

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Matheus Bitencourt de Carvalho

**ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO NA EMPRESA**

**SYSTEM COMPUTADORES**

Santa Cruz do Sul

2019

Matheus Bitencourt de Carvalho

**ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO NA EMPRESA**  
**SYSTEM COMPUTADORES**

Trabalho de curso III apresentado ao curso de administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms.Cícero Nei Eisenberger

Santa Cruz do Sul

2019

## LISTA DE FIGURAS

01. Fachada da loja.....	11
02. Principal Motivo Alegado para o Fechamento/2013.....	16
03. Sistema de gestão do INDG .....	21
04. Modelo de gestão das micro e pequenas empresas (MPES) .....	23
05. Planejamento por nível organizacional.....	27

## LISTA DE QUADROS

01. Classificação das micro e pequenas empresas.....	13
02. Perfil das empresas (exemplos de casos extremos) .....	17
03. Os cinco processos básicos da ARH .....	31
04. Quadro resumo de sugestões de melhoria e justificativa .....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

01. Cadastro SEBRAE de Empresas/RFB2017.....	14
----------------------------------------------	----

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. OBJETIVOS.....	9
Geral.....	9
Específicos.....	9
1.2. JUSTIFICATIVA.....	10
1.3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 A classificação das micro e pequenas empresas.....	13
2.1.2 A importância das micro e pequenas empresas no Brasil.....	13
2.1.3 A grande mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil.....	16
2.2 Modelos de gestão.....	19
2.2.1 Categorias dos modelos de gestão.....	20
2.2.2 A construção do modelo de gestão para micro e pequenas empresas.....	20
2.2.3 Modelo de gestão para micro e pequenas empresas (MPES).....	23
2.2.4 Como o modelo de gestão para micro e pequenas empresas pode ser utilizado.....	24
2.2.5 Os subsistemas do modelo de gestão.....	26
2.3 Formulação estratégica.....	26
2.3.1 Gerenciamento das melhorias.....	28
2.3.2 Gerenciamento da rotina.....	29
2.3.3 Gestão de pessoas/ Recursos humanos.....	30
2.3.4 Gestão orçamentária/ Financeira.....	32
2.3.5 Análise crítica do desempenho/ Análise dos dados/ Avaliação.....	33
3. MÉTODOS DE PESQUISA.....	35
3.1 Delineamento da pesquisa.....	35
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	37
3.3 Técnica de coleta e análise de dados.....	37
4. ANÁLISE E SUGESTÕES.....	39
4.1 Formulação estratégica.....	39
4.1.1 Sugestões de melhoria relacionadas a formulação estratégica.....	43
4.1.2 Gerenciamento das melhorias.....	44
4.1.2.1 Sugestão de melhoria relacionada ao gerenciamento das melhorias.....	44
4.1.3 Gerenciamento da rotina.....	45

4.1.3.1 Sugestões de melhoria relacionadas ao gerenciamento da rotina.....	49
4.1.4 Gestão de pessoas/ Recursos humanos.....	51
4.1.4.1 Sugestões de melhoria relacionadas a gestão de pessoas/ recursos humanos.....	54
4.1.5 Gestão orçamentária/ Financeira.....	55
4.1.5.1 Sugestões de melhoria relacionadas a gestão orçamentária/ financeira .....	56
4.1.6 Análise crítica do desempenho/ Análise dos dados/ Avaliação.....	56
4.1.6.1 Sugestão de melhoria relacionada a análise crítica do desempenho/ análise dos dados/ avaliação .....	58
4.1.7 Quadro resumo de sugestões de melhoria e justificativa.....	58
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	63
6. BIBLIOGRAFIA.....	65

## 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade pode-se observar o crescimento constante de microempreendedores que se atém a fornecer produtos e serviços mais próximos das necessidades dos clientes. Essas micro - organizações junto com as pequenas empresas já somam 99% das empresas existentes no país e são responsáveis por 27% do PIB brasileiro (dados confirmados pelo SEBRAE no ano de 2014).

Movendo consideravelmente a economia, possibilitam à criação de novos incentivos fiscais e disponibilização de créditos através de instituições financeiras públicas com suporte do governo e privadas, o que fomenta ainda mais o crescimento dessas microempresas.

Deste modo o espaço do microempreendedorismo contemporâneo oferece mais oportunidades e preços mais acessíveis, produtos personalizados e administração geral mais simples devido à uniformidade da organização e atendimento aos públicos alvos de forma concentrada, o que gera melhor satisfação nos clientes e maiores demandas de produção e prestação de serviços.

Segundo dados do IBGE em pesquisa no ano de 2016, 116 milhões de pessoas correspondentes a 64,7 % da população utilizam computadores ou outros meios de se conectar a internet e esse índice só vem crescendo, portanto o estudo do negócio em questão de venda e assistência técnica de computadores desponta como promissor já que uma hora ou outra estes aparelhos precisam de cuidados técnicos.

Contudo, mesmo com um mercado promissor as micro e pequenas empresas tem grande taxa de mortalidade. Segundo a plataforma DATA SEBRAE 2016, a grande maioria não passa de dois anos de sobrevivência por diversos motivos como: falta de planejamento, falta de conhecimento na área, ausência de diferenciais entre os concorrentes, resistência às mudanças entre outros.

De acordo com os dados apresentados observa - se a importância da gestão nestas empresas na qual apresentam diversas dificuldades para conseguirem sustentar seu negócio e ganhar vantagens competitivas em relação a seus



concorrentes. Planejar, organizar, dirigir e controlar são tarefas que não estão restritas somente a médias e grandes organizações.

Os empresários das micro e pequenas empresas devem ter conhecimento prévio do negócio antes de entrar no mercado, bem como experiência atribuída na área que vai atuar e ter em mente sistemas de gestão com ferramentas administrativas adequadas para obter melhores chances de sobrevivência.

Um sistema de gestão eficaz abordado na micro e pequena empresa pode aumentar lucros, reduzir desperdícios, diminuir tempo de produção/ serviço e/ou entrega, atender mais clientes, descobrir novos nichos de mercado... entre tantos outros resultados positivos que uma administração eficiente pode gerar.

Portanto, o estudo a ser realizado na microempresa System Computadores objetiva a análise do sistema de gestão da organização considerado de extrema importância para esta permanecer no mercado, tendo como base o modelo de gestão pesquisado e suas aplicações na prática. Assim a análise a ser apresentada trata - se da descrição do que está sendo feito no momento, e suas possíveis melhorias.

## **1.1. Objetivos**

### **Geral**

Analisar o sistema de gestão de uma microempresa do segmento de venda e assistência técnica de computadores.

### **Específicos**

- Diagnosticar o sistema de gestão atual.
- Comparar o modelo de gestão atual com um modelo de referência.
- Propor possíveis melhorias.

## 1.2. Justificativa

Este trabalho de conclusão de curso tem como proposta unir a teoria estudada no decorrer do curso de administração a experiência prática, vista na organização System Computadores. Os conhecimentos agregados ao longo do curso serão abordados e observados dentro da organização a fim de contribuir para o desenvolvimento do aluno e da empresa em questão.

Compreende – se este trabalho de suma importância para construir o amparo técnico do profissional de hoje que o aluno é, e no de amanhã que o aluno irá se tornar, bem como de grande importância para a empresa fornecedora dos dados, recebendo o aluno e respondendo suas questões com o objetivo de analisar suas técnicas administrativas e aprimorar seus conhecimentos para a melhor gestão do empreendimento.

Com a análise feita neste trabalho o empreendedor poderá rever e desenvolver seu sistema de gestão, observando quais as práticas estão funcionando e mantendo o empreendimento de pé no mercado e quais necessitam de aprimoramento urgente e contínuo. A empresa ganhará maior conhecimento sobre estes fatores e poderá agir perante eles de forma a melhorar seu negócio.

Com estas melhorias acontecendo conseqüentemente poderá auferir mais lucro, atender mais clientes, ter maior qualidade no produto e serviço, planejar com mais cautela etc... tudo que a organização investir perante este conhecimento impactará em resultados melhores que são a satisfação do negócio no caminho certo e na satisfação dos clientes que são linhas interdependentes, com melhor gestão melhor atendimento.

A construção e realização deste trabalho científico demonstrará como o empresário do microempreendimento faz a gestão do negócio a fim de propor melhorias a este com base no modelo de gestão estudado.

### 1.3. Apresentação da empresa

A empresa Danielson Fischer Barbosa – ME, detentora do nome fantasia System Computadores, localiza – se próxima ao centro da cidade de Cachoeira Sul – RS, na Rua Saldanha Marinho, 1299. A organização atua na venda e assistência técnica de computadores. A figura 01 apresenta a fachada da loja.

**Figura 01:** Fachada da Loja



**Fonte:** Facebook.com/photos

A história da organização iniciou em 1995 no domicílio do então microempresário Cláudio atuando no mercado informal de serviços. Cinco anos depois no ano de 2000 o empreendimento foi legalizado como microempresa para atuar também com venda de suprimentos para computadores e aparelhos de informática, consertos de celulares, eletrodomésticos e confecção de material de escritório os quais somente a venda de suprimentos e aparelhos foi agregada aos serviços.

A partir dos anos 2000 a empresa passou por vários lugares da cidade e chegou a ter até 8 colaboradores no seu negócio. Em 2012 foi realocada no endereço atual. Atualmente o microempreendimento tem o foco na assistência técnica de computadores ficando a venda como um serviço extra, e tem em seu portfólio 2 colaboradores, o empresário Cláudio que faz a gestão da empresa e

também atua como técnico de informática e seu cunhado Danielson que conjuntamente realiza os serviços de assistência técnica.

No mês de agosto deste ano a empresa passou formalmente para a categoria de microempreendedor individual (MEI), o gestor Cláudio acredita que esta é a condição ideal para a empresa no momento para assim continuar prestando seus serviços e agregar valor ao empreendimento. Contando os anos de serviço informal e de legalização da empresa, soma – se um total de 23 anos de atuação na cidade.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão de literatura. Abordagem que apresenta os conceitos do trabalho a ser desenvolvido, retratando o ambiente das micro e pequenas empresas e o modelo de gestão escolhido para analisar a empresa em questão.

De acordo com Cervo (2007, pág.77) a revisão de literatura “é a realização de uma pesquisa bibliográfica que visa a identificar, localizar, ler, analisar, e anotar os principais tópicos da literatura especializada sobre a questão delimitada”.

### 2.1 A classificação das micro e pequenas empresas.

A classificação das micro e pequenas empresas se subdividem em: MEI – Microempreendedor Individual, Micro empresa e Empresa de pequeno porte (Pequena empresa). Abaixo segue quadro com suas devidas especificações:

**Quadro 01:** Classificação das micro e pequenas empresas

Classificação	Nível de Receita
MEI – Microempreendedor Individual	Até R\$ 81.000 (Utilizando o Simples Nacional, podendo ter somente um empregado e não sendo sócio, nem titular de outro empreendimento)
Micro Empresa	Até R\$ 360.000
Empresa de Pequeno Porte (Pequena Empresa)	De R\$ 360.000 até 4.800.000

**Fonte:** Adaptado pelo autor ([www.sebrae.com.br /sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei))

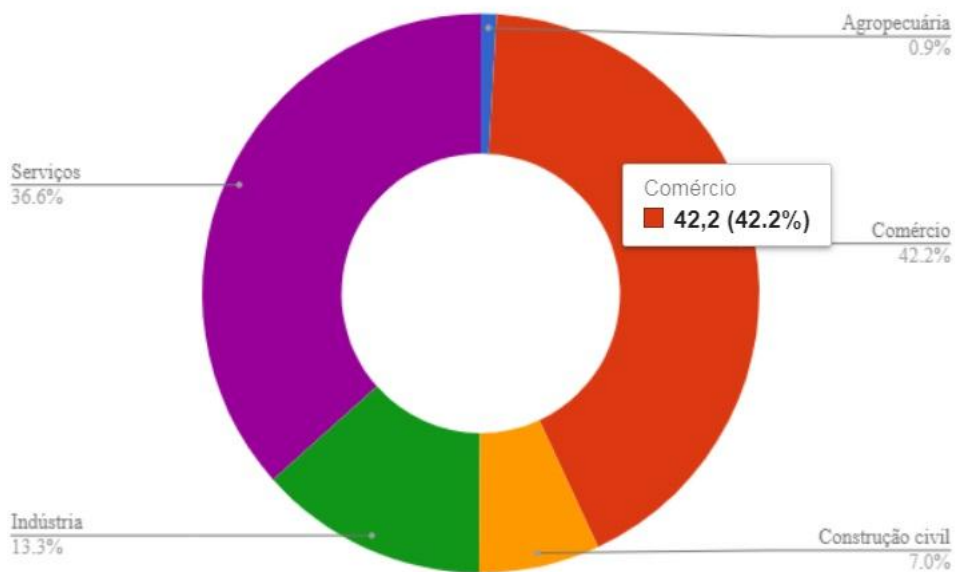
#### 2.1.2 A importância das micro e pequenas empresas no Brasil.

Conforme o SEBRAE, além de ter a participação de 99% das empresas totais no Brasil, os microempreendimentos chegam perto de 12,4 milhões registrados no simples nacional com previsão até 2022 de chegarem a 17,7 milhões de pequenos empreendimentos. No momento, somente na categoria MEI – Microempreendedor

individual já chegam a passar do total de 7 milhões de empresas cadastradas. Estas empresas tem 60% dos totais de empregos formais do Brasil e representam 27% do PIB (Produto Interno Bruto).

