



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

VANDERLEI BOURSCHIEDT

ESTUDO DE CASO:
ORGANIZAÇÃO GERAL DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE
ALIMENTAÇÃO DE CORONEL FREITAS - SC

CHAPECÓ

2016

VANDERLEI BOURSCHEIDT

ESTUDO DE CASO:

**ORGANIZAÇÃO GERAL DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE
ALIMENTAÇÃO DE CORONEL FREITAS - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes.

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Bourscheidt, Vanderlei

ESTUDO DE CASO: ORGANIZAÇÃO GERAL DE UMA
MICROEMPRESA DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO DE CORONEL FREITAS
- SC/ Vanderlei Bourscheidt. -- 2016.
96 f.

Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Administração. 2. Organização geral. 3.
Diagnóstico organizacional. I. Labes, Prof. Me. Emerson
Moisés, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

VANDERLEI BOURSCHEIDT

ESTUDO DE CASO:

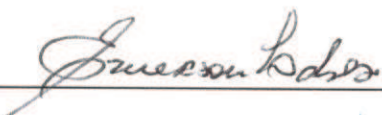
**ORGANIZAÇÃO GERAL DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE
ALIMENTAÇÃO DE CORONEL FREITAS – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:
14 / 06 / 2016.

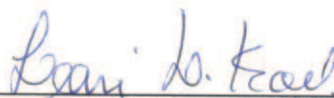
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Emerson Moisés Labes - UFFS



Prof. Me. Evandro Sadi Vargas - UFFS



Prof^a. Esp. Leani Lauermann Koch - UFFS

Aos meus pais Ivo e Liani, meus heróis! E à
minha esposa Rita. O diploma é todo de
vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus que protege, guia e ilumina meus passos.

Aos meus pais Ivo e Liani que me ensinaram os verdadeiros valores da vida me apoiando em todos os momentos.

A minha esposa Rita, companheira que me apoiou nessa caminhada.

Ao professor Me. Emerson Moisés Labes pela atenção e paciência dispensadas e aos demais professores do curso pelas oportunidades e conhecimentos que me proporcionaram.

A empresa que permitiu a realização deste trabalho, me auxiliando nas informações necessárias.

Aos demais acadêmicos colegas de turma, que de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento intelectual e profissional.

Muito obrigado!

“Com organização e tempo, acha-se o segredo de fazer tudo e bem feito”

(PITÁGORAS, 580-497 a.C.)

RESUMO

Nos últimos anos a economia vem rompendo fronteiras, gerando mudanças na organização geral das empresas e nos arranjos dos sistemas produtivos. Esta realidade força as organizações a readequar seus processos administrativos e as Micro e Pequenas Empresas – MPE's brasileiras são as mais suscetíveis aos impactos da competitividade dos mercados, principalmente devido à falta de profissionalização de sua gestão. Com isso muitas abreviam suas atividades, conforme dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013), a falta de planejamento e inabilidade com técnicas de gestão estão entre as principais causas de mortalidade das MPE's, (44,95%), entre um e cinco anos de vida. Neste viés, o estudo tem como objetivo propor melhorias na gestão e organização da microempresa "Pastelaria" estabelecida a dois anos na cidade de Coronel Freitas, SC. Para tanto, a metodologia aplicada na pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva, explicativa, tratando-se de estudo de caso. No levantamento dos dados utilizou-se a entrevista semiestruturada com o proprietário da microempresa, a observação direta *in loco* e a análise documental, nos meses de Abril e Maio de 2016. O diagnóstico organizacional avaliou as práticas de gestão nas áreas de processos administrativos, recursos humanos, organização sistemas e métodos, administração de materiais, administração de finanças e composto mercadológico. Para examinar os dados utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados apontam uma gestão empírica da empresa, com ausência de ferramentas administrativas e controles adequados, pautada em ações reativas ao mercado. Com isso, para melhorar a organização e gestão da empresa, sugeriu-se adequações como: adoção de ferramentas de controle de estoques e financeiras, melhorias no layout físico e estratégias de produtos e serviços, dentre outras que auxiliem a empresa a alcançar resultados mais relevantes.

Palavras-chave: Administração. Organização geral. Gestão de microempresa. Diagnóstico organizacional.

ABSTRACT

In recent years the economy is breaking borders, and changes in general business organization and arrangements of production systems. This reality forces organizations to readjust its administrative processes and the Micro and Small Companies - MSE Brazil are the most susceptible to the impact of competitive markets, mainly due to lack of professionalization of its management. With so many shorten their activities, according to the Brazilian Institute of Tax Planning (2013), the lack of planning and inability to management techniques are among the leading causes of mortality of MSEs, (44.95%), between one and five years of life. In this bias, the study aims to propose improvements in the management and organization of microenterprise "Pastry" established two years in the city of Coronel Freitas, SC. Therefore, the methodology used in the research is characterized as qualitative, descriptive, explanatory, in the case of case study. In the survey data was used the semi-structured interview with the owner of the microenterprise, direct on-site observation and document analysis, in April and May 2016. The organizational diagnosis assessed the management practices in the areas of administrative processes, resources human, organization systems and methods, materials management, finance management and marketing mix. To examine the data used the content analysis. The results show an empirical management of the company, with no administrative tools and adequate controls, based on reactive actions to the market. Thus, to improve the organization and management of the company, adjustments was suggested as adoption of inventories and financial control tools, improvements in the physical layout and product strategies and services, among others that help the company achieve more results relevant.

Keywords: Administration. General organization. Microenterprise management. Organizational diagnosis.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Empresas fechadas nas cidades catarinenses.....	19
Gráfico 2 - Curva de classificação ABC	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Métodos de recrutamento	39
Figura 2 - Processo de treinamento	40
Figura 3 - Crescimento organizacional.....	41
Figura 4 - Organograma funcional da empresa.....	55
Figura 5 - Mapa da cidade de Coronel Freitas, SC	65
Figura 6 - Fachada da microempresa	66
Figura 7 - Layout atual	73
Figura 8 - Layout proposto	74
Figura 9 - Modelo de fluxo de caixa	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Áreas - problema de abordagem do diagnóstico	49
Quadro 2 – Diagnóstico dos processos administrativos	51
Quadro 3 – Diagnostico dos recursos humanos.....	53
Quadro 4 – Diagnóstico de organização, sistemas e métodos.....	56
Quadro 5 – Diagnóstico de administração de materiais	58
Quadro 6 – Diagnóstico de administração de finanças	60
Quadro 7 – Diagnóstico do composto de marketing.....	63
Quadro 8 – Proposições aos processos administrativos	67
Quadro 9 - Proposições para gestão de pessoas	70
Quadro 10 - Proposições de organização, sistemas e métodos	71
Quadro 11 - Proposições para administração de materiais.....	75
Quadro 12 - Proposições para administração das finanças	77
Quadro 13 - Proposições para o composto de marketing	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO	22
2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO	23
2.2.1 Planejamento	24
2.2.1.1 Planejamento estratégico	26
2.2.1.2 Planejamento tático	27
2.2.1.3 Planejamento operacional	27
2.2.2 Organização	28
2.2.2.1 Divisão do trabalho	28
2.2.2.2 Integração	29
2.2.2.3 Coordenação	29
2.2.3 Direção	30
2.2.4 Controle	30
2.2.4.1 Controles estratégicos	31
2.2.4.2 Controles táticos	31
2.2.4.3 Controles operacionais	31
2.3 ÁREAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO	32
2.3.1 Administração de finanças	32
2.3.2 Administração de materiais	33

2.3.2.1 Gestão de estoques	33
2.3.2.1.1 <i>Sistemas de controle de estoques</i>	34
2.3.2.2 Compras.....	36
2.3.2.3 Armazenagem	36
2.3.3 Administração de recursos humanos	37
2.3.3.1 Recrutamento	38
2.3.3.2 Seleção	39
2.3.3.3 Treinamento e desenvolvimento	40
2.3.4 Administração de marketing	41
2.4 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS	43
2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	44
3 METODOLOGIA	46
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2 COLETA DE DADOS	47
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS	47
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
4.1 A EMPRESA	48
4.2 DIAGNÓSTICO	48
4.2.1 Processos administrativos	50
4.2.2 Recursos humanos	52
4.2.3 Organização, sistemas e métodos (OSM)	54
4.2.4 Administração de materiais.....	57
4.2.5 Administração de finanças.....	59
4.2.6 Composto de marketing	62
4.3 PROPOSIÇÕES PARA A EMPRESA	66
4.3.1 Processos administrativos	67
4.3.2 Recursos humanos	69

4.3.3 Organização, sistemas e métodos (OSM)	71
4.3.4 Administração de materiais.....	75
4.3.5 Administração de finanças	77
4.3.6 Composto de marketing	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada.....	91

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a economia vem rompendo fronteiras, gerando significativas mudanças no arranjo dos sistemas produtivos das empresas e na sua organização em geral. Estes cenários de mudanças constantes pressionam as organizações a readequar seus modelos de gestão e processos organizacionais. Mais ferramentas de administração foram incorporadas ao cotidiano das empresas substituindo práticas empíricas de gestão do negócio, incompatíveis com a realidade, estimulando os empreendedores e gestores a ter maior conhecimento dos princípios, funções e técnicas da ciência administrativa.

Conhecimentos que são inerentes aos administradores e que ajudam muito a gerenciar e entender melhor os ambientes interno e externo da empresa, proporcionando uma definição mais realista sobre os resultados almejados e de planejamento do futuro. A ausência desses saberes pode acarretar em danos irreparáveis de tomada de decisão e levar à falência precoce do negócio (AUGUSTIN et al. 2013).

A falta de profissionais de administração na gestão é uma dificuldade enfrentada por empreendimentos de vários tamanhos, mas que impactam de forma substancial as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) de grande importância socioeconômica para o país, geralmente iniciam suas atividades sem planejamento adequado, desperdiçando seus recursos.

Atualmente um percentual considerável dos bens e serviços disponíveis no mercado são produzidos pelas micro e pequenas empresas. Segundo dados do relatório executivo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), divulgado em fevereiro de 2015, as MPE's, somavam no ano de 2011 o equivalente a 9,5 milhões de empreendimentos no país representando 27% do PIB, gerando cerca de R\$ 640 bilhões de renda em 2013, resultado que vem crescendo nos últimos anos. Apenas no setor de serviços as MPE's representam 98,1% dos estabelecimentos, empregando 43,5% dos trabalhadores do setor.

Destacada importância das MPE's para a economia do Brasil, vale salientar que a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos de atuação ainda é considerada alta, atingindo na média 24,4% para empreendimentos constituídos em

2007, incluindo todos os setores de atividades. Percentual que se eleva para o setor de serviços, atingindo 27,8% dos negócios estabelecidos naquele ano e que em 2009 já haviam “fechado as portas” (SEBRAE, 2013).

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013), a falta de planejamento e informações do mercado estão entre as principais causas de mortalidade das MPE's (44,95%), entre um e cinco anos de vida. O estudo também apresenta outros fatores que contribuem na abreviação das atividades das MPE's como: complexidades tributárias e burocráticas, dificuldade em realizar investimentos, inabilidade com técnicas e ferramentas de gestão, entre outros.

Para Motta (2000), as MPE's estão mais expostas ao risco de encerrar suas atividades antes de atingir seus objetivos pela falta de planejamento do negócio, concorrência acirrada, dificuldades de acesso ao crédito e ausência de controle dos recursos disponíveis.

Outro fator determinante para o fechamento das MPE's foi a falta de habilidade dos empresários em administrar os recursos disponíveis. Pelo desconhecimento das funções e ferramentas administrativas de gestão, conduzindo seus negócios pautados na experiência empírica adquirida ou ainda em ações reativas com base nos movimentos adotados pelo mercado (SEBRAE, 2013).

Para minimizar os riscos de falência das MPE's, instituições como o SEBRAE prestam apoio e incentivam a capacitação dos empreendedores, disseminando conhecimentos gerenciais e desenvolvendo trabalhos importantes de assessoria empresarial. Auxilia o empresário na apuração dos problemas e falhas de gestão, apontando ações de correção para o bom andamento da empresa, além de permitir a revisão do desempenho das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

Este trabalho vem apresentando bons resultados nas MPE's catarinenses, de acordo com o Gerente da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae/SC, Jackson André da Silva, os “melhoramentos da gestão ajudaram 55% das empresas a registrar aumento ou estabilidade nas vendas”, percentual apurado pela pesquisa da entidade divulgada em Outubro de 2015 (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2015).

Evidenciando que as melhorias na gestão dos pequenos negócios refletem diretamente nos seus resultados e expõe a necessidade e importância da profissionalização na gestão eficiente dos pequenos empreendimentos.

Neste contexto está inserida a microempresa objeto de estudo deste trabalho. Estabelecida na cidade de Coronel Freitas – SC, a 24 meses, atuando no ramo do comércio de alimentos.

Segundo seu proprietário o empreendimento iniciou suas atividades sem planejamento e vem apresentando queda no seu faturamento. O mesmo não possui formação profissional em Administração de Empresas e tem pouca experiência na gestão de negócios.

Ele entende que uma análise das práticas administrativas da empresa pode trazer informações e melhorias importantes. Assim, concorda com a realização do estudo, solicitando apenas, que seja suprimida a identidade da empresa, por se tratar de um trabalho de conclusão de curso e, portanto, de domínio público. Em respeito ao pedido a empresa será identificada apenas por “Pastelaria”.

Diante do exposto, conhecer as rotinas de gestão, as ferramentas administrativas utilizadas pelo seu gestor e o comportamento adotado frente as dificuldades e exigências do mercado é o que este trabalho pretende averiguar levantando a seguinte questão: **Como melhorar a gestão e a organização administrativa da microempresa Pastelaria situada na cidade de Coronel Freitas, SC?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos que irão encaminhar este trabalho estão descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Propor melhorias na gestão e organização da microempresa “Pastelaria”, situada na cidade de Coronel Freitas – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar levantamentos relacionados às principais áreas e funções da administração da empresa;
- Diagnosticar possíveis problemas organizacionais relacionados ao negócio;
- Propor novas práticas de gestão para a empresa;
- Recomendar melhorias na organização geral;
- Sugerir estratégias competitivas para a organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

As altas taxas de mortalidade de empreendimentos jovens e as suas principais causas reforçam que o sucesso empresarial está intrinsecamente ligado a uma gestão eficiente e capaz de organizar adequadamente os seus recursos disponíveis, relacionando o conhecimento e as experiências pessoais e profissionais adquiridas, com as técnicas da ciência administrativa.

De acordo com Brunoro e Zanquetto Filho (2014), as Micro e Pequenas Empresas apresentam deficiências na sua gestão principalmente pela ausência de ferramentas adequadas na administração do negócio. Os autores alertam que uma boa administração é fator decisivo para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, pois, os insumos desses empreendimentos geralmente são limitados e precisam ser administrados de tal forma que se transformem em resultados máximos.

Para Lambert (1996), através da aplicação de ferramentas de gestão o empresário poderá conhecer, estudar e implementar melhorias em diversas ações

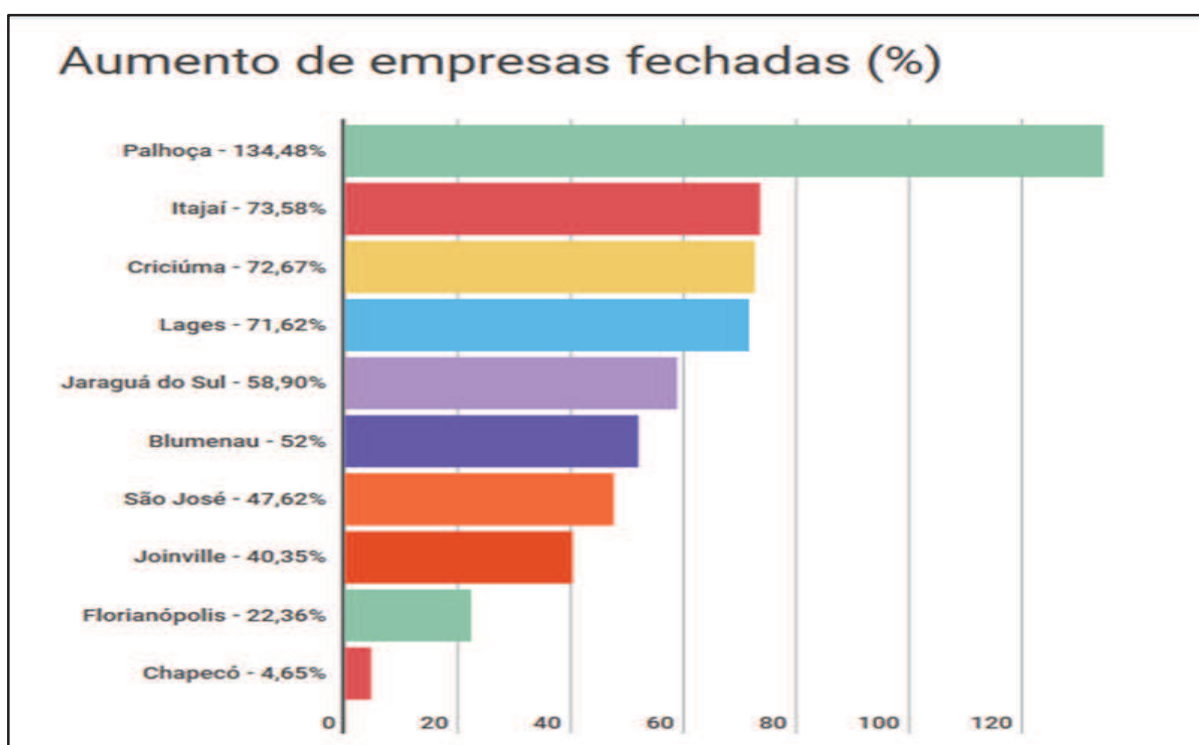
da empresa como planejamento estratégico, liderança e direção, tomada de decisão, administração financeira, administração de marketing, vendas entre outras.

