percebe-se que no planejamento de RH a avaliação de necessidade de capacitação se destaca, obtendo 50%, sendo a principal preocupação dos gestores. Araújo (2009), Las Casas (2012) e Parente (2010) abordam que é fundamental que as empresas invistam no desenvolvimento de seus colaboradores, pois serão beneficiadas com isto.

Apesar da preocupação em avaliar a necessidade de capacitação, vemos que essa avaliação não é fundamentada em dados concretos, pois nenhuma das empresas planeja avaliação de desempenho, em suma, se não planejam a avaliação do desempenho como procedem com a avaliação do funcionário para verificar a necessidade de capacitá-lo? Isso corrobora o exposto por Araújo (2009) quando aborda a dificuldade das empresas em definir critérios de avaliação.

O recrutamento e a seleção são considerados pontos de partida para a prestação de um serviço de qualidade, e deve-se contratar observando o perfil e habilidades inerentes a função, contudo, apenas 18,75% planejam o recrutamento e a seleção nas empresas, sendo, portanto, prática das organizações a contratação de forma desestruturada. Porém Lemes Júnior (2010) e Longenecker (1997) defendem que as MPE devem se pautar em um processo de recrutamento e seleção adequados, evitando problemas futuros.

Tabela 7- Práticas de planejamento de RH

-	<b>Qtde</b>	<b>(%)</b>
Planeja Recrutamento e Seleção	3	18,75%
Planeja Cargos e Salário	1	6,25%
Avalia necessidade de capacitação	8	50,00%
Comunicação interna planejada	1	6,25%
Planeja retenção de talentos	3	18,75%
Planeja Avaliação de desempenho	0	0,00%
Planeja descentralização de decisões	5	31,25%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Observa-se que as empresas não utilizam plano de cargos e salários como fator de diferencial estratégico, apenas 6,25% delas planeja a estrutura de cargos e salários. Para Araújo (2009) é fundamental essa estruturação, trazendo para a empresa a visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento organizacional e aumento da competitividade.

Comparando mais alguns dados, tem-se:

- 50% das empresas demonstram preocupação em ter funcionários capacitados, uma vez que avaliam essa necessidade;
- Porém, somente 6,25% planejam a comunicação interna, que é ferramenta de capacitação;
- E, somado a isto, temos que o recrutamento e seleção, que poderia buscar funcionários já capacitados no mercado, diminuindo custos para a empresa e aumentando a produtividade organizacional, mas somente 18,75% têm a preocupação de planejar.

Outro dado trata da descentralização das decisões, uma vez que Araújo (2009) e Parente (2009) defendem que as empresas devem buscar trabalhar as decisões de maneira descentralizada, mas somente 31,25% dos gestores planejam a respeito.

### 3.4.1.2 Planejamento de Marketing

Quando se trata de planejamento de marketing observamos uma quantidade maior de ações por parte dos gestores, porém não o suficiente para que se afirme ser uma prática formalizada e consolidada. Destaca-se nessas ações o planejamento de portfólio, visto que 75% afirmam que planejam a entrada de produtos da sua cartela.

O mix de produtos é fundamental para as organizações obterem sucesso e deve ser estudado e considerar critérios, como missão, visão, valores e posicionamento (KOTLER, 2006; LEMES JÚNIOR, 2010; PARENTE, 2009).

Existe, segundo Kotler (2006), a necessidade de observar e analisar o ambiente das organizações, principalmente os concorrentes, buscando entender seus diferenciais e dificuldades, e nesse aspecto somente 25% das empresas fazem essa avaliação de forma planejada.

O *feedback* dos clientes é algo primordial no mercado atual, que é exigente e diversificado (LAS CASAS, 2012), porém, somente 6,25% das empresas tem planejamento a respeito, e somente 25% planejam a fidelização desses clientes. Isso nos leva a um percentual de 93,75% de empresas que não planejam como saber a percepção dos serviços e dos produtos por parte dos clientes.

Segundo Kotler (2006) e Longenecker (1997) uma das ferramentas importantes para o gerenciamento das empresas é a previsão de demandas, porém observa-se que somente 25% delas utilizam planejamento de demanda.

Tabela 8 - Práticas de planejamento de marketing

	Qtde	(%)
-		
Planeja Comunicação Mercadológica e Institucional	4	25,00%
Planeja Portfólio	12	75,00%
Planeja demanda	4	25,00%
Avalia os concorrentes	4	25,00%
Planeja fidelização de clientes	4	25,00%
Planeja <i>feedback</i>	1	6,25%
Define Missão e Visão	2	12,50%
Define Posicionamento de mercado	4	25,00%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Somente 12,50% dos gestores atestam ter missão e visão definidas e 25% posicionamento de mercado, que são norteadores para a organização, pois segundo SOBRAL (2008) uma empresa sem planejamento está a deriva no mercado.

Se fizer comparação com o grau de conhecimento dos gestores sobre planejamento, mais especificamente na seara da missão, visão e posicionamento, conforme tabela 3, vai concluir que o grau de conhecimento mostrado por eles reflete diretamente no resultado acima citado, uma vez que:

- Somente 25% vê missão e visão como atividade de planejamento;
- Somente 12,50% vê posicionamento como atividade de planejamento;
- E 12,50% planejam sua missão e visão;
- Enquanto 25% planejam seu posicionamento de mercado.

Mesmo assim não existe formalização em nenhuma dela sobre missão, visão e posicionamento de mercado.

#### *3.4.1.3 Planejamento de Serviços*

Os clientes avaliam cada vez mais a qualidade dos serviços prestados (LAS CASAS, 2012), porém os dados da pesquisa mostram que as empresas ainda deixam a desejar no planejamento de seus serviços.

Em apenas 25% das organizações pesquisadas existe planejamento do ciclo de serviços, explicitando que um percentual pequeno busca a padronização dos serviços e critérios para avaliá-lo.

Em 50% existe planejamento de procedimentos, mesmo assim restam outros 50% que não planejam como os funcionários devem proceder no exercício de suas atividades. Las casas (2012) afirma que a forma de proceder dos funcionários é aspecto de fidelização de clientes.

Tabela 9 - Práticas de planejamento de serviços

-	Qtde	(%)
Planeja Ciclo de Serviços	4	25,00%
Planeja Layout	10	62,50%
Planeja Procedimentos	8	50,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Fica evidenciado que a preocupação maior em relação aos serviços é o planejamento do layout ou evidência física, onde 62,50% afirmam que planejam a forma de trabalhar o arranjo físico de suas lojas.

Parente (2009) e Las Casas (2012) defendem que a evidência física é aspecto de avaliação do cliente quando em contato com a loja, devendo ser trabalhada de forma diferenciada.

#### 3.4.1.4 Planejamento de Finanças

O dado significativo é que nenhuma empresa planeja a retirada de pró labore, não respeitando o princípio básico da contabilidade gerencial, não vendo a empresa como uma estrutura que deve ter controle, inclusive não misturando finanças pessoais com a empresa.

