**Ferramentas de Gestão para Micro e pequenas empresas no Município de Caxias do Sul**

**Gustavo Mioranza**

Mestre em Administração pelo PPGA/UCS

**Paula Patricia Ganzer**

Mestranda do PPGA/UCS

**Cristine Hermann Nodari**

Doutoranda do PPGA/UCS

**Cristiane Quintana Gularte**

Mestranda do PPGA/UCS

**Renata Muraro**

Aluna de Graduação/UCS

**Pelayo Munhoz Olea**

Professor do PPGA/UCS

**Eric Dorion**

Professor do PPGA/UCS

**RESUMO**

As organizações de pequeno porte sofrem com a concorrência do mercado, por não possuírem acesso a ferramentas de gestão para suas organizações e a falta de acesso a ferramentas de gestão faz com que as pequenas empresas percam potencial competitivo, o que diminui a sua capacidade de sobrevivência. Para fortalecer as microempresas, existem programas vinculados a entidades, como as universidades, que promovem a disseminação de sistemas de controles gerenciais voltados a este porte de organização. O acesso às ferramentas de gestão auxiliam empresas a perceberem e ajustarem seus produtos e serviços, bem como aspectos relacionados ao atendimento das necessidades de seus clientes. O objetivo da pesquisa foi identificar quais as principais ferramentas de gestão que podem qualificar a gestão das micro e pequenas empresas e, que oferecem prevenção à falência das mesmas, pela falta de controles internos de gestão em seu ambiente organizacional segundo o SEBRAE. A metodologia utilizada na pesquisa foi a pesquisa qualitativa exploratória, de natureza bibliográfica, com a aplicação do método da análise de conteúdo para avaliação dos dados e o método indutivo foi utilizado para a investigação científica. Devido às empresas não possuírem formação e instrução sobre ferramentas gerenciais, programas de atendimento empresarial fazem contato direto e presencial, obtendo *in loco,* o relatório de como a empresa se encontra. A pesquisa expôs as ferramentas de gestão ofertadas às micro empresas na cidade de Caxias do Sul e identificou que as empresas em estudo demonstraram clara deficiência nos aspectos básicos de controles gerenciais.

**Palavras-chave:** Microempresas. Ferramentas de gestão. Competitividade.

**1 INTRODUÇÃO**

De acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas tornam-se cada vez mais importantes para a economia brasileira. As empresas de pequeno porte combinadas as microempresas são responsáveis por 99,2% do número total de negócios, 57,2% dos trabalhos totais, e 26,0% da massa do salário. Em consequência do aumento no número de trabalhos gerados sobre dois anos por estes negócios, houve um aumento real do salário de 57,3% em micro negócios e de 37,9% em empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2011).

Segundo levantamento do SEBRAE, uma parcela de empreendedores não alcança êxito em seus empreendimentos, sendo que uma das razões principais para a elevada taxa de mortalidade é, a falta de habilidade dos empreendedores de desenvolver e controlar seus negócios (SEBRAE, 2011). Isto sustenta a importância de compreender a dinâmica do empreendimento e o papel do empreendedor como o ator principal neste processo. As empresas de pequeno porte tornam-se cada vez mais importantes na condução econômica e no desenvolvimento social, além de ser uma fonte de criação de emprego, as empresas de pequeno porte são uma fonte para a inovação

Esta pesquisa teve como escopo, identificar quais as principais ferramentas de gestão que podem qualificar a gestão das micro e pequenas empresas, que oferecem assistência segundo o SEBRAE, para evitar o aumento de falência das mesmas, pela falta de controles internos de gestão em seu ambiente organizacional.

A abordagem sobre controles vem sendo desenvolvida desde o início do século XX. Nomes como Frederick W. Taylor, Frank Gilbreth e Henri Fayol, contribuíram com estudos sobre controles. Em decorrência de um cenário globalizado, muitas empresas procuram gerir seus negócios de maneira a garantirem sua continuidade. Os controles internos demonstram ser importantes dentro de uma organização, uma vez que protegem os ativos, previnem erros e fraudes, e ainda, tornam as demonstrações contábeis concisas, auxiliando na tomada de decisão, fazendo com que as empresas conquistem maior sustentabilidade (AUGUSTIN, 2006).