Nesse sentido este estudo pretende auxiliar a microempresa Pastelaria a fortalecer sua capacidade de entender, planejar, organizar, dirigir e controlar seus processos de gestão por meio do uso de ferramentas administrativas que se ajustem à conjuntura organizacional.

Além disso, o momento de crise econômica no Brasil está vitimando uma parcela considerável de empresas, conforme informações vinculadas no Jornal Diário Catarinense edição de 28 de Abril de 2016, o percentual de empresas que encerraram suas atividades no Estado cresceu 43% no primeiro trimestre de 2016 (MACIEL, 2016).

Segundo o periódico o comparativo foi elaborado pela Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, entre os três primeiros meses deste ano com o mesmo período do ano de 2015. Conforme apurado a região oeste catarinense ainda é uma privilegiada como demonstra o gráfico 1.

Gráfico 1 - Empresas fechadas nas cidades catarinenses



Fonte: DIÁRIO CATARINENSE, 2016.

No entanto os elevados percentuais de fechamento de empresa nas regiões central e litorânea servem de alerta para as empresas do oeste. De acordo com especialistas no assunto as causas do fracasso estão relacionados a vários fatores como: mudanças na legislação, falta de ações governamentais, dificuldade de acesso ao crédito e também pela a falta de profissionalização da gestão dos negócios, com deficiências na sua organização e emprego de ferramentas administrativas inadequadas.

Tal conjuntura reforça a importância em possuir informações precisas e atuais que subsidiem a tomada de decisão nas diversas situações do cotidiano da gestão de uma empresa.

Portanto o estudo poderá proporcionar maior esclarecimento do momento atual do negócio e revelar informações importantes das atividades, além de apontar erros e falhas na utilização dos recursos financeiros, trazendo mais segurança ao empreendedor.

Outro fator considerável refere-se a elevada competitividade do ramo em que a Pastelaria atua. A demanda dos consumidores por serviços e produtos de excelência é crescente forçando as empresas ao aumento na qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Do mesmo modo, disponibilizar aos frequentadores um ambiente organizado com um layout atualizado e aconchegante, com bom atendimento, fideliza a clientela e estabelece vantagem competitiva sobre a concorrência. Aspectos que também serão observados na pesquisa.

Por estas e outras razões este trabalho justifica-se e é de grande importância para a microempresa, pois, poderá proporcionar um conjunto de informações relevantes, sobre o controle das atividades, identificar gargalos e sugerir maneiras de resolvê-los.

Ademais, poderá contribuir na organização geral da empresa, melhorando seu sistema de trabalho e conseqüentemente os seus resultados financeiros, subsidiando sua sustentabilidade e prosperidade.

Já para o autor, como acadêmico do curso de Administração, a contribuição desse trabalho ultrapassa a fronteira organizacional. É uma oportunidade de aperfeiçoar o aprendizado teórico obtido no decorrer do curso, colocando-o em

prática, proporcionando uma boa experiência em um trabalho de consultoria empresarial, promovendo conhecimentos e vivências fundamentais para o sucesso de outros projetos profissionais futuros.

Neste viés entende-se que este estudo é oportuno e viável.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos da seguinte maneira: o primeiro capítulo apresenta uma breve introdução, contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e a justificativa quanto a relevância e viabilidade do estudo.

No segundo capítulo são apresentados os principais conceitos e fundamentos teóricos necessários para sustentar as bases do estudo. A fundamentação teórica aborda ensinamentos importantes relacionados às principais áreas da ciência administrativa como: conceitos, funções, áreas básicas ligadas à administração de Marketing, Finanças, Recursos Humanos e de materiais. Também estão presentes neste capítulo concepções e fundamentos relacionados com a Organização, Sistemas e Métodos (OSM) e de análise e diagnóstico organizacional.

O terceiro capítulo é constituído pelos procedimentos metodológicos aplicados na coleta e análise dos dados. A exposição dos resultados do trabalho, bem como as propostas de melhorias para o negócio, em atendimento aos anseios dos objetivos traçados e da problemática de estudo levantada, serão formalizados no conteúdo do quarto capítulo.

Concluindo, o quinto capítulo apresentará as considerações finais, as limitações encontradas e as sugestões para pesquisas futuras, tendo como referência os resultados deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção encontram-se alguns dos ensinamentos dos principais teóricos da Ciência Administrativa os quais apoiarão as etapas seguintes do trabalho. O capítulo aborda brevemente a evolução da Administração e seus conceitos, em seguida passa pelas funções administrativas, suas áreas básicas, traz fundamentos de OSM e finaliza com conceitos sobre a ferramenta de diagnóstico organizacional.

2.1 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

Estudos apontam que a história da Administração iniciou-se em torno do ano 5.000 a.C. na Suméria, onde os primeiros habitantes sobreviviam da caça e da coleta de alimentos da natureza. Quando se constituíram os primeiros agrupamentos humanos surgiu a necessidade de fazer escolhas e resolver problemas como a escolha de seus líderes, localização das aldeias, destinos de migração, armazenagem de alimentos e construção de abrigos, tarefas que demandavam esforços coletivos coordenados (MAUAD, 2007).

Esses agrupamentos se transformaram em aldeias, cidades e reinos que precisavam de monarcas, exércitos e administradores regionais para comandar as pessoas na construção de sistemas de abastecimento de água, cultivo de grãos, construção de armazéns e distribuição de alimentos. Muitos séculos depois esses problemas ainda estão presentes nas demandas da sociedade atual. Assim, “a origem da administração é esse processo de tomar decisões para resolver problemas” presentes e futuros nas organizações e na sociedade (MAXIMIANO, 2012, p. 4).

A evolução histórica da administração sem dúvida é muito ampla e rica em detalhes mas é com a revolução industrial que surgem os modelos produtivos e grande parte das empresas que conhecemos hoje. No século XX a análise da Administração como Ciência se concretizou com Frederick Taylor que apresentou os princípios da Administração Científica e com Henri Fayol que desenvolveu a Teoria clássica da administração (FERREIRA; PEREIRA; REIS, 2009).

Lançadas as bases dos estudos da administração, muitos outros teóricos renomados dedicaram-se a desvendar os caminhos da ciência administrativa dentre os quais: Weber, Mayo, McGregor, Maslow, P. Kotler, Porter e Peter Drucker, entre outros, são ícones que formularam as teorias da administração e construíram conceitos seguidos até os dias atuais.

Neste sentido Maximiano (2009), afirma que Fayol é o pioneiro na definição da administração como processo administrativo, sugerindo a aplicação das principais funções como: o planejamento, a organização, a coordenação, o comando e o controle, nos trabalhos da organização em uma sequência lógica.

Do mesmo modo Daft (2010, p. 6), compreende que administração significa o “atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Já para Bateman e Snell (2010, p.15), administração “é o processo de trabalho com pessoas e recursos, que visa cumprir as metas de uma organização”.

No entanto Druker (1974 apud DAFT, 2010), vai além e conclui que administração é o trabalho dos gerentes, eles devem direcionar suas organizações, oferecendo liderança e decidindo como usar os recursos da organização. Esta é a tarefa inerente aos administradores, fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas e de outros recursos para alcançar as metas da organização.

A partir dos conceitos de administração apresentados é possível deduzir a importância do administrador nas empresas. Cabe ressaltar que não há uma única definição ou conceito do que é a administração, pois, a constante evolução das organizações impulsiona a revisão periódica das definições já estabelecidas (STONER; FREEMAN, 2010).

2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Subdividir o processo de administrar em atividades distintas facilita o seu entendimento como um todo, porém, isso não significa que as funções administrativas de, Planejar, Organizar, Dirigir, Coordenar e Comandar, aconteçam

isoladamente. Elas se inter-relacionam e se complementam proporcionando alcançar os objetivos e metas estabelecidos (STONER; FREEMAN, 2010).

Desta forma, conhecer detalhadamente cada função da administração é requisito para o profissional administrador buscar o melhor modo de compatibilizar os diferentes recursos organizacionais disponíveis com o propósito de concretizar as metas que a empresa se propõe a conquistar. Ou seja, é oportuno individualizar o estudo de cada uma das funções citadas para elucidar suas particularidades e suas contribuições no conjunto de ações administrativas da empresa (SOBRAL; PECL, 2008).

2.2.1 Planejamento

O planejamento é considerado como um dos aspectos críticos da organização sendo responsável por especificar os objetivos a serem alcançados e a definição das estratégias e ações necessárias pra alcançá-los. Nele devem estar contidos os planos que integrem e coordenem as atividades da empresa indicando os caminhos a seguir no futuro (SOBRAL; PECL, 2008).

De acordo com Bateman e Snell (2010), a atividade de planejar pode ser conceituado como o processo coeso e organizado de tomar decisões sobre objetivos, metas e atividades que as pessoa devem adotar na unidade de trabalho ou na organização como um todo, no presente e no futuro.

Já Lacombe e Heilborn (2008, p. 161), entendem que o “planejamento não se refere a decisões futuras, pois isto não existe: decisões são sempre tomadas no presente. Ele é executado no presente: seus resultados é que se projetam no futuro”. Segundo os autores o ato de planejar engloba tomar decisões a respeito de fatos e estimativas para as alternativas do negócio, antecipadamente, respondendo: O que fazer? Como fazer? Quando fazer? E quem deve fazer?

Diante dos conceitos de planejamento expostos é possível perceber que dois aspectos centrais se destacam: a ação de determinar os objetivos superiores e os caminhos e meios mais eficientes de atingi-los.

A respeito dos caminhos e meios Stoner e Freeman (2010), enfatizam que o planejamento representa um mapa a ser seguido que orienta como o gestor e sua equipe devem organizar a utilização dos recursos disponíveis em direção aos objetivos definidos. Em relação aos objetivos, os autores citam quatro razões que demonstram a relevância do planejamento para o negócio. Para eles a ação de planejar proporciona: um rumo, direção a seguir; foca os esforços da equipe no que realmente é importante; orienta os planos e decisões futuras e proporciona um melhor *feedback* dos resultados alcançados.

Em suma, Labes (2002), considera que o planejamento é a principal função administrativa, pois, serve como base de sustentação delineando todas as demais ações empreendidas na organização. Na sua visão as principais vantagens que o planejamento pode trazer são:

[...] diminuir o grau de incertezas; manter o foco nos objetivos e competências; dimensionar e controlar os investimentos; evitar a improvisação; selecionar e implantar controles, e informar ao público interno da empresa os objetivos e as metas da organização (LABES, 2002, p. 28).

Por outro lado Sobral e Peci (2008), ponderam que a atividade de planejar demanda concentração da administração, tomando um tempo precioso dos gestores, e pode criar processos burocráticos rígidos que não respondem adequadamente aos desafios de ambientes dinâmicos. Os autores observam que a sua execução com rigidez excessiva traz algumas desvantagens como cercear a iniciativa e criatividade dos profissionais envolvidos pela necessidade de se ater aos limites estabelecidos, retardar inovações na administração e inviabilizar oportunidades não previstas.

Neste sentido Lacombe e Heilborn (2008, p. 162), concordam que o planejamento deve ser um instrumento flexível e adaptável de acordo com as mudanças significativas dos cenários em que a empresa está inserida não se atendo apenas às estratégias de longo prazo. “A flexibilidade pode ter um custo, mas pode ser indispensável como um seguro contra incertezas”, assim quanto mais instáveis forem os ambientes, menos precisos deverão ser os planos, daí ressalta a

necessidade de incorporar estratégias de curto prazo no planejamento formal da organização.

Com relação aos prazos de duração dos planos, Labes (2002), os define como sendo de um a dois anos para o curto prazo, de três a cinco anos no médio e acima de cinco anos correspondentes aos de longo prazo. No entanto o autor observa que esta divisão temporal não é rígida e não há um conceito que estabeleça períodos temporais universais, podendo variar conforme as peculiaridades de cada negócio.

Concluindo, Maximiano (2009), reitera que o planejamento é composto pelos planos formais da empresa e dependendo da amplitude do seu impacto sobre a organização, do tempo de execução que demandam e das ações que trazem, podem ser classificados em três níveis: estratégico, tático e operacional.

2.2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste no processo de definir a missão, e os objetivos globais que se aplicam a organização como um todo, posicionando-a frente as ameaças e oportunidades do ambiente. Onde a responsabilidade pela sua elaboração é da alta administração e envolve a tomada de decisão com relação as estratégias de longo prazo (ROBBINS, 2000).

Bateman e Snell (2010, p. 121), acrescentam que o planejamento estratégico é um “conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo”, e sua orientação está fortemente voltada ao ambiente externo. Os autores concordam que o seu desenvolvimento e execução é tarefa dos altos executivos do negócio, mas salientam que eles não devem formular o plano todo isoladamente, sem considerar as contribuições dos níveis hierárquicos inferiores.

Segundo Drucker (2003 apud AMARAL, 2014), o planejamento estratégico não compreende as decisões futuras mas, a repercussão das decisões atuais no futuro. Para ele, o que realmente é importante, são as consequências que as

decisões tomadas no presente irão trazer. Este aspecto deve ser considerado pelo administrador.

2.2.1.2 Planejamento tático

Planejamento tático é definido por Bateman e Snell (2010, p. 122), como o “conjunto de procedimentos para traduzir objetivos estratégicos abrangentes em objetivos e planos específicos relevantes para determinada parte da organização” e geralmente compreendem ações de médio prazo.

Sobral e Peci (2008), concordam que o planejamento tático tem a função de traduzir os objetivos do plano estratégico em metas e ações que precisam ser alcançadas pelas áreas funcionais da empresa como marketing, recursos humanos, entre outras.

2.2.1.3 Planejamento operacional

Os planos responsáveis por especificar os “detalhes de como os objetivos globais serão alcançados” e quais recursos devem estar disponíveis para a produção de cada produto ou serviço são conhecidos como planejamentos operacionais (ROBBINS, 2000, p. 116).

Colaborando Lacombe e Heilborn (2008), dizem que o planejamento operacional especifica quais os recursos devem estar disponíveis na organização utilizando-se inclusive de cronogramas na tentativa de impedir possíveis ociosidades. Neste planejamento se dá muita ênfase à coerência das ações executadas com as estabelecidas nos demais planejamentos operacionais e com o planejamento estratégico da empresa.

E Chiavenato (1999 apud CAVALCANTI, 2009), acrescenta observando que os planos operacionais concentram as atividades do cotidiano, para que as pessoas cumpram suas tarefas em conformidade com as regras estabelecidas na empresa.

Sua principal característica é implementar as políticas e estratégias traçadas pela alta administração no planejamento estratégico por meio de planos, com metas e ações de curto prazo, e com objetivos estreitos e limitados (ROBBINS, 2000).

2.2.2 Organização

Estabelecidos os objetivos e estratégias o próximo passo do processo administrativo consiste em agrupar e organizar os recursos humanos e materiais do negócio para alcançar os propósitos definidos no seu planejamento. A Organização é a segunda função administrativa e possui a incumbência de estruturar e integrar as atividades internas da empresa.

O conceito de Organização para Lacombe e Heilborn (2008, p. 69), consiste no “processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho [...] de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente”.

Neste sentido Maximiano (2009), entende o ato de organizar como um processo de tomar decisões com relação a divisão do trabalho, integração e coordenação das atividades e recursos organizacionais disponíveis de forma a atingir as metas estabelecidas. Esse processo é dinâmico e precisa ser revisado periodicamente, considerando as mudanças ambientais externas que tem reflexo na estrutura organizacional da empresa.

2.2.2.1 Divisão do trabalho

A divisão do trabalho é um preceito essencial e está presente em qualquer tipo de organização, uma vez que permite realizar objetivos complexos através da sinergia na cooperação eficiente dos membros organizacionais (SOBRAL; PECCI, 2008).

Ela compreende a distribuição das tarefas entre as pessoas e grupos de maneira racional e deve alocar as ocupações aos indivíduos de acordo com o grau de especialização que possuem (STONER; FREEMAN, 2010).

2.2.2.2 Integração

A divisão do trabalho sem dúvida contribui para elevar a especialização do colaborador em determinado posto ou função na empresa, porém, essas não podem ser executadas de forma isolada completamente. “Pelo fato de todas as unidades constituírem uma organização maior, deve existir algum grau de comunicação e cooperação entre elas” (BATEMAN; SNELL, 2010, p. 264).

A integração se revela nos cargos, posições e funções organizacionais, que especificam tarefas e responsabilidades dos membros da empresa, responsáveis por agrupar as atividades e recursos em unidades de trabalho. A integração é resultado direto da divisão do trabalho associando as tarefas, atividades e recursos a fim de permitir melhor coordenação (SOBRAL; PECI, 2008).

2.2.2.3 Coordenação

A divisão e a integração do trabalho podem levar à perda da visão global da organização fazendo com que cada área funcional se concentre apenas em suas próprias atividades ou projetos, abrindo espaço para conflitos. A coordenação procura evitar isso buscando mecanismos de colaboração entre os setores da empresa mas, sem estreitar as diferenças entre eles, pois, estas contribuem para a realização eficiente dos trabalhos e o crescimento da organização (SOBRAL; PECI, 2008).