As empresas se preocupam com seus compromissos firmados diante de terceiros, pois 62,50% se planejam quanto a compras, assim como com as despesas.

Não existe a mesma preocupação em planejar o recebimento dos débitos de clientes, onde apenas 12,50% planejam esse aspecto, o que em muitos casos cria, ao longo dos anos, uma quantidade significativa de débitos, prejudicando o cumprimento de compromissos da empresa por gerar a necessidade de valores para capital de giro. Da mesma forma deixa-se aquém o planejamento de fluxo de caixa, mas se tratando de investimento e ampliações no empreendimento, 43,75% e 37,50% respectivamente, se planejam; um percentual ainda tímido diante da importância do planejamento financeiro.

Comparando o planejamento de contratações no aspecto RH com o planejamento de contratações no aspecto financeiro, verificamos que se mantém a desatenção neste ponto, pois em ambos os casos o percentual é de 18,75%.

Tabela 10 - Práticas de planejamento de finanças

-	Qtde	%
Planeja despesas	10	62,50%
Planeja investimento	7	43,75%
Planeja Compras	10	62,50%
Planeja contratações	3	18,75%
Planeja retirada de pró labore	0	0,00%
Planeja ampliações	6	37,50%
Planeja entradas em caixa	2	12,50%
Planeja regras para inadimplentes	2	12,50%
Planeja fluxo de caixa	3	18,75%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

O planejamento apesar de ter sido evidenciado pelos gestores como elemento fundamental para a permanência de uma empresa no mercado (ver gráfico 16), não se mostrou tão praticado pelos mesmos, o que mostra incoerência por parte dos administradores pesquisados, que o acham determinante para o sucesso, mas poucos planejam.

Não se pode deixar de destacar a relevância do planejamento financeiro para uma organização, e para Lemes Júnior (2010) a administração financeira é responsável por assegurar que a empresa tenha saúde econômica, eliminando os riscos e aumentando o seu valor.

O autor acrescenta que o tema é importante para as organizações, mas para às pequenas e micros empresas é questão de sobrevivência.

Longenecker (1997) e Lemes Júnior (2010) trazem que é fundamental as empresas terem o controle de fluxo de caixa, capital de giro, débitos a pagar e receber e outros registros que serão importantes quando integrados fortalecendo a tomada de decisão.

Com base nessa definição podemos afirmar que as empresas investigadas estão expostas a situações complicadoras, por não ser prática das mesmas o planejamento financeiro.

### 3.4.2 Organização

#### 3.4.2.1 Organização de RH

Apesar de nenhuma empresa estudada planejar avaliação de desempenho de seus funcionários, verifica-se que somente 6,25% delas gratificam os funcionários pelo desempenho. Os prêmios e benefícios devem ser direcionados aos bons funcionários, porém para tanto é imprescindível critérios de avaliação de desempenho (LEMES JÚNIOR, 2010; ARAÚJO, 2009).

Seguindo o mesmo sentido do planejamento verifica-se que não existe fluxograma de cargos na empresa, mesmo 6,25% afirmando planejar os cargos da empresa. Longenecker (1997) verificou essa dificuldade, mas afirmou ser possível e necessária a definição dessa estrutura, inclusive para trabalhar adequadamente a questão salarial. No entanto, identifica-se que apenas 12,50% têm algum critério para aumentar os salários dos funcionários, apesar de apenas 6,25% das organizações terem planejamento de cargos e salários.

Com base no comparativo feito entre planejamento e organização, até o momento, podemos defender que as empresas não têm por prática consolidada o planejamento de ações de Recursos Humanos e executam poucas atividades relacionadas à área.

Tabela 11 - Práticas de Organização de RH

	Qtde	%
-		
Gratificação de desempenho	1	6,25%
Registro de desempenho de funcionário	1	6,25%
Promove capacitação	4	25,00%
Fluxograma de cargos	0	0,00%

Critérios para aumento de salários	2	12,50%
Capacitação é despesa	1	6,25%
Capacitação é investimento	15	93,75%

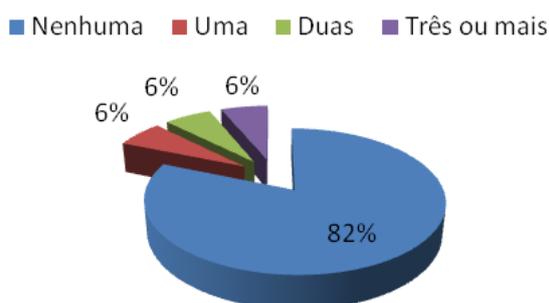
Fonte: Elaboração própria, 2013.

Vale ainda destacar que 93,75% dos gestores consideram capacitação como investimento, porém o que surpreende é que 82% não realizaram nenhuma capacitação nos últimos 12 meses. (Gráfico 18). Se confrontar com o planejamento de RH tem-se a situação:

- 50% das empresas avaliam a necessidade de capacitação de seus funcionários;
- 95% entendem que capacitação é investimento;
- 82% das empresas não promoveram capacitação nos últimos 12 meses.

Longenecker (1997) e Lemes Júnior (2010) sabedores dessas dificuldades de realização de capacitação, sugerem que as organizações tenham um percentual definido para essa prática.

Gráfico 18- nº de capacitações realizadas nos últimos 12 meses



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Os gestores têm opções simples e eficazes de se comunicar com seus colaboradores, trazendo para a empresa benefícios importantes, como interação, integração, capacitação, informação, capacitação e outros, mas estão limitados a comunicação informal e esporádica. (TAVARES, 2010). Prova disto é que apenas 6,25% dos gestores planejam a comunicação interna de suas empresas (ver tabela

7), e esse dado é corroborado na forma como a comunicação ocorre, pois 100% utilizam como forma de comunicação interna o diálogo e apenas 6,25% realizam reuniões periódicas para comunicar-se, não sendo empregado outro meio.

Tabela 12 - Canais de comunicação interna utilizados

-	Qtde	%
Jornais internos	0	0,00%
Quadros de avisos	0	0,00%
Manuais de procedimento	0	0,00%
Rádio interna	0	0,00%
Email institucional	0	0,00%
Intranet	0	0,00%
Eventos internos	0	0,00%
Reuniões periódicas	1	6,25%
Diálogo	16	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Uma das práticas utilizadas pelas empresas são os benefícios sociais, que proporcionam permanência de talentos, geram clima organizacional favorável, transformando-se em maior produtividade e comprometimento (ARAUJO, 2009).