Dentro desses números e em constante crescimento os setores de atuação são divididos no gráfico abaixo:

**Gráfico 01:** Cadastro Sebrae de Empresas/RFB2017



**Fonte:** <https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>

Além dos registros numéricos já apresentados, outros fatores que ressaltam a importância e o crescimento das micro e pequenas empresas são segundo Dolabela (2006):

- Empresas maiores estão se subdividindo em menores;
- Maior contratação de fornecedores pequenos;
- As pessoas estão querendo empreender e realizar seus sonhos;
- Há o desejo de se aposentar mais cedo;
- Grande uso de tecnologia que diminui ou erradica funções mais operacionais;
- Burocracia e tributação gerando algumas vantagens para estas empresas;

No quesito de manutenção dos empregos no Brasil relativo a demissões, a pesquisa do SEBRAE em 2016 demonstra que nas MPE'S as demissões foram

menores do que nas médias e grandes. No ambiente da crise econômica as MPE'S demitiram 300 mil trabalhadores em 2014 para 2015 e 600 mil em 2015 para 2016 já nas médias e grandes de 2014 para 2015 perderam 1,1 milhão de trabalhadores e em 2015 para 2016, demitiram 900 mil.

Além disto, no mesmo ano de 2016 grande parte dos trabalhadores das micro e pequenas tinha ensino médio completo e estavam cursando ensino superior o que revela o valor do capital intelectual agregado a essas empresas e portanto sua possível expansão de negócios, seja dentro da organização existente ou criando outra para administração própria já que consequentemente essas empresas poderiam ter melhor gestão devido ao conhecimento aplicado desses colaboradores.

Em relação ao movimento da economia, as MPE'S tem o aporte da disponibilização de créditos e incentivos fiscais dadas por instituições públicas e privadas, o que é bom para essas empresas, bom para os bancos e o círculo de dinheiro no país. Somente no primeiro semestre de 2017 com dados fornecidos pelo DATA SEBRAE 94% da carteira de crédito dos bancos públicos foram destinadas as MPE'S, já nos bancos privados nacionais foram destinadas 72% da carteira de crédito, ou seja as instituições financeiras e as MPE'S são interdependentes e trocam alto valor em dinheiro para reinvestir em si e em outros negócios.

De acordo com Bitencourt (2015, pág.39) em relação a pesquisa GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2013):

“o Brasil ocupa o oitavo lugar no ranking dos 28 países de economias impulsionadas pela eficiência, com taxa de empreendedores iniciais ou em estágio inicial – TEA equivalente a 17,3%. Atrás apenas do Equador (36%), Indonésia (25,5%), Chile (24,3%), Colômbia (23,7%), Peru (23,4%), Panamá (20,6%) e Tailândia (17,7%). Isso significa que a cada 100 brasileiros, 17 estão envolvidos com alguma atividade empreendedora há menos de 42 meses.

Com base nesses dados há a evidência que a existência de empreendedores e da categorização destas empresas com tributações menores e maiores incentivos



impulsionam a criação de mais empresas deste tipo e impulsionam também o empreendedorismo que pode ser a porta para um novo mercado de oportunidades para os jovens e demais pessoas interessadas em criar um negócio.

Em relação a todas informações apresentadas Fagundes (2012, citado por Dorr) informa:

“as micro e pequenas empresas representam uma boa parte dos empregos que nós temos, representam muito para a economia em termos de arrecadação, de emprego, de geração de renda e precisam muito de apoio e de conscientização, porque, às vezes, elas não sabem o que precisam”.

### 2.1.3 A grande mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil.

Conforme Oliveira (2018, pág.15) “o empreendedorismo por necessidade por não ter havido planejamento e por muitas vezes ser informal é um dos grandes agravantes da mortalidade empresarial”. Segundo pesquisa do SEBRAE muitas dessas empresas não passam de 2 anos de atuação, e entre 2 a 5 anos no mercado os problemas de planejamento, administração ou gestão ressaltado anteriormente entram como principais na mortalidade dos negócios, abaixo segue a figura 02 apresentando os motivos alegados pelos empresários para o fechamento de suas empresas:

**Figura 02:** Principal Motivo Alegado para o Fechamento/2013



**Fonte:** [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)

Para acompanhar os dados demonstrados anteriormente o SEBRAE fez uma pesquisa mais recente que apresentou outros fatores condicionantes que determinam muito do sucesso ou fracasso das micro e pequenas empresas. Segue abaixo o quadro 02 sobre o perfil dessas empresas:

**Quadro 02:** Perfil das empresas (exemplos de casos extremos)

	<b>Empresas sobreviventes</b>	<b>Empresas fechadas</b>
<b>ANTES DA ABERTURA:</b>	Era empregado no mesmo ramo	Estava desempregado
	Abriu por oportunidade	Abriu por necessidade
	Desejava ter o próprio negócio	Abriu por exigência de cliente/fornecedor
<b>PLANEJAMENTO/ RECURSOS</b>	Planejou por mais tempo (11 meses) e com mais qualidade	Planejamento deficiente (8 meses)
	Negociou prazos com fornecedores	Não negociou prazos com fornecedores
	Obteve empréstimo em bancos	Não obteve empréstimo em bancos
<b>GESTÃO DO NEGÓCIO</b>	Aperfeiçoava produtos com frequência	Não aperfeiçoava produtos
	Investia na capacitação da mão de obra e dos sócios	Não investia na capacitação da mão de obra e dos sócios
	Estava sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do setor	Não se atualizava
	Acompanhamento rigoroso receitas/despesas	Não fazia acompanhamento rigoroso receitas/despesas
	Diferenciava produtos e serviços	Produtos sem diferencial
<b>CAPACITAÇÃO</b>	Fez curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa	Não fez nenhum curso sobre gestão do negócio

**Fonte:** <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>

De acordo com a entidade (2008, pág.57) “as empresas encerram as suas atividades não apenas devido a uma única causa, mas sim, devido a uma sucessão de falhas ou problemas que... levam a paralisação de suas atividades”.

Ainda conforme essa afirmação a pesquisa Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE 2005 (VOX POPULI,2005) comprova que “a razão fundamental que leva a quebra dessas empresas são as falhas gerenciais em 77% dos casos.

No quesito relacionado a contabilidade destas empresas que é um fator fundamental para o andamento do negócio Kessler (2002, pág.151) adverte:

“a contabilidade não é utilizada plenamente nem ela se apresenta como órgão de assessoria às MP e EPP. Os empresários, não utilizando a contabilidade deixam de servir – se de um elemento importante para a tomada de decisões. Isso ocorre por dois fatores:

a) a falta de capacitação e vontade do empresário que não busca as informações e não sabe interpretá – las, lhe parecendo muitas vezes complexas demais para ele, preferindo então orientar – se por suas anotações.

b) a negligência dos contadores que não orientam os empresários seja por falta de conhecimento ou acomodação.

De nada vale a ME e a EPP ser assessorada por escritório contábil emitindo gráficos, balancetes e relatórios de desempenho, se o empresário não souber interpretá – los para a correta tomada de decisão.

Em relação ainda a quebra de empresas em um número percentual Lakatos (2002 citado por Silva) salienta:

“os especialistas consideram que 80% das micro e pequenas empresas não chegam ao primeiro ano de atuação, e que 92% duram somente cinco anos. Problemas relativos a estrutura de gestão do negócio e em relação as estratégias levam a esses resultados.

De acordo com esta informação Bitencourt (2015, pág.66) também afirma:

“grande parte das micro e pequenas empresas apresentam dificuldade na definição de sua estratégia. O planejamento estratégico não é priorizado, logo, dificilmente encontra - se definido e formalizado. De modo geral, apenas a missão, visão e os valores da empresa estão estabelecidos, porém, em muitos casos, não são claros o suficiente ou sofrem com a falta de consenso entre os gestores da empresa”.

Números mais recentes de acordo com o IBGE no ano de 2017 demonstram que “60% das micro e pequenas fecham em torno de cinco anos”, ou seja houve uma diminuição em torno de 32% em relação ao dado anterior apresentado, o que representa uma diminuição baixa mas ainda relevante, demonstrando que algumas empresas estão conseguindo manter – se mais tempo no mercado.

Contudo ainda pesa nessas mortalidades e o estabelecimento de mais tempo no mercado a capacitação do gestor. Gomes (2003, pág.7) relata que:

“o SEBRAE fornece vários cursos e treinamentos, mas são poucos os que antes de abrir seu negócio, fazem todos os cursos e se capacitam para tal. Uma empresa requer investimento e comprometimento pessoal antes de tudo”.

Apesar dos dados apresentarem - se um pouco mais positivos Laudelino (2008, pág.19) ressalta:

“uma gama enorme de condições precisam ser contempladas a possibilitar a continuidade da atividade ao longo dos anos: condições de mercado, globalização, tributos, mão de obra e outras variáveis. Embora a legislação vise preservar o pequeno empresário de algumas variáveis de maior impacto, como a carga tributária, este enfrenta sérios problemas no dia a dia. Trata - se de uma realidade perversa em relação àquele que é o maior gerador de empregos no Brasil”.

## **2.2 Modelos de gestão**

Segundo o site ADMINISTRADORES.COM:

“modelos de gestão podem ser definidos como conjuntos de instrumentos para resolver situações adversas dentro das organizações. É um molde, um formato pré-determinado no qual os gestores podem se basear para administrar sua empresa de forma eficiente e eficaz”.

De acordo com Have (2003, pág.1) “um modelo é e continua sendo uma ferramenta que, quando combinada com conhecimento e experiência e empregada na hora certa, pode ajudar a organização a encontrar soluções”. Portanto não basta

somente conhecer o modelo, deve-se acima de tudo saber quando e onde aplicá-lo para ter o resultado satisfatório.

Ainda como definição dos modelos de gestão segundo Assen (2010, pág.1) “destinam-se a resolver problemas e desafios nos negócios e podem propiciar uma nova maneira de ver uma situação que resulte em uma mudança positiva. Podem ser aplicados de forma estratégica, tática ou operacional”.

### **2.2.1 Categorias dos modelos de gestão**

Os modelos de gestão podem ser divididos em três categorias conforme Assen (2010, pág.1):

- Estratégicos (posicionamento/metapas) - Esses modelos são valiosos ao analisar e planejar o posicionamento estratégico de uma empresa e ajudam a responder questões estratégicas;
- Táticos (projeto/organização) - Esses modelos podem ser usados para organizar processos, recursos e pessoas em uma empresa. Eles tratam de importantes questões práticas para a análise e o desenvolvimento de organizações excelentes;
- Operacionais (implementação/execução) – Esses modelos podem ser usados para implementar mudanças organizacionais e melhores práticas. Abordam questões relacionadas à ‘quem’, ‘o que’ e ‘quando’, que surgem ao analisar e aperfeiçoar a execução em organizações excelentes. Modelos que ajudam a otimizar a eficácia dos processos e das atividades operacionais são incluídos nessa categoria.

### **2.2.2 A construção do modelo de gestão para micro e pequenas empresas**

Segundo Fernandes de Oliveira (2009) autor do modelo de gestão, a construção do modelo seguiu o formato original utilizado pelo INDG no qual o modelo é especialmente dirigido para utilização em grandes empresas, portanto foi adaptado para o uso em pequenos negócios. Neste dividido em subsistemas que compõem o sistema geral, o primeiro subsistema formulação estratégica define as políticas, ações e objetivos em longo prazo da empresa em um horizonte de cinco anos.

Já na decomposição dos demais subsistemas há o gerenciamento de projetos que cuida das ações em metas anuais absorvidas pelo gerenciamento das melhorias e da inovação (usa softwares e ferramentas tecnológicas para medir desempenho) que são tratadas na abordagem Seis Sigma Black Belts uma técnica de análises dos processos avançada para o melhor andamento desses processos e o gerenciamento pelas diretrizes que embasa na implementação e organização de padrões para cumprir as metas a médio prazo.

No subsistema gerenciamento da rotina há a preocupação com o orçamento, a rotina financeira e o sistema de padronização das políticas da empresa definidos na formulação estratégica que deve reaver padrões para alcançar as melhorias adequadas no cotidiano da empresa. E por fim há a avaliação dos resultados nos prazos estipulados sejam a longo, médio ou curto prazo.

Todos subsistemas e o sistema geral seguem a orientação do método PDCA para melhorar os processos. Planejar, dirigir, controlar e agir são conceitos utilizados para sustentar uma retroalimentação sistemática que colabore na contínua evolução do modelo de gestão na empresa que este foi aplicado. Segue abaixo o modelo original do INDG:

**FIGURA 03:** Sistema de gestão do INDG



**Fonte:** INDG, In: <http://www.indg.com.br/institucional/comotrabalhamos.asp>.

O autor ressalta que no novo modelo o primeiro subsistema foi mantido com as suas devidas especificações. Já nos demais o gerenciamento de projetos, gerenciamento da inovação e gerenciamento pelas diretrizes traduziram - se em gerenciamento das melhorias tendo as funções da análise de processos e definição de padrões de acordo com as metas estipuladas. Basicamente uma junção de ambos para simplificar esta parte.

O gerenciamento da inovação além de ser traduzido para gerenciamento das melhorias e a abordagem Seis Sigma Black Belts por serem mais complexos e utilizarem recursos tecnológicos foram incorporados em outros subsistemas já que estes recursos podem fazer parte de todos eles e colaborar no processo de desenvolvimento de cada um.