Resumidamente Bateman e Snell (2009, p. 264), conceituam coordenação como os “procedimentos que ligam as várias partes da organização para o atingimento de sua missão geral”.

No entendimento de Lacombe e Heilborn (2008, p. 205), apesar de alguns autores a considerarem como uma função a parte das demais funções da

administração, “a coordenação pode ser vista como a essência de administrar”, pois, ela possibilita alinhar harmoniosamente os esforços individuais em resultados coletivos.

2.2.3 Direção

A Direção é terceira função administrativa e se relaciona com todas as demais atividades da empresa, demandando do administrador habilidades para promover a interação entre chefes e seus subordinados. Neste sentido dirigir configura saber articular as ações individuais no contexto organizacional (SOBRAL; PECI, 2008).

Inicialmente são definidos os objetivos e as estratégias para alcançá-los, posteriormente o planejamento é elaborado e a estrutura organizacional é criada, por fim, cabe à função de direção assegurar o bom funcionamento de todos os componentes (CHIAVENATO, 1999, apud CAVALCANTI, 2009).

Para Cavalcanti (2009), o bom administrador é capaz de estabelecer objetivos, planejar e transmitir claramente as tarefas às pessoas que devem realizá-las, orientando-as e respondendo os questionamentos que surgirem com clareza, além de liderar e motivar esses indivíduos.

2.2.4 Controle

O controle é a última função a ser analisada e se reporta aos esforços efetuados na execução das atividades da empresa, visando identificar os desvios ocorridos e corrigi-los. Assim, a função de controle é manter a organização no caminho estabelecido no planejamento.

Segundo Stoner e Freeman (2010), essa função realiza um feedback com o planejamento, pois, garante que as atividades realizadas sejam no mínimo similares às atividades planejadas, dando coerência e unidade ao processo administrativo. Uma vez que os resultados se distanciem dos pretendidos pelo planejamento, a função controle retroalimenta as demais funções da administração com informações, possibilitando identificar onde ocorreram as falhas.

No conceito de Sobral e Peci (2008, p. 231), controle é o “esforço sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos”. Ainda, segundo os autores cada empresa deve adotar um sistema de controle de acordo com suas necessidades, nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

2.2.4.1 Controles estratégicos

Os controles estratégicos são aqueles atribuídos ao desempenho e os resultados da organização com base nas informações externas e internas da empresa e que abastecem a alta administração com informações para a tomada de decisão. As ferramentas de controle mais usadas no nível estratégico são: os orçamentos de vendas, de produção, custos, demonstrativos de resultados, retornos sobre investimento e balanço patrimonial (BATEMAN; SNELL, 2010).

2.2.4.2 Controles táticos

Os controles táticos são utilizados em subsistemas da organização, divisões ou áreas funcionais como: marketing, recursos humanos, finanças entre outras. Estes mecanismos de controle possibilitam que os gerentes resolvam problemas nas suas áreas de atuação, como volume de vendas e resultados de campanhas publicitárias (SOBRAL; PECI, 2008).

2.2.4.3 Controles operacionais

Neste nível hierárquico Sobral e Peci (2008), afirmam que são utilizados mecanismos de controle bem específicos com foco nas atividades operacionais da empresa como:

- Controle de estoques;
- Programação de produção;

- Compra de suprimento;
- Mensuração de produtos não aprovados por defeitos;
- Devoluções e reclamações de clientes;
- Tempo de realização de um pedido.

2.3 ÁREAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO

Este tópico irá apresentar algumas das áreas fundamentais a serem observadas na administração de qualquer tipo de negócio independentemente do seu porte.

É válido ressaltar que a abordagem feita para este trabalho não representa a totalidade dos temas inerentes a administração de empresas, tão pouco pretende exaurir os assuntos citados. Pois, será dada ênfase apenas nas áreas que esta pesquisa se propõe averiguar.

2.3.1 Administração de finanças

A maneira de gerenciar as finanças das MPE's brasileiras têm mudado muito nos últimos anos devido ao aumento da competição, as novas tecnologias e a mudança de hábitos e costumes de consumo da sociedade. As empresas precisam reter e conquistar novos clientes constantemente, garantir qualidade nos produtos e serviços e manter um fluxo de caixa positivo (LEMES JUNIOR, 2006).

Para Lemes Junior (2006) nas MPE's a administração de finanças geralmente é executada por uma só pessoa (proprietário) que executa a administração dos ativos e passivos da empresa controlando as contas a receber e a pagar, capital de giro, fluxos de caixa, investimentos entre outros.

Segundo Braga (2011), a função financeira compreende todas as atividades da gestão que movimentam valores monetários ou impactam financeiramente a organização de alguma maneira. Esta função também é responsável por implantar ferramentas de controle financeiras bem como analisar as demonstrações contábeis.

Conforme o autor, “a análise de todos esses dados suporta a planejamento e o controle gerencial”. Os gestores precisam conhecer “a posição patrimonial e identificar os fatores que afetaram sua evolução. Avaliando os feitos de decisões anteriores confrontando os resultados reais com as metas fixadas”. Assim, podem detectar os pontos fortes e explorá-los, bem como os pontos fracos a serem corrigidos (BRAGA, 2011, p. 140).

Na definição de Gitman (2010), a administração financeira tem a incumbência de gerir as finanças de todos tipos de empresas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. As atribuições dessa área são vastas compreendendo a elaboração de orçamentos, previsões financeiras, administração do fluxo de caixa, controle de despesas, captação de crédito, análise de rentabilidade e viabilidade de novos investimentos etc.

2.3.2 Administração de materiais

O objetivo principal da administração de materiais é definir quando e quanto adquirir, para repor os estoques afim de garantir que não falem matérias-primas, embalagens e demais insumos para produção (VIANA, 2011).

Segundo Dias (2007 apud MARTINS, 2009), a função da administração de materiais é otimizar os investimentos em estoques e o seu uso eficiente minimizando os investimentos de recursos parados em reservas de matérias-primas e embalagens.

2.3.2.1 Gestão de estoques

A administração de estoques é responsável por planejar e controlar o estoque em todas as etapas, da matéria-prima até o produto acabado entregue aos consumidores (ARNOLD, 2011).

No entendimento de Gonçalves (2010) a gestão de estoques tem como objetivo principal garantir o abastecimento continuo dos materiais necessários ao

processo produtivo da empresa evitando faltas e consequentes paralisações na produção.

E Ballou (2011) acrescenta que entre os objetivos principais da administração de estoques se destacam a antecipação da demanda, a redução dos tempos de reposição, o aproveitamento de preços menores, bem como a melhora do nível de serviços oferecidos ao cliente. Segundo o autor outro ponto chave na gestão eficiente de suprimentos são as ferramentas de controles adotadas.

2.3.2.1.1 Sistemas de controle de estoques

Um dos desafios da Administração de materiais é o controle de estoques. Segundo Chiavenato (2005), a tendência é que os estoques flutuem dificultando sua supervisão em toda a extensão, pois, os insumos se modificam rapidamente dentro do processo de produção e mudam sua classificação a todo momento.

Nesse sentido o autor afirma que a empresa precisa conhecer seus estoques e coletar informações essenciais sobre os mesmos para controlá-los. Para isto é necessário usar ferramentas que melhor se adaptem às necessidades da empresa dentre os vários mecanismos disponíveis. Entre as mais básicas Chiavenato (2005, p. 77) cita “o fichário de estoques e a classificação ABC”.

O fichário de estoques ou banco de dados sobre matérias, compreende um composto de documentos com o objetivo de informar, analisar e controlar o fluxo dos insumos na organização. Pode ser processado manualmente ou por planilhas eletrônicas, cabendo ao gestor escolher a forma mais eficiente (CHIAVENATO, 2005).

Por sua vez a classificação ABC, baseia-se no princípio de que no universo de itens existentes no estoque uma pequena parcela concentra a maior parte do investimento em insumos. Essa observação foi feita por Vilfredo Pareto economista italiano ao estudar a distribuição de renda entre os povos e que no início dos anos 1950 foi aplicada na administração de materiais no Estados Unidos (GONÇALVES, 2010).

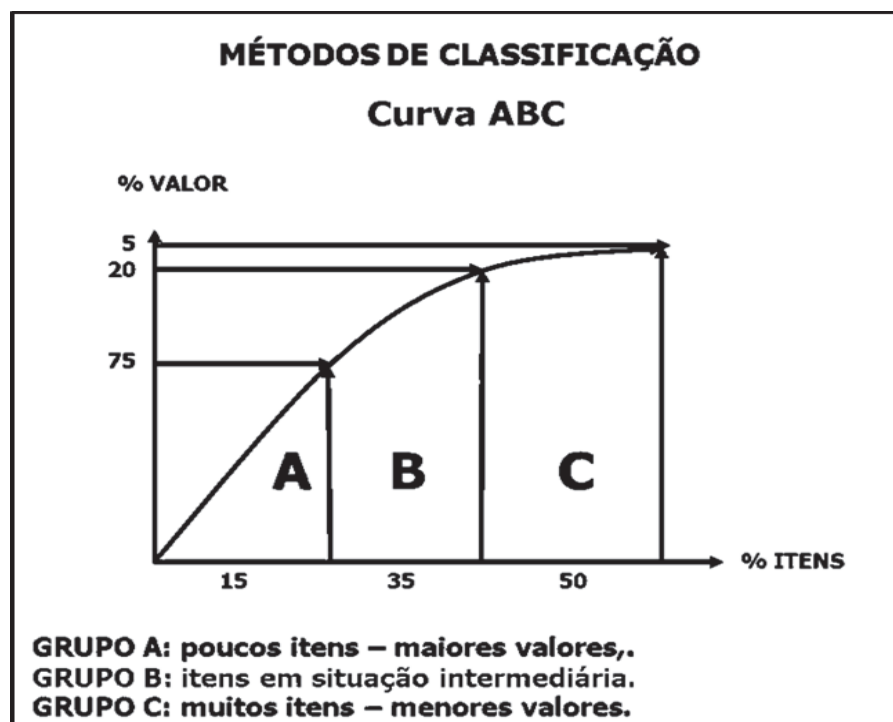
Como vimos o principal objetivo da análise ABC consiste em identificar os artigos de maior valor e sobre eles efetuar uma gestão mais refinada. E conforme Arnold (2011),

observa-se geralmente que a relação entre a porcentagem de itens e a porcentagem de utilização anual em valores monetários segue um padrão que:

- A. Cerca de 20% dos itens correspondem a aproximadamente 80% da utilização em valores monetários.
- B. Cerca de 30% dos itens correspondem a aproximadamente 15% da utilização em valores monetários.
- C. Cerca de 50% dos itens correspondem a aproximadamente 5% da utilização em valores monetários (ARNOLD, 2011, p. 266).

O autor ressalta que estes percentuais são aproximados e não devem ser adotados como absolutos, pois, envolvem particularidades de cada organização, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 2 - Curva de classificação ABC



Fonte: Adaptado de DEIMLING, 2014.

Concluindo Tadeu e Rocha (2010), observam que a gestão de estoques abarca a obtenção de vantagem competitiva nas decisões relacionadas com as compras e armazenamento de produtos.

2.3.2.2 Compras

Com relação a atividade de compras, Viana (2011), esclarece que o objetivo dessa área é suprir as necessidades de materiais da empresa. Contudo, Gonçalves (2010) afirma haver um comprometimento ainda maior, ao passo que exige

planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas (GONÇALVES; 2010, p. 245).

Neste sentido deve-se observar que a administração das aquisições de materiais, além de processar as compras, envolve uma série de atividades como destacadas por Gonçalves (2010),

[...] movimenta-se com o uso do cadastro de fornecedores por meio de escolha das fontes de suprimentos a serem consultadas; realização das pesquisas de preços; análise das ofertas; negociações para a contratação, fechamento de contrato destinado ao fornecimento do material ou serviço solicitado pelo usuário interessado (GONÇALVES; 2010, p. 246).

Além da atividade de compras o armazenamento de materiais é imprescindível para o bom andamento da produção.

2.3.2.3 Armazenagem

A armazenagem tem por finalidade, segundo Viana (2011), corroborar a guarda precisa dos materiais, mantendo sua preservação e integridade até o

consumo. Para Gonçalves (2010) essa atividade envolve coordenar o fluxo de entrada, a movimentação interna e a saída desses materiais.

Francischini e Gurgel (2012) afirmam que a medida inicial a ser tomada relaciona-se com a instalação de um depósito para armazenar os materiais. Por conseguinte, deve-se levar em consideração a movimentados, a estocagem, a expedição dentre outros detalhes nesse acondicionamento dos materiais.

A definição do *layout* do depósito é igualmente importante, pois, conforme Dias (2010, p. 147), é a “integração do fluxo típico de materiais, da operação dos equipamentos de movimentação, combinados com as características que conferem maior produtividade”.

Um fator considerável na atividade de armazenamento de materiais refere-se à versatilidade do sistema de armazenamento, no que diz respeito à facilidade de retirada de um material sem movimentar outros artigos estocados, ou seja, “a capacidade de alcançar o material desejado no menor espaço de tempo possível ao menor custo” (GONÇALVES, 2010, p. 318).

2.3.3 Administração de recursos humanos

A administração de Recursos Humanos (ARH), vem evoluindo nas últimas décadas pela necessidade das empresa de fortalecer-se no enfrentamento da concorrência. Se no passado os colaboradores eram tratados como meras ferramentas de produção, atualmente representam uma importante fonte para a conquista de vantagens competitivas. Assim, “a qualidade dos recursos humanos determinará, em grande parte, o sucesso ou insucesso de uma organização”. (SOBRAL; PECI, 2008 p. 329).

Neste panorama a ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para conduzir a gestão de pessoas, ligadas aos processos de recrutar e selecionar candidatos, treinar e desenvolver colaboradores, gerenciar salários, benefícios e recompensas, dentre outras funções presentes em organizações de todos os tamanhos (DESSLER, 2003).

Para Sobral e Peci (2008), a ARH tem três objetivos básicos e centrais na gestão de pessoas que são:

- Atrair e selecionar recursos humanos qualificados;
- Ajustar os trabalhadores à organização e desenvolver seu potencial;
- Reter os colaboradores comprometidos e satisfeitos com a empresa.

Do mesmo modo Stoner e Freeman (2010), afirmam que a ARH é a área administrativa preocupada principalmente com as tarefas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas numa organização.

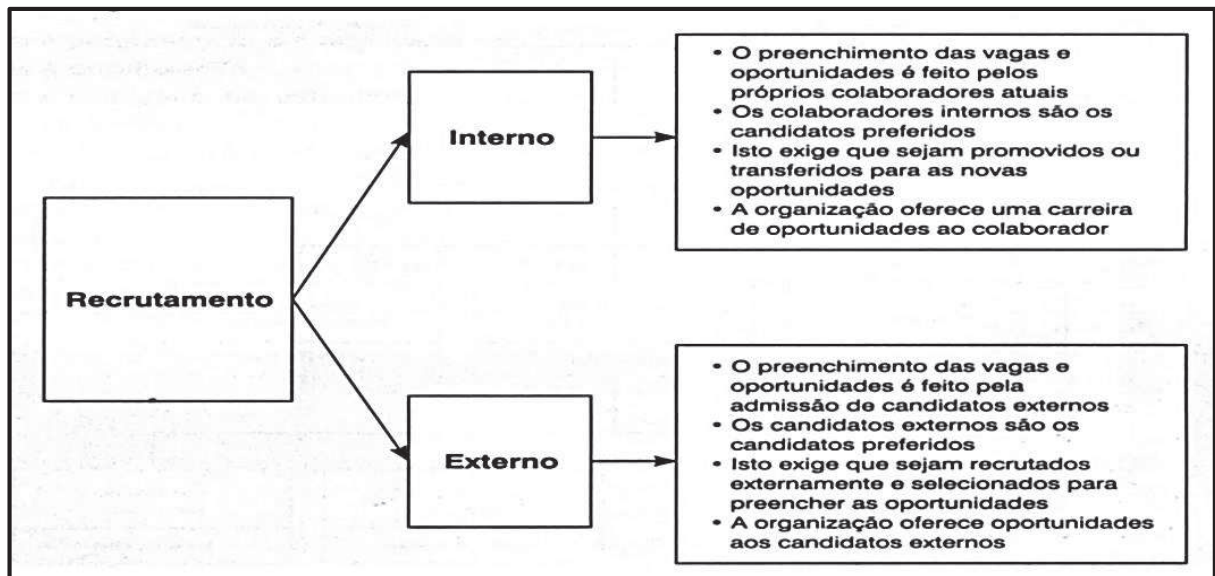
2.3.3.1 Recrutamento

O recrutamento segundo Dalmau e Tosta (2009, p. 84) “é o processo de comunicação em que a empresa divulga e oferece oportunidades de trabalho no mercado de Recursos Humanos”. Segundo os autores, esta interlocução se estabelece em duas vias, ou seja, divulga a vaga e ao mesmo tempo atrai as pessoas para seleção.

Neste sentido Chiavenato (2010), concorda e diz que o recrutamento é o recurso pelo qual a empresa busca atrair candidatos ao seu processo de seleção, aplicando técnicas como anúncios em jornais, cartazes, agências especializadas, plataforma virtual, indicação de funcionários dentre outros.

O autor também acredita que o recrutamento funciona como um meio de comunicação com o mercado de recursos humanos e sua aplicação pode engajar mão de obra interna e externa para suprir sua demanda de pessoal. E apresenta alguns particularidades de cada método, apresentados em resumo na figura 1.

Figura 1 - Métodos de recrutamento



Fonte: CHIAVENATO, 2010.