Tabela 13 - Benefícios sociais oferecidos pela empresa

-	Qtde	%
Consultas Médicas	1	6,25%
Tratamento odontológico	0	0,00%
Educação	0	0,00%
Assessoria Jurídica	0	0,00%
Recreação	0	0,00%
Esporte	0	0,00%
Lazer	0	0,00%
Cesta básica	0	0,00%
Creches	0	0,00%
Nenhum	15	93,75%

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Mas, a pesquisa, conforme tabela 13, mostra claramente não ser prática a oferta de benefícios aos colaboradores, já que 93,75% das organizações não oferecem nenhuma das formas de benefício social apresentadas, confirmando a falta de planejamento para retenção de talentos, onde somente 18,75% das empresas planejam como assim fazer.

#### *3.4.2.2 Organização de Marketing*

Identifica-se um contraponto em relação ao planejamento, já que:

- 25% dos gestores afirmaram planejar a demanda de suas empresas;
- Apenas 6,25% sabem a demanda do próximo trimestre.

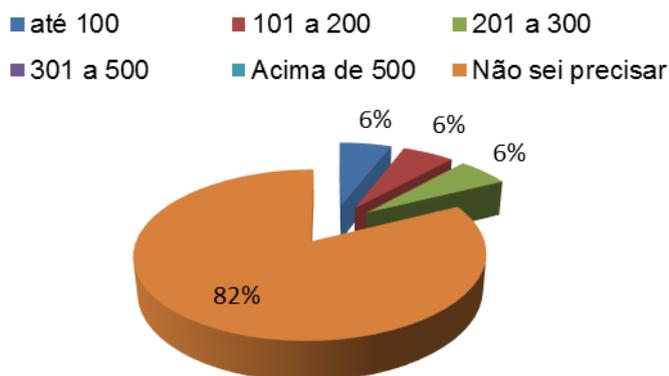
O percentual de gestores que planeja é pequeno, apenas 25%, diante das possibilidades que essa previsão traria, permitindo programação para investimentos, ampliações e outras ações; e mesmo 25% afirmando que planejam somente 6,25% preveem quanto venderão no futuro, nos permitindo avaliar que o índice de planejamento é pequeno e sem efetividade.

Verifica-se que 82% (conforme dados do gráfico 3) das organizações não sabem informar a quantidade de clientes que possuem; bem mais que isso, não sabem o perfil desses clientes, pois somente 12,50% assegura que tem essa informação, nos dando um universo de 87,50% de empresas sem conhecer o público que trabalha, suas características, idade, sexo, escolaridade, profissão, classe social e etc.

É importante as empresas terem mecanismos que permitam conhecer os seus clientes, desejos, expectativas e frustrações, para daí desenvolverem estratégias de fidelização (KOTLER, 2006; LEMES JÚNIOR, 2010; LAS CASAS, 2012).

Surgem, portanto, os obstáculos na formulação de estratégias para a empresa, uma vez que não conhecem o seu público e as estratégias de comunicação mercadológica e institucional dependem desse perfil para efetividade das ações, por exemplo.

Gráfico 19 - Quantidade de clientes



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Pormenorizando os dados, tem-se o panorama que:

- 75% das empresas não planejam a comunicação mercadológica e institucional;
- E 87,50% não detêm o perfil dos clientes.

Tem-se, portanto, um cenário de pouco conhecimento, por parte das empresas, de seu público alvo, e planejamento em um percentual baixo, aumentando a possibilidade de uma comunicação ineficaz.

Complementando a comunicação mercadológica e institucional das empresas, apenas 12,50% avaliam previamente o público que visualizará ou terá acesso a essa comunicação, o que nos dá um montante de 87,50% de empresas que não avaliam os canais de comunicação mercadológica antes de investir, deixando perceptível a forma empírica de gerir, indo de encontro a necessidade abordada por Tavares (2010) da importância de ter relatórios sobre os canais de divulgação.

O ponto positivo nos dados da tabela 14 é que mesmo sem um planejamento para a avaliação dos concorrentes, os gestores conhecem o portfólio dos concorrentes e suas políticas de prazos e descontos (56,25%) e também os fornecedores (68,75%).

Corroborando a preocupação exposta no planejamento de serviços, onde 62,50% asseguram planejar o layout, vemos que 56,25% das empresas tem o cuidado de decorar ou ornamentar as lojas em datas festivas como natal, ano novo,

são João e etc., o que para Parente (2009) é fundamental para a permanência do cliente na loja e o aumento das vendas.

É notório que a falta de atenção ao *feedback* e fidelização de cliente não é só no âmbito planejamento, pois apenas 18,75% das empresas fazem um contato pós venda com o cliente e nenhuma delas dispõe de cartão fidelidade e SAC, seja email, fone ou outro canal direcionado a críticas, reclamações e sugestões.

Tabela 14 - Práticas de organização de marketing

-	Qtde	%
Sabe o demanda do próximo trimestre	1	6,25%
Conhece o perfil do cliente	2	12,50%
Conhece o portfólio dos concorrentes	9	56,25%
Conhece as políticas de descontos e prazos dos concorrentes	9	56,25%
Conhece os fornecedores dos concorrentes	11	68,75%
Pré avalia o público visualizador do canal investido	2	12,50%
Ornamenta a loja em datas festivas	9	56,25%
Contato pós venda	3	18,75%
Cartão fidelidade	0	0,00%
Dispõe de canais de comunicação (SAC).	0	0,00%

Fonte: Pesquisa de campo, 2013.

Os canais de comunicação usados pelos gestores mantêm um equilíbrio, porém deve-se grifar o uso das redes sociais com 37,50%, confirmando a tendência de uso de tais redes para comunicação, conforme tabela 15.

Tabela 15 - Canais de comunicação mercadológica e institucional utilizados

-	Qtde	%
Cartazes	0	0,00%
Sites	7	43,75%
Carros de Som	7	43,75%
Emissoras de rádio	7	43,75%
Redes sociais	6	37,50%
Outdoors	2	12,50%
Nenhuma das opções	1	6,25%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

É salutar destacar que 75% dos pesquisados informam que planejam o portfólio de suas empresas, porém:

- 87,50% afirmam que incluem produtos no portfólio quando avaliam que é interessante;
- 6,25% quando recebem indicações de amigos;
- Somente 12,50% realizam pesquisas junto aos clientes.

Pode-se compreender que o planejamento não é colocado em ação ou ainda está sendo feito de forma incorreta, pois não se vê critérios técnicos ou avaliações técnicas para a alteração do portfólio, algo que é mostrado como necessário por Parente (2009), devendo a empresa ter critérios específicos para alterar o seu mix de produtos.

Tabela 16 - Critérios para inclusão de produtos no portfólio

-	Qtde	%
Pesquisa com clientes	2	12,50%
Avaliação que o produto é interessante	14	87,50%
Indicações de amigo	1	6,25%
Promoções de fornecedores	1	6,25%
Outros	2	12,50%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Pode-se entender então que o planejamento e a execução de adequações no portfólio são empíricos.

#### 3.4.2.3 Organização de Serviços

Cruzando os dados das tabelas 9 e 17 temos que:

- 62,50% dos gestores afirmam planejar o layout das empresas;
- 37,50% dos gestores trabalham o layout de suas lojas com base em critérios técnicos.