Bygrave (2004) apresenta o processo empreendedor como um jogo dos estágios e eventos que seguem a ideia ou a concepção do negócio, o evento que provoca as operações, a execução e o crescimento. Segundo o autor, em seu modelo do processo empreendedor, destaca os fatores críticos que conduzem ao desenvolvimento do negócio em cada estágio. No comportamento humano, os traços empreendedores são constituídos por atributos pessoais, ou seja, são as características dos empreendedores que os diferem dos não empreendedores.

O desconhecimento, por parte dos gestores, de como controlar sua empresa, por meio de controles internos que os auxiliem na gestão financeira, pode acarretar danos irreparáveis de tomada de decisão, e em decorrência disto, pode levar à falência precoce do empreendimento (AUGUSTIN, 2006).

Na última década, as organizações enfrentaram uma concorrência globalizada independente de seu porte. Os consumidores passaram a ter muitas informações sobre produtos, serviços e mercados, desejando produtos de qualidade a preços baixos. As empresas de pequeno porte, inseridas neste mercado, passaram a ter que se adaptar a este processo, necessitando estar preparadas para eventuais modificações nos seus produtos ou serviços, para desenvolver capacidades individuais e organizacionais, a fim de aumentar a habilidade de identificação e solução de problemas, o que gera um embasamento para a tomada de decisões estratégicas, vitais para a sobrevivência das empresas. Devido à sua estrutura flexível e ao grande número de atividades, as micro e pequenas empresas desenvolveram muitas oportunidades de emprego e renda. Há evidências que as microempresasexercem um papel muito importante na estabilização econômica, e qualquer declínio no setor afetará a taxa de crescimento econômico (AUGUSTIN, 2006).

As empresas apresentam deficiências na sua gestão, o que pode comprometer sua sobrevivência no mercado, que sinaliza o ensejo de buscar soluções adequadas à atual realidade de sua gestão, que gera perspectivas promissoras e necessárias para um desenvolvimento futuro (LONGENECKER et al., 1997).

A escolha por estudar ferramentas administrativas baseou-se no Projeto Negócio a Negócio realizado no ano de 2010, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a Universidade de Caxias do Sul (UCS). A principal tarefa do projeto foi, prestar consultoria às micro e pequenas empresas da região, realizando um diagnóstico a fim de identificar as carências de gestão. Na sequência foram ofertadas ferramentas de gestão para suprir as necessidades previamente identificadas pelo diagnóstico empresarial. Diante do exposto, este trabalho visou identificar e descrever as ferramentas de gestão mais procuradas pelas microempresas da cidade de Caxias do Sul no ano de 2010.

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

2.1 GESTÃO DE MICRO EMPRESAS

A pequena empresa é formada, na sua maioria, de empresas administradas pelo proprietário, heterogêneas e independentes, e de empresários cuja ordem estratégica do dia a dia, acomoda objetivos de orientação estratégica empresarial e sociopsicopessoal. A partir da análise de algumas das características psicológicas dos proprietários de pequenos negócios, é mencionada a sua necessidade de “micro administração” (KETS DE VRIES, 1985).

No Brasil, das quase 6 milhões de empresas, 99% são consideradas micro e pequenas. O setor de indústria responde por cerca de 18% do total de empresas, o de comércio por 45% e o de serviços por 37%. Na Figura 1, segue a classificação de empresas segundo seu porte e setor.

**Figura 1** - **Classificação de empresas**

Fonte: Revista FAE BUSINESS (2004).

É destinado às micro e pequenas empresas, o papel de agentes de mudança industrial e inovação como veículos para geração de emprego (BIRCH et al.,1993), criação de riqueza e crescimento econômico (STOREY, 1994).

