

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DESAFIO DA GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA

Autor: CAROLINE PAROLIN

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. PEDRO JOSÉ STEINER
NETO

CURITIBA

2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Pedro Steiner pela orientação e apoio na realização do projeto.

Agradeço a Eurides Taborda Jr. diretor da empresa Eurides Taborda Distribuidor de Papelaria Ltda. por possibilitar a elaboração deste projeto.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	vi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO	1
1.2 ELABORAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 JUSTIFICATIVA	3
1.4 OBJETIVOS DO PROJETO	3
1.4.1 Objetivo Geral	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 METODOLOGIA	4
1.5.1 Caracterização da pesquisa	5
1.5.2 Diagnóstico da Empresa	5
1.5.3 Proposta de Desenvolvimento de Estudos	5
CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	6
2.1 INTRODUÇÃO	6
2.2 A EMPRESA	7
2.2.1 Empresas Comerciais	11
2.3 O ADMINISTRADOR	12
2.3.1 Processos Administrativos	17
2.3.2 Controles	17
2.3.3 Administração de Pessoal	18
2.3.4 Marketing – Área Comercial	19
2.3.5 Finanças e Contabilidade	20
CAPÍTULO III – A EMPRESA - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	22
3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA	22
3.2 DESCRIÇÃO	23
3.2.1 Denominação	23

3.2.2 Produtos Principais	23
3.2.3 Objetivos da Organização	23
3.2.4 Funcionários	23
3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	24
3.3.1 Administração de Finanças e Contabilidade	24
3.3.2 Administração de Compras e Estoques	26
3.3.3 Administração de Vendas e Marketing	27
3.3.4 Administração de Pessoal	29
CAPÍTULO IV – SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES	30
4.1 Administração de Finanças e Contabilidade	30
4.2 Administração de Compras e Estoques	31
4.3 Administração de Vendas e Marketing	31
4.4 Administração de Pessoal	31
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

RESUMO

Este trabalho consiste no estudo do perfil do gestor para pequenas empresas baseado nas necessidades de especialização das práticas gerenciais que implementem ações que permitam alcançar os objetivos organizacionais.

Para a realização deste estudo foi analisada a estratégia de gestão da empresa Eurides Taborda Distribuidor de Papelaria Ltda, além dos conceitos bibliográficos acerca deste assunto, com o objetivo de permitir á empresa um crescimento sustentado através da supervisão direta dos setores envolvidos como financeiro, contabilidade, recursos humanos, marketing, comercial.

Através deste estudo de caso propõem-se incentivos e orientações para a gestão dos negócios, buscando fornecer base para que a empresa seja gerida de forma eficaz e, por conseguinte produza resultados positivos.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Para enfrentarem o mercado que atuam, as pequenas empresas tem necessidade de evoluírem as práticas gerenciais existentes para uma abordagem contemporânea acerca de suas necessidades reais. Para isso, os gestores precisam conhecer os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças externas de sua empresa para implementar ações que permitam o acompanhamento das novas tendências a fim de alcançar seus objetivos.

O crescimento de uma empresa depende dentre outros fatores do desenvolvimento de gestão eficaz e pró-ativa. Neste sentido, a gestão deve estar voltada não somente a responder às mudanças de mercado, mas também a oferecer ao mercado um diferencial. Esse diferencial pode ser em preço, qualidade, inovação, agilidade, flexibilidade, atenção às pessoas e à sociedade.

A pequena empresa é de fundamental importância nesse contexto porque propicia o desenvolvimento econômico e social do país e da região onde atua. Se não receber incentivos necessários e orientações claras e seguras para gerir seus negócios, não sobrevive. Neste sentido, o controle de gestão fornece base para que a empresa seja gerida de forma eficaz e, por conseguinte produza resultados positivos.

1.1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho destina-se a conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial.

Tem por objetivo levantar a questão da especialização do gestor para a atuação na pequena empresa, verificando os requisitos necessários a um bom administrador através da avaliação da organização de cargos e tarefas atribuídas a ele, que assume uma complexa gama de funções que interagem entre si e com o ambiente externo.

A abordagem do projeto técnico é um estudo de caso, o qual pretende avaliar especificamente a situação administrativa em relação aos aspectos de funções e tarefas atribuídas ao administrador da empresa Taborda Distribuidor de Papelaria. Para tanto será necessária uma revisão teórico-empírica que forneça modelos teóricos alternativos, os quais servem de base para o desenvolvimento da solução aos problemas ou para a crítica à situação encontrada na empresa. Faz-se também necessário um levantamento geral de informações relacionadas à empresa em questão.

1.2 ELABORAÇÃO DO PROBLEMA

O profissional que utiliza a administração pode trabalhar nos mais diversos níveis de uma organização, desde o nível hierárquico baixo até o nível de dirigente máximo da organização (CHIAVENATO, 1976, p. 01). Como afirma Levitt¹, citado por CHIAVENATO (1999, p. 02), ele não é julgado apenas pelo que sabe a respeito das funções que exerce em sua especialidade, mas também pela maneira com que executa seu trabalho e os resultados que consegue obter dos recursos disponíveis. Este profissional é analisado pelas organizações por seus conhecimentos tecnológicos em administração e, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, personalidade e filosofia de trabalho, a presença de um profissional em uma determinada função afeta e modifica essa função, independentemente do que seja realizado.

Com este conhecimento, supõe-se o seguinte problema:

Quais as atribuições do gestor que proporciona os melhores resultados na administração da pequena empresa?

¹ Theodore Levitt, "The Managerial Merry-go-round", in Harvard Business Review, 1974. Transc.: "O Carrossel dos Admiradores", in Revista Expansão, 18/set./1974, p. 52.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente projeto se justifica pela necessidade de elaboração do perfil do profissional da administração que atua nas diversas funções de uma pequena empresa.

Chiavenato (1999, p. 02) afirma que o profissional que atua no meio administrativo pode atuar nas diversas especializações da administração, como a administração financeira, administração da produção, administração de recursos humanos, administração mercadológica ou administração geral. Em cada especialização da administração e em cada área da organização as situações são altamente diversificadas e diferenciadas. E a pequena empresa tem, muitas vezes, apenas o proprietário à frente dos negócios, poucos empregados e um pequeno patrimônio (SÁ, 1984, p. 14).