Também no novo modelo foi mantido o subsistema gerenciamento da rotina que busca resolver conjuntamente com o gerenciamento das melhorias as questões relativas a padronização dos processos de acordo com as políticas da organização no cotidiano da empresa. Tratando - se do TQC no modelo original a dimensão gestão de pessoas não é essencialmente abordada por haver uma ideia prévia que a gestão de pessoas é considerada em todos os subsistemas, contudo no novo sistema é apresentada visando um subsistema importante a ser considerado e aprimorado com suas devidas especificações relativas ao capital intelectual agregado da empresa.

Outra dimensão adicionada foi o subsistema gestão orçamentária que antes fazia parte do gerenciamento da rotina e o sistema de padronização dos processos que passa a ser somente um único subsistema tratando das receitas, custos e investimentos da organização.

Por fim, também foi adicionado o subsistema análise crítica do desempenho que antes poderia ser referido aos ciclos PDCA, ou SDSA aplicado ao gerenciamento da rotina que aborda o TQC Japonês principalmente na atribuição das ações corretivas e preventivas para a solução de problemas.

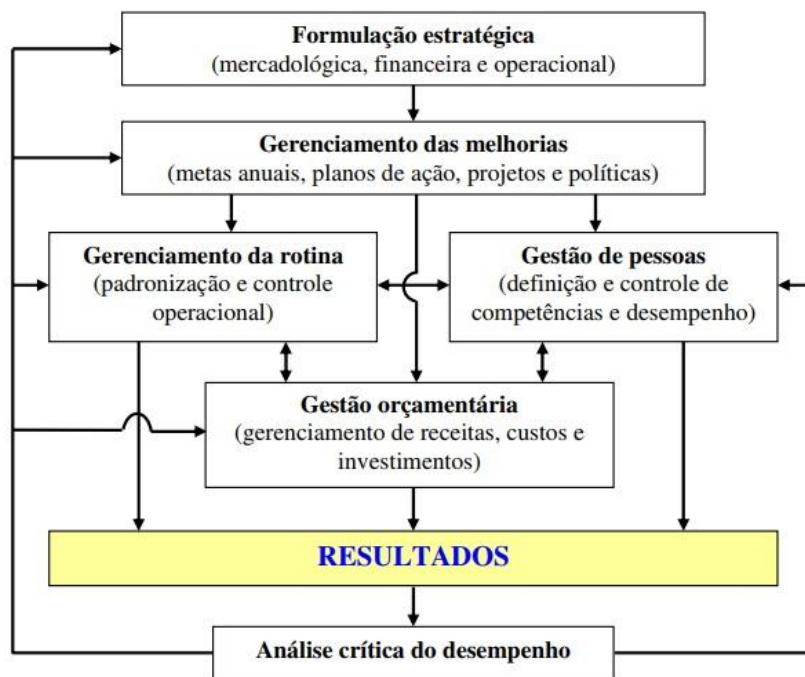
Este subsistema deveria ser obrigatoriamente apresentado, pois as micro e pequenas empresas dificilmente fazem as técnicas do PDCA ou quando o fazem é

de forma precária, apresentando este subsistema há a obrigação compulsória de analisar o desempenho e a demonstração que este é sim importante tanto mais do que os outros tanto para tomada de decisões na análise final quanto nas próximas que hão de vir.

### 2.2.3 Modelo de gestão das micro e pequenas empresas (MPES)

O modelo de gestão abordado foi adaptado segundo Fernandes de Oliveira (2009) “do sistema de gestão utilizado pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), baseado do TQC japonês (Gestão da qualidade total)”. A seguir é apresentado o modelo de gestão para micro e pequenas empresas (MPES):

**Figura 03:** Modelo de gestão das micro e pequenas empresas (MPES)



**Fonte:** <http://repositorio.unisc.br:8080/jspui/bitstream/11624/652/1/MarcoOliveira.pdf>

O autor salienta que o sistema de gestão apresentado para micro e pequenas empresas demonstra atividades contínuas e interdependentes onde as análises dos resultados devem ser cíclicas, determinadas pelos gestores como metas, sejam elas diárias, semanais, mensais e/ou anuais para o melhor desempenho das atividades na organização. Os resultados devem ser analisados de forma crítica e avaliações devem ser feitas para a adaptação das ações nas micro e pequenas empresas.



O criador do modelo apresenta que o maior ganho na utilização desse modelo é a uniformização da gestão na micro empresa que em cada subsistema desenvolverá parâmetros para gerir em vista da melhoria contínua dos processos de serviço e seus resultados implicarão na eficiência global do empreendimento que proporcionará melhoras significativas e a possível evolução do negócio.

Entre os possíveis resultados esperados estão: a definição do planejamento estratégico que implicara na definição de metas a longo prazo subdividindo – se em médio e curto prazo para regular a posição da empresa no mercado e suas ações financeiras e operacionais, maior satisfação do gestor e funcionário devido a melhora do empreendimento, aumento de faturamento, redução de custos, melhoria de produtividade, aumento de lucros, redução de possíveis acidentes e conquista de mais mercados, maior autonomia do funcionário para corrigir falhas, melhor capacitação, qualidade e produtividade, gestão da obtenção, aplicação e planejamento de recursos financeiros e gestão para ações corretivas, preventivas e de melhoria para os serviços da organização.

Ao todo são quinze pontos subdivididos em seis subsistemas que podem trazer benefícios para a empresa. Com o alcance de alguns destes pontos já haverá a melhor gestão do negócio e conseqüentemente maior sucesso deste. Todos os pontos de possíveis resultados são interdependentes, assim a melhora de um impactará positivamente no outro o que aumenta as chances de êxito na execução deste modelo de gestão.

#### **2.2.4 Como o modelo de gestão para micro e pequenas empresas pode ser utilizado**

Conforme Fernandes de Oliveira (2009), começando pelo subsistema formulação estratégica deverão ser analisadas e/ou prescritas metas e planos de ação que possam melhorar a posição da empresa no mercado bem como questões financeiras e operacionais a rever e amplificar constituindo a base para os demais subsistemas. Por exemplo: a empresa tem a estratégia de desenvolver um novo mercado para seu negócio, deverá preparar - se para os desafios desta ambição estudando o novo mercado e preparar os investimentos e produção que este vai demandar.

No subsistema seguinte gerenciamento das melhorias haverá de existir a concepção dessas metas e planos de ação em ambas as áreas definidas na base e o detalhamento do/s plano/s ou de ação. Exemplo: se a empresa definiu desenvolver um novo mercado, esta deve diagnosticar o novo mercado em números concretos e definir seu público alvo. O gerenciamento das melhorias é uma extensão a curto prazo da formulação estratégica.

No subsistema gerenciamento da rotina deverá de haver a padronização dos processos na organização para desenvolver e aprimorar os serviços no cotidiano e assim sucessivamente. Exemplo: quais materiais vão se exigir para a produção de novos serviços e em quanto tempo estes serão entregues. O gerenciamento da rotina vai avaliar e aprimorar o andamento do trabalho no dia a dia para atingir o objetivo inicial.

Conjuntamente com o subsistema gerenciamento da rotina há o subsistema de gestão de pessoas que será responsável pela melhora da capacitação das pessoas e, portanto no desempenho da organização. A capacitação não tem haver somente com cursos e novos conhecimentos, mas também da organização eficiente da produção para melhores resultados, aprender e saber gerir. Se a empresa tem uma estratégia definida e detalhada e sabe o que deve fazer para realizá-la os funcionários devem estar preparados para manter o que foi acordado com suas devidas atribuições e assim atingir os resultados esperados para haver o melhor desempenho de suas tarefas e do empreendimento.

Por fim há o subsistema análise crítica do desempenho, onde tudo o que foi feito e está sendo feito é analisado e avaliado. Se a empresa definiu como estratégia abranger novos mercados, deve - se ver como foi essa definição, como a empresa preparou os funcionários, se estes participaram das decisões, o que teve que comprar, e a partir disto propor ações corretivas e de melhoria para os processos visando a solução de problemas.

Visto que o PDCA está implícito em todos os subsistemas, mas sucintamente na parte final, tudo deve ser revisto e reavaliado periodicamente tanto na parte final quanto em todos os processos do sistema a fim de melhorar e evoluir o modelo de gestão para beneficiar as pessoas e a organização que irá utilizar o modelo.

### **2.2.5 Os subsistemas do modelo de gestão**

Um subsistema é uma parte do sistema inter - relacionada entre as demais. Segundo o site IBM.COM “um subsistema é um ambiente operativo único e predefinido através do qual o sistema coordena o fluxo de trabalho e o uso de recursos”.

Conforme Sobral (2012, pág.134):

“subsistemas são as partes que formam o sistema total. Cada sistema poder ser subsistema de outro ainda maior. Dessa forma, um departamento é um subsistema de uma fábrica, que, por sua vez, pode ser subsistema de uma empresa, que é um subsistema de uma indústria, que é um subsistema da economia nacional, que é subsistema da economia global. Essa lógica pode ser aplicada a vários casos vistos segundo a perspectiva sistêmica”.

Os subsistemas do modelo de gestão estudado são: formulação estratégica, gerenciamento das melhorias, gerenciamento da rotina, gestão de pessoas, gestão orçamentária e análise crítica do desempenho.

### **2.3 Formulação estratégica**

De acordo com Fernandes de Oliveira (2009, pág.151) o subsistema formulação estratégica trata - se de “práticas de planejamento de longo prazo (3 a 5 anos), envolvendo prioritariamente o posicionamento da empresa no mercado, objetivos financeiros agregados e planejamento operacional de longo prazo”.

Formulação estratégica ou planejamento estratégico consiste, portanto em pensar antes de agir definindo como a empresa irá posicionar – se diante de si e do mercado (cenário econômico, social, político, clientes e concorrência). Segundo Pradella (2012, pág.23) “regularmente, muitas organizações revisam e atualizam seus planos estratégicos. Elas examinam o mercado e o cenário da concorrência para novas oportunidades e estabelecem novas metas”.

Conforme Kluyver (2010, pág.2):

“estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de

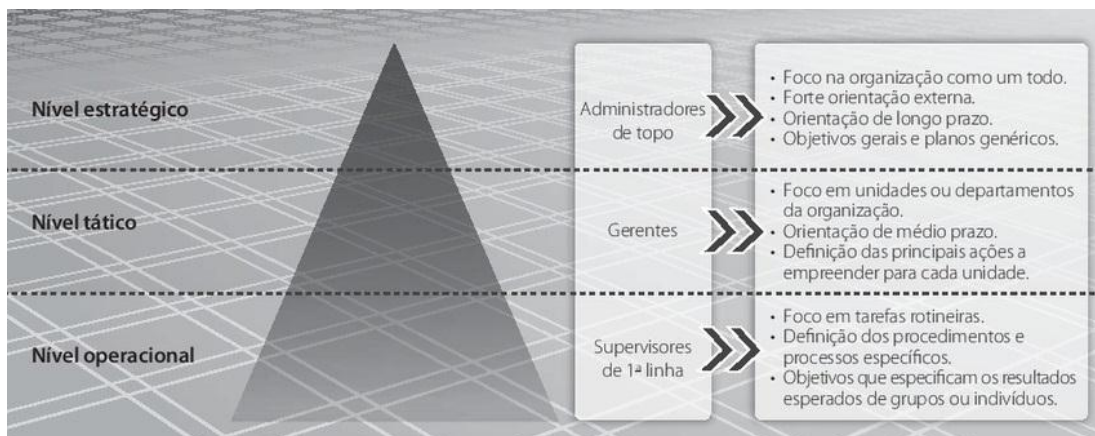
que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos”.

De acordo com estas definições Nogueira (2014, pág.12) complementa:

“o planejamento de uma organização envolve objetivos e planos. O plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais.

O planejamento estratégico por nível organizacional é apresentado por Sobral e Peci (2013, pág.198) na figura abaixo:

**Figura 05:** Planejamento por nível organizacional



**Fonte:** <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=planejamento%2520estrat%25C3%25A9gico&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=12&section=0#/legacy/22110>

As estratégias definidas no topo da pirâmide recaem sobre os demais níveis da organização. Portanto além da análise mercadológica a ser feita para a elaboração destas estratégias, os objetivos financeiros são propostos e avaliados, o que de acordo com Valeriano (2001) “tratam-se de características importantes referentes ao funcionamento da organização, delegando responsabilidades e autoridades nos fluxos de trabalho”.

Também há a importância da área operacional conhecer e reavaliar essas estratégias, pois é nesta área que segundo Caetano (2016) “acontece a formalização, mediante documentos escritos, da metodologia do desenvolvimento de cada uma das ações” que aprimoram os processos e resultados.

### 2.3.1 Gerenciamento das Melhorias

Conforme Fernandes de Oliveira (2009, pág.151) o subsistema gerenciamento das melhorias trata-se de:

“práticas de desdobramento da formulação estratégica em atividades de planejamento, execução e controle de curto prazo (até 1 ano), com foco em metas, planos de ação, projetos e políticas para a melhoria da competitividade do negócio nas áreas financeira, comercial e operacional”.

Segundo Martins de Oliveira (2015, pág.3) “melhorar significa entregar performance superior, implica em evidenciar o “antes” e o “depois” por meio de indicadores que mostrem resultados melhores que o cenário anterior às ações implementadas”.

Conforme a NBR ISO 9001:2015:

A organização deve determinar e selecionar oportunidades para melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para atender a requisitos do cliente e aumentar a satisfação do cliente.

Essas devem incluir:

- a) melhorar produtos e serviços para atender a requisitos assim como para abordar futuras necessidades e expectativas;
- b) corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados;
- c) melhorar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Através de planos de ação elaborados na formulação estratégica o gerenciamento das melhorias promove o planejamento das mudanças, aprimora processos e conseqüentemente resultados na organização que vem a beneficiar a empresa, os colaboradores e os clientes.