Segundo Kruglianskas (1996, p. 7), um significativo número de micro e pequenas empresas trazem homogeneidade de mercado e melhor distribuição de renda, obtendo estabilidade social e política. Isso possibilita maior dinamismo e aumento de chances de alocação de recursos condizentes com a demanda.

As pequenas empresas têm papel de destaque no desenvolvimento econômico de todas as economias e, são caracterizadas com atos empresariais de inovação e novas iniciativas empresariais (BANK OF ENGLAND 2000; REYNOLDS et al.,2000; AUGUSTIN 2006).

A importância pode ser demonstrada por meio de pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2010, onde projetados os percentuais de taxas de mortalidade sobre o total de empresas registradas de 2000 a 2002, estimou-se o fechamento de 772.679 empresas no período, além da perda de 2,4 milhões de ocupações, contribuindo para o aumento das taxas de desemprego e da atividade informal. Os desperdícios potenciais de R$ 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica decorrem do encerramento das atividades empresariais desse período (AUGUSTIN, 2006).

2.2 FATORES DE INSUCESSO E DE CRESCIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Vários são os fatores de insucessos e de crescimento das empresas, entre eles a localização, o planejamento, os recursos humanos, o capital e o estudo de mercado. De acordo com Rebouças (1991), os fatores de êxito são dispostos em duas análises: a) o ambiente empresarial: conjunto estável e dinâmico de forças externas; b) situação interna: estudo das qualidades e deficiências da empresa, produção, administração e estrutura financeira.

De Mori (1998) aponta três fatores que afetam a sobrevivência das pequenas empresas: condições características do meio ambiente da empresa, características estruturais e estratégias do negócio e características individuais do empreendedor. Os fatores externos são os macroeconômicos e do ambiente e, efetivamente a empresa não pode atuar sobre eles.

As causas do sucesso ou fracasso são desmembradas em categorias distintas e inter-relacionadas: fatores externos, fatores internos e fatores relacionados ao empreendedor. Os fatores externos podem ser classificados como: a) demanda: procura por parte dos consumidores, da satisfação de suas necessidades de mercado; b) oferta: são diversos bens e serviços oferecidos por empresas por determinado preço, com avaliação de fornecedores e concorrentes; c) fatores de produção: recursos humanos, naturais, científicos, técnicos e financeiros; d) características regionais: o êxito que empresas de pequeno porte podem trazer ao desenvolvimento regional. Já os internos, que são relacionados ao funcionamento da empresa, podem ser modificados por ela, sendo eles: a) direção e gestão: capacidade de lidar com as incertezas; b) produção: corresponde a parte técnica; c) recursos humanos: gerenciar pessoas, treinamento; d) finanças: números e desempenho; e) área comercial: tendências, avaliar concorrência, preços, distribuição e assistência técnica; f) fatores relacionados ao empreendedor: necessidades, conhecimento, habilidades e valores (YONEMOTO, 1999; LEZANA, 1995).

A ausência de ações gerenciais é uma realidade nas pequenas empresas, que lutam para se manterem no mercado. Isso mostra que estas empresas são apenas conduzidas e administradas (LONGENECKER et al., 1997). As micro e pequenas empresas  enfrentam dificuldades para sobreviverem no mercado, por serem atingidas por forças competitivas, que se não trabalhadas, resultam em menor poder de barganha (RHODEN, 2000).

Storey (1994) define que o crescimento de pequenas empresas é dirigido interando três grupos de variáveis: a) calibre dos sócios-gerentes e recursos empresariais: motivação, educação, perícias administrativas, habilidades, idade e história familiar; b) perfil empresarial: idade, tamanho, setor alta-tecnologia/baixa-tecnologia, exportação-intensidade, forma legal, e regime de propriedade; c) planejamento estratégico: posicionamento de mercado, pesquisa e desenvolvimento, exportação, financiamento externo, administração de recursos humanos, desenvolvimento e sucessão planejada (AUGUSTIN, 2006).