Segundo Drucker (1974, p. XXIV) existem áreas, desafios e problemas administrativos que precisam ser abordados, criadas diretrizes, princípios e prática para realizar as tarefas e satisfazer os desafios, na tentativa de prover o administrador com a compreensão, ponderação, conhecimento e habilidades para os seus encargos. "O administrador precisa ocupar-se com tarefas objetivas e impessoais e também com as qualificações, habilidades e atitudes básicas indispensáveis para desempenhar tais tarefas".

Portanto, avaliam-se, através deste estudo, os conhecimentos e habilidades necessárias ao gestor da pequena empresa que busca especialização ideal às diversas atribuições a ele conferidas.

1.4 OBJETIVOS DO PROJETO

O desenvolvimento do trabalho necessita de organização estrutural para que se tenha entendimento da proposta que se desenvolverá, portanto foram elaborados os objetivos geral e específico.

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar o perfil do gestor da empresa Eurides Taborda Distribuidor de Papelaria Ltda.

1.4.2 Objetivos Específicos

O presente estudo pretende verificar o perfil do gestor empresarial em pequenas empresas, estudando o caso específico da empresa Taborda Distribuidor de Papelaria, através da avaliação da organização de cargos e tarefas atribuídos ao administrador, que no caso em questão assume uma complexa gama de funções que interagem entre si e com o ambiente externo.

Para que se possa atingir o objetivo geral da proposta de trabalho a ser desenvolvida, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos.

- Definir a pequena empresa;
- Definir as funções do gestor na pequena empresa;
- Definir o perfil do gestor para as funções que desempenha.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada pretende não só organizar e definir os passos a serem desenvolvidos na pesquisa, mas também realizar “procedimento racional arbitrário de como atingir determinados resultados” (FERRARI, 1982, p. 19).

Para organizar este trabalho a metodologia deve seguir os passos definidos a seguir. Inicialmente será feita a caracterização da pesquisa, em seguida, o diagnóstico geral da empresa e proposta de desenvolvimento de estudos.

1.5.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem do projeto técnico é um estudo de caso, tendo-se em vista que este é um trabalho prático profissional e também acadêmico, sendo necessário realizar uma revisão teórica empírica que forneça modelos teóricos alternativos, os quais servem de base para o desenvolvimento da solução aos problemas ou para a crítica à situação encontrada na empresa Taborda Distribuidor de Papelaria.

1.5.2 Diagnóstico da Empresa

A empresa a ser estudada se trata de comércio atacadista de papelaria, com pequeno porte, na qual o proprietário é o gestor que atua em diversas funções na empresa.

1.5.3 Proposta de Desenvolvimento de Estudos

O dever principal do gestor é o de fazer com que sua instituição desempenhe a missão e atinja o objetivo que é a própria razão de sua existência, tendo que assumir a responsabilidade social, pensar em termos de valores, crenças e obrigações pela liderança, além do desempenho de sua missão específica e limitada (DRUCKER, 1975, P. 21).

A proposta de desenvolvimento do estudo é a de alcançar os conhecimentos e habilidades necessárias ao gestor da pequena empresa que busca especialização ideal às diversas atribuições a ele conferidas.

CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A revisão teórica-empírica visa explicar os modelos teóricos que servem de base para a solução de problemas encontrados no objeto de análise, utilizados para o desenvolvimento do estudo, para isso cada item será conceituado e explicado.

2.1 INTRODUÇÃO

A pequena empresa necessita de administração organizada e sistemática, deve ter estratégias, encontrar o seu nicho ecológico específico, no qual tenha vantagem e possa, portanto, enfrentar competição. Este nicho pode ser a liderança em um mercado distinto. Qualquer caso é o resultado de uma decisão administrativa.

Outra exigência da pequena empresa é a organização e estruturação das tarefas administrativas, onde, na maioria dessas empresas, o dirigente principal tem muitas responsabilidades funcionais, o que torna necessário identificar as atividades básicas requeridas para se atingir os objetivos da empresa e assegurar que estão sendo atribuídas a alguém responsável (DRUCKER, 1975, p. 722).

CHIAVENATO (1999, p. 07) salienta que não há área da atividade humana tão importante quanto a administração e que sua tarefa básica é a de fazer as coisas através das pessoas, com os melhores resultados.

A pequena empresa tem nas mãos de seu dirigente a administração e a proximidade com seu pessoal, suas ambições, suas aspirações, suas maneiras de pensar e agir, suas qualidades e limitações, seu desempenho e seu potencial. Deve ter uma estratégia de liderança no exterior, com clientes, bancos, mercado, oportunidades e mudanças. Necessita de um sistema de controle e informação, de pessoal e dinheiro, finanças e contabilidade, pensando sempre em resultados precisa pensar em produtividade de pessoal e capital, matéria-prima e suprimentos.

Existem condições de manter uma grande administração, sem com isso manter uma abundância de pessoal, de processos e de dados, é necessária uma administração de primeira classe, estruturando suas tarefas.

2.2 A EMPRESA

As pequenas e médias empresas conseguem com maior facilidade satisfazer a necessidade de especialização com a busca da fragmentação de atividades capaz de integrar adequadamente tecnologia, qualidade e redução de custos. As pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão (CHIAVENATO, 1995, p. 03).

Na prática da gestão da pequena empresa o controle acontece informalmente e em muitos casos continua sendo informal mesmo à medida que a empresa vai crescendo. O proprietário planeja, organiza e controla os processos de forma bastante rudimentar. Porém, ele somente tem condições de efetuar controle visual eficaz de seu patrimônio enquanto o movimento dos negócios é pequeno. À medida que o volume dos negócios vai aumentando, não é mais possível cuidar de tudo de apenas de forma sensitiva. O volume de atividades impõe sua delegação às pessoas e, em decorrência, a necessidade de adoção de formas de controle e maior especialização da gestão.