De acordo com Gozzi (2015):

“o gerenciamento das melhorias acompanhado de um sistema de gestão eficaz como o conhecido sistema de gestão da qualidade total

(TQM) traz benefícios imediatos fixados a curto prazo como : maior satisfação das pessoas, aumento de faturamento, redução de custos, melhoria de produtividade, aumento de lucros, redução de possíveis acidentes e conquista de mais mercados.

### **2.3.2 Gerenciamento da rotina**

Segundo Fernandes de Oliveira (2009, pág.151) o subsistema gerenciamento da rotina trata - se de “práticas de definição, execução e controle das operações da empresa, buscando prioritariamente assegurar a confiabilidade das rotinas de trabalho e a padronização das melhorias validadas no subsistema anterior”.

Conforme Custodio (2015, pág.65):

“o gerenciamento de rotina consiste em um processo que atua na organização como um todo, subdividindo os processos para um controle sistemático com avaliações das rotinas. Quatro etapas definem essa forma de gerenciamento.

a) Orientação para o microprocesso: define, analisa e atua nos principais microprocessos na busca pelo maior valor agregado no processo total,

b) Orientação para o cliente: identifica os clientes do microprocesso, define suas necessidades e estabelece indicadores para monitorar o avanço das ações para o atendimento dessas necessidades.

c) Orientação para o controle do microprocesso: delimita o controle dos indicadores em função dos objetivos e limites, define os pontos de controle e as características das entradas do microprocesso, determina os métodos, frequência e responsabilidades do controle.

d) Orientação para melhoria: verifica se os efeitos estão dentro dos limites desejados, analisa se as causas dos desvios eliminam os efeitos indesejados, estabelece planos de ação para a eliminação das causas dos desvios e estabelece gerenciamento em que a evolução das ações é demonstrada a todo público envolvido”.

O gerenciamento da rotina conforme Busanello (2011) propõe:

“que a equipe aja trabalhando para atingir uma meta. Para atingir essa meta essa equipe participa de forma ativa da construção e /ou da melhoria de procedimentos e produtos, cria formas de avaliar e regular os processos de maneira a corrigir falhas. O gerenciamento da rotina propõe em dar autonomia para a equipe para esta trabalhar no cotidiano com o máximo de sua excelência e assim, portanto dando melhores resultados para a empresa”.

De uma maneira mais simplificada em relação a este gerenciamento Cavalcanti (2012, pág.129) explica: “os funcionários devem ter autonomia para resolver problemas e garantir a qualidade dos processos...O objetivo é que cada um seja responsável pelo que faz, seguindo os padrões estabelecidos pela organização”.

### **2.3.3 Gestão de pessoas/ Recursos Humanos**

Segundo Fernandes de Oliveira (2009, pág.151) o subsistema gestão de pessoas trata - se de:

“práticas de definição, execução e controle das operações que visam garantir o equilíbrio entre a disponibilidade e as necessidades de recursos humanos, envolvendo prioritariamente seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração do pessoal”.

Complementando o que Fernandes de Oliveira definiu como subsistema de gestão de pessoas, Dessler (2003, pág.2) define que:

“gestão de pessoas refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente a contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa”.

Conforme Chiavenato (2009) “a administração de recursos humanos é dividida em cinco processos ou subsistemas e é por meio destes que os recursos

humanos são atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e monitorados pela organização.” No quadro abaixo são apresentados seus objetivos e atividades:

**Quadro 03:** Os cinco processos básicos da ARH

<b>Processo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Atividades</b>
Provisão	Quem trabalhará na organização?	Pesquisa de mercado de RH, Recrutamento e seleção de pessoas
Aplicação	O que essas pessoas farão na organização?	Integração, desenho de cargos, descrição e análise dos cargos, avaliações de desempenho
Manutenção	Como as manteremos na organização?	Remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança, relações sindicais
Desenvolvimento	Como iremos prepará - las e as desenvolver?	Treinamento e desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como conhecer quem são e o que fazem?	Banco de dados/ sistemas de informação, controles, frequência, produtividade, balanço social

**Fonte:** Adaptado pelo autor (CHIAVENATO, IDALBERTO. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 6. Ed. Pág. 4. Barueri: Manole, 2009.)

De acordo com Orlickas (2012, pág.206) a área de recursos humanos:

“deve contribuir para o aumento da capacitação de clientes internos, pois, assim, irá conduzir de forma assertiva a gestão sistêmica do negócio, obtendo maior qualidade e produtividade, menor custo e,



consequentemente maior rentabilidade, bem como a plena satisfação do cliente externo”.

#### **2.3.4 Gestão Orçamentária/ Financeira**

Segundo Fernandes de Oliveira (2009, pág.151) o subsistema gestão orçamentária trata - se de:

“práticas de definição, execução e controle das operações voltadas a garantir o equilíbrio entre as disponibilidades e necessidades de recursos financeiros da empresa, traduzidas em orçamentos anuais de receitas, custos, despesas e capital empregado”.

Conforme Megliorini (2012) a gestão financeira:

“gerencia os recursos financeiros da empresa. Como esses recursos são escassos e caros, cabe ao departamento financeiro tomar decisões sobre onde consegui-los e aplicá – los, de modo que tragam o melhor benefício no futuro de acordo com seus objetivos, ex: maximização dos lucros, maximização da riqueza dos proprietários...”.

De acordo com Eleutério (2015, pág.3) através destas decisões a gestão orçamentária busca:

“Obtenção de recursos – captados de diferentes fontes potenciais de financiamentos, de capital próprio e de terceiros.

Aplicação de recursos – investimentos em ativos circulantes e não circulantes.

Planejamento e controle financeiro – processo no qual se procura prever as necessidades futuras de recursos e o controle de sua utilização, que representa a verificação do desempenho realizado com base no planejamento previamente estabelecido”.

Diante disso Cruz (2013) salienta:

“podemos concluir que sem recursos financeiros administrados de maneira adequada é impossível para empresa cumprir suas obrigações de pagamentos diários. O dinheiro sendo também uma

mercadoria deve deste modo garantir a continuação e sucesso do empreendimento”.

### **2.3.5 Análise crítica do desempenho/ análise dos dados/ avaliação**

Segundo Fernandes de Oliveira (2009, pág.151) o subsistema análise crítica do desempenho/ análise dos dados trata - se de:

“atividade de análise estruturada dos resultados por parte dos principais gestores de negócio, de modo que as decisões daí derivadas, de acordo com a sua natureza, sejam capazes de realimentar o sistema de gestão, mediante ações corretivas, preventivas e de melhoria”.

De acordo com Carvalho (2005, pág.173) na análise dos dados:

“há uma recomendação importante no sentido de que os dados coletados devam ser analisados, e não somente armazenados. O objetivo da análise de dados é avaliar o desempenho geral do sistema em relação ao seu objetivo global”.

Conforme Feigenbaum (1994) a análise crítica do desempenho passa por três fases:

1- Análise e ação preliminares - inicia - se uma série de investigações que podem revelar falhas nos processos da empresa e que devem ser corrigidas. São identificados problemas e propostas ações corretivas.

2 - Análise e ação posteriores - são feitas as ações corretivas e analisados os resultados até chegar ao objetivo final que é o melhor desempenho possível.

3 - Ação e controles finais – são definidos padrões e procedimentos para a melhor gestão dos processos e melhoria contínua.

Diante das informações abordadas anteriormente o autor Chirolí (2016) ressalta:

“para realizar a avaliação, a análise crítica do desempenho, usam-se os indicadores de desempenho, ex: indicador de custo de

manufatura, indicador de qualidade referente aos concorrentes, indicador de acurácia de previsões de demanda, os quais devem avaliar a satisfação dos clientes e o desempenho efetivo do processo produtivo.

### 3. MÉTODOS DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a metodologia do trabalho, a qual vai explicar como a pesquisa foi realizada através dos procedimentos abordados. Segundo Casarin (2012, pág,105): “a metodologia explicita a forma como o pesquisador irá conduzir o seu projeto de pesquisa, visando alcançar os objetivos propostos inicialmente”.

Em relação aos procedimentos abordados, Santos (2000) informa que:

“a metodologia serve para explicar tudo o que será feito e a maneira de pesquisa durante o estudo científico. Entre seus objetivos estão descrever o método utilizado, quem participou, tipo de pesquisa realizado e os instrumentos que serviram para a pesquisa (como entrevistas e questionários)”.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto a abordagem, esta pesquisa foi classificada como um estudo qualitativo. Estudo qualitativo é segundo Mascarenhas (2012):

“uma pesquisa mais profunda onde os dados são colhidos e postos a análise, utilizando - se um estudo descritivo para compreender as informações colhidas onde o pesquisador pode influenciar a pesquisa e ter seu olhar sobre ela”.

Conforme Chizzotti (1995, pág.52) o estudo qualitativo:

“fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende, interpreta.”

Em relação aos objetivos, a pesquisa foi de caráter exploratório e descritivo. Uma pesquisa exploratória é, conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, pág.63), a que realiza:

“descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a

consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação”.

Ainda em relação à pesquisa exploratória Oliveira (2018, pág.56) destaca:

“pode ter diferentes objetivos e pode ser aplicadas para os seguintes propósitos: formular ou definir um problema com mais precisão; identificar ações alternativas; desenvolver hipóteses; isolar variáveis - chave e relacionamentos para uma análise adicional; obter uma melhor percepção para elaboração de uma abordagem problema; estabelecer prioridades para uma pesquisa adicional”.

Uma pesquisa descritiva é, conforme Triviños (1987 citado por Figueiredo), aquela que pretende:

“descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, o que exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, como por exemplo os objetivos do estudo, as hipóteses/pressupostos e as questões da pesquisa.

De acordo com Veal (2011, pág.29) esta consiste em: “investigar, descrever o que é, a natureza dos fenômenos estudados e a frequente separação em pesquisa e ação”.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa classificou - se como sendo um estudo de caso. Estudo de caso é segundo Santos (2000, citado por Trost):

“uma técnica de levantamento de dados que descreve o fato observado no segmento da gestão empresarial, relata seus componentes constituintes e analisa - os, considerando inicialmente um problema a ser solucionado”.

Conforme Yin (2005, citado por Oliveira):

“as evidências para um estudo de caso podem vir de seis formas distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O pesquisador

deve saber como usar essas seis fontes, que exigem o conhecimento de habilidades e procedimentos metodológicos diferentes”.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Para o estudo deste trabalho o sujeito de pesquisa foi o gestor da microempresa System Computadores. O gestor forneceu os dados relevantes para este trabalho e com estes a pesquisa foi formulada buscando atender as necessidades particulares da empresa e as necessidades do aluno que utilizou as informações para a realização deste trabalho.

### **3.3 Técnicas de coleta e análise de dados**

Os dados que foram coletados para a pesquisa, conforme Prodanov (2003), “consistem nas informações que o pesquisador precisa para desenvolver seu trabalho em ambas as etapas”. Em relação a análise e interpretação dos dados Figueiredo (2008, pág.131) informa que “ao interpretar as informações obtidas com a pesquisa, busca – se encontrar todos os aspectos que se aproximam, ou seja, que trazem aquilo que é comum e passível de ser transformado em dados capazes de mostrar resultados”.

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho os dados foram coletados através de entrevista não diretiva que objetiva uma conversação mais informal e aberta com o gestor, análise documental dos dados relatados e observação direta do pesquisador. Após isto foi feita a comparação da gestão atual com o modelo de referência a fim de finalizar o trabalho com a proposição de melhorias.

O pesquisador através da entrevista não diretiva questionou como o gestor faz a gerência geral da organização, desde a estratégia que adota para atuar no mercado, como também sua administração contábil, seu modo de gerir as pessoas até o processo de chegada do pedido do produto e/ ou serviço e a entrega deste ao cliente e sua avaliação sobre o desempenho da empresa em ambos estes quesitos.

. Com a análise documental investigou – se os registros de todas as informações que o gestor tem sobre a administração da empresa, estratégias documentadas, contabilidade adequada, quantidade de serviços prestados por dia, semana, tempo de espera para realização dos pedidos, documentos em arquivos,

anotações do empresário e demais opções que servirão para conseguir informações advindas do negócio.

Conjuntamente com a entrevista e a análise documental foi realizada a observação direta do pesquisador que analisou o cotidiano da organização, como ela realmente funciona, como reage diante das dificuldades, como administra os produtos e serviços, se está disposta a fazer melhorias significativas no negócio, como se mantém atualmente no mercado entre outros.

Com estes dados coletados o pesquisador a comparou o modelo de gestão atual com o modelo de referência em seus seis subsistemas: Formulação estratégica, gerenciamento das melhorias, gerenciamento da rotina, gestão de pessoas/ recursos humanos, gestão financeira/ orçamentária e análise crítica do desempenho/ análise dos dados/ avaliação observando o que necessita de mudança, o que pode melhorar para a organização elevar seu potencial empreendedor.

Mediante a comparação com o modelo de referência o aluno elaborou a proposição de melhorias através de tudo que foi estudado e observado objetivando mudanças positivas para o negócio e a possível satisfação de ambos os envolvidos nesta pesquisa.

## **4. ANÁLISE E SUGESTÕES**

Neste capítulo são apresentadas as análises e sugestões de melhoria feitas pelo pesquisador com base nas entrevistas com o empresário, análise documental e observação direta com o propósito de atingir o objetivo geral estipulado para este trabalho e os objetivos específicos.