As pessoas, no caso, os colaboradores, estão ligadas por laços sociais e familiares, que afetam tomadas de decisões em pequenos empreendimentos, onde a procura de mercado global para seus produtos/serviços torna-se imprescindível. As capacidades de administração, atitudes de mudança e sucessão, desempenham papel importante para o êxito empresarial (YONEMOTO, 1999).

2.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O Projeto Negócio a Negócio desenvolvido pelo SEBRAE teve por objetivo, atender micro e pequenas empresas, estas, após receberem o primeiro atendimento, denominado de diagnóstico empresarial, foram analisadas e as carências de gestão de cada empresa foram identificadas, esta foi classificada a primeira fase do projeto. Na segunda fase, foram entregues aos empresários as ferramentas de gestão que foram relatadas no diagnóstico empresarial e na terceira fase, aconteceu a avaliação, a fim de verificar se as ferramentas de gestão foram ou não implementadas.

As ferramentas estão divididas em três grandes grupos, que estão relacionadas com planejamento, mercado e finanças. Segue apresentação dos grupos e suas respectivas ferramentas: a) planejamento**:** o objetivo deste item é apresentar as ferramentas relacionadas a planejamento, utilizadas no Projeto Negócio a Negócio. Nesta área estão relacionadas cinco ferramentas denominadas: planilha norteadora, análise de mercado, informações da concorrência, matriz meu negócio e a concorrência e ações para neutralizar os concorrentes; b) mercado: no item mercado, foram trabalhadas oito ferramentas: cadastro de clientes, cadastro de fornecedores, cálculo da produtividade, roteiro para ações de *marketing*, matriz de fidelização de clientes, informações trabalhistas, análise da qualidade e gerenciamento da equipe de vendas; c) finanças**:** na área de finanças foram oferecidas dez ferramentas: controle de estoque, cálculo do capital de giro, fluxo de caixa, cálculo do preço de venda, controle diário de caixa, roteiro básico de crédito, previsão de vendas, controle diário de vendas, controle mensal de contas a pagar e controle mensal de contas a receber.

**3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada na pesquisa foi a qualitativa, possui caráter exploratório, de natureza bibliográfica, com a aplicação do método da análise de conteúdo. Cooper e Schindler (2003) afirmam que estão entre os principais objetivos da pesquisa exploratória, aumentar o entendimento do problema de administração, saber como outras pessoas resolveram problemas similares ao seu, identificar informações que possam ser usadas como questões investigativas e identificar fontes reais que possam ser usadas como questões de mensuração.

Para Lakatos e Marconi (2003) na pesquisa bibliográfica, verifica-se que a bibliografia pertinente ao tema de estudo oferece meios para definir e resolver problemas, não somente conhecidos como também explorar novas áreas onde os problemas não se solidificaram o suficiente. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo permitir ao pesquisador o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou na manipulação das informações. Não se trata de uma repetição do que já foi escrito sobre determinado assunto, mas propiciar o exame de um tema sob nova abordagem, que traz consigo novas conclusões.

O método utilizado para a investigação científica foi o método indutivo. Richardson (1989) parte de premissas em que casos particulares foram observados para se chegar a uma conclusão sobre casos ou acontecimentos não observados. Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através de livros, revistas, periódicos, dissertações, entre outros.

Após realizou-se uma análise exploratória dos dados, que segundo Malhotra (2010) e Köche (1997), possui o objetivo de analisar e possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Nesse caso, ela permitiu identificar as ferramentas administrativas utilizadas por micro e pequenas empresas.

No que se refere ao porte das empresas, optou-se por utilizar a classificação adotada pelo SEBRAE, que considera como micro e pequena empresa no ramo industrial, àquelas que possuem de vinte a noventa e nove funcionários, e no setor do comércio e prestação de serviços, classifica como micro e pequena, as empresas que possuem menos de quarenta e nove empregados. A escolha desse critério se justifica pelo fato de a maioria das empresas fornecerem dados referentes ao seu volume de vendas ou faturamento.