Esta observação empírica se confirma através dos estudos de ADIZES (1990) sobre o ciclo de vida das organizações. Esse autor afirma que no início de qualquer organização o proprietário executa sozinho, boa parte das atividades de controle, e

que à medida que a empresa vai crescendo, avançando nas fases do ciclo de vida, obrigatoriamente terá de delegar responsabilidade e adotar controles e procedimentos formalizados para que possa continuar crescendo.

A administração deve ter três tarefas importantes:

- A finalidade e missão específicas da instituição, diretamente relacionada com o desempenho econômico, pois todas as outras tarefas sociais são dependentes do saldo de recursos econômicos;
- Tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado, organizar o trabalho de acordo com uma lógica, considerando o recurso humano como seres humanos com cidadania, personalidade, controle sobre quanto bem trabalha, exigindo responsabilidade, motivação, satisfação, incentivos, recompensas, liderança, status e função. A administração deve satisfazer estes requisitos, pois os trabalhadores devem ser satisfeitos através de sua realização no trabalho.
- Administrar impactos sociais e responsabilidades sociais, nenhuma instituição existe por si, só pode ser justificada como bom para a sociedade, ou seja, para fornecer bens e serviços para os consumidores (DRUCKER 1975, p. 42).

Fayol² parte da proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos, a saber:

- Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;
- Funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação;
- Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais;
- Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação de bens e das pessoas;

² Henry Fayol, Administração Industrial e Geral, São Paulo, Ed. Atlas, 1950, p. 07.

- Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
- Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das cinco outras funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Essa visão a respeito das funções básicas, hoje recebe o nome de áreas da administração: as funções administrativas recebem o nome de administração geral; as funções técnicas recebem o nome de produção, manufatura ou operações; as funções comerciais de área de vendas, marketing; as funções de segurança e a área de recursos humanos (CHIAVENATO, 1999, p. 101).

Para Tead³, citado por CHIAVENATO (1976, p. 133), os objetivos que, geralmente, a organização pretende alcançar são:

- Legais, estatutários ou regulamentais;
- Funcionais, como fornecimento de produto ou serviço ao consumidor;
- Técnicos, relacionados com processos e equipamentos;
- Lucrativos;
- Pessoais;
- Públicos.

Ou ainda, para Drucker⁴, citado por CHIAVENATTO (1976, p. 299), há oito setores os quais devem ser fixados os objetivos da empresa:

- Posição de mercado;
- Inovação;
- Produtividade;
- Recursos físicos e financeiros;
- Rentabilidade;
- Desempenho, desenvolvimento e atividade de trabalhadores;
- Responsabilidade pública.

³ João Bosco Lodi, História da Administração, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971, p. 57

⁴ Peter F. Drucker, The practice of management, Nova York, Harper & Row, 1954.

O planejamento da empresa como um todo é a base do sistema e divide-se em planejamento estratégico e planejamento tático. O planejamento estratégico é posto em prática pelo executivo e segue fases interligadas e com uma seqüência lógica, relaciona-se com o conceito geral da firma, previsões e oportunidades de mercado. O planejamento tático é realizado a partir da aprovação do estratégico e abrange os projetos e ações detalhadas.

O planejamento estratégico avalia os seguintes aspectos:

a) Desenvolvimento da empresa:

- Desempenho da administração: qual o nível de desempenho alcançado pela administração com os recursos e lucro obtido pela empresa;
- Mercados: em que mercado a empresa está atuando e qual o volume de produtos está vendendo;
- Recursos: quais os recursos estão disponíveis em termos de dinheiro, pessoal, materiais, instalações, quantidade, custos;
- Produtividade: qual o nível de aproveitamento dos recursos totais;
- Organização: objetivos da companhia, objetivos por unidade; objetivos individuais.

b) Objetivo básico e alvo estabelecido:

- Produção de lucro;
- Previsão de lucro.

c) Avaliação do ambiente externo:

- Identificar atividades comerciais;
- Identificar mercados selecionados;
- Identificar fatores que afetam oportunidades de mercado: mercado-produto, econômico, sociológico, tecnológico e político;

d) Cursos de Ação:

- Avaliação de resultados de lucratividade e desenvolvimento;
- Recursos exigidos e sua disponibilidade;

- Grau de risco das probabilidades de realizações.

e) Preparação do plano estratégico:

- Atividades;
- Lucros necessários;
- Mercados produtos e serviços;
- Objetivos dos setores específicos;
- Avaliação de atividades não-lucrativas;
- Integração de consumidores e fonte de materiais;
- Diversificação de pesquisa, desenvolvimento e aquisições;
- Distribuição de recursos;
- Cronograma de resultados.

Desenvolvidos os planos estratégicos, estes são desdobrados em planos táticos, que envolvem o planejamento da organização, onde se avalia a estrutura organizacional; o planejamento do desenvolvimento produto-mercado; desenvolvimento de recursos inclui o planejamento das capacidades da equipe de trabalho, materiais, instalações, fluxo de dinheiro; planejamento de operações abrange comercialização, manufatura e plano de lucros; Implementação; controle e continuidade, ou *feedback* (CHIAVENATO, 1976, p. 303).

2.2.1 Empresas Comerciais

Existem vários tipos de empresas, de acordo com seu ramo de atividade. As empresas são destinadas a produzirem algo, podendo ser produtoras de bens ou prestadoras de serviços. Os bens podem ser destinados ao consumo ou à produção de outros bens ou serviços.

As empresas comerciais são as que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista).

Quanto ao porte, as empresas podem ser classificadas conforme alguns critérios, como o número de empregados, o volume do faturamento anual e patrimônio. Governo, bancos e entidades de classe utilizam estes critérios variados para classificar as empresas de acordo com seu tamanho, que podem ser grandes, médias e pequenas, para efeito de registro, isenções, apoio técnico, obtenção de crédito, etc. (BARKI e ALZOGARAY, 1985, p. 21).

2.3 O ADMINISTRADOR

Para ser bem sucedido na gestão de uma empresa, com autonomia e independência financeira é preciso que se tenha informação segura e confiável sobre o negócio, deve-se saber exatamente o que fazer, quando, quanto, como e onde, obtendo assim, vantagem competitiva. O conhecimento para o gestor é o recurso inicial que garante um futuro de sucesso.