Tem-se a configuração de que apenas uma parte do planejamento realmente é feito tecnicamente.

Vê-se nas empresas um cuidado dos gestores para terem expositores personalizados (75%).

Quanto aos procedimentos adotados, algo fundamental para o bom atendimento e fidelização de clientes segundo Las Casas (2012), parte dos gestores padroniza como os funcionários devem atuar na organização, dados exatamente iguais entre planejamento e organização:

- 50% dos gestores planejam os procedimentos;
- 50% dos gestores têm procedimentos definidos na empresa.

O ciclo de serviço, que visa a padronização das ações, como o serviço deve se processar na linha de frente e retaguarda, identificando e evitando gargalos no atendimento (LAS CASAS, 2012), ainda não é prática disseminada e somente 18,75% das empresas tem processos definidos.

Desses que tem o ciclo de serviço definido, não mais que 6,25% das empresas têm o ciclo em formato de fluxograma, expondo a informalidade nos processos organizacionais.

Tabela 17 - Práticas de organização de serviços

-	Qtde	%
Layout com critério técnico	6	37,50%
Stands personalizados	12	75,00%
Procedimentos definidos	8	50,00%
Processos (ciclo de serviço) definidos	3	18,75%
Criação de fluxograma do fluxo de serviços	1	6,25%

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Esses dados evidenciam a falta de padronização dos serviços prestados ao consumidor, gerando atendimentos diferentes e percepções negativas ao cliente, e impondo maior dificuldade de avaliar a qualidade dos serviços.

#### 3.4.2.4 Organização de Finanças

Os dados da tabela 18 ressaltam que as empresas têm dificuldade quanto à organização financeira, nenhuma opção ultrapassou 50%.

Somente 12,50% acompanham índices de rentabilidade da organização, e apenas 31,25% sabem o percentual de capital de giro. Nenhuma delas acompanha indicadores financeiros, indicadores fundamentais para a tomada de decisão, segundo Longenecker (1997).

Tabela 18 - Práticas de organização de finanças

	Qtde	%
Avalia custos fixos e variáveis	8	50,00%
Baseia decisões em índices financeiros	0	0,00%
Acompanha índices de rentabilidade	2	12,50%
Definição de percentual para Capital de Giro	5	31,25%
Observa variação no capital de giro	5	31,25%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Os dados da tabela revelam que a organização financeira é simplista e limitada, pois aspectos determinantes, como o capital de giro não são acompanhados por aproximadamente 70% das empresas.

Lemes Júnior (2010) reforça a importância de estruturar o setor financeiro da empresa, principalmente às MPE, onde os recursos são limitados.

Vê-se que os preços são formulados de forma própria, sem critérios técnicos em sua maioria, e sem análise dos concorrentes, conforme gráfico 21.

Gráfico 20 - Forma de calcular preço dos produtos



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Se observar que apenas 50% das empresas avaliam custos fixos e variáveis temos a dimensão da falta de técnica na formatação dos preços dos produtos, pois tais valores são fundamentais para evitar prejuízos ou lucros fora da realidade de mercado. Para Lemes Júnior (2010) é essencial o conhecimento dos custos para a definição dos preços de produtos e serviços.

### 3.4.3 Direção

Está evidenciado que a comunicação, ferramenta fundamental para a direção, está aquém do ideal, pois menos da metade das empresas (43,75%) conversam com os colaboradores antes de efetivar mudanças, impossibilitando a identificação de impactos negativos de maneira prévia e tornando uma liderança menos democrática.

No mesmo sentido temos a falta de conhecimento dos colaboradores do desempenho da empresa, pois apenas 37,50% dos gestores costumam transmitir como o desempenho da empresa está fazendo com que o mesmo se sinta parte do processo organizacional (ARAÚJO, 2009).

Dentro do contexto motivacional, temos que o ambiente de trabalho é fator de satisfação ou insatisfação, e em apenas 6,25% das empresas existe uma área reservada para a convivência dos funcionários. (SILVA, 2007).

Porém, as empresas têm a preocupação de lembrar datas especiais, como aniversários, natal e ano novo e ter ações diferenciadas para os funcionários, conforme a tabela 19.

Outro ponto que merece atenção é a socialização dos objetivos organizacionais, já que apenas 25% das empresas informam aos colaboradores os objetivos da empresa, da mesma forma, só que em percentual ainda menor temos a falta de conhecimento, por parte da empresa, dos objetivos dos funcionários, impossibilitando, por exemplo, traçar estratégias motivacionais.

Tabela 19 - Práticas de direção

-	Qtde	%
Conversa com os colaboradores antes de efetivar mudança	7	43,75%
Informa os colaboradores do desempenho organizacional	6	37,50%
Reserva área para convivência	1	6,25%
Tem ações em datas especiais	12	75,00%
Conhece os objetivos profissionais dos funcionários	3	18,75%
Informa os objetivos da empresa aos colaboradores	4	25,00%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

É fundamental para a organização e para a motivação dos funcionários o poder de decisão, ou a descentralização delas (SILVA, 2007; ARAÚJO, 2009; PARENTE, 2009).

A pesquisa trouxe que 68,75% dos funcionários têm autonomia para dar descontos nos preços dos produtos, outros 50% decidem sobre a forma de pagamento e 43,75% sobre o parcelamento. Um percentual menor decide sobre a forma de entrega, conforme dados explícitos na tabela 20.

É importante falar que um percentual expressivo de 31% não permite nenhum poder de decisão, dentre os itens elencados, e some-se a isso que somente o item percentual de desconto ultrapassou 50%, nos mostrando que existe uma limitação ou centralização das decisões, confirmando a falta de planejamento do tema (ver tabela 7).

Tabela 20 - Descentralização das decisões

-	Qtde	%
Percentual de desconto	11	68,75%
Formas de pagamento	8	50,00%
Parcelamento	7	43,75%
Forma de entrega	5	31,25%
Nenhuma das opções	5	31,25%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

A análise nos mostra que existem pontos de vista diferentes sobre motivação, uma vez que 62,50% entendem como integração, outros 25% vê como ordem e 18,75% como poder.

Apesar de existir a percepção de liderança como integração, não verificam-se ações efetivas de gestão de pessoas que busquem alcançar esse objetivo.

Tabela 21 - Concepção de liderança

-	Qtde	%
Ordem	4	25,00%
Obediência	1	6,25%
Mobilização	1	6,25%
Poder	3	18,75%
Integração	10	62,50%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

A forma preponderante de comunicação interna utilizada pelos gestores, conforme tabela 12, é o diálogo. Vemos na tabela 22 que os administradores sempre estão em contato com os funcionários, conversando informalmente.

Isso confirma o prisma que Longenecker (1997) defende, que as pequenas empresas tem uma estrutura que facilita a interação dos gestores com os liderados.