**4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

4.1 FERRAMENTAS UTILIZADAS PELOS EMPRESÁRIOS DAS MICRO EMPRESAS

O período analisado foi o mês de setembro de 2010. Das 1.392 empresas visitadas, foram ofertadas 8.352 ferramentas, finalizando uma média de 6 ferramentas por empresa.

Os tipos de ferramentas mais indicadas às micro empresas participantes do projeto negócio a negócio, desenvolvido pelo SEBRAE e, operacionalizado pela Universidade de Caxias do Sul, do Rio Grande do Sul, estão apresentadas a seguir.

Na Figura 2, segue a seguinte distribuição das ferramentas ofertadas pelo projeto negócio a negócio nas empresas analisadas:

|  |  |
| --- | --- |
| **% de Empresas** | **Ferramentas** |
| 11,95% | *Check List*/Roteiro de *Marketing* |
| 7,72% | Cadastro de Clientes |
| 6,85% | Cadastro de Fornecedores |
| 6,47% | Cálculo da Produtividade |
| 6,41% | Controle de Estoques |
| 5,90% | Matriz de Fidelização de Clientes |
| 5,75% | Planilha Norteadora |
| 4,90% | Análise de Mercado |
| 4,75% | Planilha para Análise da Qualidade |
| 4,72% | Gerenciamento da Equipe de Vendas |
| 4,21% | Cálculo do Capital de Giro |
| 3,54 % | Fluxo de Caixa |
| 3,45% | Informações Trabalhistas |
| 3,39% | Cálculo do Preço de Venda |
| 3,15% | Controle Diário de Caixa |
| 3,08% | Roteiro Básico de Crédito |
| 3,03% | Previsão de Vendas |
| 2,69% | Elaboração de Ações para Neutralizar a Concorrência |
| 1,92% | Controle Diário de Vendas |
| 1,90% | Matriz Meu Negócio e a Concorrência |
| 1,88% | Controle Mensal de Contas a Pagar |
| 1,77% | Controle Mensal de Contas a Receber |
| 0,57% | Planilha Informações da Concorrência |

**Figura 2** - **Percentual de empresas a receber as ferramentas de gestão**

Fonte: SEBRAE (2010).

Na Figura 3, segue a descrição das características básicas das ferramentas ofertadas pelo Projeto Negócio a Negócio.