Tead⁵, citado por CHIAVENATO (1976, p. 132) salienta que as funções do administrador, ou elementos da administração são:

- Planejar e definir as políticas e os procedimentos de trabalho;
- Organizar as atividades dos outros;
- Delegar autoridade e responsabilidade;
- Controlar autoridade e a responsabilidade delegada em termos de resultados;
- Fiscalizar o andamento geral do trabalho;
- Expedir ordens e instruções gerais;
- Interpretar e transmitir diretrizes;
- Treinar os subordinados principais para o desempenho dos cargos de execução;
- Coordenar e vitalizar todos os indivíduos que estejam contribuindo com os seus esforços.

⁵ João Bosco Lodi, op. Cit., p. 57.

Além das funções administrativas mencionadas, Allen⁶, citado por CHIAVENATTO (1976, p. 282), aponta os trabalhos operacionais que o administrador também realiza:

- Execução de tarefas não delegáveis, quando o próprio executa o trabalho por não haver ninguém quem possa fazê-lo;
- Execução de tarefas que outros poderiam ajudar a fazer;
- Execução de tarefas da responsabilidade de subordinados.

Essas atividades operacionais geralmente constituem parte importante do trabalho do administrador, comum em pequenas empresas, onde o número de funcionários tende a ser reduzido. São atividades consideradas atividades meio, instrumentos em direção ao um fim, o alcance de objetivos ou obtenção de resultados estimados.

“O Administrador é, para Tead, um profissional e educador, pois seu papel na influência de pessoal exige contínua e intensa atividade educativa”.

Cada ser individual tem propriedades que o caracterizam. Entre elas Barnard⁷, citado por CHIAVENATO (1976, p. 138) menciona:

- Sua atividade que se espelha através de seu comportamento;
- Os fatores psicológicos, que significam a combinação, os resultados e os resíduos dos fatos físicos, biológicos e sociais que afetaram o passado do indivíduo e estão fluindo no seu presente;
- A capacidade de determinação e o poder de escolha, responsáveis pelo senso de integridade pessoal de cada um, este poder de escolha é limitado e esta limitação é necessária para que ocorra a própria escolha;
- Tanto os indivíduos quanto as organizações possuem propósitos, resultantes da escolha entre as alternativas possíveis.

⁶ Louis A. Allen, Management and organization, Nova York, Mc Graw Hill, 1959.

⁷ Chester Barnard, As funções do executivo, São Paulo, Ed. Atlas, 1971.

As competências técnicas, aptidões e o conhecimento que os indivíduos trazem podem ser críticos para sua eficácia. HAMPTON (1992, p. 88) sugere a importância das habilidades interpessoais e sociais, as pessoas que adotam um papel de liderança, têm uma boa dose de sensibilidade social e competência no trato com a equipe. O cultivo das habilidades envolvidas no trabalho é uma necessidade para uma carreira eficaz e satisfatória.

“Há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: a habilidade técnica consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, por meio de sua instrução, experiência e educação; a habilidade humana que consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz; e a habilidade conceitual, consiste na compreensão das complexidades da organização e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização⁸ (CHIAVENATO, 1999, p. 3).

Determinação dos Requisitos das Funções:

- a) Organização da empresa;
- b) Avaliação das necessidades da empresa:
 - Exploração de campo,
 - Sensibilidade para os problemas de gerência,
 - Exploração dos pontos de vista dos membros do departamento,
 - Conhecimento das tendências externas;
- c) Ajuda profissional a todos os níveis administrativos:
 - Resolução de problemas,
 - Planejamento estratégico,
 - Estudos de pesquisas,

⁸ Robert L Katz, “Skills of an Effective Administrator”, Harvard Business Review, jan. /fev. 1955, p. 33.

- Programas e políticas de pessoal eficazes,
 - Administração eficiente de serviços;
- d) Desenvolvimento dos membros do quadro de pessoal;
- e) Desenvolvimento pessoal.

Estabelecimento de Metas:

- a) Determinar as necessidades da empresa a curto e longo prazo, através de:
- Visitas de campo,
 - Discussão sobre a administração,
 - Exploração dos pontos de vista de todos os departamentos,
 - Desenvolvimento de plano com distribuição de responsabilidades e prazos para cumprimento de metas;
- b) Determinação conjunta de pessoal;
- c) Desenvolvimento dos membros do quadro de pessoal;
- d) Auto-desenvolvimento:
- Aumentar o nível de conhecimento quanto à administração,
 - Correção de situações de falta de habilidade e insatisfação;
- e) Desenvolvimento de plano de organização do departamento;
(HAMPTON, 1992, p. 158)

O processo de gestão, segundo GOMES e SALLAS (1997, p. 14), se caracteriza especificamente por:

- a) Planejamento e controle:
- Negócio,

- Missão,
- Objetivos,
- Plano;

b) Organização e controle:

- Organograma,
- Divisão de trabalho, atribuições e responsabilidades,
- Funções e atividades;
- Registros e relatórios;

c) Instrumentos de controle global:

- Controle de custos,
- Controle orçamentário,
- Indicadores de desempenho;

d) Controle de qualidade.

Os registros e procedimentos formais se tomam necessários para efetivação do controle das atividades da organização, que neste caso da pequena empresa são realizados pelo gestor.

- Financeiro: registro de movimento de caixa e bancos, contas a pagar e a receber;
- Vendas: cadastro de clientes, emissão de pedidos, emissão de notas fiscais;
- Compras: cadastro de fornecedores e cotação de preços;
- Contabilidade: registro fiscal e de funcionários;
- Garantia de qualidade: registro das não conformidades e ações corretivas, inspeção de produtos.

2.3.1 Processos Administrativos

As soluções nos negócios devem ser rápidas e objetivas, pois há, na pequena empresa, apenas uma pessoa para a tomada de decisões, e do giro dos negócios depende a própria sobrevivência, através de resultados (SÁ, 1984, p. 18).