Feito o recrutamento o próximo desafio será selecionar os trabalhadores adequados para as necessidades e a realidade do negócio.

2.3.3.2 Seleção

Nesta etapa avalia-se as competências e qualificações dos candidatos recrutados. De modo amplo a seleção precisa classificar os melhores candidatos frente às necessidades do cargo na empresa, tendo em vista “manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal, bem como a eficácia da organização” (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 85).

Já para Pontes (2010) a seleção não é um processo unilateral e não deve considerar apenas as qualificações e o potencial do candidato, mas também, as suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização que ele busca satisfazer no cargo da empresa.

Sem dúvidas selecionar os melhores não é tarefa singular e para auxiliar o administrador neste ofício é indispensável aplicar instrumentos como: análise de currículos, entrevista, dinâmicas de grupo, testes de conhecimento, aptidão e personalidade (GIL, 2011).

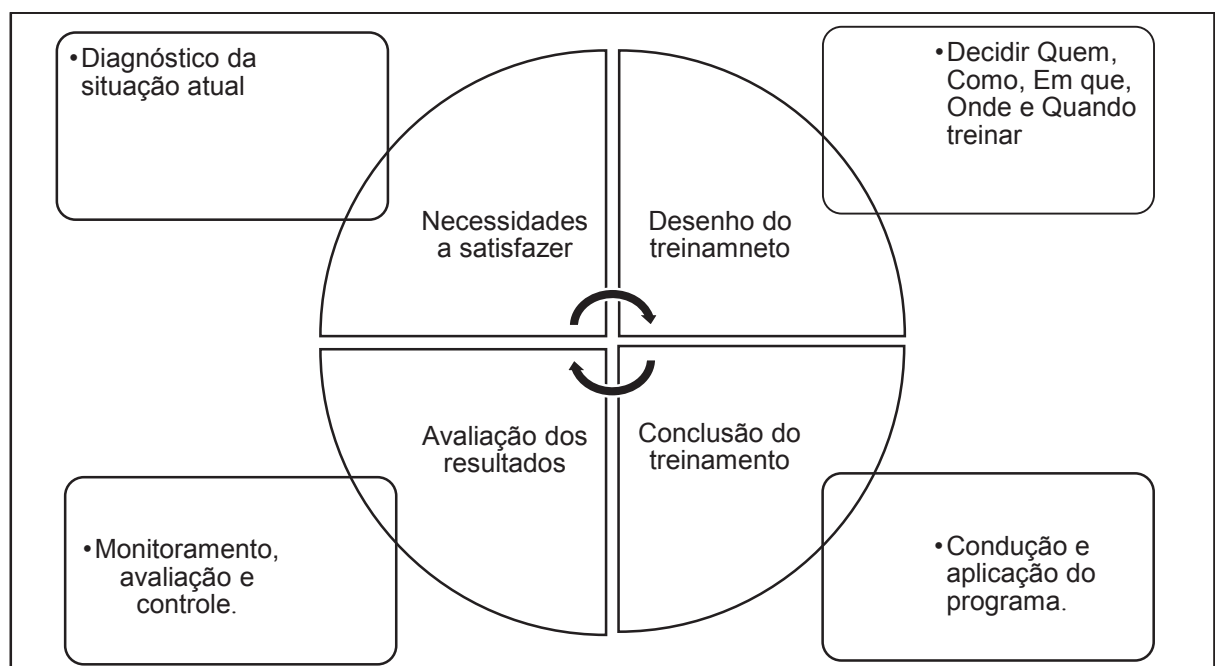
2.3.3.3 Treinamento e desenvolvimento

De modo geral o aperfeiçoamento de recursos humanos é um esforço de transformação de competências individuais para melhorar a performance coletiva da organização. O treinamento é um processo educacional de curto prazo para adequar cada pessoa a seu cargo atual, na intenção de desenvolver competências e melhorar seu desempenho (DALMAU; TOSTA, 2009).

Nesses termos Chiavenato (2010) considera que o treinamento é um meio de tornar as pessoas mais criativas, produtivas e inovadoras, enriquecendo o patrimônio humano da empresa. Contudo, alerta que o treinamento não deve ser confundido como uma simples questão de zerar carências de cursos e informação, ele precisa trazer aprendizado, revertendo o estágio inicial.

Segundo o autor o processo de treinamento é cíclico e contínuo, passa por quatro etapas ilustradas na figura 2.

Figura 2 - Processo de treinamento



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2010.

Por sua vez, o desenvolvimento de pessoas é um procedimento de aprendizagem de longo prazo norteado para o desenvolvimento de competências que não estão propriamente alinhadas com as exigências do cargo atual. Os processos de aperfeiçoamento pessoal visam acrescer as capacidades da pessoa de modo que ela atinja todo o seu potencial (SOBRAL; PECI, 2008).

Em suma, o treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoal formam o alicerce para o crescimento organizacional, ilustrado pela figura 3.

Figura 3 - Crescimento organizacional



Fonte: Adaptado de SOBRAL; PECI, 2008.

2.3.4 Administração de marketing

O marketing é uma das maiores áreas da administração e tem a atribuição de fornecer ao gestor informações sobre os consumidores dos produtos e serviços da empresa através da comunicação com o mercado trocando informações continuamente como define Las Casas (2006), para ele, marketing é uma área que

inclui todas as atividades relativas às relações de troca, voltadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, tendo em vista os objetivos da organização e considerando o ambiente de atuação e impacto que estas relações causam.

Ainda segundo o autor o marketing promove influência nas organizações e na sociedade, pois, simplesmente satisfazer as necessidade e desejos dos clientes não é mais o suficiente. É preciso que as empresas respeitem seus parceiros e o ambiente, atuando a favor da responsabilidade social.

Percebe-se que a área de marketing requer atenção especial e precisa ser bem administrada, pois, a partir de suas ações que a organização pode gerar valor para seus produtos e marcas. Segundo Kotler e Keller (2006), a administração de marketing é definida como a análise, o planejamento, implementação e controle destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado alvo, com o propósito de atingir os objetivos da organização.

Neste sentido entende Limeira (2010, p. 10) que a “administração de marketing” resume o conceito da função do marketing como um processo de “planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de marketing” desejando potencializar os resultados para os clientes e *stakeholders* da organização. No seu entendimento a administração de marketing pode ser dividida em duas grandes áreas, a estratégica e a operacional.

No âmbito das responsabilidade estratégicas figuram as decisões estratégicas de marketing que incluem a análise e segmentação de mercado como estratégias de: produtos e serviços, preços praticados, canais de distribuição (praça) e meios de comunicação utilizados (promoção). Em relação as responsabilidades operacionais entende-se que elas envolvem as ações táticas e operacionais de marketing para a execução das vendas como: a produção de materiais comunicativos, a escolha e controle dos canais de vendas, implementação das ações promocionais (distribuição de prêmios e brindes, distribuição de amostras grátis), dentre outras (LIMEIRA, 2010).

Complementando a autora afirma que a adoção conjunta das ações estratégicas e operacionais relacionadas aos “quatro Ps” (produto, preço, praça e

promoção) compõe o chamado “composto de marketing” também conhecido como *mix de marketing* (LIMEIRA, 2010, p. 09).

Entendimento que está em conformidade com a sapiência de Kotler e Keller (2006), que ratificam o composto de marketing como um conjunto de ferramentas estratégicas empregadas para criar valor para os clientes da organização. A maneira como é direcionado este composto indica o modo que a empresa sente o seu mercado e procura se posicionar nele adotando estratégias baseadas nos quatro Ps.

Segundo os autores o composto de marketing é a melhor representação dos elementos que uma organização precisa controlar dentre a ampla diversidade de ferramentas que o marketing possui.

2.4 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

Segundo Carreira (2009, p. 1), a administração é uma ciência aplicada e seus ensinamentos podem ser encontrados distribuídos nas ações realizadas nas rotinas de trabalho e na estrutura organizacional da empresa. O autor considera que “a Organização, Sistemas e Métodos é a única responsável pela aplicação de todos os conceitos de todas as disciplinas ministradas no curso de administração”.

A Organização, Sistemas e Métodos (OSM), é uma atribuição do planejamento e da organização que otimiza a construção da estrutura de recursos e fluxos de uma empresa, bem como determina seus planos de trabalho principalmente em relação aos procedimentos, rotinas e métodos utilizados (ALVAREZ apud MARTINS, 2009).

Neste sentido Cruz (2002), acrescenta que o objetivo maior da OSM é a eliminação do supérfluo nos processos produtivos da organização, buscando otimizar os tempos e espaços utilizados, pelo raciocínio analítico e lógico, no uso desses recursos, de maneira que se obtenha a minimização dos esforços e a maximização dos resultados.

Na busca pela otimização dos tempos e espaços utilizados nas atividades da empresa é fundamental observar o *layout* ou seja, o ambiente de trabalho que

envolve a disposição das unidades de trabalho, das máquinas e equipamento, a arrumação dos móveis, o acondicionamento das matérias-primas e o fluxo de produção adotado (CURY, 2010).

O projeto de adequação do *layout*, segundo Cury (2010), deve observar alguns pontos como:

- Otimizar as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais;
- Racionalizar os fluxos de fabricação ou tramitação de processos;
- Racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível;
- Minimizar a movimentação das pessoas produtos materiais e documentos dentro do ambiente organizacional (CURY, 2010, p. 396).

A partir dos fundamentos apresentados pelos autores citados pode-se concluir que a OSM, busca a racionalização dos processos da empresa, para evitar a perda de tempo com ações desnecessárias que não agreguem valor ao produto ou serviço e que não sejam reconhecidos pelo consumidor como um diferencial.

E para auxiliar na visão do quadro geral da empresa e as possíveis inconformidades organizacionais que acometem o negócio, faz-se necessário realizar um diagnóstico organizacional que tem como objetivo auxiliar na tomada de decisão, avaliando a realidade e oferecendo alternativas para a ampliação dos níveis materiais e intelectuais presentes na empresa.

2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A generalidade do conceito de diagnóstico na maioria das vezes está associada a área médica, de fato, nesta ciência é por meio da análise dos sintomas apresentados pelo paciente que o médico diagnostica as causas das enfermidades que acometem a pessoa e prescreve o seu tratamento.

Partindo dessa analogia a análise e o diagnóstico organizacional nas empresas, busca identificar as patologias que afetam a empresa, ou seja, procura detectar as relações de causa e efeito dos problemas apresentados que limitam sua viabilidade e crescimento (LABES, 2002).

Neste sentido, Cavalcanti, Farah e Mello (1981) observam que

através do diagnóstico organizacional, o empresário tomará conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que podemos denominar massa crítica que assegurarão a sobrevivência de sua empresa, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental (CAVALCANTI; FERAH; MELLO, 1981, p. 14).

Já Tavares (2010, p. 221) afirma que a principal função do diagnóstico é permitir uma comparação entre “o que é” e “como deveria ser ou o que se pretende”, orienta ainda que, a partir dessa comparação, pode-se recomendar o que necessita ser feito e eliminado ou minimizado.

Complementando Oliveira (2006), destaca que o diagnóstico é uma avaliação que se faz sobre o estado atual da organização, com o intuito de determinar quais são as condições necessárias para chegar a uma situação mais desejável.

Além disso, Cury (2010) acrescenta que o diagnóstico organizacional tem o objetivo de identificar também os métodos e processos de trabalho, sendo vários os modelos que permitem realizar esse processo de levantamentos. E Tavares (2010) afirma que são três as etapas do diagnóstico organizacional, primeiro realiza-se a identificação dos problemas, em seguida sua priorização e, por fim, a identificação das causas e efeitos.

Desta maneira conclui-se que o diagnóstico permite às empresas avaliar sua situação atual, além de auxiliar na tomada de decisão e na administração da mudança.

3 METODOLOGIA

Segundo Roesch (1999), a metodologia tem como objetivo, em qualquer tipo de estudo ou pesquisa, indicar qual o caminho será seguido na sua elaboração. Nela se descreve quais tipos de pesquisa, técnicas de coletas e análises de dados serão utilizados no estudo em questão, definindo como este será realizado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo pretende propor melhorias na gestão de uma microempresa atuante no setor de alimentação através do emprego dos princípios, funções e instrumentos da administração e a viabilidade da aplicação dessas abordagens teóricas no seu processo de gestão, em relação às práticas atualmente apuradas.

Neste sentido, foi realizado um diagnóstico organizacional que observou e avaliou os instrumentos e ferramentas utilizados pelo gestor na administração da empresa, a organização geral do negócio, seus fluxos e rotinas de trabalho, a configuração do layout, os mecanismos de controle existentes e as ações de marketing praticadas, através de observação direta e aplicação de entrevista semiestruturada, caracterizando a pesquisa como: qualitativa, descritiva, explicativa, tratando-se de estudo de caso.

Qualitativa quanto à abordagem do problema, pois não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega ferramentas da estatística, mas propõe a obtenção de dados descritivos sobre situações e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995).

Em relação aos objetivos a pesquisa se classifica em descritiva e explicativa. Segundo Gil (2009), a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e a observação sistemática identifica a pesquisa descritiva, pois descreve as peculiaridades de determinada situação ou problema, nesse caso a viabilidade da aplicação dos conceitos teóricos na gestão da empresa “Pastelaria”, e explicativa porque identifica os fatores que determinam ou contribuem para orientar as práticas organizacionais presentes na gestão da empresa.

Por ser um estudo empírico que investiga situações contextuais que permitem maior conhecimento e detalhamento do objeto estudado, onde o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados na observação e na entrevista, é caracterizado como estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos (YIN, 2005).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada a partir de fontes primárias pela observação *in loco*, que segundo Gil (2008), é a técnica onde o pesquisador permanece alheio a situação estudada e observa de maneira espontânea os fatos sendo muito mais um espectador que um ator, e através de entrevista semiestruturada de perguntas abertas com o gestor da empresa (Apêndice A) onde ambos os instrumentos de coleta foram aplicados nos mês de Abril e Maio de 2016. Todavia, também houve a apreciação de fontes secundárias tais como: os contratos social, contrato de locação do imóvel e alvarás da empresa.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

No processo de análise e interpretação dos dados coletados foi utilizado o método da análise de conteúdo, que Vergara (2005), afirma ser uma boa ferramenta de interpretação que busca identificar o que está sendo dito a respeito do tema pesquisado.

Bardin (1979 apud GERHARDT et al. 2009, p. 84) acrescenta que este método é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter [...] indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na intenção de atender o objetivo geral e os específicos propostos neste trabalho e com base nos fundamentos teóricos expostos, norteado pela metodologia apresentada, este capítulo encaminha a seguir a caracterização da microempresa alvo do estudo, bem como o diagnóstico dos resultados da pesquisa a qual está composta de dados da entrevista, observação simples e análise documental realizadas.

4.1 A EMPRESA

A empresa objeto deste estudo caracteriza-se como microempresa e atua no comércio varejista de alimentos comercializando pastéis, petisco, lanches, sorvetes e bebidas diversas desde a sua abertura no mês de Maio de 2014. Localizada no município de Coronel Freitas, SC, situa-se no centro da cidade onde ocupa uma área de aproximadamente 200 m² distribuídos entre os ambientes de cozinha, bar, salão interno, ambiente externo e sanitários. Possui em seu quadro 02 (dois) funcionários fixos e 01 (um) *freelance*, aos finais de semana, além do gestor do negócio.

A pedido do proprietário e como requisito para realização deste trabalho, foi suprimida a razão social do estabelecimento, bem como os demais dados legais que possibilitariam sua identificação.

4.2 DIAGNÓSTICO

Na realização do diagnóstico organizacional, seguiu-se o modelo proposto por Cavalcante, Farah e Mello (1981), dividindo a abordagem por áreas-problemas em potencial, que neste estudo de caso são os Processos administrativos, Recursos Humanos, Organização Sistemas e Métodos, Administração de materiais, Administração financeira e por fim o Composto de marketing.

De acordo com os autores esta investigação segmentada é essencial para conhecer a empresa detalhadamente e a realizar um diagnóstico preciso.

Neste processo de análise foram utilizados como instrumentos principais de coleta de dados a entrevista com o proprietário do estabelecimento e a observação direta, contudo, não foi dispensada a investigação documental.

De acordo com Cavalcante, Farah e Mello (1981, p. 25) “a entrevista não elimina a necessidade da observação direta que é um dos instrumentos de diagnóstico mais interessantes para as pequenas e médias empresas”.

E Labes (2002), corrobora este entendimento e acrescenta que para cada situação uma ou outra técnica poderá ser mais indicada, sua escolha deve considerar o grau de profundidade da abordagem e as peculiaridades da empresa diagnosticada.

Assim serão abordadas as áreas e seus componentes conforme ilustra o quadro 1.

Quadro 1 – Áreas - problema de abordagem do diagnóstico

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	RECURSOS HUMANOS
• Planejamento empresarial	• Relações trabalhistas legais
• Objetivos da empresa	• Recrutamento e seleção
• Estratégias empresariais	• Treinamento
• Processo decisório	• Políticas de remuneração e incentivos
• Formalidades Legais	
ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS	ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS
• Estrutura organizacional	• Previsão de demanda
• Divisão do trabalho	• Estoques mínimos
• Comunicação interna	• Compras
• Configuração do Layout da empresa	• Armazenagem
	• Processo de produção
	• Instrumentos de Controle
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	COMPOSTO DE MARKETING
• Análise e avaliação de custos	• Estratégia de produtos

• Fluxo de caixa	• Estratégia de preço
• Situação financeira e econômica	• Estratégias de ponto de vendas e mercado (praça)
	• Estratégia de comunicação (promoção)

Fonte: Adaptado de CAVALCANTI; FARAH; MELLO, 1981.