|  |  |
| --- | --- |
| **Ferramentas** | **Objetivo** |
| **Roteiro de *Marketing*** | É uma ferramenta que traz um conjunto de questões, que orientam o empreendedor a manter seu ponto de venda atraente e uma rotina ativa de ações de *marketing* para seu negócio. É utilizada para orientar, pequenos detalhes nas ações de *marketing* e podem causar grande impacto na satisfação dos consumidores. Esta ferramenta ajuda o empreendedor a registrar periodicamente informações que lhe auxiliarão a melhor atender seus clientes. Isto ocorre através de uma lista de questões referentes ao seu ponto de venda. |
| **Cadastro de Clientes** | Ferramenta prática que auxilia o empreendedor na gestão de sua clientela. Os empreendedores de micro e pequenas empresas comumente administram seus clientes de maneira informal, sem quaisquer registros periódicos de seus contatos, perdendo a grande oportunidade de melhor conhecer seus compradores. Assim, esta ferramenta propõe uma maneira simples e rápida que ajuda o empreendedor a adotar esse hábito de gestão importante para a sua carteira de clientes. |
| **Cadastro de Fornecedores** | Planilha com informações essenciais para o empreendedor registrar e administrar seus principais fornecedores. Conhecer e cultivar bons fornecedores são ações importantes para o êxito de um negócio, por isso, esta ferramenta auxilia o empreendedor iniciar a prática salutar. |
| **Cálculo da Produtividade** | É uma ferramenta que auxilia o empreendedor a avaliar o quão interessante é o seu negócio em termos de ganhos em relação a seus custos. A gestão da produtividade é um grande desafio para muitos empreendedores, assim o Cálculo da Produtividade surge como uma forma rápida de perceber o quão maior é o faturamento da empresa, em relação a seus custos totais, para gerar produtos e serviços. |
| **Controle de Estoque** | Ferramenta de gestão que auxilia o empreendedor a administrar seu estoque de produtos. A administração do estoque auxilia o empreendedor a tornar mais eficiente a gestão dos custos relacionados à aquisição antecipada de produtos. A ferramenta propõe uma forma direta de registrar produtos, que entram e saem do estoque da empresa, registrando os valores associados. |
| **Matriz de Fidelização de Clientes** | Ferramenta prática que auxilia o empreendedor na fidelização de sua clientela. Empreendedores de micro e pequenas empresas frequentemente administram seus clientes de maneira informal, sem quaisquer ações periódicas objetivando sua fidelização. Assim, esta ferramenta propõe uma maneira de ajudar o empreendedor a implementar práticas de fidelização dos clientes. |
| **Planilha Norteadora** | Ferramenta que auxilia o empreendedor a definir objetivos e estratégias para o seu negócio. Muitos empreendedores desenvolvem seus negócios sem ter uma ideia clara de qual direção estão tomando ou aonde pretendem chegar. Esta ferramenta fornece ao empreendedor um roteiro de questões para auxiliá-lo a direcionar o seu negócio. |
| **Análise de Mercado** | Ferramenta que apresenta um roteiro básico de análise de mercado, permitindo ao empreendedor o rápido conhecimento de seu negócio. Conhecer o mercado, as legislações vigentes e como os clientes percebem o valor dos produtos da empresa são fatores fundamentais para a elaboração de ações eficazes, para maximizar as vendas e expandir os negócios. |
| **Planilha para Análise da Qualidade** | Ferramenta que permite ao empreendedor comparar a sua percepção de qualidade dos seus produtos e serviços com a percepção de seus clientes. É importante ouvir e compreender a percepção dos clientes, frente aos produtos e serviços da empresa. Essas informações podem auxiliar o empreendedor a realizar correções estratégicas e maximizar os ganhos de seus produtos e serviços. |
| **Gerenciamento da Equipe de Vendas** | Ferramenta que oferece um roteiro para auxiliar o empreendedor a formar uma equipe de vendas. À medida que o negócio conquista clientes, maior poderá ser a necessidade de pessoas especializadas na atividade de venda. Este roteiro fornece os pontos essenciais que devem ser observados na hora de formar uma equipe de atendimento. |
| **Cálculo do Capital de Giro** | Ferramenta que auxilia o empreendedor no cálculo de suas necessidades de capital de giro, tanto presentes quanto futuras. É importante o empreendedor antecipar as necessidades de recursos extras, para a manutenção das operações periódicas de sua empresa. Esta ferramenta oferece um modelo simples para cálculo das contas de capital de giro frente às despesas. |