### **4.1 Formulação estratégica**

Conforme informado pelo gestor a organização em estudo não possui missão e visão estratégicas definidas formalmente, ou seja, prescritas no papel e orientadoras do dia a dia das atitudes organizacionais. Contudo o gestor e o colaborador atuantes na organização possuem uma ideia prévia internalizada de como orientar o serviço. Sua filosofia está baseada em oferecer o melhor serviço possível ao cliente que seria uma missão, uma razão de existir. Já no ponto que consta sobre a visão da empresa esta não possui um horizonte de planejamento para crescer.

Conforme dito pelo gestor, o plano agora é manter a empresa como está sem fazer novos investimentos. Contudo ao mesmo tempo que tem esta visão a curto prazo o gestor informa que tem vontade de ampliar o espaço físico da empresa, trocando de endereço para uma local mais ao centro e agregar conserto de celulares a seus serviços num horizonte de 2 a 5 anos, se por ventura surgir um bom parceiro que tenha os equipamentos e o conhecimento necessário para realizar estes serviços.

O proprietário do negócio informa que identifica suas oportunidades e ameaças, bem como seus pontos fortes e fracos através da observação das tendências do mercado, a experiência própria produzida pela gestão do negócio e a conversa mútua com clientes que também o faz avaliar o serviço da concorrência.

Segundo o gestor um dos pontos de perspectiva para a organização através do conhecimento produzido pela conversa com clientes e observação do mercado seria a ampliação do negócio no âmbito do conserto de celulares já que atualmente existe a tendência de crescimento neste mercado e quando o cliente se dirige a empresa para consertar seu computador já pergunta se a organização também oferece este serviço. O empresário tem conhecimento técnico para agregar este



negócio e desta forma, além de satisfazer o desejo prévio de expandir o empreendimento, conseqüentemente aumentaria o número de clientes e serviços a serem feitos, portanto haveria um aumento de receitas e assim a evolução da empresa.

Outro ponto de oportunidade observado pelo gestor através de sua experiência na administração do negócio seria o investimento em demais conhecimentos relativos a ferramentas de gestão para melhorar a organização e os serviços. Com este conhecimento o gestor poderá fazer melhorias no negócio, tanto em nível técnico como gerencial ponto que outras empresas podem não estar investindo no momento.

Segundo o empresário também com base em conversas com clientes a concorrência apesar de ser grande, muitas vezes peca e muito na qualidade do atendimento deixando o cliente insatisfeito e com má informação referente a seu produto. Esta informação é vista como uma oportunidade para a organização que desta maneira avalia a concorrência como um inimigo mais fraco já que o oferecimento de melhores serviços de maneira atenciosa ao cliente e qualidade no resultado final do produto pode ser uma porta para conquistar mais mercados.

Também o constante crescimento da utilização de computadores por pessoas e empresas conforme dito pelo gestor por observação de mercado é muito favorável ao negócio, pois hora ou outra os aparelhos precisarão de cuidados técnicos já que não é possível adquirir computadores novos a todo momento.

Um ponto negativo observado foi a questão do gestor não fazer marketing, ou seja, não investir na divulgação dos serviços da empresa para captar clientes. Segundo sua própria avaliação os próprios clientes já fidelizados fazem a divulgação da empresa e uma página na internet serve como porta para o possível detrimento da imagem da empresa, pois de acordo com sua experiência as vezes pessoas que nem contrataram seus serviços ou adquiriram seus produtos se dirigem a página e comentam reclamações afim de manchar a reputação da organização no mercado.

Desta maneira ele tem o pensamento que devido a estes fatos o não uso de marketing próprio seria um ponto positivo fazendo a ressalva que por ser uma micro

empresa não necessitaria de uma mídia forte e que não teria tempo suficiente para alimentar o marketing já que os serviços ocupam quase todo o tempo disponível.

Portanto o gestor não vê a falta de marketing próprio como uma ameaça mesmo que se enfrente uma concorrência acirrada com diversas empresas na cidade que também oferecem os serviços de assistência técnica e venda de computadores novos e usados sendo que a maioria possui sites ou páginas na internet divulgando seus produtos e serviços.

Com a observação das tendências de mercado também chega a conclusão que as Magazines, lojas presentes na cidade que vendem aparelhos novos e de última geração são um agravante para o negócio já que vendem em muito mais quantidade e dependendo do tempo de uso e vida útil do aparelho do cliente ele prefere adquirir um novo a consertar o que já apresentou diversos tipos de problemas.

Dentre as oportunidade e ameaças vigentes para a organização o administrador também define seus pontos fortes e fracos através da experiência própria advinda de sua gestão e da observação e estudo do mercado. Dentre os pontos fortes o proprietário preza pela qualidade no atendimento buscando sempre a satisfação do cliente e dando orientações a saúde do material, a empresa segundo ele apresenta bom fluxo de trabalho não havendo tempo ocioso e capacidade produtiva de serviço em nível médio por vezes aumentado com mais tempo de expediente, o empresário conhece seu ponto de equilíbrio e segundo este há o crescimento da clientela de um pessoa a cada semana, ou seja, quatro clientes novos por mês.

Além destas forças a empresa também conta com um serviço terceirizado em outra cidade para casos de problemas na placa mãe dos computadores que exigem o serviço de ressolda. Apesar da empresa contratada ser terceirizada e em outra cidade, na cidade local onde a empresa se situa não há investimento em serviços relativos a placa mãe, informação que o dono do negócio buscou em pesquisas de mercado e conhecimento de clientes, ou seja mesmo terceirizando para outro local a empresa pode oferecer o auxílio em um serviço que outros não oferecem.

Apesar das considerações apresentadas pelo empresário diante de sua observação do mercado, experiência na gestão do negócio e conversa mútua com clientes atualmente não há um planejamento estratégico definido, pois o gestor somente deseja manter a empresa na zona de manutenção do negócio tomando decisões de maneira informal sem ter metas previamente definidas e acompanhadas não havendo controle ou números concretos para alcançar este desejo. Simplesmente continua – se oferecendo os serviços ainda que com qualidade no atendimento e preço pelo bom conserto dos equipamentos sem pensamentos de antemão e definições que serão seguidas e assim não há a elaboração de estratégias para alcança – las.

Por exemplo se o objetivo da empresa fosse ganhar mais clientes não há uma estratégia pré – definida para isto. Com este suposto objetivo o ponto do não uso do marketing próprio pela empresa devido a possíveis frustrações com comentários ruins relativos ao serviço deveria ser revisto já que com esta divulgação própria poderia existir a conquista de mais clientes e mercados para a organização.

Conforme o dono da empresa informou esta falta de estratégias é causada pelo fluxo inconstante das vendas e por vezes até do fluxo de serviços. Pois existem meses que há muitas vendas e muitos serviços e outros poucas vendas e menos serviços não havendo previsões concretas de quanto se irá vender e quantos serviços serão feitos. Conseqüentemente o faturamento e o lucro são bem variáveis mesmo que paguem as obrigações da organização e o gestor prefere não se prender a planejamentos que provavelmente são difíceis de concretizar, fator que ele mesmo provou na prática, pois em momentos passados já havia tentado planejar de forma mais correta e bater metas consideráveis e acabou por ver que quase nunca se chega aos resultados almejados devido as variáveis das vendas e serviços que o negócio está sujeito a todo momento.

Em comparação ao subsistema a organização não tem missão e visão totalmente formalizadas, o pensamento prévio no horizonte de planejamento de 2 a 5 anos de aumentar o espaço físico da organização, mudar de endereço e agregar serviços de celulares poderia satisfazer o subsistema de formulação estratégica se fosse elaborado e aprimorado.

No entanto isto não está sendo feito no momento já que o gestor depende de uma boa parceria para aumentar o negócio e não pretende planejar antes disso somente mantendo o objetivo de continuar com o negócio no mercado sem evoluir a curto prazo. Portanto não existe elaboração de estratégias e planos de ação formais atualmente para atingir objetivos específicos ainda que a filosofia do oferecimento de melhor serviço atinja a visão do proprietário atendendo a demanda de sua clientela e mantendo o negócio na zona de manutenção.

#### **4.1.1 Sugestões de melhoria relacionadas a formulação estratégica**

##### **Ponto de melhoria 1: Sem missão e visão formalizadas**

Para formalizar a missão e visão a curto prazo que de alguma maneira já acompanham esses trabalhadores, poderia ser feita uma definição formal de sua razão de existir com mais detalhes sobre a qualidade do atendimento e o conseqüente oferecimento de melhor serviço e a visão atual deveria conter em metas os meios pelos quais poderão manter a empresa como ela está atualmente. Já para satisfazer a visão maior que ainda é uma ideia prévia deveria existir um planejamento bem elaborado para averiguar se realmente é possível satisfazer essa ambição nos prazos estipulados tomando as devidas medidas administrativas e financeiras. Com as devidas definições de missão e principalmente de visão há a possibilidade de elaborar estratégias eficazes para atingir algum propósito e assim trabalhar agregando resultados que serão avaliados com base em razões específicas.

##### **Ponto de melhoria 2: Falta de marketing próprio**

Uma melhoria para transpassar o medo do gestor referente a fazer o próprio marketing da empresa, seria a criação de uma página somente para clientes já fidelizados. Deste modo o gestor colocaria no grupo somente quem já contratou seus serviços e admitiria novos entrantes na página quando essas pessoas fossem indicadas pelos já então clientes se assim ele desejasse. Também devido a falta de tempo para investir no marketing poderia se contratar uma empresa terceirizada ou uma pessoa entendedora do assunto para divulgar os produtos e serviços da empresa a fim de captar mais clientes. Com o marketing externo feito pela própria

empresa existe a probabilidade de captar mais clientes e assim atender novos públicos.

### **Ponto de melhoria 3:** Falta de estratégias a longo prazo

Uma solução para esta falta de estratégias seria definir como a empresa se manterá no mercado, quais resultados ela deve continuar atingindo, como por exemplo assegurar o nível de faturamento dos últimos anos, manter o contingente de clientes e conquistar novos mercados, vender um número específico de computadores usados por ano, investir em novos conhecimentos administrativos entre outros que possam garantir a sobrevivência e manutenção do negócio a longo prazo. Com a definição de estratégias, haveria obrigatoriamente o desdobramento de planos de ação para atingir os objetivos e assim seriam feitas melhorias significativas com base na meta principal.

#### **4.1.2 Gerenciamento das melhorias**

No momento as únicas melhoras que foram feitas seriam a passagem da empresa para a categoria MEI, deste modo conseguindo a simplificação e isenção de alguns impostos além dos benefícios previdenciários ao trabalhador e a decisão de contratar um administrador para realizar a gestão de serviços e estoque que diminuirá as tarefas desempenhadas pelos então funcionários.

No entanto atualmente na organização não há o desdobramento da formulação estratégia em atividades específicas a curto prazo para atingir algo. A visão de manter a empresa atuando como está não detém de planos de ação formais, mesmo objetivando a manutenção do negócio não há metas definidas e a intenção de agregar o serviço de celulares quando houver uma boa parceria se encontra no mesmo patamar.

##### **4.1.2.1 Sugestão de melhoria relacionada ao gerenciamento das melhorias**

### **Ponto de melhoria 4:** Falta de desdobramento de estratégias a curto prazo

A solução para esta falta de estratégias a curto prazo seria definir primeiro na formulação estratégica como a empresa se manterá no mercado e quais resultados ela deve continuar atingindo. Com a formulação estratégica bem definida seria feito o desdobramento de planos de ação para atingir os objetivos a curto prazo como

assegurar o nível de faturamento dos últimos meses, atingir o ponto de equilíbrio de 3 formatações por dia, vender um número específico de computadores usados por mês, prestar visitas técnicas bem planejadas para não comprometer as receitas entre outros que possam garantir a sobrevivência e manutenção do negócio a curto prazo e desta maneira seriam feitas melhorias mais próximas a realidade da empresa com base no objetivo principal.

#### **4.1.3 Gerenciamento da rotina**

Segundo a análise feita na empresa, a organização possui previsão de demanda e de entrega de produtos e serviços baseadas na experiência, não sendo feitos indicadores diante disso. Se a missão da organização é oferecer o melhor serviço ao cliente um dos fatores determinantes para este resultado é a quantidade de serviços que estão sendo feitos no momento, quais poderão chegar e em quanto tempo estes serão entregues.

Também com base no que o gestor informou na entrevista em média são realizados de 3 a 5 chamados por dia, determinados por visitas técnicas onde o gestor se desloca até o local de atendimento e o prazo para entrega dos produtos variam entre 2 a 7 dias quando os problemas são mais graves.

Além das visitas técnicas que podem ser resolvidas no próprio local quando o problema é mais simples, senão devem ser levados os equipamentos para a empresa, o gestor e o colaborador já tem seus serviços em andamento na própria empresa o que pode acarretar gargalos no andamento dos serviços por excesso de demandas.

Outro ponto observado na empresa é a busca pelo uso em curtíssimo prazo de um programa de cadastramento de clientes e controle de estoques. A aquisição deste instrumento de gestão revela o interesse da organização em gerir de maneira aprimorada o gerenciamento de seus clientes e as informações dos serviços que já foram prestados a estes.

Desta maneira quando um cliente retornasse a empresa para outros cuidados em seu aparelho os colaboradores já saberiam de antemão o que aconteceu antigamente com seu equipamento. Isto também serviria como informações referentes a garantia dos produtos e serviços e facilitaria para a tomada de decisões

de como agir perante o problema apresentado pelo equipamento. No quesito de o programa também servir para controle de estoques, o empresário teria em mãos mais uma ferramenta administrativa para gerenciar o que está na empresa, o que pode ser utilizado e o que deve ser comprado.