Tabela 22 - Frequência de diálogo informal com os funcionários

-	Qtde	%
Sempre	12	75,00%
Quase sempre	3	18,75%
Às vezes	1	6,25%
Raramente	0	0,00%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Tratar de direção também envolve tratar de motivação, e identificamos junto aos gestores um ponto de vista diferente da literatura da administração, pois defendem que Salário e benefícios sociais são os maiores motivadores, seguido da necessidade de trabalhar.

Aspectos como reconhecimento do chefe e o prazer de trabalhar ficaram com percentuais pequenos, se comparados ao salário (tabela 23).

Tabela 23 - Fatores motivacionais na concepção dos gestores

-	Qtde	%
Salário e benefício sociais	12	75,00%
O prazer de trabalhar	1	6,25%
A necessidade de trabalhar	8	50,00%
Reconhecimento do chefe	4	25,00%
Outros	2	12,50%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Apesar do expressivo número de gestores que enxergam a motivação ligada ao salário, vemos que não agem como tal, pois diante de um desempenho diferenciado do colaborador:

- 43,75% os gestores recompensa o funcionário com elogio em público;
- E somente 25% recompensa com dinheiro

Outros entendem que se elogiarem em particular criam acomodação nos funcionário (25%); Analisando detalhadamente vemos que se somarmos elogio em público com elogio em particular teremos um percentual de 68,75% de administradores que preferem o elogio em vez de recompensa financeira.

Comparando com os dados da tabela 23 teríamos a seguinte situação:

- 75% acreditam que dinheiro motiva, porém somente 25% recompensa com dinheiro;
- 25% acreditam que o reconhecimento do chefe motiva, mas 68,75% preferem o elogio, seja em público ou particular.

Tabela 24 - Ações de recompensa

-	Qtde	%
Dinheiro	4	25,00%
Elogio em público	7	43,75%
Elogio em particular para evitar acomodação	4	25,00%
Outras formas	3	18,75%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Dentro desse processo de reconhecimento do gestor temos a aceitação ou a fomentação de ideias de funcionários para o desenvolvimento da empresa, fazendo com que se sintam parte do processo e sucesso da organização (SILVA, 2007).

Em 37,50% das empresas tivemos um ideia aplicada nos últimos doze meses, e somarmos com as demais quantidades de ideias aceitas temos um percentual de 62,50% de empresas que implementaram ideias de colaboradores no último ano.

Tabela 25 - Quantidade de ideias de funcionários implantadas nos últimos 12 meses

-	Qtde	%
Uma	6	37,50%
Duas	2	12,50%
Três	0	0,00%
Quatro ou mais	2	12,50%
Nenhuma	6	37,50%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

### 3.4.5 Função controle

#### 3.4.5.1 Controle de Recursos Humanos

Confirmando o que Longenecker (1997) afirmou terem-se os dados de controle, que segundo o autor costumam ser grosseiros e simplificados, com ênfase no setor financeiro.

Dentro do RH não existe controle algum, dentre as opções ofertadas, o que reforça a ausência de planejamento de desempenho, e que dificulta a avaliação de desempenho e correção de falhas.

Tabela 26 - Práticas de controle de RH

-	Qtde	%
Dispõe de relatórios de desempenho dos funcionários	0	0,00%
Dispõe de relatório de desempenho geral ou setorial	0	0,00%
Controle de frequência	0	0,00%
Controle/relatório de hora extra	0	0,00%
Pasta funcional	0	0,00%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Ações básicas como pasta funcional dos colaboradores que permitem arquivar o histórico de afastamentos, cursos, enfim a vida profissional do funcionário, não existe em documentos na empresa.

Controle de frequência ou de horas extras não existe o que pode gerar prejuízos a empresa ou ao colaborador.

Unificando os dados tem-se:

- Nenhuma empresa planeja Avaliação de desempenho dos funcionários;
- 6,25% dos gestores afirmam que registram o desempenho dos funcionários, neste caso mesmo sem planejamento;
- Porém, absolutamente nenhuma organização tem relatórios de desempenho individual ou setorial;

Isso confirma o ponto de vista de Araújo (2009) que afirma existir dificuldades, por parte das organizações, de avaliar e controlar o desempenho de pessoas.

#### 3.4.5.2 Controle de Marketing

Uma das características da gestão em empresas pequenas é o conhecimento e aproximação com os cliente, e mesmo assim as empresas não aproveitam essa peculiaridade, pois tão somente 6,25% das empresas realizam pesquisa junto aos clientes sobre a satisfação do atendimento.

Somente 12,50% delas acompanham relatórios que evidenciem o desempenho de vendas de determinado produto, acompanhando consequentemente seu ciclo de vida. (tabela 27).

Tabela 27 - Práticas de controle de marketing

-	Qtde	%
Pesquisa de satisfação de atendimento	1	6,25%
Relatório de site sobre os acessos	0	0,00%
Relatório de reclamações, sugestões e etc.	0	0,00%
Relatório de acréscimo ou decréscimo das vendas	2	12,50%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Confrontando essa tabela com o planejamento de marketing tem-se:

- 25% dos gestores planejam fidelização de clientes.
- 6,25% dos gestores planeja como obter o feedback dos clientes
- Nenhuma delas dispõe de canais de comunicação para o cliente expressar suas percepções e inexistem relatórios de sites sobre o acesso da comunicação, com possíveis comentários.

Enfim, as empresas não estão gerindo o relacionamento com o cliente de forma adequada, uma vez que não conhecem o seu olhar sobre a empresa.

#### 3.4.5.3 Controle de Serviços

Apesar da preocupação de organizar a loja abordada no planejamento e na organização, o controle fica abaixo no desempenho, pois nenhuma delas trabalha com *checklist* ou relatório de falhas (conforme tabela 28).

A supervisão diária é a maneira utilizada para controle dos serviços prestados, porém somente em 56,25% das empresas; em 31% existe pesquisa para avaliar a qualidade do ciclo de serviço.

Tabela 28 - Práticas de controle de serviços

-	Qtde	%
Checklist	0	0,00%
Relatório ou reuniões do final do dia	2	12,50%
Supervisão diária	9	56,25%
Relatórios de falhas em equipamentos, produtos ou atendimento.	0	0,00%
Pesquisa sobre a qualidade do ciclo de serviço	5	31,25%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Os serviços bem prestados são essenciais para a fidelização de clientes, porém, confirma-se, mais uma vez, a falta de formalização nas ações da empresa, uma comunicação desestruturada.

### 3.4.5.4 Controle de Finanças

O controle financeiro, sem dúvidas, se destacou dentre as outras áreas; percebe-se uma preocupação maior quanto às finanças, porém limitada em alguns aspectos, como, por exemplo, somente 37,50% das empresas terem controle de clientes em atraso, algo que impacta diretamente o fluxo de caixa da organização, segundo Lemes Júnior (2010).