| **Fluxo de Caixa** | Ferramenta que traz um modelo de fluxo de caixa, que o empreendedor pode adotar para monitorar a entrada e saída do dinheiro da empresa. Administrar o fluxo de caixa é essencial para manter o negócio livre de dívidas. Assim, a ferramenta propõe um modelo aplicável a negócios de qualquer segmento, com sugestões de receitas e despesas que uma empresa pode ter. |
| **Informações Trabalhistas** | Ferramenta que traz um roteiro com pontos básicos, que o empreendedor deve observar ao contratar um colaborador ou, gerenciar as relações trabalhistas de um colaborador já contratado. É importante conhecer e atender às leis trabalhistas referentes à contratação de um colaborador, o que traz segurança para ele e para o empreendedor. Esta ferramenta de gestão levanta questões importantes que devem ser lembradas para manter a contratação regularizada. |
| **Cálculo do Preço de Venda** | Ferramenta de gestão para a formação do preço de venda, levando-se em conta os custos fixos e variáveis do negócio. A formação do preço de venda é uma das principais dificuldades dos empreendedores. Assim, esta ferramenta ajuda o empreendedor a definir custos importantes para conscientemente elaborar seus preços com margens de lucro. |
| **Controle Diário de Caixa** | Ferramenta simples para se controlar as receitas e as despesas diárias de um negócio. Disciplina financeira é um hábito importante, em especial, para empreendimentos em fase de consolidação. Essa ferramenta mostra como qualquer indivíduo pode registrar e controlar diariamente as informações de seu caixa. |
| **Roteiro Básico de Crédito** | Ferramenta que ajuda o empreendedor a decidir se vale a pena financiar vendas a prazo com recursos próprios. Algumas situações podem ser diferentes, pois vender a prazo sem as garantias de um serviço bancário de financiamento, pode gerar risco de inadimplência, o que afeta diretamente o negócio do empreendedor. |
| **Previsão de Vendas** | Planilha para registrar as previsões mensais de vendas à vista e a prazo. A prática de estimativa de vendas pode tanto incentivar o empreendedor a conhecer melhor o potencial de seu mercado e de seu negócio, quanto auxiliar no planejamento do desenvolvimento da empresa como base em receitas previstas. |
| **Ações para Neutralizar a Concorrência** | Ferramenta prática que auxilia o empreendedor a planejar e organizar as ações para seu negócio ser competitivo frente à concorrência. Planejar é um hábito importante e pouco presente em boa parte dos empreendedores. Esta ferramenta propõe uma maneira ágil de iniciar o planejamento de um negócio, a fim de lidar com os desafios da concorrência. |
| **Controle Diário de Vendas** | Ferramenta de gestão que apoia o empreendedor na administração de suas vendas à vista e a prazo. Uma venda nem sempre é garantia de entrada imediata de dinheiro na empresa. Administrar os recebíveis diariamente é importante na previsão da quantidade de dinheiro que a empresa efetivamente receberá em caixa. |
| **Matriz Meu Negócio e a Concorrência** | Matriz que permite o empreendedor comparar os diferenciais de sua empresa com os de seus concorrentes e elaborar ações para neutralizá-los. Conhecer as forças dos concorrentes e do próprio negócio auxilia o empreendedor a posicionar sua empresa, de forma mais competitiva, maximizando as chances de vender mais e se manter lucrativa no mercado. |
| **Controle Mensal de Contas a Pagar** | Ferramenta de gestão que auxilia o empreendedor a administrar as suas contas a pagar. Administrar as dívidas de curto prazo é importante para a saúde financeira do negócio, esta ferramenta propõe uma maneira ágil de registrar informações de dívidas mensais com fornecedores e outros credores. |
| **Controle Mensal de Contas a Receber** | Ferramenta de gestão para auxiliar o empreendedor a administrar os pagamentos que a empresa tem a receber. Administrar e organizar as receitas previstas são hábitos essenciais para gerir o crescimento de um negócio, assim, o Controle Mensal de Contas a Receber torna-se uma forma rápida de se registrar as entradas de receitas previstas mensalmente. |
| **Planilha Informações da Concorrência** | Ferramenta de gestão que permite o empreendedor sistematizar informações para melhor conhecer seus clientes. Conhecer os concorrentes, seus diferenciais e clientes é importante para que o empreendedor desenvolva ações, que posicionem a sua empresa de forma mais competitiva no mercado. |