Conforme explica Labes (2002, p. 83), “é com base no material obtido no levantamento que se realiza a análise organizacional. [...] Realizada a análise, elabora-se o relatório do diagnóstico organizacional”.

Diante do exposto dá-se continuidade ao diagnóstico e a primeira área analisada considerou as demandas administrativas da empresa.

4.2.1 Processos administrativos

A entrevista com o proprietário evidenciou que a empresa foi constituída de forma repentina quando o mesmo constatou que não havia na cidade um estabelecimento que oferecia “algo diferente” aos clientes, ou seja, os bares e restaurantes presentes na época não se diferenciavam muito com relação aos produtos que ofereciam. E quando surgiu um imóvel vago no centro da cidade reconheceu que era o momento oportuno para abrir a microempresa.

O empresário declarou que no início o investimento financeiro foi pequeno, pois, não dispunha de uma reserva de capital expressiva e recorreu a um empréstimo para adquirir uma estrutura básica e iniciar as atividades. Também observou que não tinha experiência em gestão de negócios, sendo este, seu primeiro estabelecimento comercial e somente sua esposa já havia trabalhado na produção de lanches e petiscos.

Dos questionamentos pode-se observar que um dos principais objetivos que o empresário pretende alcançar com a empresa é a obtenção de renda complementar, uma vez que, possui outro emprego formal durante o dia e não se dedica exclusivamente ao negócio.

Neste sentido, com base nos dados coletados foi possível ponderar sobre a situação atual e os reflexos de alguns dos principais itens abordados nesta área sobre o planejamento empresarial, a definição dos objetivos da empresa, as estratégias empresariais presentes e o processo decisório na organização. Além disso foram observados alguns instrumentos legais da empresa como o contrato de locação do imóvel, o contrato social e os alvarás necessários.

Assim apresenta-se no quadro 2 as principais constatações auferidas.

Quadro 2 – Diagnóstico dos processos administrativos

Itens analisados	Situação observada	Reflexos e efeitos
Planejamento empresarial	- A empresa foi constituída sem a elaboração de um Plano de Negócio; - Não realiza análise ambiental adequada; (micro e macro ambientes).	- Desconhecimento da viabilidade econômica de médio e longo prazo; - Elevação da exposição aos riscos do mercado; - Aumento das chances de perda de capital investido.
Objetivos da empresa	- Observa-se pontos contraditórios. Quer aumentar sua clientela e ser referência na cidade, mas, não pretende fazer grandes investimentos para atrair novos clientes; - A empresa está focada no retorno (lucro) imediato. Não foram identificadas metas de médio e longo prazo consideráveis. Não há definição de prazos para alcançar as metas pretendidas.	- A visão de retorno imediato pode comprometer a continuidade do próprio negócio, pois, o lucro pode ser passageiro e se a empresa não tiver riquezas (valor) não se sustentará em momentos de adversidades; - A falta de clareza e objetividade no estabelecimento de metas da empresa, prejudica a demarcação do caminho que deve ser seguido; - Perdas financeiras e de tempo com ações infrutíferas.
Estratégias empresariais	Busca praticar preços mais baixos que a concorrência (liderança de custo).	A simples prática de preços menores que os da concorrência, sem dimensionar os impactos na lucratividade, expõe a empresa ao risco de insolvência.
Processo decisório	Centralizado no proprietário-gestor.	- A centralização de todas as decisões pela gerência cria dependência excessiva ao gestor; - Prejudica o fluxo de atividades

		no nível operacional; • Pode dificultar a adesão dos colaboradores aos propósitos da empresa.
Formalidades Legais	• Empresa está registrada e os requisitos e formalidades legais estão sendo parcialmente observados; • Alvarás atualizados; • O contrato de locação do imóvel estabelece um período curto (2 anos).	• Pendências legais inviabilizam a obtenção de empréstimos e financiamentos com instituições financeiras; • A regularização diminui a exposição ao risco de sofrer penalidades do fisco; • Contratos de locação com prazos curtos em desacordo com a legislação vigente, comprometendo a permanência no Ponto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Apontados os principais pontos desta área, segue-se para apreciação dos recursos humanos na lógica do diagnóstico proposto.

4.2.2 Recursos humanos

Os questionamentos destinados a elucidar aspectos inerentes a gestão de pessoas, propuseram conhecer a composição e o funcionamento dos recursos humanos e para tal analisou os seguintes itens: relações trabalhistas legais, recrutamento e seleção, treinamento e políticas de remuneração e incentivos.

Neste contexto, o principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista e as respostas do entrevistado apontaram que atualmente a empresa conta com poucos colaboradores fixos (três pessoas): a esposa do proprietário como responsável pela cozinha, limpeza de todos os ambientes da casa comercial e em alguns momentos também acolhe as atribuições de recebimento de pagamentos no caixa e um atendente, além do empresário que carrega as atribuições do caixa, compras, tele entregas e no atendimento dos clientes. Aos finais de semana e

feriados, mais um colaborador eventualmente é contratado para auxiliar nos trabalhos da cozinha e atendimento das mesas.

Perguntado a respeito das formalidades trabalhistas percebeu-se um leve desconforto com a abordagem do tema. Sobre as práticas de recrutamento e seleção que adota afirmou que devido ao pequeno porte do negócio, não considera necessário usar formalidades e quando precisa de mão de obra sempre recebe indicações de amigos e conhecidos.

Indagado se costuma fazer treinamentos com seus colaboradores o entrevistado foi objetivo em sua resposta ao afirmar que não existe nenhum treinamento específico. Sobre a remuneração e incentivos foi econômico nas respostas informando que segue as orientações da assessoria contábil pagando salários na média do mercado, além dos benefícios constantes em lei.

Em síntese algumas constatações possíveis desta área da empresa estão elencadas no quadro 3.

Quadro 3 – Diagnostico dos recursos humanos

Itens analisados	Situação atual	Reflexos e Efeitos
Relações trabalhistas legais	• Relações legais trabalhistas não estão plenamente atendidas.	• Exposição ao risco de sofrer ações trabalhistas futuras; • Possibilidade de perdas financeiras com pagamento de indenizações.
Recrutamento e seleção	• Não adota procedimentos formais de recrutamento e seleção; • A checagem de antecedentes não ocorre em todas as contratações; • Acontece por indicação de amigos e colaboradores atuais.	• Podem ocorrer contratações de pessoas sem o perfil desejado pela empresa e consequentes rescisões de contrato de trabalho prematuras; • Aumento da rotatividade de pessoal; • Aumento de despesas com pessoal; • Perda na qualidade do atendimento ao cliente.
Treinamento	• Não há treinamentos	• Possível comprometimento

	específicos para os novos colaboradores. São orientados pelos demais colaboradores.	da qualidade do atendimento ao cliente e perda na qualidade dos produtos produzidos.
Políticas de remuneração e incentivos	• Salários pagos estão na média dos praticados no setor; • Não há estabelecimento de metas de produtividade na empresa; • Não adota políticas de incentivos e benefícios extras, apenas os exigidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).	• Dificuldade de retenção de talentos; • Aumento da rotatividade; • Falta de comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

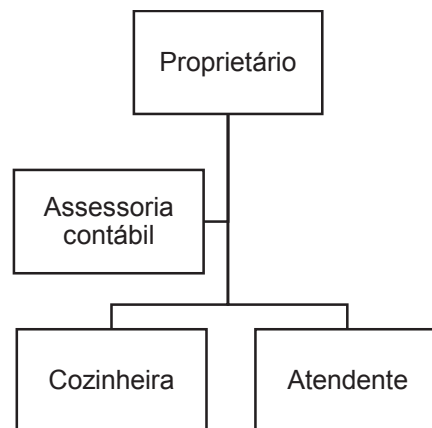
Sanadas as dúvidas sobre os recursos humanos, passemos a analisar a organização dos sistemas e métodos da empresa.

4.2.3 Organização, sistemas e métodos (OSM)

Os conceitos teóricos que abordam este campo da ciência administrativa, proporcionam muitos caminhos a trilhar. A OSM é uma área abrangente ao passo que se debruça principalmente, mas não só, sobre a organização interna do empreendimento. Dito isto, vale lembrar que pela natureza e tamanho do negócio este estudo ateve-se a observar estrutura organizacional, a divisão do trabalho, a comunicação presente e a configuração do layout.

Para tal, utilizou-se como ferramentas de coleta de dados a metodologia estabelecida com ênfase na observação direta e pôde-se constatar uma estrutura enxuta com apenas dois níveis organizacionais demonstrados na figura 4.

Figura 4 - Organograma funcional da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Apesar de ter poucos colaboradores a microempresa abre para atendimento ao público todos os dias da semana.

Os recursos materiais como máquinas, equipamentos e utensílios em geral estão em bom estado mas, insuficientes para atender aumentos de demanda em curto espaço de tempo.

A empresa não utiliza manuais de normas, procedimentos ou instruções operacionais o que denota o caráter informal da gestão organizacional nessa microempresa.

Todavia o roteiro de entrevista não foi dispensado e abordou temas como a tomada de decisão e a comunicação interpessoal na empresa. Neste sentido extrai-se a centralidade do processo decisório no proprietário.

No tocante à comunicação interna, verifica-se um diálogo direto entre empregador e empregados, sem usar outros canais de comunicação não verbalizada, como quadros informativos ou documentos. Cumpre assinalar que as considerações sobre a comunicação interna referem-se exclusivamente ao trato entre membro da organização, não considerando nesse momento a comunicação de clientes com os colaboradores da empresa.

O *layout* da empresa foi observado e as considerações estão apontadas no quadro 4, juntamente com os demais apontamentos.

Quadro 4 – Diagnóstico de organização, sistemas e métodos

Itens analisados	Situação atual	Reflexos e Efeitos
Estrutura organizacional	- A empresa apresenta equipe de trabalho e estrutura organizacional muito enxutas; - Não adota manual de normas, procedimentos ou instruções; - Recursos materiais limitados; - Gestão centralizada no proprietário.	- A estrutura enxuta permite a redução de despesas com pessoal, porém, dificulta o atendimento de encomendas maiores em prazos menores e é obstáculo para ampliação das atividades do negócio no curto e médio prazos; - A ausência de um manual de normas e procedimentos formais dificulta a padronização de processos e produtos; - A centralização excessiva inibe a iniciativa e criatividade da equipe.
Divisão do trabalho	- Existe divisão de tarefas; - As atividades de produção da cozinha só são integralmente conhecidas por uma pessoa (cozinheira); - Observa-se acúmulo de tarefas no cargo de cozinheiro; - Verifica-se negligência com horários de trabalho, principalmente na entrada; - Não há uniforme para funcionários.	- A divisão das tarefas melhora a organização e a produtividade; - A sobrecarga de atribuições por alguns postos de trabalho pode trazer fadiga e gargalos ao processo produtivo; - Dependência em relação ao processo de elaboração dos alimentos a uma pessoa pode prejudicar o atendimento dos clientes na sua ausência; - Possibilidade de comprometer a qualidade dos produtos da empresa.
Comunicação interna	- As informações e orientações são transmitidas exclusivamente de forma verbal; - A empresa não utiliza	- Comprometimento da eficácia da comunicação e perda de informações; - A falta de registro dificulta a

	instrumentos como quadros de orientações, informativos ou outros documentos de registro.	conferencia do que foi comunicado; • Perda de tempo e atrasos nos processos da empresa; • Fonte de geração de conflitos internos.
Configuração do Layout da empresa	• O Layout atual apresenta ociosidade de espaços físicos; • Baixo aproveitamento das instalações; • Existe apenas 01 (um) banheiro para os clientes (unissex).	• O ambiente deve provocar no cliente uma sensação agradável e aconchegante; • Evita a possibilidade de inclusão de elementos decorativos ou novos espaços atrativos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Concluída a coleta e análise dos dados nesta área o próximo ponto a ser pesquisado refere-se ao manejo dos insumos na organização.

4.2.4 Administração de materiais

A quarta área verificada pelo diagnóstico trata dos aspectos inerentes a administração de materiais, onde foram analisados a previsão de demanda, adoção de estoques mínimos, compras, armazenagem, processos de produção e controles existentes. As questões foram organizadas a fim de identificar as ações práticas que a empresa realiza nestes itens.

A respeito da previsão de demanda e estoque mínimo obteve-se como resposta que não há cálculo preocupado em antecipar o consumo dos clientes, bem como, não existem registros anteriores estabelecidos. Segundo o empresário as compras são realizadas com base na experiência adquirida e a pesquisa de preços não é feita entre os concorrentes, apenas entre produtos similares no mesmo distribuidor.

Esse tratamento empírico também se percebe no controle de estoques, bem como, a armazenagem e os processos produtivos, que foram diretamente observados durante a pesquisa e essa experiência retornou informações apontadas no quadro 5.

Quadro 5 – Diagnóstico de administração de materiais

Itens analisados	Situação atual	Reflexos e Efeitos
Previsão de demanda	• A empresa não possui registros de vendas de períodos passados; • Previsão de demanda está sustentada apenas nos conhecimentos empíricos do gestor.	• Não consegue prever demandas futuras, pois, não possui banco de dados sobre as vendas passadas; • Podem ocorrer falhas nas quantidades compradas com excesso ou falta de estoques; • Potencialidade para perdas de insumos e matérias primas provocando perdas financeiras.
Estoques mínimos	• A organização não adota políticas de estoques mínimos satisfatórias; • Ocorrem seguidas faltas de matérias primas principalmente com acréscimos inesperados de demanda.	• Perda de vendas por falta de produto; • Descontentamento das expectativas do cliente; • Prejuízos financeiros.
Compras	• O cadastro de fornecedores é limitado e pode ser considerado insatisfatório; • A empresa é dependente de um único fornecedor de massas de pastel com as características necessárias para manter a qualidade pretendida; • As compras são efetuadas semanalmente; • Não costuma efetuar a compra de lotes maiores para barganhar descontos e preços mais baixos; • Não ocorre a prática de pesquisa de preços;	• Dependência acentuada a alguns fornecedores; • A empresa está sujeita a pagar preços maiores pelas matérias primas e demais insumos; • Aumento dos custos de produção; • Inexatidão dos gastos com insumos para a empresa.

	• A empresa inclui nas suas compras a aquisição de materiais para uso na residência do proprietário.	
Armazenagem	• Não há um ambiente físico adequado para a armazenagem de caixas com bebidas e embalagens.	• O acondicionamento incorreto potencializa os riscos de perdas; • Exposição ao perigo de acidentes de trabalho; • Comprometimento do aspecto visual do ambiente.
Processo de produção	• Infraestrutura de equipamentos e utensílios de cozinha atendem as necessidades atuais do negócio; • Os requisitos de higiene e limpeza, como uso de aventais, toucas e luvas estão adequados; • Alvará sanitário atualizado; • A empresa utiliza porções pré-preparadas congeladas que estão acondicionadas corretamente.	• O atendimento das normas da vigilância sanitária evita penalidades; • Minimiza o risco de contaminações dos alimentos.
Instrumentos de Controle	• Não há controles formais na empresa em nenhum nível: estratégico, tático e operacional. Os controles operacionais são empíricos e ineficientes; • A empresa não adota instrumentos de controle de estoques.	• A empresa está sujeita a ter perdas com produtos vencidos no estoque; • Falta de insumos e matérias primas; • Falta de produto; • Perda de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Percebe-se com clareza que esta é uma das áreas diagnosticadas com as maiores deficiências de práticas condizentes com uma gestão eficaz, podendo impactar consideravelmente as finanças da empresa e questões legais.

4.2.5 Administração de finanças

A análise desta área buscou explorar quais os procedimentos adotados pela empresa em relação a administração das finanças e a sua saúde financeira. Neste

sentido os questionamentos da entrevista pretenderam apurar a situação presente do negócio, o nível de conhecimento do gestor da empresa, quais as ferramentas utilizadas e qual a sua percepção em relação à condução deste subsistema na organização. Já a investigação de documentos buscou elucidar os procedimentos existentes.

Desta forma os tópicos inerentes às finanças e custos enfatizados foram: análise e avaliação de custos e margem de lucro, fluxo de caixa e a situação financeira e econômica. Dos relatos do entrevistado percebe-se o interesse em organizar as finanças, no entanto diz não aplicar as ferramentas adequadas para tal como planilhas eletrônicas ou software específico.

O empresário também afirma não realizar um levantamento dos custos diretos de fabricação e qual a margem de lucro exata em cada produto. Sobre a saúde financeira do estabelecimento confirma que não conhece sua situação econômico-financeira atual e não sabe como fazer esse estudo.

Salienta-se que não é intuito deste trabalho apurar montantes monetárias envolvidos, mas, apreciar as práticas e ferramentas contidas no processo de administração dos recursos financeiros do negócio. Por isso não há resultados dessa ordem neste estudo de caso.

Desta forma apresenta-se as informações apuradas no quadro 6.

Quadro 6 – Diagnóstico de administração de finanças

Itens analisados	Situação atual	Reflexos e Efeitos
Análise e avaliação de custos e margem de lucro.	• Não há certeza dos custos envolvidos nos processos produtivos da empresa. Não há conhecimento exato dos custos de produção de cada produto; • A empresa não conhece a margem de lucro dos seus produtos; • Não há instrumento de controle formal de custos instalados como planilhas eletrônica ou software específico;	• Descontrole de custos e despesas do negócio; • A empresa não sabe exatamente o custo dos produtos que oferece; • Comprometimento da saúde financeira da empresa; • Risco elevado de tomadas de decisão equivocadas; • Aumento dos riscos de falência da organização.