O acompanhamento da lucratividade também é falho, pois somente 18,75% têm o acompanhamento por período ou por produto.

Porém, quando se verifica fluxo de caixa, apesar de praticamente inexistir planejamento já que somente 18,75% (tabela 10) assim procedem, vê-se um acompanhamento de 68,75%, da mesma forma relatórios de vendas com 75%.

As contas a pagar em 100% dos casos foram citadas, as contas quitadas e recebidas 87,50%; destaca-se o pequeno controle de despesas variáveis com somente 18,75%.

Tabela 29 - Práticas de controle de finanças

-	Qtde	%
Análise de balanço patrimonial	6	37,50%
Análise de relatórios de fluxo de caixa	11	68,75%
Análise de relatório de vendas	12	75,00%
Relatório de contas a receber	12	75,00%
Relatório de contas a pagar	16	100,00%
Relatório de contas quitadas	14	87,50%
Relatório de contas recebidas	14	87,50%
Relatório de clientes em atraso	6	37,50%
Relatório de lucratividade por período	3	18,75%
Relatório de lucratividade por produto	3	18,75%
Relatório de despesas fixas	8	50,00%
Relatório de despesas variáveis	3	18,75%

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Percebe-se um acompanhamento do setor financeiro, mas é visível a limitação nesse acompanhamento, uma vez que indicadores como lucratividade por período e por produto, despesas variáveis, clientes em atraso e análise de balanço patrimonial está sem a devida atenção, não sendo explorados de forma a garantirem a saúde financeira da empresa, e como ferramenta de apoio de tomada de decisão que pode ser, conforme Lemes Júnior (2010).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário mundial é intensa competitividade e as empresas têm buscado formas de sobreviver, e a administração é fundamental para tanto. O objetivo deste trabalho foi observar como os gestores têm aplicado as funções do administrador nas MPE da cidade de Uiraúna - PB.

Constatou-se que se tratam de empresas com estrutura simples, com poucos funcionários e geridas pelos proprietários, estes sem formação na área de administração, e trabalhando de forma empírica.

A ausência da administração como ciência faz com que os gestores conduzam as organizações sem o adequado planejamento, e sem a formalização necessária dos processos administrativos.

Verifica-se a execução de atividades ou organização não planejadas e inconsistentes, que prejudicam o desempenho organizacional e deixam as empresas frágeis diante do mercado. Existem a necessidade de estruturação de recursos humanos, marketing, serviços e finanças.

O controle é outro fator preocupante, uma vez que praticamente inexistente controle de RH, marketing e serviços, destacando-se apenas o controle financeiro, mesmo assim de forma simplificada, não integralizando os dados para a correta tomada de decisão.

Vê-se, portanto, a necessidade de capacitação dos gestores para uma administração baseada em planejamento, organização, direção e efetivo controle, uma vez que se percebe que não executam as atribuições de forma técnica, deixando o mercado e a operacionalização dos serviços diários conduzirem a empresa.

Esta pesquisa tenta se configurar como uma contribuição acadêmica para os graduandos e graduados em administração, pois terão como avaliar como os gestores procedem em suas empresas e as suas práticas gerenciais, podendo servir de fonte para outras pesquisas.

Para os gestores também traz uma contribuição importante, fazendo-os comparar como procedem na condução das empresas e como a teoria indica proceder, servindo de reflexão.

Aconselha-se que outros estudos na área sejam realizados, por exemplo, como administradores, aplicam as funções administrativas nas empresas, e comparar as práticas gerenciais observadas. Pode-se aprofundar os estudos especificamente em cada função do administrador e confrontar com outros segmentos.

Sugere-se à CDL de Uiraúna a realização de cursos ou eventos de administração que busquem preparar os gestores para uma administração eficiente e eficaz.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de, GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BNDES aprova financiamento para a Paraíba de R\$ 500 milhões. G1 – Notícias. Disponível em: <http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2012/08/bndes-aprova-financiamento-para-paraiba-de-r-500-milhoes.html>. Acesso em: 13 abr. 2013.

BRASIL. Governo Federal. Brasil empreendedor em números, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério das Cidades. Pac2 Conclui ações no valor de R\$ 328,2 bi, 2013. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/noticia/5a2369c8>>. Acesso em: 13 ago. 2013

CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; FONSECA, Fernanda Pierageli; MIRANDA, Adílio Renê Almeida. O papel da organização e do sujeito na dinâmica de (Re)Construção da identidade: uma proposta teórica. **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 10 set. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DOIN, Eliane, SILAS, Edson Paes. **Marketing no varejo**. Curitiba: Ibpex, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FERREIRA, Ademir Antonio de. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias - evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GEM. Empreendedorismo da Região Nordeste do Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/gem/publicacoes.php>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo, 2013. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/gem/publicacoes.php>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre indicação científica**. 3.ed. Campinas: Alínea, 2003.

HOBBSAWM, Eric J. **A era das revoluções**: Europa 1789-1848. 19.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

HOLANDA, Aurelio Buarque. Mini Dicionário da Língua Portuguesa. 8.ed. São Paulo: Positivo Editora, 2010.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente – Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Person Education, 1997.

MARTINS JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos**. 2.ed. Petropolis: Vozes, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização: edição executiva**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Sousa. Critérios para uma concepção crítica e objetiva de organização. **XXXII encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 10 set. 2008.

NEUFELD, John L. **Estatística Aplicada a Administração usando Excel**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2009.

QUEIROGA, Renata Pinheiro Fernandes de. Serviços contábeis: uma descrição da percepção dos gestores das empresas do comércio varejista da cidade de Uiraúna-pb. Monografia. Graduação em Ciência Contábeis, UFCG, Sousa, 2011.

REBOUÇAS, Fernando. Conceito e Funções do Varejo. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/economia/conceito-e-funcoes-do-varejo/>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. Confiança das Micro e pequenas empresas atinge maior nível do ano. UOL Economia, 2013. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/11/12/confianca-das-micro-e-pequenas-empresas-atinge-maior-nivel-do-ano.htm>>. Acesso em 13 abr. 2013.

SILVA, Orivaldo Antonio da; TEIXEIRA, Milton Roberto de Castro; CAIXETA, Ronaldo Ferreira. O taylorismo ainda impera no setor produtivo das confecções de patos de minas? **XVIII ENANGRAD**, Cuiabá, Mato Grosso, 03 ago. 2007.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrado teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**ANEXO**



## DECLARAÇÃO

A CDL- Câmara de Dirigentes Lojista de Uiraúna, declara para os devidos fins de direito que segundo o banco de dados da entidade consta que existe 30 empresas no ramo de materiais de construção e confecções filiada a essa entidade. Número esse que aponta esses dois seguimentos com maior número de empresas na cidade de Uiraúna.