**Figura 3** **- Características básicas das ferramentas do Projeto Negócio a Negócio**

Fonte: SEBRAE (2010).

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Das empresas analisadas do mês de setembro de 2010, observou-se uma concentração nas ferramentas relacionadas a *Marketing*, Controle de Cadastro de Clientes e Cadastro de Fornecedores. Destacam-se também as ferramentas de Cálculo da Produtividade, Controle de Estoques e Matriz de Fidelização de Clientes. Os índices que se destacam, demonstram a necessidade de formalização e controle através de ferramentas de gestão que, após implantadas, certamente auxiliam as micro e pequenas empresas a administrarem suas operações com segurança e confiabilidade, o que também reflete na melhora do atendimento aos seus clientes.

Como apresentado na Figura 1, observou-se uma concentração das microempresas nos setores de comércio (45,8%) e serviço (36,4%). Por este motivo podemos entender uma concentração de ferramentas de gestão voltadas a *marketing*, clientes e controles relacionados a fornecedores e estoques. O setor de comércio e serviços, por se tratarem de empresas com menos exigência de capital, são mais facilmente disseminados por pequenos empreendedores e acabam sendo gerenciadas de forma amadora, no entanto, são setores que exigem contato direto com o cliente e necessitam de instrumentos para fornecer seus produtos com equilíbrio de custos e ganhos, afinal o proprietário precisa saber quanto investe e quanto obtém de retorno em suas vendas, já o cliente preza por pagar o preço justo do produto que adquire.

As empresas em estudo demonstraram satisfação em serem visitadas e terem recebido as ferramentas de gestão indicadas. Apesar de não ser o escopo desta pesquisa, observou-se uma carência no atendimento as necessidades de gestão destas micro e pequenas empresas. Um estudo futuro poderá ser desenvolvido medindo o potencial de aplicação destas ferramentas nas empresas visitadas.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AUGUSTIN, E. S. et al. **Ferramentas Administrativas Utilizadas por Micro e Pequenas Empresas**. 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/rolando/48.htm>. Acesso em: 12 jul. 2011.

BANK OF ENGLAND. **Finance for Small Firms: Seventh Report**. Bank of England, London, 2000.

BIRCH, D.; HAGGERTY, A.; PARSONS, W. **Who is Creating Jobs?**Cognetics Inc., Boston, MA, 1993.

BYGRAVE, W. D. **The Entrepreneurial Process**. Disponível em: <http://media.wiley.com/product\_data/excerpt/43/04712715/0471271543.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2011.

COOPER. D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DE MORI, F. **Empreender:** **Identificando, Avaliando e Planejando um Novo Negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

FAE BUSINESS. [s. L.]: Fae, n. 8, 08 maio 2004. Semestral.

KETS DE VRIES, R. The dark-side of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, nov./dez. p. 161-7. 1985.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica:****teoria da ciência e prática da pesquisa.** 14 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LAKATOS, E.M.; MARCONI M.A. **Fundamentos em metodologia científica**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEZANA, A G. R. Desarollo Regional a Través del Estímulo a las Empresas de Pequeña Dimensión. Uma Propuesta para el Diseño y Puesta em Práctica de Programas de Promoción. 1995. **Tese** (Doutorado em Administração), Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: **ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: **foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

REBOUÇAS, D. P. O. **Estratégia Empresarial**: **uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Editora Atlas, segunda edição, 1991.

REYNOLDS, P. D; HAY, M; BYGRAVE, W. D; et al. **Global Entrepreneurship Monitor**2000. Babson College and London Business School, London, 2000.

RHODEN, M. I. S. Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas. 2000. 288 f. **Tese** (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

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

SANTOS, F. F. Planejamento estratégico para pequenas indústrias*.* 2003.**Dissertação** (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

SEBRAE, (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Fatores condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa, 2010.

SEBRAE, (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/institucional>. Acesso em: 10 mar. 2011.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. History of the U.S. **Small Business Administration**. Disponível em: < http://www.sba.gov>. Acesso em: 16 abr. 2012.

STOREY, D. J. **Understanding the Small Business Sector**. Routledge. London, 1994.

YONEMOTO, H. W.; ROJAS LEZANA, A. G. Os fatores externos e internos e a sua relação com o êxito ou fracasso das empresas de pequena dimensão. xii, 119f. **Dissertação** (Mestrado) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.