	• Ausência de análise formal dos produtos mais vendidos e sua contribuição marginal; • Existe conhecimento dos produtos mais vendidos de forma empírica.	
Fluxo de caixa	• Não é realizado; • O caixa é operado por mais de uma pessoa e não utiliza instrumentos apropriados para seu controle.	• Desconhecimento da situação real do caixa; • Aumento do risco de desvios de dinheiro; • Maior possibilidade de atrasar pagamentos de fornecedores e demais despesas; • Tomada de empréstimos de giro sem necessidade; • Pagamento de multas e juros por atrasos de pagamentos.
Situação financeira e econômica	• O gestor demonstra interesse e preocupação em conhecer e controlar a saúde financeira da empresa; • A inadimplência e o financiamento de clientes é baixo; • A empresa absorve despesas pessoais do proprietário e sua família. Ocorre “mistura” de despesas da empresa com as despesas pessoais do gestor; • A empresa não sabe se é rentável; • A organização não tem percepção sobre a sua situação financeira se é superavitária ou deficitária; • O risco de descontinuidade das atividades é eminente.	• Aumento das despesas da empresa; • Auferição de falsos lucros ou prejuízos; • O descontrole e a falta de clareza da situação financeira e econômica da empresa representam uma fraqueza e ameaçam a sua sobrevivência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Outra consideração plausível da entrevista é o fato do empresário mencionar que está cortando gastos com anúncios em rádio e jornal. Ou seja há uma visão que investimento no *mix de marketing* é um custo desnecessário.

4.2.6 Composto de marketing

A última área observada neste estudo trata dos aspectos inerentes ao composto de marketing, a abordagem buscou identificar como são conduzidas as estratégias de produto, preço, praça e promoção na empresa.

Pela observação local pode-se concluir que os produtos são bem conceituados no mercado. Fato que se correlaciona com as declarações do entrevistado, pois, afirma que reclamações e devoluções de produtos são raras.

Questionou-se sobre a existência de materiais informativos de propaganda da empresa, o gestor respondeu que é entregue um “imã de geladeira” para os clientes nas tele entregas. Não havendo outras formas de divulgação como página em redes sociais ou aplicativos como *WhatsApp*, *Ifood* dentre outros.

Indagado sobre os aspecto visual do ponto de vendas (PDV), mencionou que gostaria de promover mudanças e melhorias no layout do ambiente externo mas julga que isto representa um investimento alto em comparação ao retorno gerado. Neste ponto observa-se um contraditório, pois, o respondente afirma que o “retorno não cobrirá o investimento”, mas, não efetuou qualquer estudo que ampare tal dedução.

Sobre a política de preços explica que segue os movimentos da concorrência, mas sempre os mantem abaixo dos praticados por eles, na intenção de conquistar mais clientes.

Diante disso, pelos relatos do entrevistado, aliados às observações testemunhadas, foi possível tecer algumas considerações que estão listadas no quadro 7.

Quadro 7 – Diagnóstico do composto de marketing

Itens analisados	Situação atual	Reflexos / Efeitos
Estratégia de produtos e serviços	• Produtos com boa aceitação pelos clientes. Raras reclamações e/ou devoluções de produtos observadas; • Apresentação (aspecto) com relação a sabor, textura e tamanho adequados; • Padrões de higiene e limpeza satisfatórios; • Inovação e diversificação de sabores de pastéis pouco explorada; • Existe a intenção de oferecer outros tipos de lanches (Xis), além dos pastéis e petiscos; • A empresa disponibiliza buffet de sorvetes nas estações quentes do ano; • Foi observada demora no atendimento as mesas e entrega dos pedidos; • O preparo e o envio para as mesas dos pedidos não segue a ordem de entrada das requisições; • Foi constada desatenção no apontamento de produtos nas comandas dos clientes.	• Reconhecimento do mercado pela qualidade e excelência dos produtos; • Facilidade para prospectar novos clientes interessados nos produtos; • Boa higiene e limpeza influencia na qualidade dos produtos e na avaliação dos clientes; • Pouca inovação pode trazer desinteresse do cliente pelo estabelecimento; • Demora no atendimento causa irritação e descontentamento dos clientes; • Imprecisão e divergências de apontamentos de consumo geram contestações e prejuízos financeiros.
Estratégias do ponto de vendas e mercado (Praça)	• Localização privilegiada e central, conforme figura 5; • Serviço de tele entregas pouco explorado; • Não há cadastro de clientes,	• A localização geográfica pode facilitar a prospecção da clientela; • O posicionamento na região central da cidade viabiliza tele entregas rápidas;

	a empresa não conhece todos os clientes; • Falta de pesquisa mercadológica; • A empresa conhece seus concorrentes diretos, no entanto, não foi identificado o conhecimento e/ou preocupação com concorrentes indiretos da empresa; • Fachadas, toldos e quiosques apresentam desgaste pela ação do tempo, comprometendo o aspecto visual do ponto, conforme figura 6.	• A privação de conhecimento sobre seus clientes pode inviabilizar ações marketing ou torna-las ineficazes; • Inabilidade na exploração das oportunidade oferecidas pelo mercado; • Desconhecimento do potencial de mercado e crescimento do negócio; • Perda de foco nas necessidades dos clientes; • Deficiência na observação dos agentes micro e macro econômicos influenciadores do mercado consumidor; • Afastamento de clientes por pré-julgamentos com relação aos aspectos físicos de fachadas e quiosques.
Estratégia de preços	• Análise de custos é realizada de forma informal sem o auxílio de ferramentas de cálculos de custos e não é individualizada para cada produto; • Os preços dos produtos são definidos com base nos praticados pela concorrência.	• Adoção e formação de preços sem a observância de custos dos produtos, preços da concorrência e margem de lucro desejada podem trazer prejuízos financeiros; • A formulação de preços errados pode levar ao afastamento de clientes e consequentemente decretar a falência da organização.
Estratégia de comunicação (promoção)	• Utilizava-se de comerciais de rádio com inserções diárias entre as 10:00hs e 11:30hs, não anuncia mais por considerar o custo elevado; • Não faz anúncios em jornais e periódicos; • Não utiliza materiais de divulgação como <i>folders</i>, cartazes, Faixas e <i>Banners</i>; • Não foram identificados recursos de vídeo no estabelecimento para entretenimento dos frequentadores;	• Ineficiência das ações de propaganda; • Investimentos financeiros em marketing sem retorno de vendas; • Perda de clientes usuários das tecnologias de comunicação e conectados as redes sociais.

	• A empresa não possui página em redes sociais; • A empresa não possui canal exclusivo de contatado de mensagens por aplicativo de celular como <i>WhatsApp, Ifood</i>, etc; • O <i>layout</i> do cardápio requer reformulações; • Não há política de promoção e propaganda eficaz.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No intuito de facilitar a compreensão da localização central da microempresa estudada indica-se no mapa da figura 5 sua posição na cidade de Coronel Freitas.

Figura 5 - Mapa da cidade de Coronel Freitas, SC



Fonte: GOOGLE, 2016.

Com a intensão de ambientar o leitor aos aspectos visuais da microempresa apresenta-se na figura 6 uma fotografia de sua fachada.

Figura 6 - Fachada da microempresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Vencida a etapa de diagnóstico e análise dos problemas organizacionais que afetam a gestão do negócio, a presente pesquisa pretende propor novas práticas administrativas e recomendar melhorias na organização geral da Pastelaria. Neste viés, apresenta-se as sugestões para a empresa.

4.3 PROPOSIÇÕES PARA A EMPRESA

Atendendo-se aos objetivos específicos fixado no estudo, foram elencadas nesta seção um conjunto de propostas segmentadas pelas áreas investigadas no intento de proporcionar melhorias na gestão e organização geral da empresa.

Convém ressaltar que as proposições apresentadas levam em consideração o porte do negócio e o mercado que atua, pois, é sabido que a realidade das microempresas destoa das grandes organizações. Portanto, as sugestões

oferecidas observam estas peculiaridades inerentes ao pequeno negócio objeto deste estudo, majoritariamente de empreendedorismo familiar, administrada sem o uso de ferramentas e práticas da ciência administrativa.

4.3.1 Processos administrativos

Diante dos relatos do empresário, fica evidenciado que a empresa não foi alicerçada num planejamento detalhado, sendo estruturada repentinamente sem o auxílio ou supervisão de órgãos como o SEBRAE, esta situação persiste até os dias atuais. Percebe-se no empresário características de empreendedor por oportunidade, mas, não domina os conhecimentos técnicos em relação aos processos administrativos inerentes à gestão de negócios.

Deduz-se que a empresa adota uma estratégia de enfrentamento do mercado, contudo não é uma ação planejada e consciente, podendo até comprometer suas atividades futuras.

Outro dado constatado foi a centralização das decisões, mesmo as rotineiras operacionais, estão concentradas no proprietário-gestor da empresa, o que em alguns momentos atrasa as atividades rotineiras do negócio.

Com relação às formalidades legais, ajustes são necessários para garantir a permanência no local e dar maior tranquilidade à empresa.

Diante dessas conclusões sugere-se para a empresa as ações elencadas no quadro 8.

Quadro 8 – Proposições aos processos administrativos

Itens analisados	Proposições/Sugestões	Instrumentos/práticas
Planejamento empresarial	Elaborar um planejamento de acordo com a realidade e o ambiente em que a empresa está inserida.	Este planejamento poderá prever ações simples de curto e médio prazos, como a necessidade de trocas de equipamentos, utensílios e mobílias, reformas e melhorias do espaço físico do estabelecimento até as intenções

		futuras de investimento na ampliação dos negócios no longo prazo.
Objetivos da empresa	Estabelecer objetivos claros que considerem não apenas o retorno financeiro imediato de curto prazo, mas que estimem também a lucratividade necessária para adicionar valor e riqueza a empresa, como: melhorias da estrutura física, consolidação da marca e ampliação da clientela.	Organizar um cronograma de atividades e metas, estabelecendo prazos para cumpri-las. Planejar os passos futuros e as ações que devem ser tomadas. Estabelecer os objetivos e metas da empresa para se ter clareza do caminho a seguir.
Estratégias empresariais	Mudança na estratégia atual baseada nos preços baixos (liderança de custos) para uma estratégia voltada na excelência do produto pastel (estratégia competitiva de foco), pois, a empresa é a única que oferece este produto com ênfase no mercado local e já são bem aceitos pelos clientes.	- Investir e focar na melhoria continua dos pastéis como o produto principal da empresa, pois, os demais lanches e petiscos encontram similares na concorrência e não são o diferencial do negócio; - Oferecer constantemente novos sabores de pastéis e testar com os clientes (amostras grátis, promoções, etc); - Adotar a estratégia de agregar valor ao produto através de melhorias na qualidade, padrão de atendimento, ambiente atrativo, entre outros.
Processo decisório	Torna-lo mais participativo e descentralizado. Sugere-se adotar uma postura de integração dos colaboradores nos processos decisórios, ouvindo suas opiniões sobre melhorias nos processos e rotinas de trabalho.	Incentivando os colaboradores a participar na organização, expondo suas sugestões de melhoria nas atividades. Esta postura promove maior aderência dos funcionários nos projetos da empresa, melhorando os níveis de produtividade. Assim, o gestor trará mais eficiência nas tomadas de decisões e na comunicação interna.
Formalidades Legais	Corrigir as inconformidades do contrato de locação do imóvel.	Reformular o contrato junto ao locatário com assistência de um Advogado ou corretor credenciado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.3.2 Recursos humanos

Dos dados coletados detectou-se que na empresa algumas formalidades legais apresentam carências e necessitam adequações.

Os procedimentos formais de recrutamento e seleção não são observados pela gestão, principalmente por acreditar que são dispensáveis devido ao porte da empresa e pela simplicidade das tarefas operacionais. Portanto, não há estudos consumados no processo de contratação dos colaboradores.

No tocante aos treinamentos de mão-de-obra há grande importância dos atuais colaboradores para a microempresa, visto que, não são oferecidos treinamentos específicos e os conhecimentos das rotinas são repassados pelos funcionários mais antigos aos novos durante a execução propriamente dita dos trabalhos. Além disso, a exclusividade de domínio dos conhecimentos do processo produtivo por um único colaborador, cultiva dependência deste funcionário, prejudicando a empresa na sua ausência.

Quanto a remuneração e incentivos não há na empresa uma postura de estímulo e encorajamento do pessoal na busca por metas produtivas ou aperfeiçoamento dos processos de trabalho atuais. O empresário considera satisfatória a política de comparar a remuneração que ele paga com os praticados pela concorrência. Além disso, existe a crença de que oferecer incentivos e recompensar colaboradores resume-se a aumentar salários.

Em suma, a administração dos recursos humanos na organização é executada intuitivamente.

Na intenção de aprimorar a gestão de pessoas na empresa propõe-se inicialmente as ideias do quadro 9.

Quadro 9 - Proposições para gestão de pessoas

Itens analisados	Proposições/Sugestões	Instrumentos/práticas
Relações trabalhistas legais	• Sanar as pendências de registro de funcionários.	• Acionar a assessoria contábil da empresa.
Recrutamento e seleção	• Cria um cadastro de candidatos com o perfil e as qualificações necessárias para a organização; • Contatar agências de recrutamento e seleção na ausência de interessados qualificados locais.	• Receber currículos para criar um banco de dados de trabalhadores com perfil desejado para o negócio. Estes documentos devem ser analisados e incluídos nos arquivos apenas se estiverem aptos aos requisitos buscados e atualização deve ser constante. O recebimento dos currículos poderá ser feito direto na empresa, por indicação de pessoas de confiança do empresário ou pela internet (e-mail, página de redes sociais, site da empresa).
Treinamento	• Investir em treinamentos principalmente na melhoria do atendimento ao cliente para funcionários e proprietário; • Capacitar o empresário em cursos básicos de gestão de microempresas.	• Contratar assessoria especializada na área. Empresas de gestão de Recursos Humanos, SEBRAE, etc; • Pesquisar cursos de gestão oferecidos gratuitamente pela internet.
Políticas de remuneração e incentivos	• Elaborar estudos de viabilidade e implantação de metas produtivas, vendas e qualidade de atendimento ao cliente; • Elaborar um plano de benefícios em cooperação com outras empresas.	• Premiar os funcionários com dias de folga extra quando as metas são batidas; • Conceder premiações em dinheiro ao final do ano quando as perspectivas de faturamento anual são alcançadas (participação nos lucros); • Buscar parcerias com outros empresários para oferecer benefícios aos empregados, como descontos em farmácias, supermercados, academias de ginástica entre outros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.3.3 Organização, sistemas e métodos (OSM)

Conforme apurações do diagnóstico, pode-se dizer que a Pastelaria apresenta limitações de estrutura funcional que não comprometem suas atividades operacionais no momento, mas, que no médio e longo prazo demandam investimentos.

Destarte, há ações de cunho imediato capazes de contribuir no avanço dos resultados da organização, salientados no quadro 10.

