

ADOÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS NO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA DA PEQUENA EMPRESA

Alexandre Mancilha Nogueira¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

¹ Graduando em Administração com Ênfase em Gerenciamento Empresarial- Universidade de Taubaté - alexandremancilha@ig.com.br

² Professora do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté - vilma70@gmail.com

³ Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - edson@unitau.br

Resumo: Ao atuar no mercado globalizado a atividade empresarial busca nova postura, combinando mais efetivamente os recursos disponíveis, de maneira a aumentar pro ativamente o volume de negócios, por meio da satisfação dos clientes. Nesse contexto, analisa-se a necessidade da Pequena Empresa adotar ferramentas gerenciais para acompanhar o seu desempenho no ambiente interno e externo e assegurar a realização das suas atividades, melhorando sua competitividade por meio do gerenciamento estratégico de suas ações. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória com estudo de caso numa Pequena Empresa com a utilização de ferramentas gerenciais. Conclui-se que, primeiramente, a empresa deve procurar conhecer e entender bem os conceitos de cada método, para implementá-lo de forma segura e coerente com sua realidade. Neste sentido, a gestão deve estar voltada não somente a responder às mudanças de mercado, mas, também, a oferecer ao mercado um diferencial. Esse diferencial pode ser em preço, qualidade, inovação, atenção às pessoas e à sociedade.

Palavras-chave: Ferramentas gerenciais;

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Devido as grandes mudanças que acontece no mundo, na atualidade a gestão empresarial está focada no gerenciamento dos riscos e oportunidades onde é observado os efeitos da nova capacitação estratégica empresarial em um mercado que cresce cada vez mais em competência.

As atividades empresariais estão cada vez mais observando o mercado globalizado, em que busca a novas posturas, os recursos disponíveis e também o aumento do volume de negócios, por meio da satisfação de seus clientes.

Com relação a esta descrição, o presente relatório irá abordar as necessidades da gestão empresarial, acompanhando o desempenho da empresa no seu ambiente interno e externo, obtendo procedimentos de controle que permitirá o gerenciamento estratégico das ações, obtendo uma visão clara da situação, mas também alertando para o modismo administrativo que pode vir a prejudicar, quando seguirem métodos ou filosofias que tenham conceitos que não são entendidos, e ser adaptados a realidade das empresas.

Por isso, as empresas devem conhecer bem os conceitos de cada método ou filosofia, para que seja estabelecido de forma segura e que corresponda com a sua realidade.

Materiais e Métodos

Esta pesquisa trata-se de um trabalho exploratório com a construção de um instrumento que servirá de orientação à gestão da pequena empresa. Consiste numa pesquisa em bibliografia existente, buscando conhecer e aprofundar conhecimentos sobre os conceitos e o comportamento das técnicas e ferramentas utilizadas em controles de gestão.

A principal finalidade das pesquisas exploratórias é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes, com o intuito de formulação de novas hipóteses para trabalhos ou pesquisas futuras [1].

Adotou-se também o estudo de caso no qual, os resultados da pesquisa se restringiram ao caso estudado numa Pequena Empresa, não permitindo generalização para outros tipos de empresas.

Pequena Empresa

“Empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais” [2].

Empresa é toda atividade econômica com fim lucrativo. É toda entidade constituída sobre qualquer forma jurídica para exploração de uma

atividade econômica seja ela industrial, mercantil, agrícola ou mesmo uma prestação de serviço [3].

Além disso, a empresa industrial é aquela que tem como finalidade, exercer atividade industrial, objetivando o lucro. Salienta também que empresa comercial é aquela que realiza as atividades de revenda de mercadorias já a prestadora de serviços é aquela que apresenta vários tipos de serviços dentre eles: alimentação, lavanderia, conserto de sapatos, mecânica de automóveis, assistência técnica em eletros-domésticos [3].

O Conceito de Pequena Empresa

As pequenas empresas são fáceis de ser constituídas por exigirem capital inicial pequeno, que pode ser conseguido ou não por meio dos órgãos públicos. Essas empresas são muito flexíveis, tudo para que possam adaptar-se as mudanças de mercado de forma ágil e eficiente, sendo com isso, bastante inovadoras.

As pequenas empresas contribuem muito em nível sócio-econômico, pois geram grande número de empregos diretos e indiretos, por comprarem seus insumos no mercado nacional. Este mesmo autor destaca alguns pontos fracos, como o baixo salário pago aos empregados ao mesmo tempo pagam juros altos pelo capital necessário para seu desenvolvimento. O ambiente externo é marcado também, por grandes mudanças econômicas sociais e tecnológicas forçando-as a interagirem com o meio externo [4].

Ressalta-se que pequenas e médias empresas são de grande importância dentro dos países que estão em desenvolvimento, pois capacitam trabalhadores locais trazendo recursos técnicos e deixam de arriscar o capital escasso do país [5].