Uiraúna 16/Agosto de 2013

  
CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE UIRAÚNA - PB  
CNPJ: 08.605.571/0001-13  
Glerdson Franklin de Melo  
Presidente da CDL  
Centro - CEP: 58.912-000

## APÊNDICE



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**APENDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**PESQUISA:** Como os gestores das MPE'S da cidade de Uiraúna – PB aplicam as funções do administrador nas empresas?

**Pesquisador:** Manoel Nóbrega Fernandes Júnior

**Orientador:** Prof. Marconi Araújo Rodrigues.

**Objetivo Específico 01 – Traçar o perfil das organizações**

**1. Segmento de Atuação:**

**2. Forma de Tributação:**

- Simples Nacional  
 Lucro Presumido  
 Lucro real

**3. Tempo de existência:**

- 0 a 1 ano  
 1 a 3 anos  
 3 a 5 anos  
 5 a 10 anos  
 Acima de 10 anos

**4. Quantidade de funcionários:**

- 1 a 5  
 6 a 10  
 10 a 20  
 Acima de 20



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**5. Quantidade de clientes:**

- Até 100
- 101 a 200
- 200 a 300
- 300 a 500
- Acima de 500
- Não sei precisar

**6. Quem gerencia a empresa?**

- Proprietário
- Gerente contratado

**7. A empresa já contratou consultoria?**

- Sim, Marketing
- Sim, Gestão de Pessoas
- Sim, Serviços
- Sim, Financeiro
  
- Não. Custa caro.
- Não. Não vejo a necessidade.
- Não. Nunca pensei a respeito.
- Não. Prefiro não revelar os dados de minha empresa.
- Não. Outros motivos.

**Objetivo Específico 02 - Identificar o perfil dos gestores**

**8. Sexo:**

- Masculino
- Feminino



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**9. Faixa etária:**

- 20 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Acima de 40 anos

**10. Nível educacional:**

- Analfabeto
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino fundamental Completo
- Ensino médio Incompleto
- Ensino médio completo

- Superior Completo
- Superior Incompleto

- Administração
- Contabilidade
- Direito
- Licenciatura
- Outras

- Pós graduação.

**11. Já participou de alguma atividade e/ou curso em administração?**

- Sim
- Não

Caso sim, quais:

- EMPRETEC
- PRONATEC
- Desafio SEBRAE
- Palestras
- Curso de curta duração em Marketing
- Curso de curta duração em Finanças
- Curso de curta duração em RH



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Curso de curta duração em Serviços

Outro:

**12. Experiência profissional antes de ser empresário:**

Funcionário da iniciativa privada no setor de atuação

Funcionário da Iniciativa Privada em outro setor

Funcionário Público

Autônomo

Nenhuma

**13. Naturalidade:**

Uiraúna

Outro

**Objetivo específico 03 - Identificar o conhecimento dos gestores sobre as funções do Administrador**

**14. Pra você Planejamento significa:**

Estabelecer metas e objetivos

Analisar o ambiente organizacional

Definir estratégias

Antecipa situações futuras

Definir missão e visão

Definir posicionamento

Nenhuma das opções

**15. Sem planejamento uma empresa tem grandes chances de falir.**

Concordo plenamente

Concordo parcialmente

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

Não sei informar



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**16. Pra você organizar significa:**

- Organizar o arranjo físico (equipamentos, máquinas e mercadorias) da loja.
- Definir tarefas e atribuições.
- Definir procedimentos
- Definir estrutura organizacional
- Nenhuma das opções

**17. Uma empresa que não organiza sua estrutura não consegue se consolidar no mercado.**

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei informar

**18. Pra você a função direção significa:**

- Pagar as contas
- Motivar pessoas
- Liderar pessoas
- Resolver conflitos
- Comunicar
- Orientar esforços humanos
- Nenhuma das opções.

**19. Dirigir é importante. Porém, não é fundamental para o sucesso de uma organização.**

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei informar





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

necessidade de capacitação?								
Existe estruturação quanto à forma de comunicação interna?								
Existe planejamento para retenção de talentos?								
Existe plano instituindo critérios de avaliação de desempenho?								
Existe planejamento para descentralização das decisões?								

	Formalizado		Periodicidade					
	Sim	Não	Sim	Não	Sem	Mens	Trim	Não existe
<b>MKT</b> Existe plano que estabeleça critérios para comunicação da empresa e de seus produtos?								
Existe planejamento ou estudos para a inclusão de novos produtos no portfólio?								
Existe estudo ou planejamento de previsão de demanda?								
Existem reuniões onde se avalia os concorrentes?								
Existe planejamento estabelecendo ações para fidelização de clientes?								
Existe planejamento para captar o feedback dos clientes?								
Existe definição de qual a								



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

missão e visão da empresa?								
Existe definição de posicionamento de mercado da empresa?								

			Formalizado		Periodicidade			
	Sim	Não	Sim	Não	Sem	Mens	Trim	Não existe
<b>SERV</b>								
Existe plano que regule o ciclo de serviço?								
Existe planejamento para definir a maneira de se organizar a parte física da loja?								
Existe planejamento sobre a forma de proceder dos funcionários?								

			Formaliza		Periodicidade			
	Sim	Não	Sim	Não	Sem	Mens	Trim	Não existe
<b>FIN.</b>								
Existe planejamento de despesas?								
Existe planejamento de investimentos?								
Existe planejamento para compra de produtos?								
Existe planejamento financeiro para novas contratações, ou contratações temporárias?								
Existe planejamento de retiradas? Pró labore.								



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Existe planejamento para ampliação do empreendimento?								
Existe planejamento referente a entradas em caixa?								
Existe planejamento para lidar com débitos de clientes em atraso?								
Existe planejamento de fluxo de caixa?								

**Organizar**

	Sim	Não
<b>RH</b> Existe gratificação por desempenho/produtividade?		
Existe ficha ou outro elemento que registre o desempenho do funcionário?		
A empresa promove cursos de capacitação para os funcionários?		
Existe fluxograma ou mapa detalhando a estrutura de cargos da empresa?		
Existe aumento de salário de acordo com o Tempo de serviço? Ou outro critério? Qual? _____		

<b>Capacitação é:</b> <input type="checkbox"/> Despesa <input type="checkbox"/> Investimento	<b>Nos últimos 12 meses a empresa promoveu quantas capacitações?</b> <input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Uma <input type="checkbox"/> Duas <input type="checkbox"/> Três ou mais
<b>A empresa se comunica com seus funcionários através de:</b> <input type="checkbox"/> Jornais internos <input type="checkbox"/> Quadro de avisos <input type="checkbox"/> Manuais de procedimento <input type="checkbox"/> Rádio interna <input type="checkbox"/> Email institucional <input type="checkbox"/> Intranet	<b>Sua empresa tem parcerias para que os seus colaboradores tenham acesso a:</b> <input type="checkbox"/> Consultas médicas <input type="checkbox"/> Tratamento odontológico <input type="checkbox"/> Educação <input type="checkbox"/> Assessoria Jurídica <input type="checkbox"/> Recreação