Para funcionar, a empresa requer recursos humanos (pessoas), recursos materiais (máquinas e equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (capital ou dinheiro). A empresa também persegue objetivos indiretos, almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços, o lucro que é a remuneração do empreendedor que impulsiona a empresa em uma situação na qual enfrenta o risco e a incerteza. Existe ainda um outro objetivo indireto que é o atendimento das necessidades dos clientes ou consumidores, além das finalidades sociais, como criação de empregos, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos através de pagamento de salários, pagamentos a fornecedores, pagamento de impostos, a preservação do meio ambiente e qualidade de vida das pessoas (CHIAVENATO, 1995, p. 04).

2.3.2 Controles

A formalização é a implementação de sistemas de controle organizacional são de fundamental importância para que se reduzam os processos de análise de decisão, onde as informações das condições da empresa estarão à disposição através de relatórios financeiros, contábeis, produção, podendo o gestor dar mais ênfase ao processo decisório (GOMES e SALAS, 1997, p. 22).

Os controles devem ser operados em todas as áreas, administrativa, comercial, financeira, segurança e contábil. O controle comercial aplica-se aos materiais e mercadorias com relação às entradas e saídas, observando qualidade, quantidade e preços. O controle financeiro envolve movimentos de caixa, movimento de bancos e aplicações de dinheiro, receitas, despesas, crédito, cobranças e destino dos lucros, nos quais os dirigentes precisam dar a máxima atenção. O controle de

segurança visa proteger os bens quanto aos riscos, estando atento a problemas eventuais e utilização de métodos de segurança como seguros e meios físicos como extintores de incêndios e cofres. O controle contábil abrange cuidados com documentação, livros, demonstração de resultados, para que sejam cumpridas as formalidades legais, fiscais e normas técnicas de registro.

Quem controla precisa ter competência técnica, noção de dever, independência e autonomia, bom senso e moderação, tato e argúcia (SÁ, 1984, p. 53).

2.3.3 Administração de Pessoal

A área de recursos humanos deve ser gerenciada com competência e aptidão para apoiar a empresa num trabalho de renovação do clima organizacional. Precisa ser um agente de mudanças nos aspectos culturais e comportamentais; dar apoio nas decisões estratégicas a curto, médio e longo prazo; ser um elo importante nas relações sindicais; ter visão global da organização atuando como órgão integrador.

Além destes aspectos, há a necessidade de uma postura diferenciada para o profissional que atua nesta área e a preocupação constante que o habilite nas qualificações seguintes: atualização da legislação vigente e relações trabalhistas (registros de documentos, folha de pagamento, obrigações previdenciárias e fiscais, expediente sobre férias, ausências), relações administrativas (normas da empresa, cargos, requisitos, salários, seleção e admissão, treinamento, avaliação de desempenho), habilidade em comunicação e expressão, negociação, constante reciclagem técnica na área, envolvimento total com a atividade fim da empresa em que atua (SAVIANI, 1994, p. 19).

Para desenvolver uma equipe coesa e qualificada, o empreendedor precisa formar a equipe, promovendo adequado recrutamento e seleção de pessoal, procurando pessoas dinâmicas que possam agregar valor à empresa. Promover contínuo treinamento e desenvolvimento das pessoas, a cada dia, cada pessoa deverá agregar mais valor às suas habilidades, aos seus conhecimentos e ao seu trabalho. Assegurar salários e remuneração condizentes e benefícios sociais

adequados. A criação de uma atmosfera calorosa e agradável de trabalho e de espírito de equipe que seja adequada à inovação, à melhoria contínua, à excelência e à participação e ao comprometimento das pessoas, além de estabelecer objetivos e orientar as pessoas em direção a eles, avaliar, reconhecer publicamente e recompensar um desempenho excelente é motivador e desenvolve um bom clima e cultura para a empresa.

2.3.4 Marketing – Área Comercial

Como início de um planejamento de metas, toma-se como base o histórico de vendas nos últimos anos, análise das tendências de mercado com apoio de pesquisas junto ao consumidor, concorrência, momento econômico, etc.

De posse desses dados, associam-se a eles as aspirações e investimentos pretendidos pela empresa, permitindo o planejamento financeiro, marketing, vendas, tecnologia, além do planejamento do futuro da empresa.

A imagem de competência da organização depende basicamente de constantes atualizações referentes a produtos e serviços, os vendedores devem ser reciclados com técnicas de comercialização, posturas pessoais e carismas profissionais. Deve-se exigir do vendedor, competência, conhecimento do produto e falhas da concorrência, proximidade do cliente, excelência no atendimento.

Torna-se necessário revelar os sucessos da empresa em cada vitória junto ao mercado, clientes conquistados, vendas significativas, e conseqüente aumento do faturamento, como mérito da área comercial e da empresa como um todo a cada participante da organização, praticando o Endomarketing como processo de motivação.

A avaliação da concorrência, a tecnologia utilizada, as formas de comercialização e propaganda é uma constante atividade da área comercial, da alta administração e de cada funcionário, para posicionar a empresa com segurança junto à concorrência e novos caminhos a serem seguidos (SAVIANI, 1994, p. 27).

Existem três chaves essenciais para se obter resultados em uma pequena empresa, atender as necessidades e preocupações especiais de um grupo de

clientes limitado e identificável, oferecer mercadorias e serviços distintos e confiáveis que satisfaçam as necessidades especiais de cada cliente e fornecer serviços excelentes (RESNIK, 1991, p. 48).

O proprietário-gerente é essencialmente responsável pela divulgação e vendas, tornando-se necessário inicialmente um plano mercadológico que inclui as noções da missão da companhia e objetivos estratégicos em relação aos clientes, produtos e serviços. O segundo elemento do plano mercadológico é a análise de mercado, incluindo clientes, mercado e concorrência. Outro elemento importante é a formação de preços, onde devem ser consideradas as percepções dos clientes, custos, lucros, projeção de qualidade de produto e mercado. Os canais de vendas são parte integrante do plano mercadológico e determinam seus mercados alvos, exigem do vendedor qualidades técnicas de vendas, habilidade, conhecimento, sensibilidade às necessidades dos clientes, cortesia e amizade. Um plano de marketing conjuga todas estas partes e o gestor estará preparado para posicionar as metas de vendas e planos de ação da empresa (RESNIK, 1991, p. 82).