Também informado pelo gestor a equipe utiliza como padrão em todos os serviços as ordens de serviço. Nesse documento que permanece em uma via na empresa e outra para o cliente, vão informações do próprio cliente como nome e telefone assim como o problema apresentado para levar o equipamento a organização e o dia que foi deixado nesta. Com esta ordem a equipe faz a testagem do equipamento e define o que deve ser feito para resolver o problema. O documento também serve para retirada do material. Esta prática feita pela empresa revela a gestão dos equipamentos que entram na empresa para serem consertados e quando eles são retirados acabam por finalizar a ordem de serviço.

Outra discussão que se apresenta para o gerenciamento da rotina é a informação que o gestor salienta sobre a capacidade de produção de serviço. Segundo ele a capacidade de produção de serviço está em nível médio, ou seja nem tão alto que leve a fazer diversos consertos durante o dia e na semana e nem tão baixo que acarrete poucos serviços. Contudo esta informação é baseada no conhecimento da rotina da organização, não sendo feitos indicadores ou números concretos diante deste fato.

No entanto se a empresa tiver a ambição de crescer em um prazo de 2 a 5 anos e agregar mais o serviço de conserto de celulares esse nível provavelmente terá de aumentar e a empresa terá mais obrigações de trabalho a cumprir. Visto que o gestor pediu a transferência da categoria da empresa para a categoria MEI, e assim deverá manter apenas um funcionário, agregar mais trabalho a organização não seria uma boa alternativa. Pois este crescimento acarretará mais gargalos, mais tempo para cumprir os serviços e conseqüentemente mais tempo para a entrega destes.

Também outro fator relativo a rotina empresarial seria a gestão do estoque que atualmente é mínimo já que a empresa tem pouco espaço físico. Devido a isso mesmo com pouco estoque os produtos ficam amontoados, sem logística e misturados com os que devem ser arrumados o que resulta em confusão na hora de

trabalhar com um ou outro devido a necessidade dos colaboradores, o ambiente fica desorganizado e atrapalhado perdendo – se tempo com a verificação dos equipamentos antes de iniciar o serviço acarretando por vezes até a espera demorada do cliente para encontrar seu produto arrumado.

Referente a rotina também observou –se que o gestor tem conhecimento sobre os números de sua clientela que segundo ele é de 1 cliente novo a cada semana no total de 4 por mês. Também além deste conhecimento ele ressalta que faz o planejamento dos deslocamentos denominados de visitas técnicas que por vezes podem causar prejuízos devido a viagem do empresário e neste caso sugere-se que o cliente leve a máquina até o local da empresa. Se o atendimento ocorrer e levar mais de uma hora para ser sanado cobra - se a hora técnica e o valor a mais referente ao tempo decorrido para o atendimento.

Além dos clientes novos e das visitas técnicas planejadas o gestor também informa que por vezes quando o cliente já é fidelizado e precisa de seus equipamentos com urgência realiza o serviço até bem depois do horário do expediente o que satisfaz o usuário do serviço mais também gera excesso de trabalho ao funcionário.

Além da padronização do andamento das ordens de serviço também foi informado que há uma simples padronização de processos de serviço, quando um equipamento chega a empresa a primeira ação a se tomar é ligar a máquina e averiguar se a fonte de energia se sustenta antes mesmo de trocar peças e fazer outros reparos. A partir daí os colaboradores vão fazendo diagnósticos e tomando decisões conforme a máquina reage.

Contudo tanto na uniformização do andamento das ordens de serviço quanto na simples padronização dos processos de serviço não há a utilização de indicadores de desempenho para averiguar estes processos e conhecer se estes podem ser melhorados ou não e também não há a padronização em outros processos como por exemplo na organização dos materiais do estoque para reposição de peças.

Na questão do gerenciamento da demanda e entrega que ocorre por intuição baseadas na experiência do gestor e funcionário existem falhas para atingir um nível



adequado dos serviços não havendo números concretos analisados que visem uma previsão do serviço do que entra e sai da empresa. Deste modo se houver excesso de demanda tanto no trabalho que está sendo feito na empresa quanto o trabalho agregado as visitas técnicas os processos de serviço serão prejudicados e a empresa demorará mais para entregar os aparelhos aos respectivos clientes.

O conhecimento do aumento de clientes bem como o planejamento de deslocamentos revela que o gestor está atento a seu mercado e procura evitar sempre que possível os prejuízos. Comparando com o subsistema de gerenciamento da rotina, a prática das ordens de serviço definem um padrão de atendimento e agilizam o serviço que revelam a qualidade do atendimento filosofia seguida pelo gestor e funcionário. A capacidade produtiva de nível médio deveria ser revista se a empresa optar por seguir a estratégia inicial ainda não formalizada. Já o estoque pode ser aprimorado com práticas simples como já dito anteriormente.

A ciência sobre o crescimento da clientela, o planejamento dos deslocamentos, a possível implantação da gestão por prioridades demonstram certo controle das operações da empresa, mas ainda relativamente baixo para satisfazer o subsistema gerenciamento da rotina. A padronização de processos inicial tanto das ordens de serviço em si quanto dos processos de serviço se encontram sem indicadores de desempenho o que demonstra que as informações e seus resultados não são avaliados.

Portanto deveriam ser definidas metas a curto prazo no gerenciamento da demanda e entrega e na gestão dos processos de serviço. Sem o devido controle dos serviços prestados, a empresa simplesmente continuará caminhando da mesma maneira, fazendo o que determina que está correto quando existe a possibilidade de aprimoramento e assim melhores resultados. Sem indicadores e planos de ação em ambos os quesitos a empresa ainda não se enquadra no nível de gerenciamento da rotina.

Por fim enquanto a formulação estratégica não estiver bem formulada e o gerenciamento de melhorias não seguir metas e planos de ação constantes a curto prazo mesmo com o gerenciamento da rotina caminhando em parte para o caminho certo, não haverá uma probabilidade favorável ao atingimento da visão inicial a longo prazo. Devem ser definidos metas e planos de ação que serão seguidos para

resguardar – se financeiramente e captar novos clientes e deste modo fixar a organização numa estrutura mais rígida e coerente com os objetivos do empresário.

#### **4.1.3.1 Sugestões de melhoria relacionadas ao gerenciamento da rotina**

##### **Ponto de melhoria 5:** Previsão de demanda e entrega baseadas na intuição

Para o eficaz planejamento da gestão dos serviços poderia ser adotada a experiência já atribuída ao gestor e colaborador uma planilha ou arquivo especial para gerenciar as entradas de serviço, os que já estão em andamento e quando possivelmente estarão prontos indicando quem fará o que, pois mesmo com a intuição da experiência de ambos atualmente é difícil saber realmente uma previsão de demanda e entrega que beneficie a empresa a organizar seus serviços.

Com o planejamento em mãos pode-se diminuir e melhorar os tempos de entrega, definir quais são as prioridades e quais serviços podem ser feitos conjuntamente com outros como nos casos de formatação onde demora – se para o sistema completar seu conteúdo. Assim enquanto o computador carrega os dados podem ser feitos outros serviços dando andamento aos trabalhos.

**Ponto de melhoria 6:** Falta de cadastramento de clientes e controle de estoques

Neste ponto a aquisição de um programa de cadastramento de clientes e controle de estoques almejado pelo empresário ou a adoção de uma planilha em Excel com as devidas anotações acompanhadas e avaliadas poderia atingir o objetivo da administração destes dados. Com o histórico de serviços fornecido pelas informações do cadastramento de clientes e o acompanhamento dos materiais em estoque o empresário contaria com informações importantes para avaliar os serviços que chegam na empresa comparando aqueles que já foram feitos e saberia em números o que há disponível na organização para a reposição de peças e o que se deve comprar.

##### **Ponto de melhoria 7:** Ordens de serviço como documento único

Uma melhoria possível para as ordens de serviço seria utilizar esses dados do cliente anotados no documento e as informações do problema técnico do computador para realizar o cadastramento no programa ou na planilha em Excel

dando assim mais autonomia a empresa que conhecerá o que já foi feito no equipamento se este apresentar um novo problema. Com isto as ordens de serviço serviriam para alimentar a planilha e assim contribuir para a melhor tomada de decisão na hora de organizar e realizar os serviços.

**Ponto de melhoria 8:** Aparelhos e estoque para reposição de peças desorganizados.

Referente aos aparelhos desorganizados uma solução seria o agrupamento dos equipamentos que estão com grande urgência, média urgência e baixa urgência de conserto definidos por etiquetas vermelha, amarela e verde e o agrupamento dos aparelhos que são do próprio estoque para reposição de peças com controle gerencial do que pode ser reaproveitado e descartado. Também a separação dos equipamentos que já estão arrumados e prontos para serem entregues deveriam estar num lugar específico evitando assim a confusão para encontra – los. Estas práticas ajudariam a arrumar o ambiente e definir quais equipamentos tem prioridade sobre outros.

**Ponto de melhoria 9; 10:** Trabalho além do expediente; Sem adoção de fluxogramas e tabelas resumo nos processos

Na questão de trabalhar além do expediente a gestão por prioridades do que vem necessitar de fazer primeiro e com urgência poderia vir a excluir este trabalho em excesso. Na padronização de processos além do processo inicial que avalia o equipamento poderiam ser adotados fluxogramas para padronizar estes processos e outros processos da empresa como na organização dos materiais do estoque para reposição de peças analisando o que deve ser guardado, o que pode ser jogado fora e o que tem prioridade. Já para agir perante aos problemas deviam ser adotados tabelas resumo informando qual a ação que se deve ser tomada perante a cada tipo de problema facilitando assim o andamento dos processos de serviços.

**Ponto de melhoria 11:** Sem indicadores de desempenho no processo de serviço e nas ordens de serviço e sem indicadores em outros processos

Também como solução para a padronização de processos das ordens de serviço e os processos de serviço iniciais para conserto de computadores a adoção de indicadores de desempenho simples como o de qualidade e lucratividade seriam

uma alternativa. Com eles irão se conhecer e averiguar a relação entre os serviços feitos da forma adequada sendo entregues prontos para o uso e aqueles que não atingiram os objetivos apresentando outros problemas e a relação entre o percentual de lucro e as vendas totais com o objetivo de tomar melhores decisões frente aos serviços e seus rendimentos.

Igualmente poderia existir o indicador de máquinas consertadas no mês, para avaliar a comparação com meses anteriores e os meses subsequentes e assim definir padrões de média dos serviços e quais são os mais procurados e aqueles que tem pouca demanda. A adoção de um indicador de tempo médio de entrega também seria uma boa alternativa, pois com esses dados em mãos definiria – se um padrão relativo ao tempo de chegada do serviço na empresa até a entrega deste com base no que foi feito no aparelho e os serviços que estavam em andamento na organização. Outra possível adoção seria o ticket médio onde obtém - se o valor médio gasto por cada cliente na compra ou aquisição de serviços. Com este valor a empresa saberá quanto em média estará valendo seus produtos e serviços verificando quantos clientes necessita para cobrir suas despesas e se deve ou não aumentar o preço médio de ambos para assim ter mais receitas.

#### **4.1.4 Gestão de pessoas/ Recursos humanos**

Segundo visto na organização em estudo no caso de o gestor precisar contratar alguém novo para trabalhar na empresa este contrataria por indicação de alguém conhecido sem necessariamente colocar anúncios em diversos lugares e fazer uma seleção minuciosa.

Se porventura o colaborador contratado atualmente na organização viesse por algum motivo não trabalhar mais a contratação por indicação seria uma boa alternativa já que trata – se de uma microempresa e as chances de uma indicação ser favorável ao gestor são grandes já que para indicar é preciso confiar no trabalho e dedicação de quem está se indicando.

Uma seleção entre mais pessoas traria diferentes personalidades a se analisar para o perfil do cargo de técnico em manutenção de computadores, no entanto seria mais trabalhoso e dificultoso para escolher já que mesmo com uma

seleção adequada não se conhece bem a pessoa que se está contratando e como ela se engaja nas dificuldades que o trabalho apresenta.

Além da seleção ser por indicação o gestor ressalta que pretende a curto prazo contratar alguém para a gestão de serviços e logística do controle de materiais havendo uma definição do cargo e a definição do salário do comércio para o novo colaborador. Apesar de haver a definição do cargo a ser ocupado, não há a definição de quais tarefas específicas a pessoa terá de desempenhar e quais competências claras ela deve ter para atuar no cargo muito menos o perfil do cargo definido e escrito de maneira formal.

Além de não ter estas definições para o novo empregado também não há estas prescrições para os atuais colaboradores. Simplesmente realizam – se as funções de gestão do negócio pelo então empresário e as funções de técnico de manutenção de computadores tanto pelo gestor quanto pelo funcionário de forma natural e intuitiva não precisando necessariamente de um guia ou controle específico para dar andamento aos serviços.

Também foi informado que a empresa não utiliza participação nos lucros. Como é uma microempresa, segundo o gestor o salário e a não participação nos lucros são ideais para o negócio, pois mantém um contingente básico de recursos pagos aos colaboradores e não é retirado nada além do que eles já ganham não prejudicando as receitas da empresa.

Outro ponto a ser discutido nessa dimensão de pessoas é o fato de atualmente haver apenas treinamento por fóruns online tanto para o gestor quanto para o funcionário que neste meio tiram suas dúvidas. No momento existe a utilização de 3 fóruns pelos colaboradores. O gestor da organização possui conhecimento administrativo, pois já trabalhou na área e conhecimento de manutenção de computadores, já o funcionário somente possui o entendimento técnico de equipamentos exigido para o serviço.