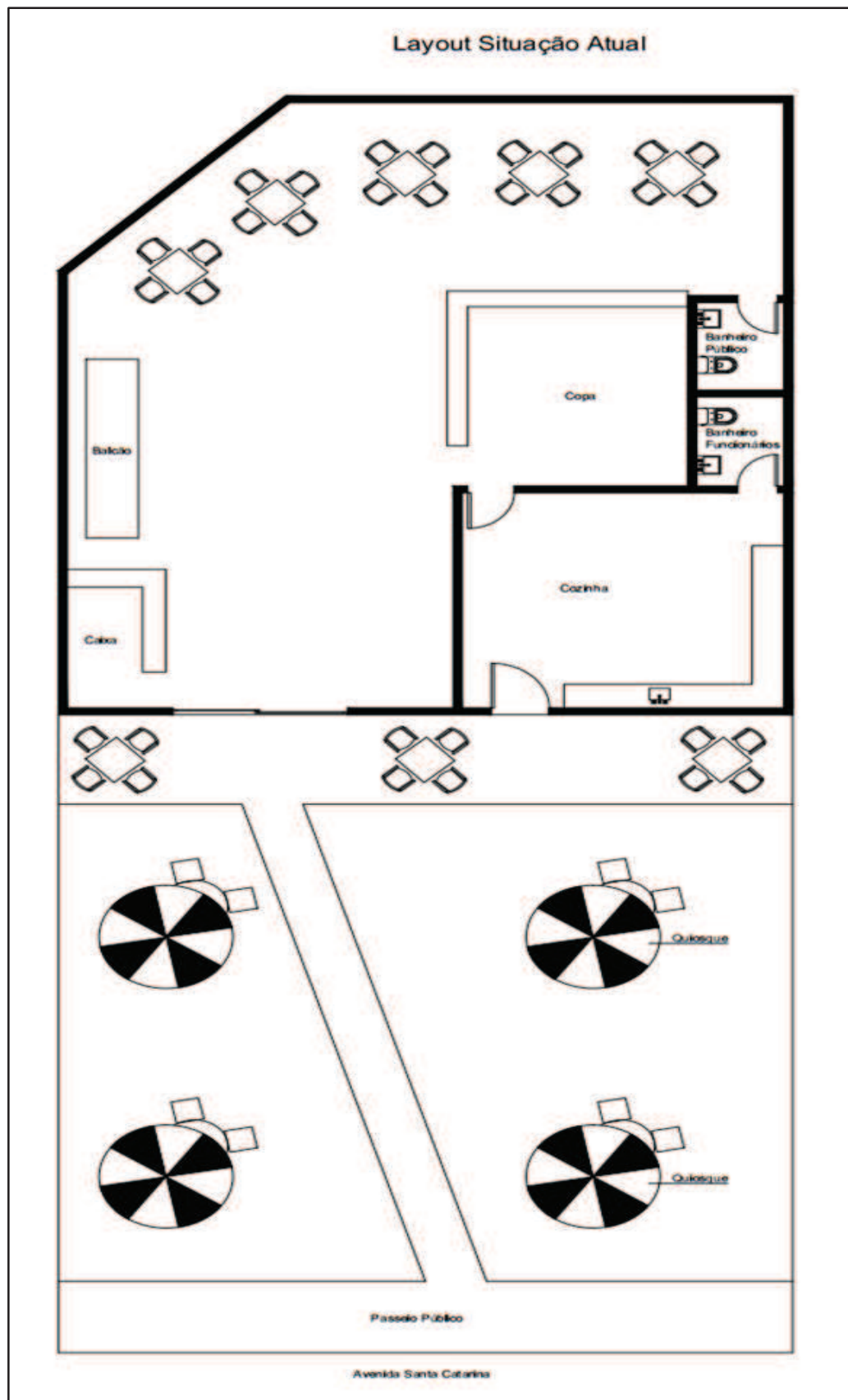
Quadro 10 - Proposições de organização, sistemas e métodos

Itens analisados	Proposições/Sugestões	Instrumentos/práticas
Estrutura organizacional	• Providenciar reparos e melhorias no processo produtivo; • Elaborar manuais e guias; • Efetuar manutenção preventiva das instalações de gás, hidráulicas e elétricas.	• Troca de utensílios de cozinha com aparência de muito usados por novos; • Adquirir mais uma mesa de apoio para a cozinha; • Elaborar um manual de procedimentos e informações com as receitas dos pastéis, quantidades e montagem dos pratos, inclusive com ilustrações (fotos); • Providenciar uniformes para a equipe.
Divisão do trabalho	• Redistribuir tarefas e responsabilidades entre os colaboradores para diminuir a quantidade de trabalho da cozinheira.	• Contratação de mais um colaborador com características de versatilidade para auxiliar na cozinha e no atendimento direto ao cliente; • Estabelecer horário de trabalho, com início e fim e cobrar sua observação.
Comunicação interna	• Estabelecer um canal formal de comunicação interna.	• Instalar e utilizar painel para recados e orientações gerais aos colaboradores.
Configuração do Layout da empresa	• Adaptar e reorganizar o layout do salão interno para melhorar o uso de espaços	• Buscar auxílio de profissional arquiteto para reconfigurar os ambientes da empresa.

	subaproveitados; • Instalar mais um banheiro; • Reduzir medidas do bar e criar um depósito de bebidas e embalagens; • Mudar a posição dos balcões e do caixa para otimizar os espaços; • Colocar cortinas nas janelas do salão interno; • Renovar a pinturas desgastadas; • Mudar a iluminação; • Pôr no salão interno quadros decorativos com fotos dos pratos mais pedidos; • Reformar o ambiente externo, promovendo reformas e melhorias na fachada, toldos e piso; • Substituição dos quiosque fixos por mesas dobráveis de madeira, o que traz maior versatilidade de disposição física das mesas, melhora o aproveitamento do espaço, melhora esteticamente o ambiente, facilita a limpeza do ambiente; • Sugestão do novo layout conforme analogia entre as figuras 7 e 8.	
--	--	--

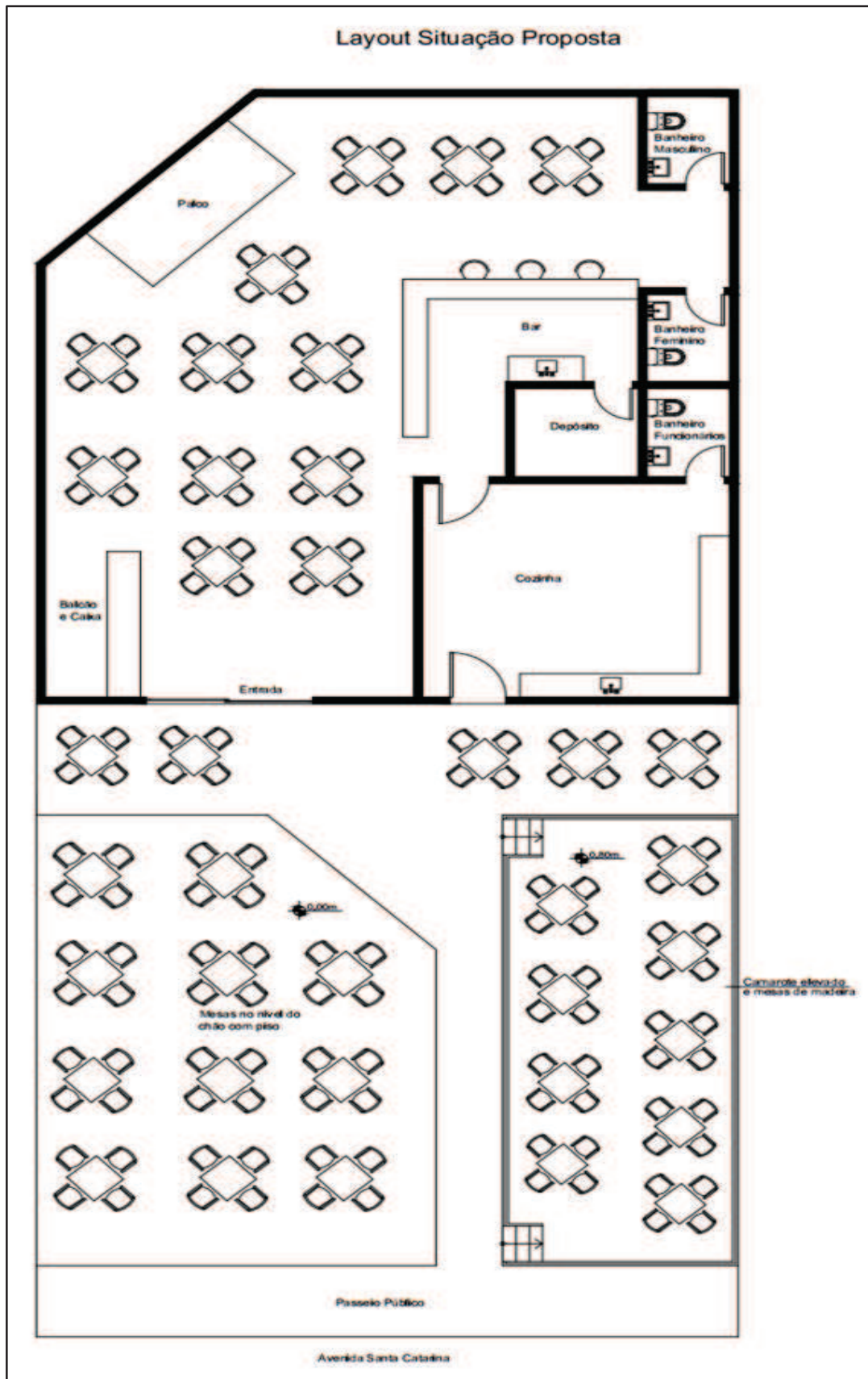
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Figura 7 - *Layout atual*



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Figura 8 - *Layout* proposto



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.3.4 Administração de materiais

Ao analisar o conteúdo da entrevista e das observações *in loco* a que se dizer que esta área da microempresa deve receber uma atenção especial do empresário, pois, com base nos ensinamentos teóricos anotados neste trabalho, existem problemas substanciais neste setor.

Apurou-se que a empresa não se utiliza de registros de vendas e controles de estoque capazes de prever a sua demanda o que pode resultar em desperdícios e perdas financeiras pela compra de insumos em excesso. Além disso, a organização acolhe gastos com aquisição de materiais não integralizados no consumo das operações.

No entanto, é preciso ressaltar o bom trato do processo produtivo que atende aos requisitos de higiene e limpeza esperados pela clientela e órgãos de regulação.

Ademais, oferece-se no quadro 11 algumas propostas de melhoria para a Pastelaria.

Quadro 11 - Proposições para administração de materiais

Itens analisados	Proposições/Sugestões	Instrumentos/práticas
Previsão de demanda	Instituir registros de vendas na empresa para facilitar a previsão de demandas.	Criar planilhas eletrônicas com registros de vendas.
Estoques mínimos	Melhorar a política de estoques mínimos para evitar ao máximo compras não programadas e com custos maiores.	Criar registros com os insumos que mais faltam e estudar em que momento atingem seu ponto crítico de estoque de adquirir lotes maiores (ex. materiais de higiene e limpeza, embalagens para entrega de produtos, etc).
Compras	- Criar um cadastro de fornecedores e fortalecer a rede de relacionamentos da empresa; - Instalar um registro de compras com informações básicas com registro de preços, consumo,	- Fortalecer o cadastro de fornecedores com pelo menos 3 opções para cada insumo utilizado na empresa; - Estreitar relações comerciais com os mesmos para estabelecer

	catálogos e especificações dos insumos; • Implantar método de classificação de materiais conhecidos como ABC; • Desmembrar as compras da empresa e particulares do empresário.	parcerias benéficas para a empresa; • Reavaliar os critérios de compra com base nos métodos de classificação sugeridos para insumos e materiais, considerando também os impactos que sua falta pode trazer. A partir desse ordenamento será plausível praticar a aquisição de lotes maiores (mensais por exemplo), para barganhar preços melhores.
Armazenagem	• Criar um depósito para armazenagem de bebidas e embalagens.	• Conforme sugestão na alteração do layout, figura 8.
Processo de produção	• Manter e melhorar as condições de higiene e limpeza atuais.	• Renovar utensílios de cozinha muito desgastados (principalmente os plásticos). • Manter vigilância constante com os requisitos de higiene e limpeza na manutenção dos alimentos; • Realizar dedetizações periódicas contra roedores e insetos; • Manter alvará sanitário em dia.
Instrumentos de Controle	• Instaurar método de controle eficiente com instrumentos adequados as necessidade da empresa.	• Organizar a estocagem e utilização dos matérias, adotando um método de controle conhecido como PEPS (Primeiro que Entra é o Primeiro que Sai) quer dizer que o primeiro produto a entrar no armazém deve ser o primeiro a sair, com o objetivo de evitar a perda por vencimento da mercadoria; • Os instrumentos de controle podem ser um software específico ou mesmo planilhas eletrônicas; • Fazer inventários semanais dos estoques.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.3.5 Administração de finanças

A condução do subsistema de finanças merece uma atenção especial. Foi apurado que a empresa não conhece sua atual situação econômico-financeira. Também não há processo formais de gestão nessa área. Nas atividades do caixa é feita uma verificação dos compromissos de pagamentos e recebimentos muito rudimentar se configurando em uma auditoria bastante empírica.

Como se pode notar, esta área da empresa apresenta deficiências notáveis ao passo que não há certeza dos custos de produção e demais despesas, além disso confunde-se a administração das finanças do negócio com a gestão de recursos pessoais do empresário.

Desse modo requer um tratamento diligente na administração das finanças da Pastelaria, pois, a continuidade deste contexto pode comprometer a sua sustentabilidade. Neste sentido no intuito de auxiliar a empresa algumas propostas de melhorias são apresentadas no quadro 12.

Quadro 12 - Proposições para administração das finanças

Itens analisados	Proposições/Sugestões	Instrumentos/práticas
Análise e avaliação de custos e margem de lucro.	- Realizar um amplo estudo de custos fixos e variáveis presentes na organização; - Precificar os produtos com base nos custos obtidos e margem de lucro pretendida.	- Realizar ensaios com os produtos para descobrir o custo direto real; - Criar planilhas eletrônicas com todas as despesas da empresa.
Fluxo de caixa	Adotar a prática de gestão do fluxo de caixa.	- Melhorar o sistema de conferência de comandas com os controles do caixa. Isto aumenta a responsabilidade nos apontamentos nas comandas e permite supervisionar o dinheiro com maior exatidão; - Elaborar um controle do fluxo de caixa com o auxílio de planilha eletrônica disponível no site do SEBRAE, conforme modelo da figura 9.

Situação financeira e econômica	• Separar despesas pessoais das despesas da empresa; • Contratar assessoria profissional para revelar a situação econômica e financeira atual e capacitar o gestor da microempresa em cursos de gestão de finanças.	• Buscar orientações no SEBRAE e com profissionais administradores para descobrir a realidade financeira do negócio e a partir disso elaborar ferramentas de monitoramento constante (margem de lucro, nível de rentabilidade, endividamento, entre outros); • O gestor poderá buscar capacitação nos diversos cursos de Ensino a Distância (EAD) oferecidos gratuitamente no site do SEBRAE.
---------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Conforme proposto para a organização do fluxo de caixa, o gestor poderá utilizar-se do modelo de fluxo de caixa da figura 9, com as adaptações pertinentes.

Figura 4 - Modelo de fluxo de caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas												
Contas a receber-vendas realizadas												
Outros recebimentos												
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS												
Fornecedores												
Folha de pagamento												
INSS a recolher												
FGTS												
Retiradas sócios												
Impostos s/ vendas												
Aluguéis												
Energia elétrica												
Telefone												
Serviços contabilidade												
Combustíveis												
Manut. de veículos												
Manutenção fábrica												
Despesas diversas												
Férias												
13º salário												
Verbas para rescisão												
Empréstimos bancários												
Financiamentos equip.												
Despesas financeiras												
Pagamento novos empréstimos												
Outros pagamentos												
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: SEBRAE, 2016.

4.3.6 Composto de marketing

Sobre o composto de marketing apura-se pontos fortes e fracos da empresa, bem como ameaças e oportunidades do ambiente que está inserida.

No produto principal (pastel) capta-se potencial para inovações e melhorias pois, já é bem conceituado entre os clientes. Outro aspecto favorável ao negócio é a sua localização no centro da cidade.

No entanto, constata-se alguns problemas no atendimento da casa e no olhar das ações de promoção e propaganda, vistas apenas como um custo para a empresa, sem dimensionar os possíveis ganhos com investimentos em marketing.

Percebe-se ainda que não há definição racional do preço dos produtos, com base nos custos de produção, mas sim, uma comparação com os demais estabelecimentos do ramo já que o entrevistado afirma que seus preços são alicerçados na concorrência. Assim, para possibilitar a reversão do cenário atual, elenca-se no quadro 13 recomendações de melhorias na gestão desta área da microempresa.

Quadro 13 - Proposições para o composto de marketing

Itens analisados	Proposições/Sugestões	Instrumentos/práticas
Estratégia de produtos e serviços	- Os produtos sazonais não devem atuar como produtos centrais da casa, esse papel deve ser reservado aos pastéis; - Manter a qualidade atual dos produtos e oferecer novos sabores de pastéis; - Investir na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.	- Manter as estratégias atuais de produtos sazonais (sorvetes) e implantar as pretendidas pelo gestor (lanche "Xis") com opções de sabores limitados; - Criar e testar novos sabores de pasteis com clientes ou grupos de foco antes de inclui-los no cardápio; - Analisar regularmente as quantidades vendidas de cada pastel e examinar sua permanência no cardápio; - Desenvolver um controle de consumo das mesas eficiente e menos propenso a falhas; - Buscar treinamento e

		desenvolvimento de atendimento ao cliente para todos os colaboradores da empresa e realizar avaliações periódicas dos resultados. O site do SEBRAE oferece na sua plataforma EAD vários cursos e dicas para qualificar o atendimento ao cliente sem custos para o empresário.
Estratégias do ponto de vendas e mercado (Praça)	• Explorar o potencial da localização central do ponto com fortalecimento de tele entregas; • Fazer melhorias no layout do espaço conforme sugestões apresentadas no subitem configurações do layout; • Criar um cadastro de clientes; • Contratar assessoria de marketing para divulgação da marca e estudo do ponto de venda (PDV); (exemplo: Empresa Junior da UFFS).	• Abertura do estabelecimento mais cedo (18:00hs) para alcançar os clientes que buscam o Happy hour, e que atualmente frequentam a concorrência; • Oferecer entrega gratuita para pedidos grandes na região central e fortalecer a tele entrega de pasteis na área rural próxima a cidade; • Elaborar kits (combos) para grupos de estudantes que retornam à noite das universidades de cidades próximas e que trafegam por Coronel Freitas; • Firmar parcerias com outras empresas para entrega de lanches aos seus colaboradores e clientes (empresas, escritórios, hotéis, etc); • Providenciar assinatura de plano de TV para transmissão de jogos esportivos; • Reformar fachada, colocar piso e substituir os quiosques por mesas.
Estratégia de preços	• Formar preços com base nos custos do negócio e estratégias da concorrência.	• Rotineiramente com o contabilista da empresa, apurar o custo de principais produtos.
Estratégia de comunicação (promoção)	• Renovar o layout do cardápio; • Constituir estratégias de comunicação permanentes com os clientes; • Estreitar relações com outras	• Contratar profissional para desenvolver materiais gráficos para divulgação como: folders, cartazes, faixas e banners; • Utilizar veículo de comunicação. Jornais, rádio e outros para dinamizar

	empresas para divulgar a pastelaria; • Participar de feiras e eventos.	promoções e propaganda; • Instalar outdoor na entrada da cidade; • Criar páginas da empresa nas redes sociais e atualiza-las sempre; • Adotar o uso de aplicativos como <i>WhatsApp</i>, <i>Ifood</i>, etc; • Oferecer acesso à internet (<i>Wi-fi</i>); • Disponibilizar canais de sugestões e reclamações.
--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme relatado nos parágrafos introdutórios deste estudo, as micro e pequenas empresas são muito importantes para a economia do país. Elas são responsáveis por uma grande parte da renda gerada, porém, as taxas de mortalidade entre os empreendimentos jovens no Brasil é expressiva. E diante de quadros de crise econômica como o atual, o índice de fechamento de empresas tende a crescer.