A definição de uma pequena empresa não é algo muito fácil, pois depende da característica de cada uma, variando o conceito conforme seu objetivo ou propósito específico. Não se tem uma definição obrigatória e uma uniformidade em âmbito nacional e internacional, sua definição vai depender muito do desenvolvimento do país no qual está estabelecida.

Qualquer padrão em relação ao tamanho designado para a pequena empresa é algo livre, sendo que padrões diferentes são adotados em diferentes propósitos [6].

O mundo dos empresários brasileiros é composto de pequenas e médias empresas, em que são importantes para o desenvolvimento do país, conforme o Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), com dados de 2005, as micro e pequenas empresas representam 97,11% do total de estabelecimentos no Brasil e 59,38% do total da mão-de-obra na indústria, comércio e na prestação de serviços [7].

A Problemática da Gestão das Pequenas Empresas

Como muitas pessoas estão optando para construir um negócio próprio, o número de pequenas empresas está aumentando. Essas pessoas que muitas vezes trabalharam em uma empresa, e com suas economias e suas verbas rescisórias, aplicam este montante para se tornarem empreendedores. Mas, estas pequenas empresas não sobrevivem mais de cinco anos, morrem ainda jovens.

São vários motivos que podem levar uma pequena empresa a morte, dentre eles destaca-se a falta de mão-de-obra especificada, mudanças na política econômica do país, falta de financiamento, mas o grande problema que atinge as grandes empresas é a gestão ineficaz [2].

A falta de planejamento e controle da produção, a excessiva informalidade, falta de controle de qualidade o *layout* não adequado ao fluxo de trabalho, estoque sem controles, falta de planejamento estratégico, atraso na entrega, são aspectos da gestão de problemas de muitas pequenas empresas [2].

As pequenas empresas precisam de técnicas que sejam adequadas as suas disponibilidades de recursos financeiros e de pessoal. Não adianta ter uma produção eficiente se não houver uma administração eficiente que de a garantia de um sucesso a empresa, com suas vendas de produtos de qualidade aos clientes, deve-se buscar o equilíbrio, o controle para que possa ser mais competitiva neste mercado.

3.4 Controle de Gestão

3.4.1 Controle

O controle está relacionado a vários conceitos dentre eles: a organização, as funções administrativas, que englobam o planejamento a organização, a direção, o comando o controle e a coordenação. Está relacionado também os conceitos de estratégia e planejamento estratégico.

O conceito de organização é uma combinação de esforços individuais que tem o objetivo de realizar propósitos coletivos. A organização utiliza outros recursos além de pessoas, recursos estes como: equipamentos, dinheiro, espaço, tempo e conhecimento, onde irá utilizar destes recursos, para alcançarem objetivos [8].

A organização é definida como um sistema, sendo um conjunto de elementos inter-relacionados, procurando manter um estado de equilíbrio entre si e seu ambiente, controlando seu próprio desempenho e que vise a realizar objetivo, pois, a eficácia de um sistema pode ser definida como a comparação entre o que se pretendia

fazer com o que efetivamente se conseguiu alcançar já a eficiência é a relação entre os resultados que se conseguiu alcançar e os recursos que se empregaram.

Um sistema eficiente é aquele que usa racionalmente seus recursos e a eficácia depende da eficiência.

Mas, se a organização é um sistema de recursos que procura atingir objetivos, o processo de tomar decisões sobre os objetivos e a utilização de recursos é denominado administração, a administração é, portanto, o processo que tem por finalidade garantir a eficiência e a eficácia de um sistema [8].

Conforme figura acima as funções da Administração são: planejamento, organização, direção e controle (Figura 1).



Figura 1 - Processo administrativo

Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos e planejar significa estabelecer com antecipação a linha de conduta a ser trilhada, os recursos a empregar e as etapas a vencer para atender a um dado objetivo [2].

A organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização é, também, o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério [8].

O Conceito de Controle

Os conceitos sobre controle já eram utilizados a vários séculos, mas foi no século XX que tornou mais conhecido, devido aos trabalhos de Taylor, Emerson Church e Fayol [9].

O controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização [9].

Ele é de fundamental importância para assegurar uma boa realização das atividades da empresa, melhorando sua competitividade e a consecução de planos estratégicos e operações, em conformidade a necessidade de seus clientes.

Gestão

A definição de gestão como sendo uma parte da administração que está ligado, as funções fundamentais da empresa. Salaria também, que

a gestão se divide em três funções: planejamento, controle e execução. Gestão no dicionário de em língua portuguesa significa gerenciar, administrar com eficiência tendo como metas, a produção de resultados positivos para a organização Figura 2 [9].