2.3.5 Finanças e Contabilidade

Na área contábil e financeira há uma preocupação evidente no cumprimento dos aspectos legais passíveis de fiscalização, aspectos tributários e impostos. A revisão dos processos administrativos de formas atuais, modernas e com enfoque informatizado, documentando as principais atividades e responsabilidade de cada área é a solução mais viável e necessária para as pequenas empresas.

Portanto, a empresa deve ser suficientemente burocratizada para ter em mãos as informações necessárias, em tempo hábil e com segurança de tê-la documentada nos processos de cada segmento.

As principais atribuições do gerenciamento financeiro são as obtenções de recursos financeiros que pode ser feita no mercado de capitais, financiamento ou condições de pagamento aos fornecedores, empréstimos bancários, etc.; a utilização dos recursos financeiros para suprir as operações normais da empresa; e aplicação dos recursos excedentes, como aplicações no mercado, aquisição de imóveis, etc.

As ferramentas de gerenciamento financeiro são controle de caixa, conciliação bancária, contas a receber, controle de ativos circulantes, controle de conta corrente, contas a pagar, fluxo de caixa e documentação e exigem controle e trabalho permanente com todas essas ferramentas em conjunto (CHIAVENATO, 1995, p. 110).

Qualquer empresa, independente do seu porte ou natureza jurídica, necessita manter escrituração contábil completa, e que atenda as regras e normas brasileiras de contabilidade, para controlar seu patrimônio e gerenciar adequadamente os seus negócios, contida como exigência expressa na legislação vigente.

A obrigatoriedade da escrituração contábil estabelece a necessidade de legalização da empresa; dos livros de registro comercial, contábil, fiscal e trabalhista, balanço patrimonial anual, demonstração de resultado de exercício, demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, demonstração de origens e aplicações de recursos, demonstração das mutações do patrimônio líquido, estas informações devem estar demonstradas com individualização e clareza, em forma mercantil e seguida a ordem cronológica de todas as operações realizadas pela empresa; da documentação fiscal; das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias (SILVA et al, 1997, p. 15).

CAPÍTULO III – A EMPRESA - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Situada em Curitiba, Estado do Paraná, a empresa tem como atividade o comércio de artigos de papelaria, material escolar e de escritório, caracterizado por vendas de produtos por atacado e varejo. Atualmente a empresa conta com a colaboração de 20 funcionários. Sua missão é: “Satisfazer as necessidades dos clientes através de excelência no atendimento, canal de distribuição eficaz e variedade de produtos de qualidade”, e a sua visão é: “Reconhecimento pela qualidade dos serviços, através da melhoria contínua na oferta de produtos e tecnologia, buscando a confiança e a credibilidade dos clientes”.

3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

Em 01 de abril de 1959, o comerciante Eurides Taborda inaugurou em Curitiba sua primeira loja de comércio varejista, que contava então com poucos funcionários e a ajuda da família, concentrando sua atuação no segmento de papelaria e utilidades (revistas, livros usados, material escolar e de escritório, brinquedos e doces).

Eurides Taborda Distribuidor de Papelaria Ltda, situada no bairro Água Verde, começa a crescer e passa a atender também o comércio atacadista para o estado do Paraná e Santa Catarina com vendedores externos. O próximo passo seria abertura de mais duas lojas de varejo em Santa Felicidade e Hauer na década de 90.

Em Setembro de 2002 faleceu Eurides Taborda e os herdeiros assumem o controle da empresa, com dificuldades financeiras as duas lojas de varejo mais novas são vendidas e ocorre a divisão dos negócios entre os sócios, por varejo e atacado. Hoje, atuando na BR – 116 com comércio atacadista de papelaria, que é o objeto de estudo deste trabalho.

3.2 DESCRIÇÃO

3.2.1 Denominação

Taborda Distribuidor de Papelaria

3.2.2 Produtos Principais

Material escolar, escritório e papelaria em geral.

3.2.3 Objetivos da Organização

O objetivo da organização é atender as necessidades de pequenos lojistas, os quais encontram dificuldades de negociação com a indústria para compras em pequena quantidade para revenda.

3.2.4 Funcionários

- 01 proprietário-gestor**
- 01 auxiliar administrativo**
- 01 gerente loja**
- 01 caixa**
- 02 vendedores externos**
- 05 vendedores / estoquistas internos**
- 01 motorista / entregador**

3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

3.3.1 Administração de Finanças e Contabilidade

a) Previsões de caixa:

- Previsão de pagamentos: fornecedores, folha de pagamento, impostos e taxas, transportes, despesas de vendas, despesas gerais, outros pagamentos;
- Previsão de recebimentos: dinheiro, cartões de débito e crédito, carteira de clientes, cheques, adiantamento de cheques pós-datados, outros recebimentos;
- Saldos.

b) Planejamento financeiro:

- Previsão de pagamentos;
- Previsão de recebimentos.

c) Conta corrente – bancos:

- Débitos: cheques, despesas, pagamentos, impostos, outros;
- Créditos: depósitos, cheques, antecipações de cheques;
- Controle de cheques emitidos;
- Demonstração das disponibilidades de valores;
- Cartões: recebimentos, taxas, impostos, antecipações.

d) Registro geral de despesas, pagamentos e faturamento:

- Controle de faturamento;
- Controle das despesas e pagamentos;
- Controle das despesas a pagar;
- Contabilização;

e) Contabilidade:

- Documentos fiscais: notas fiscais de entrada e saída;
- Obrigações fiscais;

- Obrigações trabalhistas;
- Documentação contábil.

Avaliação de Desempenho:

O gerenciamento financeiro da empresa é todo realizado pelo proprietário, que planeja o processo e toma as decisões, o serviço de contabilidade é terceirizado. Os serviços externos e serviços bancários são realizados por um auxiliar administrativo.

O ciclo de operações de caixa da empresa é curto e rápido, e é feito de forma informal, não há um controle diário formal das vendas com relação à entrada e saída de valores, nem de mercadorias, existe apenas o lançamento de processos diários na planilha de controle de fluxo de caixa. Todos os pagamentos são planejados pelo valor da entrada diária de caixa, priorizados por importância, para o caso de as despesas serem maiores que a entrada de caixa. A empresa também não possui controle fiscal informatizado.