A inabilidade na gestão dos seus recursos e na sua organização como um todo contribui decisivamente para a seleção natural do mercado. Como apontado ao longo deste trabalho percebe-se que a ineficiência da gestão das micro e pequenas empresas possui relação direta com a ausência de ferramentas e práticas de administração eficientes. De fato o sucesso empresarial está intimamente ligado a uma gestão capaz de organizar bem os recursos humanos e materiais disponíveis.

Nesse sentido esta pesquisa pretendeu auxiliar a microempresa Pastelaria a fortalecer sua capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar seus processos de gestão por meio do uso de ferramentas e práticas administrativas que se ajustem à conjuntura organizacional.

Esse propósito delineou a construção do problema de pesquisa e a definição de cinco objetivos específicos. Os primeiros dois pretendiam realizar levantamentos relacionados às principais áreas e funções da administração da empresa e diagnosticar os problemas organizacionais de gestão.

À partir dos dados coletados na entrevista, observação direta e exame documental, foi possível descrever como se dá o processo administrativo da microempresa e traçar um paralelo entre os ensinamentos teóricos e as práticas encontradas.

Conforme relatado a microempresa iniciou suas atividades a dois anos e não houve um planejamento prévio (plano de negócio). Sabe-se que empreender exige muita atenção aos detalhes e tranquilidade para lidar com diversos problemas e reviravoltas do mercado. Por isso, planejar é essencial para a prevenção e controle de risco e no caso desta microempresa suas ações não estão amparadas por essa função da administração.

A falta de planejamento na estruturação inicial, reflete-se na organização da Pastelaria até os dias atuais. Apura-se a existência de uma estrutura enxuta de recursos humanos e materiais, que até a presente data não comprometem severamente o atendimento da demanda da empresa, no entanto, esta não poderá atender um possível crescimento de clientes no curto prazo e investimentos serão necessários.

Ainda sobre os recursos humanos a ausência de formalização nos processos de obtenção de mão de obra prejudica a estrutura organizacional e recomenda-se observar a distribuição dos trabalhos que apresentam pontos de estrangulamentos (gargalos) nas atividades da cozinha em função do acúmulos de atribuições do cargo.

No tocante a direção da microempresa percebe-se que a pouca experiência em gestão de negócios, e o desconhecimento das ferramentas, instrumentos de controle, estratégias de marketing entre outras ações oferecidas pela teoria administrativa, limita a conquista de resultados mais expressivos.

Aliás, este é o aspecto mais crítico identificado por esse estudo, a falta de controles na área financeira, de materiais e estoques, faz com que o empresário não conheça a fundo a saúde econômico-financeira da sua empresa trazendo insegurança na tomada de decisões com relação a investimentos na ampliação e melhoria da estrutura física.

Sabe-se que o sucesso dos pequenos negócios não depende apenas da oferta de bons produtos e serviços, mas do gerenciamento de gastos, lucros, investimentos. Tudo precisa ser controlado. Porém, pode-se afirmar que não existem controles formais estratégicos, táticos e operacionais instalados na empresa estudada.

A análise desta área trouxe informações importantes à pesquisa sobre falhas no gerenciamento da microempresa, apontadas pelos teóricos como as grandes causas de falência dos pequenos estabelecimentos comerciais e assim a Pastelaria apresenta exatamente tais características. Empresa jovem, não planejada e que não faz uso de instrumentos de controle na gestão de seus recursos materiais e financeiros.

Tais circunstancias necessitam de uma abordagem cuidadosa, uma vez que, a delonga em ações eficientes e eficazes pode decretar a descontinuidade das suas atividades.

Além disso, a apreciação das práticas administrativas nas demais áreas da empresa revelaram a possibilidade de utilizar uma série de ações que auxiliariam na melhoria dos seus resultados e neste intuito foi elaborado um conjunto de proposições para organização da microempresa apresentadas no item 4.3 deste trabalho. Atendendo-se assim aos demais objetivos específicos da pesquisa de propor novas práticas de gestão e recomendar mudanças na organização geral, bem como, sugerir estratégias competitivas.

A princípio o conjunto de propostas e sugestões podem parecer triviais, contudo, deve-se considerar que se trata de um estudo de caso retratando o momento atual da microempresa. As medidas sugeridas são para ações iniciais de organização geral e devido a dinamicidade dos mercados precisam ser reavaliadas continuamente.

De fato, apresentar soluções complexas com caminhos penosos, inviabilizaria qualquer aplicação de melhorias, não sendo suportáveis pela estrutura da Pastelaria diante das disponibilidades financeiras atuais e do cenário econômico em crise.

Neste sentido cabe ressaltar que essa pesquisa não tem o propósito de generalizar os resultados e nem exaurir os estudos sobre temas tão importantes. Assim, salienta-se a necessidade de implantar as ações propostas e monitorar seus resultados constantemente, reavaliando e alterando práticas administrativas se julgadas ineficientes.

Dessa forma considera-se atendido o objetivo principal do estudo de propor melhorias na gestão e organização da microempresa Pastelaria situada na cidade de Coronel Freitas, SC.

Ademais, o estudo contribuiu para expandir a bagagem de conhecimentos do autor sobre temáticas da ciência administrativa, acrescentando à realidade teórica aprendida um ensejo prático de aplicação em campo. Demonstrando-se essencial para o acadêmico atuar de forma coerente com as atribuições que lhes serão pertinentes no mercado de trabalho.

No tocante as limitações encontradas na execução do estudo pode-se citar a escassez de modelos de diagnóstico organizacional específicos para as MPE's, que precisam de um olhar singular dos pesquisadores. Seu grau de sofisticação é menor necessitando mais praticidade nos processos, atividades e controles em comparação às organizações maiores. E em geral a literatura apresenta modelos aplicáveis às organizações com estruturas funcionais maiores.

Sugere-se a criação de um plano de ação que estabeleça um cronograma para implantar as proposições sugeridas, fixando prioridades com relação a gravidade, urgência e tendência das carências apontadas.

Por fim, recomenda-se que a empresa utilize as informações geradas por este estudo para melhorar seus resultados e que novas pesquisas aprofundadas sejam elaboradas principalmente em relação a gestão dos recursos financeiros a fim de elucidar a realidade financeira da Pastelaria.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Emerson B.. **Proposta de aplicação de ferramentas de gestão em micro e pequenas empresas**. Joinville: UDESC, 2014. 53p. Disponível em: <www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/201401/Emerson-Barcelos-Amaral.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2011.

AUGUSTIN, E. S. et al. **Ferramentas administrativas utilizadas por micro e pequenas empresas**. X SEGet - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2013. Disponível em: <www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/27518271.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Sensor das MPes catarinenses**. Disponível em: <<http://www.sc.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/SC/pesquisa-do-sebraesc-aponta-que-das-mpes-registraram-aumento-estabilidade-vendas>>. Acesso em 15 nov. 2015.

BALLOU, Ronald H.. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração**: novo cenário competitivo. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRUNORO, Livia Caetano; FILHO, Hélio Zanquetto. **Grau de utilidade das ferramentas de gestão para as empresas de Alfredo Chaves-es**- X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Agosto 2014. Disponível em: <www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0243.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2015

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**: Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAVALCANTI, Symone Batista. **Diagnóstico organizacional em uma microempresa do setor de bares e restaurantes de João Pessoa/PB**. João Pessoa: UFPB, 2009. 106p. Disponível em:

<www.ccsa.ufpb.br/sesa/arquivos/monografias/2009.1/organizacao_e_metodos/diagnostico_organizacional_em_uma_microempresa_do_setor_de_bares_e_restaurantes_de_joao_pessoa.pdf>. Acesso em: 03 out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**: estudo das novas tecnologias de informação. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAFT, Richard L.; **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DALMAU, Marcos B. L.; TOSTA, Kelly C. B. T.. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

DEIMLING, Moacir F.. **Administração de materiais**. Setembro, 2014. Disponível em: <https://moodle-antigo.uffs.edu.br/file.php/7843/Apostila_Administracao_de_Materiais.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016.

DESSLER, Gary; **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Ademir A.; PEREIRA, Maria I.; REIS, Ana Carla F.; **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel. et al. **Estrutura do Projeto de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J.: **Princípios de administração financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abr., 1995.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO. **Causas de desaparecimento das micro e pequenas empresas**. Abril, 2013. Disponível em: <www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>. Acesso em: 31 out. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LABES, Emerson Moisés. **Estratégias e organização de negócios**. Chapecó: Faculdade Exponencial – FIE, 2002.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J.. **Administração**: princípios e tendências. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAMBERT, Tom. **Ferramentas da Administração**. 1ª ed. Londres: Saraiva, 1996.

LAS CASAS, Alexandre L.. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. **Gestão financeira nas pequenas e médias empresas**. In BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, Tania Maria V.. Fundamentos de marketing. In DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 01-15.

MACIEL, Roelton. Fechamento de empresas no Estado cresceu 43% no primeiro trimestre de 2016. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 28 abr. 2016. Notícias. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2016/04/fechamento-de-empresas-no-estado-cresceu-43-no-primeiro-trimestre-de-2016-5787876.html>>. Acesso em 29 maio 2016.

MARTINS, Betina Marili. **Análise do fluxo de documentos na agência do banco do Brasil Barra Velha – SC**. Balneário Piçarras: UNIVALI, 2009, 90p.. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Betina_Marili_Martins.pdf>. Acesso em 27 nov. 2015.

MAUAD, Thatiana V. B.. **A contribuição da teoria do caos e da complexidade na administração de empresas do século XXI**. Florianópolis: UFSC, 2007, 66p.. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292481>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

MAXIMIANO, Antônio C. A.. **Introdução à administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio C. A.. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, Flavia G.. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**. São Carlos: USP; São Carlos - Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção), 2000, 205p. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-19022002.../TDE.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: 2013. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 30 out. 2015.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.. FREEMAN, Edward R.. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TADEU, Hugo Ferreira Braga; ROCHA, Felipe Mello. **Fundamentos da Gestão de Estoques**. In TADEU, Hugo Ferreira Braga (org.). **Gestão de estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada

Prezado gestor,

A entrevista semiestruturada apresentada a seguir tem por objetivo fornecer subsídios para estudo em questão. As informações aqui prestadas serão utilizadas exclusivamente para tal finalidade. Desta forma, gostaria de contar com sua colaboração nesta etapa de coleta de dados.

Os questionamentos a seguir foram elaborados e adaptados, como base no roteiro proposto por Cavalcanti, Farah e Mello (1981), estruturados por áreas-problema:

1ª Área: Processos administrativos

1. Como surgiu a intenção de criar a empresa?
2. O senhor procurou informações com SEBRAE, CDL, Associação Comercial ou outras entidade?
3. Foi elaborado um Plano de Negócios?
4. A empresa faz planejamentos? Quais?
5. Quais os objetivos principais da empresa?
6. Como acontece a comunicação na empresa?
7. Como é o relacionamento interpessoal entre a equipe de trabalho? Existem conflitos?
8. Como funciona a tomada de decisão? É centralizada no proprietário ou descentralizada nos departamentos?

2ª Área: Recursos humanos

9. De que forma é constatada a necessidade de contratação de pessoal?
10. Como é feito o recrutamento do pessoal para trabalhar na sua empresa?
Recebe currículos? Se sim, Onde são recebidos?
11. Existe uma metodologia definida para a seleção de pessoas na empresa?
Como ocorre?
12. O senhor costuma considerar nível de instrução, experiência, indicações?
13. Faz entrevistas ou terceiriza a seleção para empresas especializadas?

14. A empresa promove ou contrata cursos de treinamento?
15. Como é feita a iniciação dos novos funcionários na empresa nas suas tarefas?
16. As formalidades trabalhistas legais são observadas na contratação?
17. A remuneração (salário) paga é compatível com o mercado? E em relação ao sindicato da categoria?
18. Existe política de incentivos e benefícios na empresa? Se sim quais são? E quais os critérios adotados?

3ª Área: Organização, Sistemas e Métodos

19. A empresa possui um manual de normas, procedimentos ou instruções das operações e atividades?
20. Existe um método definido de planejar e distribuir o trabalho na empresa, de acordo com as demandas?
21. Na comunicação na empresa? São utilizados documentos formais no processo? (Ex: utilização de relatórios, circulares, painel informativo, etc).
22. Há cargos especializados e individualizados ou os cargos permitem o trabalho em equipe?
23. Como a empresa está estruturada? (Ex: quantidade de funcionários, funções e atividades desempenhadas, quem faz o que?).
24. Como foi definido o layout da empresa com relação aos ambientes da casa? (Salão principal, Cozinha, bar, área externa).
25. Houve assessoria profissional na definição? Se sim, qual?
26. O senhor gostaria de mudar algo no layout do negócio?

4ª Área: Administração de materiais

27. Como é realizada uma previsão de demanda para os produtos?
 - Se sim como é feita essa previsão?
 - Se não por que não faz?
28. Quais critérios são adotados para definir o momento de repor os estoques?
29. Há na empresa política de estoques mínimos? Detalhar.
30. Como são efetuadas as compras da empresa? (Diária, semanal, mensal). Por que adota esta forma de comprar?
31. Como a empresa seleciona os seus fornecedores de produtos/matérias-primas?

- Quais são os critérios observados?
 - A empresa possui um cadastro de seus fornecedores?
32. Quais instrumentos de controle são utilizados?
33. A empresa faz inventários de estoque?
- Se sim, qual a periodicidade de verificação?
 - Se não, por que não é feito?
34. Existem verificação da qualidade das matérias-primas no seu recebimento e antes dos seu uso na produção? (Ex: validade, aspectos físicos das embalagens, cheiro, etc).
35. Há preocupação com o adequado armazenamento, obedecendo às exigências de cada produto/matéria-prima (temperatura, humidade, ambiente)?
36. Que critérios são adotados na utilização das matérias-primas no processo produtivo?
37. Existe na empresa verificação da qualidade do produto vendido? Como é feito? Por quem é feito?

5ª Área: Administração das finanças e custos

38. A empresa conhece deus custos diretos, indiretos e despesas? Como acontece essa definição?
39. Como é calculado o custo dos produtos vendidos? Detalhar.
40. Os preços do produtos são definidos com base nos custos dos produtos?
- Se sim, de que forma é feito?
 - Se não, quais critérios definem os preços?
 - A empresa acompanha os preços da concorrência?
41. A empresa conhece exatamente a margem de contribuição (lucro) em cada produto?
42. A empresa utiliza métodos de acompanhamento do fluxo de caixa?
- Se sim, como funciona?
 - Se não, por qual(is) motivo(s) não utiliza?
43. A empresa conhece os prazos médios de pagamentos e recebimentos?
44. A empresa já tomou empréstimos? Se sim, por qual motivo?
45. A empresa conhece sua situação econômico-financeira? Como o ela é definida?

46. Existe na empresa algum tipo de instrumento, ferramenta ou prática de controle financeiro?

- Se sim, poderia detalhar como funciona?
- Se não, por qual motivo não usa?

47. A empresa possui acompanhamento contábil?

6ª Área: Composto de marketing

48. Como foi organizada a equipe de atendimento? Houve algum treinamento para eles?

49. A empresa realiza e/ou adota ações voltadas para promoção e propaganda?

- Se sim, detalhar quais.
- Se não, por quais motivos não faz?

50. Como a empresa procura estimular as vendas? (Assinalar todos que executa).

() Estuda e observa a preferência dos clientes e cria produtos a partir disso?

() Oferece amostras grátis para influenciar os clientes?

() Procura destacar ao cliente que existem novos sabores de pastéis no cardápio?

() Adota outras medidas? Se sim quais são? Elas tem alcançado os resultados desejados?

51. A empresa efetua ou já fez algum tipo de pesquisa de mercado?

52. A empresa conhece seus concorrentes? Como os identifica e define?

53. Com relação as políticas adotadas pelos concorrentes o que a empresa costuma fazer?

() ignorá-las, focando apenas nas próprias atividades?

() avalia os pontos fortes e fracos das ações dos concorrente e procura melhorá-las no seu negócio?

() apenas procura vender mais barato?

() reduz seus próprios custos para poder baixar o preço?

() incremente e melhora a qualidade dos produtos do seu negócio?

() adota outras políticas? (Especificar quais são)

54. A empresa sabe quem são seus clientes? Possui algum cadastro deles?

55. Na sua opinião qual o diferencial do seu produto em relação a concorrência?
(Ex. ambiente da loja, qualidade do produto, preço).

56. Há reclamações em relação aos produtos (pastéis) pelos clientes?

- Se sim, quais são as mais frequentes?
- Acontecem devoluções de produtos?

57. Na sua opinião há algo a ser mudado no seu produto? (Ex: Formato, aspecto, qualidade, custo do produto, etc.).

58. De que maneira a concorrência pode levar vantagem sobre o seu produto?

59. Para o sucesso do seu negócio o que o senhor considera ser fundamenta?
(Ex. vender mais barato, ter bom atendimento, melhorar os produtos, aumentar a variedade de produtos).

60. O senhor tem algum comentário, sugestão ou informação que seja relevante para o estudo sobre o qual não foi questionado?

Obrigado pela participação!