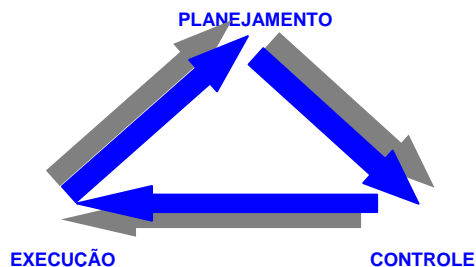


Figura 2 - O processo administrativo de gestão

Controle de Gestão

O controle de gestão é uma das principais ferramentas para que a organização se desenvolva, onde será permitida uma análise contínua dos desejos, dando a posição da realidade do emprego, da qualidade, sendo este muito importante na empresa, tanto na fabricação quanto na administração.

O controle de gestão objetiva a eficiência e a eficácia da economia formando um sistema lateral com ferramentas seguras e necessárias com formas diferentes têm como definição sobre controle de gestão, sendo um processo que resulta da inter-relação do conjunto de elemento interno e externo da organização que influenciam no comportamento das pessoas que fazem parte desta [9].

É de fundamental importância entender o conceito de controle para que não se estabeleça controles rígidos que não vão a lugar algum, apenas trazem problemas. Para se solucionar um problema deve-se combater suas causas e não os locais ou atividades onde está acontecendo este problemas, os controles tradicionais deve-se evoluir para que possam contribuir com a clareza nas tomadas de decisões e com a segurança, e que seja este, o correto conceito de controle.

Discussão

O controle de gestão é imprescindível para o desenvolvimento empresarial, pelo fato de possibilitar o acompanhamento de resultados, avaliação e determinação de ações corretivas no caso dos desvios encontrados, como, também, ações de prevenção dos desvios, contribuindo, assim, para a melhoria estratégica.

Além disso, ele possibilita uma visão clara dos acontecimentos efetivos, executa medições desses acontecimentos e aponta as distorções.

Para que o controle possa acontecer é necessário que existam objetivos e metas a serem comparadas aos resultados, bem como são necessárias ferramentas de controle operacional, gerencial e estratégico para o levantamento das informações necessárias. Sendo assim, é preciso que a Pequena Empresa se organize, planeje e estabeleça os resultados que quer atingir e trabalhe para atingi-los.

O controle pode ser efetuado depois que um processo ocorreu, comparando os resultados durante o processo, acompanhando e ajustando ao objetivo, como também antes do processo acontecer. Para que se possa efetuar o controle anterior ao processo, numa perspectiva de previsão, é necessário que a empresa esteja bem estruturada. Contudo, o controle serve de parâmetro para o futuro permitindo aos gestores controlar os resultados antes que eles ocorram.

Em síntese, a pequena empresa estará trabalhando pro ativamente, quando os gestores utilizarem-se das ferramentas de controle que permitam visão de futuro, fornecendo parâmetros para decidirem com clareza e, assim, garantirem a qualidade.

Conclusão

Em relação a Pequenas Empresas, pode-se concluir que sua constituição é mais simplificada, por exigir menos encargos em sua abertura, e seu capital inicial não exige um valor exorbitante.

No que tange ao nível socioeconômico, as pequenas empresas têm um papel fundamental, pois geram grande número de empregos diretos e indiretos. Infelizmente algumas Pequenas Empresas tem sua vida curta, pois seus fundadores não estão altamente qualificados para a nova atividade escolhida. Vários desses fundadores trabalham em outro ramo de atividade e não têm noção da importância da utilização das regras de gestão, não se planeja estrategicamente, assim não define seus objetivos, como consequência, não consegue ter competitividade, que é algo importante no mundo globalizado.

Portanto, deve-se planejar com cuidado o que vai ser constituído, para não chegar a certo ponto de não saber o que fazer, levando a empresa a falência. O futuro “empresário”, deve-se qualificar buscando ajuda junto à órgãos especializados como o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), dessa forma poderá ser constituído o tão sonhado negócio, sendo alicerçado com conceitos específicos para a Pequena Empresa, estando assim, preparado para ser competitivo neste mercado que está cada vez mais em alta.

Para que uma pequena empresa cresça, se desenvolva e se mantenha competitiva, além de

incentivos financeiros, necessita desenvolver gestão eficaz e pró-ativa. Neste sentido, a gestão deve estar voltada não somente a responder às mudanças de mercado, mas, também, a oferecer ao mercado um diferencial. Esse diferencial pode ser em preço, qualidade, inovação, atenção às pessoas e à sociedade.

Referências

- [1] GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- [2] CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- [3] FRANCO, H. **Contabilidade industrial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- [4] CANCELLIER, E. L. P.L. **Formulação de estratégias em pequenas empresas**: um estudo em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis. Florianópolis: UFSC, 1998.
- [5] PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- [6] LONGENECKER, J. G.; MOORE, A. P. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.
- [7] www.sebraesp.org.br
- [8] MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- [9] GOMES, J. S. e SALLAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.