Deste modo o gestor salienta que o conhecimento relativo a manutenção de computadores já é o bastante não sendo necessário atualizar – se no momento. Contudo ressalta que tem vontade de aprender mais sobre gestão, mas no momento ainda não houve a procura planejada por parte do empresário para escolher e

realizar o treinamento. Sem esta atualização de ambos os conhecimentos mais propriamente da gestão administrativa não há necessariamente a evolução para novas perspectivas no negócio.

Também analisado na gestão desse subsistema o funcionário apesar de não gerir o negócio é tratado de igual para igual pelo gestor. O mesmo serviço que o gestor faz nos computadores este também faz, e por vezes um dá andamento no trabalho do outro e verificam o que foi feito com ampla e amigável comunicação.

Com todas as informações demonstradas anteriormente a dimensão do gerenciamento de pessoas nas questões de seleção de colaboradores que no caso da organização seria de contratação por indicação pode ser traduzida como pesquisa de mercado. Ou seja, o gestor já tem em mente de como faria, e por ser por indicação haveria uma pesquisa entre pessoas conhecidas para então possivelmente contratar alguém novo se houvesse necessidade.

Também no assunto que tange ao diálogo amplo e amigável entre as pessoas a organização propõe um ambiente agradável e acolhedor onde as pessoas se sentem confortáveis e assim possivelmente satisfeitas com seu trabalho e sua relação com os demais.

No entanto sem o treinamento e desenvolvimento contínuo de técnicas administrativas e talvez até de novos conhecimentos sobre equipamentos de informática o empreendimento passa a entrar em uma zona de conforto passando a imagem de que o conhecimento já foi aprendido e é o bastante não sendo necessário evoluir.

Portanto sem este desenvolvimento a organização não segue exatamente o subsistema de gestão de pessoas e para adequar – se ao modelo teria que investir neste ponto a fim de evoluir sua ciência diante da gestão administrativa e de capacidade da produção de serviço e conseqüentemente o oferecimento de melhor serviço aos clientes devido ao valor do capital intelectual agregado as pessoas da organização.

#### 4.1.4.1 Sugestões de melhorias relacionadas à gestão de pessoas

**Ponto de melhoria 12:** Sem definição do perfil do cargo, competências claras e tarefas específicas para o colaborador novo e para os atuais

Em relação à contratação de um novo funcionário para a gestão de serviço e estoque e para os atuais colaboradores deveriam existir antes de tudo os perfis dos cargos, as competências claras que as pessoas deverão ter e as tarefas específicas que os colaboradores deverão desempenhar tendo estas informações escritas de maneira formal. No que consta ao colaborador novo depois destas definições deveriam ser selecionadas quais pessoas serão contatadas para a sugestão de indicação para então dar andamento a realização do objetivo. Com as definições e informações claras é possível ter maior sucesso na escolha do profissional que irá atuar na empresa e também haveria um guia para os atuais colaboradores que poderá servir para o controle específico das tarefas a fim de dar melhor andamento aos serviços e ter o conhecimento de todas as operações que estes realizam na empresa.

**Ponto de melhoria 13:** Colaboradores sem participação nos lucros

No que tange a política de salários uma pequena bonificação em datas comemorativas durante o ano poderia ser adotada caso o gestor considere viável. Com isto ocorreria a melhor valorização do funcionário na empresa e um possível diferencial de outras empresas pequenas já que não é tão comum adotar esta política nessas micro – organizações.

**Ponto de melhoria 14:** Falta de desenvolvimento dos colaboradores na área de gestão

No que diz respeito ao desenvolvimento dos colaboradores a realização de algum curso oferecido pelo SEBRAE sobre técnicas administrativas ou outros conhecimentos que agreguem mais capital intelectual ao empreendimento tanto para o gestor quanto para o funcionário poderiam somar novos olhares para a organização. Deste modo ambos teriam técnicas para averiguar as tendências de mercado e ferramentas para a melhor gestão do negócio. Com a atualização de conhecimentos se aprimora o que já está sendo feito e abre – se novas portas para

gerir de uma maneira diferente, desta forma o gestor e o funcionário podem evoluir o negócio e atingir níveis de alta excelência.

#### **4.1.5 Gestão orçamentária/ Financeira**

A organização estudada faz mensalmente um fluxo de caixa simples para anotar as entradas e saídas da empresa para deste modo tomar decisões. O gestor atualmente não contrata escritório contábil, mas utiliza permuta de troca de serviços com uma pessoa conhecida na área que somente emite as vias de pagamento dos impostos e encargos para o empresário.

Com a administração da planilha o gestor demonstra conhecimento de seu lucro que segundo ele é muito variável atualmente e até de quais segmentos consegue mais receita como no caso da venda de usados e assistência técnica. Além destas informações também tem conhecimento de seu ponto de equilíbrio que segundo relatado seria de 3 formatações por dia de segunda a sábado para deixar a empresa com as obrigações pagas.

Contudo mesmo com a administração da planilha de gastos e receitas o gestor relata que muitas vezes as contas não fecham, segundo ele por erros de lançamento, pois os documentos utilizados para anotação que são as ordens de serviço e recibos por vezes são perdidos na empresa. Deste modo faltam dados na planilha o que acarreta dados contrários à realidade.

Também foi informado que não há o planejamento de receitas, custos e despesas não havendo controle periódico sobre estes dados ficando somente o simples fluxo de caixa mensal como ferramenta para analisar como foi o período e assim tomar decisões para o mês seguinte.

Apesar de existir certo controle financeiro com a prática do fluxo de caixa este ainda necessita de aprimoramento, portanto não satisfaz totalmente a gestão orçamentária. Para haver este subsistema desenvolvido deveria de existir um controle mais rígido com informações mais precisas, pois se as contas não fecharem as decisões podem ser prejudicadas e a administração financeira nunca chegará num alto nível de aprimoramento ou pelo menos num nível satisfatório que forneça ao empresário condições para permanecer no negócio e possivelmente evoluir na gestão.



Também haveria de ter o planejamento das receitas, custos e despesas e o controle periódico diante destes dados para o gestor prover de informações que serão usadas no cotidiano da empresa dando andamento as questões administrativas e financeiras observando quais pontos necessitam de maior atenção e possível melhoria.

#### **4.1.5.1 Sugestões de melhoria relacionadas a gestão orçamentária/ financeira**

**Ponto de melhoria 15:** Erros de lançamento e falta de dados no fluxo de caixa

Uma alternativa eficaz para evitar erros de lançamento e falta de dados na planilha seria realizar a administração do arquivo de forma diária ou semanal para evitar o acúmulo de ordens de serviço e recibos que provavelmente serão perdidos e evitar muito tempo investido para fazer estas anotações no final do mês. Assim os dados anotados seriam fidedignos a realidade e proporcionariam melhor tomada de decisões.

**Ponto de melhoria 16:** Falta de planejamento das receitas, custos e despesas

Para sanar a falta de planejamento das receitas, custos e despesas o fluxo de caixa correto comparado a outros meses pode auxiliar o empresário a realizar esta programação. Com as receitas anotadas fidedignas a realidade o gestor saberá realmente o que está dando mais lucro e o que gera desperdícios e poderá planejar no que deve investir. Os custos e as despesas também devidamente anotados podem dar o montante no qual o gestor poderá acompanhar seus gastos e assim controlá – los de forma que a empresa não seja prejudicada.

#### **4.1.6 Análise crítica do desempenho/ análise dos dados/ avaliação**

Devido a organização somente querer manter – se no mercado com o que já oferece mesmo com um prévio horizonte de crescer se surgir uma boa parceria, esta não muda ou aprimora realmente o que está sendo feito. Nos subsistemas demonstrados anteriormente somente a dimensão de gestão de pessoas e gestão orçamentária segue um pequeno teor de avaliação nos demais não há a análise de desempenho como um ritual formalizado existindo somente o conhecimento do dia a

dia da organização como ponto de observação como por exemplo quais serviços estão vendendo mais, quais menos, quais peças estão sendo demandadas, quanto estamos ganhando....

Analisando a dimensão de gestão de pessoas o gestor percebeu que existe a necessidade a curto prazo de novos recursos humanos, portanto decidiu contratar alguém novo para realizar os serviços administrativos relativo a serviços e a estoque, ou seja, houve uma avaliação sobre a capacidade de gerenciamento da organização e uma pessoa a mais pode sanar esta necessidade e melhorar o trabalho que está sendo feito.

No entanto apenas a contratação não acompanhada do rendimento dos funcionários e ganhos para a empresa não seria uma avaliação adequada. Deveria se observar com números de gestão e análise do ambiente organizacional o que estaria acontecendo de aprimoramento na organização e quais possíveis pontos necessitam de ações corretivas para assim desenvolver este e os demais subsistemas.

Na dimensão orçamentária o gestor realiza uma análise dos resultados de como fluíram as questões financeiras no mês e com base nisso decide como vai pagar as contas futuras, onde atualmente conseguem – se mais lucros e quais contas geram mais gastos. Apesar de os dados serem por vezes prejudicados pela má administração dos documentos, o gestor tem o planejamento de como vai realizar os pagamentos definindo o que virá antes e depois e deste modo o que pode negociar com seus parceiros. Portanto existe uma avaliação de como foi o mês anterior e um planejamento prévio de como agir no próximo. Contudo não há metas definidas e formalizadas para melhorar o desempenho, apenas uma breve análise.

Para satisfazer o subsistema orçamentário com a avaliação de desempenho haveria de haver um desenvolvimento e aprimoramento de planos de ação e no momento não há. Apenas a breve análise e o planejamento prévio de como pagar certas contas não satisfaz o subsistema.

#### 4.1.6.1 Sugestão de melhoria relacionada a análise crítica do desempenho/ análise dos dados/ avaliação

##### **Ponto de melhoria 17:** Falta de avaliação periódica dos resultados

As melhorias possíveis podem ser alcançadas seguindo as sugestões propostas em cada um dos subsistemas anteriores. Depois destas sugestões aplicadas haveria de ter uma avaliação periódica para verificar o acompanhamento e controle das mudanças e assim a avaliação de resultados pelo empresário. Visto isto o gestor avaliaria cada subsistema em suas características específicas com resultados formais em mãos como números corretos, estratégias especificadas, prazos estipulados, rendimento dos funcionários entre outros... como foi analisado e sugerido pelo então pesquisador.

Com a análise feita pelo próprio empresário como um ritual periódico juntamente com informações formais a organização tem condições de aprimorar seus serviços e suas técnicas de gestão para assim sair da zona de manutenção do negócio e passar para um nível de desenvolvimento e portanto de excelência.

#### 4.1.7 Quadro resumo de sugestões de melhoria e justificativa

A seguir é apresentado o quadro resumo de sugestões de melhoria e justificativas apontadas em cada subsistema:

**Quadro 04:** Resumo de sugestões de melhoria e justificativa

<b>Subsistema</b>	<b>Ponto de melhoria</b>	<b>Sugestão</b>	<b>Justificativa</b>
Formulação estratégica	1: Sem missão e visão formalizadas	- Definição formal com detalhes (razão de existir e propósito a alcançar)	- Possibilidade de elaborar estratégias eficazes para alcançar propósito
	2: Falta de marketing próprio	- Criação de página na internet; Contratação de	- Probabilidade de captar mais clientes e atender

		empresa terceirizada para divulgar a empresa	novos públicos
	3: Falta de estratégias a longo prazo	- Definir estratégias a longo prazo de como a empresa se manterá no mercado	- Desdobramento de planos de ação para atingir metas e fazer melhorias com base no objetivo principal.
Gerenciamento das melhorias	4: Falta de estratégias a curto prazo	- Definir estratégias a curto prazo para atingir os objetivos da formulação estratégica	- Realizar melhorias mais próximas a realidade da empresa
Gerenciamento da rotina	5: Previsão de demanda e entrega baseadas na intuição	- Planilha para gerenciar os serviços	- Diminuir e melhorar tempos de entrega; Definir prioridades; Definir quais serviços podem ser feitos conjuntos
	6: Falta de cadastramento de clientes e controle de estoques	- Aquisição de programa de cadastramento de clientes e controle de estoques ou adoção de planilha em Excel	- Histórico de serviços e acompanhamento dos materiais em estoque servem para avaliar novos serviços e decidir o que deve ser comprado

	7:Ordens de serviço como documento único	- Utilizar as informações para alimentar o cadastramento de clientes	- Melhor tomada de decisão na hora de organizar e realizar os serviços
	8: Aparelhos e estoque de reposição de peças desorganizados	- Agrupamento dos equipamentos para conserto com grande, média e baixa urgência definidos por etiquetas vermelha, amarela e verde; Agrupamento das peças de reposição; Definição de local específico para equipamentos que já foram consertados	- Organizar ambiente; Definir prioridade de um aparelho sobre outro; Controle gerencial do que pode ser reutilizado e descartado; Evitar confusão na hora da entrega; Poupar tempo
	9 :Trabalho além do expediente	- Utilizar a gestão por prioridades dos equipamentos para conserto	- Evitar excesso de trabalho
	10: Sem adoção de fluxogramas nos processos; Sem adoção de tabelas resumo	- Adotar fluxogramas para padronizar os processos; Adotar tabelas resumo referentes ao problema e ação	- Facilitar futuros processos de serviços

		que deve ser tomada	
	11: Sem indicadores de desempenho no processo de serviço e nas ordens de serviço e sem indicadores em outros processos	- Adoção dos indicadores de desempenho de qualidade, lucratividade, máquinas consertadas no mês, tempo médio de entrega e ticket médio	- Conhecer e averiguar os resultados para melhor tomada de decisões frente aos produtos e serviços
Gestão de pessoas/ Recursos humanos	12: Sem definição do perfil do cargo, competências claras e tarefas específicas	- Realizar definições compondo informações claras e formais; Definir funções para o controle das tarefas	- Melhor escolha do profissional que irá atuar na empresa; Melhor andamento dos serviços; Conhecimento de todas as operações que realizam
	13: Colaboradores sem participação nos lucros	- Pequena bonificação em datas comemorativas	- Valorização dos funcionários; Diferencial de outras micro empresas
	14: Falta de desenvolvimento dos colaboradores na área de gestão	- Realizar cursos do SEBRAE ou instituições afim	- Atualizar conhecimentos para novas ferramentas de gestão e averiguar tendências de

			mercado
Gestão orçamentária/ Financeira	15: Erros de lançamento e falta de dados no fluxo de caixa	- Administração do arquivo de forma diária ou semanal	- Evitar a perda das ordens de serviço e recibos e registrar dados fidedignos a realidade
	16: Falta de planejamento das receitas, custos e despesas	- Planejar comparando os fluxos de caixa corretos	- Acompanhar gastos rotineiros, controlar e saber onde investir
Análise crítica do desempenho/ Análise dos dados/ Avaliação	17: Falta de avaliação periódica dos resultados	- Avaliar cada subsistema com suas características específicas	- Aprimorar serviços e técnicas de gestão

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do modelo estudado em seus seis subsistemas abordados anteriormente a organização em questão no momento deve evoluir para se enquadrar no nível de excelência proposto por tal modelo. Mesmo que por vezes tenha pontos positivos para sua gestão como a adoção das ordens de serviço, a realização do fluxo de caixa mensal e a contratação de um administrador para gerir os serviços e o controle de material ainda existem melhorias que devem ser feitas ao todo para chegar a um patamar de constante desenvolvimento.