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

<input type="checkbox"/>	Eventos internos	<input type="checkbox"/>	Esporte
<input type="checkbox"/>	Reuniões periódicas	<input type="checkbox"/>	Lazer
<input type="checkbox"/>	Nenhuma das opções	<input type="checkbox"/>	Cesta Básica
<input type="checkbox"/>	Diálogo	<input type="checkbox"/>	Creches
		<input type="checkbox"/>	Nenhum

**MKT**

	Sim	Não
Você tem idéia de quanto venderá no próximo trimestre ou semestre?		
Você sabe exatamente o perfil de seu cliente? Se a maioria são homens ou mulheres, casados ou solteiros, empregados ou desempregados, o perfil familiar, classe social.		
Você sabe quando o seu concorrente passa a vender um novo produto?		
Você sabe como o seu concorrente parcela e dar descontos aos clientes?		
Conhece os fornecedores de seus concorrentes?		
Antes de investir em propaganda (sites, cartazes, patrocínios etc.), você verifica o público que visualiza? (idade, quantidade, enfim o perfil)?		
Em datas festivas (são João, carnaval, natal) você ornamenta a loja?		
Após a venda existe contato da empresa com o cliente para saber a satisfação do produto e atendimento?		
A loja tem cartão de fidelidade?		
Tem canais de comunicação: SAC, site, formulário de sugestões e reclamações		

<b>Você divulga sua empresa em:</b>		<b>Você passa a vender um novo produto quando:</b>
<input type="checkbox"/> Cartazes	<input type="checkbox"/> Sites	<input type="checkbox"/> Faz uma pesquisa aprofundada com seus clientes.
<input type="checkbox"/> Carros de som	<input type="checkbox"/> Emissoras de Rádio	<input type="checkbox"/> Encontrar algo interessante
<input type="checkbox"/> Redes sociais	<input type="checkbox"/> Nenhuma das opções	<input type="checkbox"/> Receber indicação de amigos
<input type="checkbox"/> Outdoors		<input type="checkbox"/> Os fornecedores fazem promoção
		<input type="checkbox"/> Outros



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

		Sim	Não
<b>Serv.</b>	A organização ou disposição dos móveis e produtos na loja foram estudadas ou levou em consideração algum critério técnico?		
	Tem stands personalizados?		
	Você padroniza como os funcionários devem prestar o serviço ao cliente? Bom dia, boa tarde...		
	Existe um caminho definido e claro a ser seguido para qualquer atendimento? Recepcionar, mostrar produtos, realizar vendas...		
	Existe fluxograma (mapa) que defina como os serviços devem proceder?		

		Sim	Não
<b>FIN.</b>	<b>Você formula o preço de sua empresa observando:</b> <input type="checkbox"/> Igual ao dos concorrentes <input type="checkbox"/> Abaixo do praticado pelos concorrentes <input type="checkbox"/> Sem observar os concorrentes, apenas pondo uma margem de lucro. <input type="checkbox"/> Outros		
	A empresa analisa os custos fixos e variáveis de cada produto?		
	A empresa acompanha/avalia os índices financeiros antes de tomar decisões?		
	A empresa acompanha os índices de rentabilidade?		
	A empresa tem um percentual definido para capital de giro?		
	A empresa observa constantemente o aumento ou decréscimo de capital de giro?		

Dirigir

	Sim	Não
Antes de efetivar mudanças na empresa, você conversa com seus funcionários sobre o assunto?		
Você informa aos funcionários sobre o desempenho da empresa?		
Existe área de convivência para os funcionários na empresa?		
A empresa envia mensagens de Natal, aniversário e outros?		



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Você conhece os objetivos profissionais de seus funcionários?			
Os colaboradores são conhecedores dos objetivos da empresa?			
<b>Os funcionários têm poder de decidir:</b> <input type="checkbox"/> Percentual de Descontos <input type="checkbox"/> Formas de pagamento <input type="checkbox"/> Parcelamentos <input type="checkbox"/> Formas de entrega <input type="checkbox"/> Nenhuma das opções		<b>Você define liderança como:</b> <input type="checkbox"/> Ordem <input type="checkbox"/> Poder <input type="checkbox"/> Obediência <input type="checkbox"/> Integração <input type="checkbox"/> Mobilização	
<b>Você costuma conversar com seus funcionários (informalmente):</b> <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Quase sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Raramente		<b>Para você, o que motiva os seus funcionários é:</b> <input type="checkbox"/> Salário + Benefícios <input type="checkbox"/> O prazer de trabalhar <input type="checkbox"/> A necessidade de trabalhar <input type="checkbox"/> O reconhecimento do chefe <input type="checkbox"/> Outros	
<b>Nos últimos 12 meses, quantas idéias de funcionários foram implementadas ou aceitas na empresa:</b> <input type="checkbox"/> Uma <input type="checkbox"/> Quatro ou mais <input type="checkbox"/> Duas <input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Três <input type="checkbox"/>		<b>Quando um funcionário se destaca você o:</b> <input type="checkbox"/> Recompensa com dinheiro <input type="checkbox"/> Elogia em particular para que o mesmo não se acomode. <input type="checkbox"/> Elogia em público <input type="checkbox"/> Outras formas	

Controlar

	Sim	Não
Você tem relatórios gerenciais que permitam avaliar o desempenho de seus funcionários?		
Existe relatório de desempenho geral ou setorial?		
Existe folha de ponto ou ponto eletrônico?		
Existe relatório de hora extra?		
Existe pasta funcional para cada funcionário?		

	Sim	Não
Existe pesquisa de satisfação de atendimento?		



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

<b>MKT</b>	Recebe-se relatório de sites detalhando a quantidade de acessos as propagandas?		
	Existe relatório de reclamações, sugestões e idéias de clientes?		
	Você tem relatórios que evidenciem o aumento ou decréscimo nas vendas de produto específico?		

	Sim	Não	
<b>SERV</b>	Existe checklist antes de iniciar o atendimento?		
	Existe reunião ou relatório das atividades ao final do dia?		
	Existe relatório para descrição de falhas em equipamentos, produtos ou atendimentos?		
	Existe supervisão diária dos serviços prestados?		
	Existe pesquisa junto aos clientes para verificar a qualidade do ciclo de serviço?		

	Sim	Não	
<b>FIN</b>	Analisa-se relatório de balanço patrimonial?		
	Analisa-se relatório de fluxo de caixa?		
	Existe avaliação de relatório de vendas?		
	Existe relatório de controle de contas a pagar?		
	Existe relatório de contas a receber?		
	Existe relatório de contas pagas?		
	Existe relatório de contas recebidas?		
	Existe relatório de clientes em atraso?		
	Existe relatório de lucratividade por período?		
	Existe relatório de lucratividade por produto?		
	Existe relatório de despesas fixas?		
Existe relatório de despesas variáveis?			