Esta planilha de controle de fluxo de caixa é atualizada diariamente com todas as informações relativas a despesas, pagamentos e faturamento diário e emitido mensalmente um resumo da situação. Após a realização do cadastramento destas informações, são separadas as despesas contábeis juntamente com notas fiscais e tributos, também lançados no sistema, e toda documentação necessária a ser enviada para o escritório de contabilidade.

A movimentação bancária é controlada pelo próprio procedimento de formalização do sistema que permite um melhor acompanhamento de qualquer situação. Os extratos bancários são emitidos diariamente através da Internet e as movimentações bancárias são realizadas por um auxiliar administrativo que faz um relatório diário das tarefas executadas no período, como pagamentos, saques e depósitos.

O planejamento financeiro é realizado através de agendamento diário por segmento em planilha eletrônica com a relação de todos os fornecedores, tributos, despesas administrativas, comerciais, e outros pagamentos organizados por data e

por título além da organização dos pagamentos por seqüência em uma pasta arquivo separada por título, a planilha de planejamento financeiro é atualizada após o movimento, diariamente.

3.3.2 Administração de Compras e Estoques

a) Material:

- Registro de material;
- Tabelas de preços;
- Estoque;
- Entradas e saídas;
- Fornecedor;
- Pesquisas de mercado;
- Novos produtos;
- Prazos para compra e entregas;
- Controle de qualidade e conferência de recebimentos de material.
- Gerência de produtos atuais.

g) Fornecedores:

- Cadastro;
- Previsão de estoque;
- Pagamentos;
- Situação de crédito.

Avaliação de Desempenho

Com relação a manutenção de estoque, o proprietário é o único responsável pelo processo de suprimento de todos os itens necessários no tempo certo, na

quantidade certa, qualidade adequada e ao melhor preço possível; tendo assim total responsabilidade pelo ótimo relacionamento com fornecedores.

O controle de estoque é feito pelos vendedores e estoquistas e supervisionado pelo proprietário. Não existe um sistema de controle de estoque informatizado, o qual é controlado de forma informal por visualização. O planejamento de compras é realizado de acordo com o controle de estoque e disponibilidade de capital.

Existe um cadastro de fornecedores por produtos, o qual é avaliado para qualquer situação de compra de mercadorias, com relação à disponibilidade de estoque para entrega imediata, quando necessário. Geralmente, o contato com fornecedores é realizado na própria loja com agendamento da visita antecipado.

3.3.3 Administração de Vendas e Marketing

a) Previsão de vendas:

- Quantidade;
- Custos;
- Preços;
- Margens de lucro.
- Planejamento e relatórios de visitas de vendedores;

b) Controle de entrada de pedidos;

- Vendas loja;
- Vendas externas;

c) Expedição e controle de entregas;

- Emissão de notas fiscais e faturamento;
- Separação de mercadorias;
- Conferência;
- Controle de vias de distribuição;

d) Pesquisa de mercado:

- Tabelas de preços;
- Viabilidade para produtos;
- Concorrência;
- Distribuição;
- Política de vendas;
- Política de preços.
- Novos produtos;
- Promoções de vendas;
- propaganda;

e) Clientes:

- Cadastro de clientes;
- Cobrança;
- Controle de cheques recebidos;
- Relatório de cheques em cobrança.

Avaliação de desempenho:

O proprietário da empresa permanece na loja quando possível e controla o fluxo de clientes, vendas e de mercadorias que circulam, além disso, mantém o controle de preços, custos, pedidos e mercado.

Há uma equipe de vendas externa composta por dois vendedores fixos, auxiliados pelo proprietário na medida do possível, e pelo entregador que tem autonomia de complementar as vendas realizadas pelos vendedores.

Existe uma tabela de mercadorias com descrição e preços de produtos para venda, que é atualizada a cada nova compra de material, ou quando se faz qualquer alteração de preço por pesquisa de mercado ou promoção.

O controle da clientela só é realizado para o caso de crédito, com cheques ou carteira, efetuado através de cadastro, para a situação de cobrança de valores.

3.3.4 Administração de Pessoal

a) Relações trabalhistas:

- Registros de documentos;
- Folha de pagamento;
- Obrigações previdenciárias e fiscais;
- Expediente sobre férias;
- Ausências, licenças, acidentes, dispensas, etc.

b) Relações administrativas:

- Normas;
- Cargos;
- Requisitos;
- Salários;
- Seleção e admissão;
- Treinamento;
- Avaliação de desempenho;

Avaliação de desempenho:

O controle de pessoal também é realizado pelo proprietário e pela contabilidade terceirizada. A seleção de funcionário é feita pelo proprietário, e o treinamento e acompanhamento são realizados pelos colegas de setor acompanhados pelo administrador.

A documentação, o registro, admissão e admissão de funcionários, emissão de folha de pagamento e guias de tributos trabalhistas são feitos pela contabilidade.

CAPÍTULO IV – SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

Pelo estudo e levantamento de informações na empresa, podemos perceber que a organização possui grande potencial para crescimento, mas necessita de atenção em todos os setores.

Para ser bem sucedido na gestão de uma empresa, com autonomia e independência financeira é preciso que se tenha informação segura e confiável sobre o negócio, deve-se saber exatamente o que fazer, quando, quanto, como e onde, obtendo assim, vantagem competitiva. O conhecimento para o gestor é o recurso inicial que garante um futuro de sucesso e, dessa forma realizar todos os procedimentos necessários para a organização e estruturação das tarefas administrativas.

O dirigente principal tem muitas responsabilidades funcionais, o que torna necessário identificar as atividades básicas requeridas para se atingir os objetivos da empresa e assegurar que estão sendo atribuídas a alguém responsável.

4.1 Administração de Finanças e Contabilidade

O ciclo de operações de caixa da empresa é curto e rápido, para evitar surpresas desagradáveis, o caixa precisa ser devidamente planejado de acordo com o ciclo de caixa e acompanhado através de controles formalizados diários indicando o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa e controle fiscal.