Atualmente a empresa encontra - se numa fase de manutenção onde deve procurar investir em novos meios de gestão para então chegar a um nível de aprimoramento e por fim de excelência. A proposta de melhorias realizada pelo pesquisador demonstra 17 pontos de sugestões de melhoria que se adotados, mantidos e avaliados pelo empresário ou por um administrador responsável podem realizar estes resultados de forma eficiente, melhorando a organização em nível estratégico, gerencial e técnico.

A maior questão referente a causa para o não atingimento do nível do modelo seria a não definição de metas e planos de ação sejam de curto, médio ou longo prazo. Observou - se que simplesmente segue - se o fluxo do trabalho baseado no conhecimento da rotina da empresa sem formalizar informações detalhadas e sem planejamento estratégico. Deste modo a gestão eficaz acaba por vezes sendo esquecida e não é aprimorada.

Também sem um objetivo formal com estratégias exatamente definidas, não há o acompanhamento dos dados do que se deve alcançar, quantos serviços devem – se fazer, quanto de faturamento deve ter, planejamento das receitas, custos e despesas, ou seja, existe a falta de números e indicadores para averiguar os resultados e com isto também não existe a constante e efetiva avaliação de desempenho em ambas as áreas.

Desta forma não há como evoluir a curto e médio prazo e os problemas que poderiam ser resolvidos por vezes de maneira simples como, por exemplo, a organização do estoque para não misturar – se consertos prontos com os materiais



de reposição de peças evitando assim o desperdício de tempo para achar os produtos e o gargalo nos serviços acabam prejudicando a empresa cotidianamente.

No entanto apesar destas informações a organização consegue manter - se atuando no mercado na zona de manutenção do negócio mesmo sem atingir o nível de excelência proposto pelo modelo, devendo seguir as sugestões se desejar evoluir. Contudo se surgirem novas dificuldades no caminho e houver a obrigação de adaptar - se sem seguir as sugestões apontados pelo pesquisador a organização correrá o risco de não atender o nível proposto e assim pode perder a chance de melhorar sua gestão e seus serviços. Os 17 pontos de sugestões de melhorias podem auxiliar o empresário em suas decisões e contribuir para a evolução do empreendimento de forma correta.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ASSEN, Marcel van. Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010;

BITENCOURT, EDUARDO. O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma empresa familiar de pequeno porte: um estudo de caso. 2015. 74 f. Monografia. Ciências Econômicas. Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul. 2015;

BUSANELLO, MÁRCIA. Gestão da qualidade. 1. Ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2011;

CAETANO, Cristiano. Planejamento estratégico e administração em segurança. 1. Ed. Curitiba: InterSaber, 2016;

CARVALHO, MARLY. Gestão da qualidade: teoria e casos. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005;

CASARIN, Helen. Pesquisa científica da teoria a prática. 1. Ed. Curitiba: Intersaber, 2012;

CAVALCANTI, ELIACY. Gestão da qualidade. 1. Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2012;

CERVO, LUIZ. Metodologia científica. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007;

CERVO, Luiz; Bervian, Pedro. Silva, Roberto. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007;

CHIAVENATO, IDALBERTO. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 6. Ed. Barueri: Manole, 2009;

CHIROLI, DAIANE. Avaliação de sistemas de qualidade. 1. Ed. Curitiba: Intersaber, 2016;

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 1. ed. São Paulo: Cortez, 1995;

CRUZ, JUNE. Gestão financeira moderna: uma abordagem prática. 2. Ed. Curitiba: Intersaber, 2013;

CUSTODIO, MARCOS. Gestão da qualidade e produtividade. 1. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015;

DESSLER, GARY. Administração de recursos humanos. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003;

- DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. 2. Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2006;
- DORR, CARINE. O ambiente empreendedor e o desenvolvimento regional na região do vale do rio Paranhana/RS. 2013. 155 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013;
- ELEUTÉRIO, ÉRICO. Gestão financeira e orçamentária. 1. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015;
- FEIGENBAUM, ARMAND. Controle da qualidade total. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994;
- FERNANDES DE OLIVEIRA, Marco Antônio. Gestão empresarial e desenvolvimento regional: Um modelo de gestão voltado a alavancagem da sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas de base local. 2009. 372 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2009;
- FIGUEIREDO, Nébica. Método e metodologia na pesquisa científica. 3. Ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008;
- GOMES, MANECO. Manual de sobrevivência das micro e pequenas empresas. 2. Ed. Rio de Janeiro: Gráfica PC Duboc LTDA, 2003;
- GOZZI, Marcelo. Gestão da qualidade de bens e serviços. 1. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015;
- HAVE, Steven. et al. Modelos de Gestão: O que são e quando devem ser usados. 1. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003;
- KLUYVER, Corlenis. Estratégia : uma visão executiva. 3 . Ed . São Paulo: Prentice Hall, 2010;
- LAUDELINO, JOCHEM. Pequenas empresas grande desafios. 1. Ed. Paulínia/SP: Foco Editorial, 2008;
- MASCARENHAS, S.A. Metodologia Científica. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012;
- MEGLIORINI, EVANDIR. Administração Financeira. 1 . Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012;
- NOGUEIRA, Cleber. Planejamento estratégico. 1. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014;
- OLIVEIRA, Maria Gabriela. Empreendedorismo: Dificuldades que as micro e pequenas empresas enfrentam para abrir e manter uma empresa. 2018. 101 f.

Dissertação (Trabalho de curso III apresentado ao curso de Administração) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Montenegro, 2018;

OLIVEIRA, Martins. Gestão e melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas. 1. Ed. São Paulo: S2 Books, 2015;

ORLICKAS, ELIZENDA. Modelos de gestão das teorias da administração à gestão estratégica. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2012;

PRADELLA, Simone. et al. Gestão de processos da teoria a prática. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012;

PRODANOV, Cleber. Manual de metodologia científica. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003;

SANTOS, Antônio Raimundo dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000;

SILVA, TAINA ROBERTA. Gestão e sucessão de empresa familiar: um estudo sobre a comercial de vidros Montenegro Ltda. 2017;

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013;

SOBRAL, FILIPE. Teorias da administração. 1. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012;

TROST, Douglas. Análise da gestão de estoque da empresa Froemming e Cia Ltda. 2017. 36 f. Dissertação (Trabalho de curso II apresentado ao curso de Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017.

VALERIANO, Dalton. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. 1. Ed. São Paulo: Makron Books, 2001;

VEAL, A. J. Metodologia de pesquisa em lazer e turismo. 1.ed. São Paulo: Aleph, 2011;

LOGFACILBA.COM.BR. Disponível em: [http://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015\\_versao\\_completa.pdf](http://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015_versao_completa.pdf). Acessado em: Abril 2019;

SEBRAE-SP. 10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas. 1. Ed. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008;

SEBRAE-SC. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei/>. Acessado em: Fevereiro 2019;

SEBRAE.COM. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-deempresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acessado em: Fevereiro 2019;

MEUSUCESO.COM. Disponível em:  
<https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/o-que-e-e-como-funciona-o-microempreendedor-individual-176/>. Acessado em: Fevereiro 2019;

WIKIPEDIA.ORG. Disponível em:  
[https://pt.wikipedia.org/wiki/Microempreendedor\\_individual](https://pt.wikipedia.org/wiki/Microempreendedor_individual). Acessado em: Fevereiro 2019;

PLANALTO.GOV. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm). Acessado em: Fevereiro 2019;

PORTALEDUCACAO.COM. Disponível em:  
<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/setores-de-uma-empresa/54651>. Acessado em: Fevereiro 2019;

DICIONARIOFINANCEIRO.COM. Disponível em:  
<https://www.dicionariofinanceiro.com/setores-empresa/>. Acessado em: Fevereiro 2019;

SEBRAE.COM. Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acessado em : Março 2019;

GLOBO.COM. Disponível em:  
<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml>. Acessado em: Março 2019;

FAZENDA.GOV.BR. Disponível em:  
[https://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/Cnpjreva\\_Comprova\\_nte.asp](https://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/Cnpjreva_Comprova_nte.asp). Acessado em: Março 2019;

CONTABEIS.COM.BR. Disponível em:  
<https://www.contabeis.com.br/artigos/4991/simples-nacional/>. Acessado em: Março 2019;

SITECONTABIL.COM.BR. Disponível em: <https://sitecontabil.com.br/lgeral.pdf>.  
 Acessado em: Março 2019;

CONUBE.COM.BR. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/principais-impostos/>.  
 Acessado em: Março 2019;

CONUBE.COM.BR. Disponível em :<https://conube.com.br/blog/como-transformar-microempresa-em-mei/>.  
 Acessado em: Março 2019;

DATASEBRAE.COM.BR. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae\\_052018.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae_052018.pdf).  
 Acessado em: Março 2019;

REVISTAPEGN.GLOBO.COM. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2018/10/mais-de-um-milhao-de-pequenos-negocios-podem-surgir-no-proximo-ano.html>. Acessado em: Março 2019;

DATASEBRAE.COM.BR .Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acessado em: Março 2019;.

SEBRAE.COM.BR. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acessado em: Março 2019;

QUALIDADE-RS.ORG.BR. Disponível em: <http://www.qualidade-rs.org.br/site/>. Acessado em: Março 2019;

SEBRAE.COM.BR. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acessado em: Março 2019;

FACEBOOK. COM. Disponível em: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1566183516795988&set=t.100006224117946&type=3&theater>. Acesso em: Abril 2019;

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> . Acessado em: Abril 2019;

IBM.COM. Disponível em: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pt/ssw\\_ibm\\_i\\_73/rzaks/rzaksaboutsbs.htm](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pt/ssw_ibm_i_73/rzaks/rzaksaboutsbs.htm). Acessado em: Abril 2019;

SEBRAE.COM.BR. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf). Acessado em: Abril 2019;

UNISC.BR. Disponível em: <http://repositorio.unisc.br:8080/jspui/bitstream/11624/652/1/MarcoOliveira.pdf>. Acessado em : Abril 2019;

DIGITALPAGES.COM.BR. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=planejamento%2520estrat%25C3%25A9gico&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=12&section=0#/legacy/22110>. Acessado em: Abril 2019;

ADMINISTRADORES.COM.BR. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/modelos-de-gestao>. Acessado em: Abril 2019;

GLOBO.COM. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2018/07/pesquisa-mostra->

importancia-da-mpe-para-manutencao-dos-empregos-no-brasil.html. Acessado em: Abril 2019;

DATASEBRAE. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/09/Relatorio-Especial-O-Financiamento-das-MPE-no-Brasil-2017\\_FINAL.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/09/Relatorio-Especial-O-Financiamento-das-MPE-no-Brasil-2017_FINAL.pdf). Acessado em: Abril 2019;

INDG.COM.BR. Disponível em: <http://www.indg.com.br/institucional/comotrabalhamos.asp>. Acessado em: Abril 2019.

VENKI.COM.BR. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-de-processos/>. Acessado em: Setembro 2019.

DMCONSULTORIA.COM.BR. Disponível em: <http://dmconsultoria.com.br/principais-indicadores-desempenho-processos/>. Acessado em: Setembro 2019

SBCOACHING.COM.BR. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/indicadores-de-qualidade/>. Acessado em: Setembro 2019

BLOG.SAGE.COM.BR. Disponível em: <https://blog.sage.com.br/o-que-e-ticket-medio/>. Acessado em: Outubro 2019

ORGANICADIGITAL.COM. Disponível em: <https://www.organicadigital.com/blog/ticket-medio-por-que-esse-indicador-e-tao-importante/>. Acessado em: Outubro 2019

CONTABILRIO.COM.BR. Disponível em: <https://contabilrio.com.br/indicadores-de-desempenho-financeiro/>. Acessado em: Outubro 2019