O auxiliar administrativo que atua no setor necessita de melhor capacitação, mais autonomia e responsabilidade para exercer suas atividades com maior eficiência, para a realização das tarefas rotineiras, agilizando assim o controle e retirando a sobrecarga de trabalho do gestor.

4.2 Administração de Compras e Estoques

O setor de compras e estoques necessita de implantação de um sistema de informação que monitore todo processo de compras, vendas e estocagem de mercadorias, podendo dessa forma capacitar o pessoal para a função específica e restrita apenas às vendas e conferência do estoque, facilitando assim os controles comerciais, financeiros, contábil, além de possibilitar ao gestor uma maior atenção ao relacionamento e negociação com fornecedores.

4.3 Administração de Vendas e Marketing

O sistema de vendas é falho, possui uma pequena equipe interna mal capacitada, sobrecarregada com vendas, controle de estoque, organização e manutenção da loja e relacionamento com clientes; a equipe de vendas externas, que representa o maior potencial de faturamento da empresa possui apenas dois vendedores que não realizam planejamento de vendas e cobrem toda a região de Curitiba e um raio de 100 km da capital.

A empresa necessita de planejamento de vendas, planejamento e estratégias de Marketing, capacitação e motivação da equipe de vendas, definindo e atribuindo funções específicas para cada membro da equipe.

4.4 Administração de Pessoal

A administração de pessoal, controles e formalização do processo burocrático, bem como seleção e capacitação de pessoal é realizado pelo gestor e auxiliado pelo auxiliar administrativo e contabilidade. Existem falhas no sistema de seleção e capacitação que podem ser facilmente resolvidas com mais atenção no processo, considerando a melhoria do sistema administrativo da empresa em geral

através da formalização, informatização e controle geral, diminuindo assim a sobrecarga de trabalho do gestor.

Deve também ser realizado um plano de seleção, treinamento, capacitação e motivação de pessoal, para melhorar a qualidade de colaboração dos funcionários.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

O processo de gestão da pequena empresa deve responder à pergunta: o que deve ser controlado, como deve ser feito e por quê? O processo inicia-se com o planejamento estabelecendo o que deve ser feito e os meios para executá-lo, definindo políticas e diretrizes para a organização e direção das atividades a serem executadas. Depois passa pela avaliação e análise dos resultados e por fim pela tomada de ações corretivas dos desvios observados entre o previsto e o realizado.

O processo está amparado pelo sistema de informações gerenciais que atende às necessidades do planejamento, organização das atividades e aplicação de instrumentos de controle que convergem para garantir a qualidade de processos e produtos.

A primeira preocupação do gestor está em faturar, manter as atividades de comprar, vender e dirigir a empresa, atendo-se a controles informais. A qualidade é tratada de forma sensitiva, através das percepções que o proprietário tem a partir de contatos com seus clientes.

É importante um controle de gestão formal, mesmo que de forma simplificada, garantindo a flexibilidade e o desenvolvimento da pequena empresa. Sendo assim, os registros e procedimentos formais são necessários para a efetivação das atividades, desde que sejam implementados de acordo com suas características e necessidades não anulando a flexibilidade, ou seja, não inibindo a criatividade e a percepção das necessidades do mercado.

Contudo, observa-se que esta formalização começa a se fazer necessária em nível operacional, de caixa e contas a receber, contas a pagar e estoques são com frequência os primeiros que se fazem indispensáveis. Assim, devem ser apresentados procedimentos para as atividades mais críticas como vendas, compras, e finanças. A qualidade é garantida pela inspeção de produtos e pela tomada de ações corretivas.

O proprietário deve interessar-se pelo movimento de contas, pela análise dos balancetes e balanços para assim analisar os negócios com clientes e fornecedores, demonstrativos esses fornecidos pela contabilidade. Porém, além dos relatórios da contabilidade, a qual nesta fase ainda está essencialmente voltada a atender ao

fisco, são necessários outros controles internos operacionais mais ágeis, como estoques, recebimentos e pagamentos, programação de compras, vendas e capital de giro.

Há ainda a necessidade de acompanhar as tendências de evolução impostas pelo mercado, a empresa sofre a exigência de adotar formalização mesmo em nível operacional, mas inseridos numa organização de departamentos e funções. Sendo assim, surge necessidade da divisão do trabalho e a atribuição de responsabilidades, a partir daí é possível controlar o desempenho de departamentos, funções e atividades, bem como os recursos de pessoal.

O gestor necessita não somente os balanços e balancetes fornecidos pela contabilidade, e os controles operacionais para a tomada de decisões. Para a eficaz gestão da empresa os dirigentes precisarão ter uma visão abrangente e clara da situação de mercado e da empresa como um todo, uma visão global. Aí prevalece a preocupação com a qualidade do produto, custos, preços, margem de lucro, para tanto, o sistema de informações deverá ser integrado em todas as áreas, gerando informações que permitam análise global do desempenho da empresa e situe seu posicionamento frente aos concorrentes. Há necessidade de gestão eficaz dos custos, orçamentos e a prática da contabilidade gerencial paralela à contabilidade fiscal. Desta forma, o planejamento terá de ser mais bem elaborado. Para conhecer sua posição no mercado, decidir por qual caminho competir: se por preço, qualidade, ou ambos, necessariamente a empresa deverá ter controles formalizados nos três níveis, operacional, gerencial e estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Ciclo de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BARKI, Roger; ALZOGARAY, Josy. **Guia completo do funcionamento de uma empresa: micro, média e grande**. 2ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

DRUCKER, Peter F.. **Administração, responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1975.

FERRARI, Alfonso T.. **Metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1982.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, J.M.A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

HAMPTON, David R.. **Administração contemporânea**. 3ª ed. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1992.

LIMA, José Geraldo; DELGADO, Joaquim de Lima. **Organização e administração de pequenas e medias empresas**. São Paulo: Atlas, 1974.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa – como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

SÁ, Antônio Lopes. **Como administrar pequenos negócios.** São Paulo: Tecnoprint, 1984.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas empresas e médias empresas – como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, Daniel Salgueiro; GODOY, José Antônio; CUNHA, José Xavier; NETO, Pedro Coelho. **Micro e pequenas empresas – Manual de procedimentos contábeis.** Brasília: Sebrae, 1997.