

GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ÊNFASE EM TOMADA DE DECISÃO

Maíra Soares Ferreira¹
Julciane Inês Anzilago²

RESUMO: Muitos empresários de pequenas e micro empresas têm dificuldades em tomar decisões em momentos críticos que precisam de soluções rápidas e assertivas. Pensando nisto, o tema proposto dará ênfase às técnicas de tomada de decisões podendo servir como um auxílio nestas circunstâncias. Existem desafios durante a gestão de uma organização que, o administrador precisa estar preparado para enfrentá-los, desta forma poderá alcançar a consolidação de seu cargo, gerindo sua equipe, propondo novas ideias e soluções. Não basta somente obter um título de gerente ou proprietário, se faltar a capacitação e preparo para exercer tal função; há etapas que precisam ser respeitadas em um processo decisório, através delas torna-se mais fácil à idealização da decisão. Enfim, serão estes os principais assuntos abordados no decorrer do projeto.

Palavras-Chave: Decisões. Gestão. Ideias. Soluções.

ABSTRACT: Many businessmen of small and micro companies have difficulties in making decisions in critical moments that need quick and assertive solutions. Thinking about it, the theme will emphasize the techniques of decision-making can serve as an aid in these circumstances. There are challenges during the management of an organization, the administrator must be prepared to face them, this way you can achieve the consolidation of his position, managing your team, proposing new ideas and solutions. Not enough to get a title of manager or owner, if lacks the training and preparation to perform this function, there are steps that need to be respected in a decision-making process, through them becomes easier with the idealization of the decision. Anyway these are the main issues discussed during the project

Keywords: Decisions. Management. Ideas. Solutions.

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisões nas micro e pequenas empresas deve ser fator de destaque para o empreendedor, sabendo da importância de uma boa gestão para desenvolvimento da organização. Todas as tarefas e processos realizados geram determinados resultados que podem trazer consequências lucrativas ou prejuízos à empresa. Devido à necessidade de obter

¹ Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Serra da Mesa (FASEM), Uruaçu/GO. E-mail: mairasoares92@hotmail.com.

² Orientadora de Estágio Supervisionado da Faculdade Serra da Mesa Uruaçu/GO, Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Mestre em Geografia Agrária pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”/Presidente Prudente-SP. E-mail: julcianemmc@yahoo.com.br.

informações dos mais variados departamentos da organização, todas as pessoas tornam-se peça indispensável neste “quebra-cabeça” chamado de organização empresarial. O ponto de partida na tomada de decisão está na riqueza de informações adquiridas, quanto maior os dados maior conhecimento o gestor terá disponível para ajudá-lo na decisão final.

Almeida (2010, p. 81) diz que:

Em uma pequena empresa, por exemplo, é fundamental que o proprietário discuta sobre o que espera que a empresa lhe ofereça no futuro, mas também, ao desenvolver o Plano Estratégico de uma unidade, é importante conhecer os valores que norteiam os funcionários dessa área da empresa, para que ao formular sua estratégia, possa-se identificar oportunidades e ameaças.

Principalmente, nas micro e pequenas empresas em que a comunicação deve ser priorizada, pois os processos mesmo que pormenorizados exigem total comprometimento e dedicação do administrador na execução de cada tarefa. O administrador tem a obrigação de deixar bem claras as responsabilidades de cada membro da empresa, claro que ele terá que delegar aos seus gerentes a função de intermediar as informações que precisam ser repassadas aos subordinados como, por exemplo, os princípios, valores e regulamento interno da empresa, mudanças que precisam ser realizadas entre outros.

Um profissional de Administração de Empresas, em um cargo de diretoria, por exemplo, tem como missão dar a direção para a empresa, sendo importante para seu sucesso que: esteja sempre atualizado não apenas em técnicas de administração (incluindo informática), mas também no que ocorre pelo mundo e na empresa; tenha uma visão do todo da empresa; saiba relacionar-se com as outras pessoas, sendo disponível, agradável, confiável etc.; saiba comunicar-se bem oralmente e por escrito; conheça outros idiomas, etc. (ALMEIDA, 2010, p. 09).

Nas decisões pertinentes a elaboração da estratégia administrativa, a análise criteriosa dos pontos fortes e fracos da empresa, serve para listar as falhas que são cometidas ou transparecem a necessidade de maior atenção com a execução dos processos internos. Toda análise chega a determinado resultado, com ele a solução para os problemas será evidenciada, contribuindo para uma melhoria em todos os departamentos. Quando estas ferramentas são bem manipuladas pelo gestor, haverá ocorrência de grandes benefícios a toda empresa.

Na maioria das vezes, empresários acomodam-se com sua administração acreditando que sua experiência é suficiente para administração da empresa, ou seja, sua visão fica estreita e abrange apenas o ambiente interno, aí mora o problema, o meio externo está em constante mudança, caso o gestor esteja limitado em seu planejamento, às ameaças irão surgir

repentinamente e toda empresa estará fragilizada. A seguir, acompanharemos o estudo aprofundado das proposições mencionadas anteriormente.

2 DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

O número de pequenas empresas tem aumentado significativamente nos últimos anos, trazendo consigo a competitividade e inovação. Os gestores destas organizações exercem atividades de todas as áreas, praticamente devido à inexistência de níveis hierárquicos e a predominância da informalidade. Porém, o regime tributário vigente no país, não vigora incentivos para o crescimento das pequenas organizações. Para ganhar espaço no mundo competitivo, os empreendedores trabalham de maneira a maximizar os lucros e diminuir perdas, entretanto, a falta de treinamentos e capacitação dos profissionais, gera desvantagens na disputa por melhores posições no mercado.

Creemos não haver discordância de que não há empresas sem objetivos, sem finalidade. O que ocorre é que nem sempre, estes objetivos estão formalizados e essa não-formalização contribui negativamente para o sucesso empresarial (CASSARRO, 2003, p. 06).

Segundo estudos e pesquisas do Sebrae (2013) referente à sobrevivência das empresas no Brasil, realizadas em julho de 2013, nos últimos anos, houve um significativo aumento na criação de novas empresas e de optantes pelo Simples Nacional, regime fiscal diferenciado e favorável aos Pequenos Negócios. Em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas nesse regime. Este número ficou 26% acima do verificado em dezembro do ano anterior. Em 2011, a expansão já havia sido de quase 30%.

Mesmo sem incentivos governamentais, os pequenos gestores buscam a constante inovação de seu negócio, pois sabem que grandes oportunidades poderão obter, através de um bom planejamento, criatividade, pesquisas, estudos e formação profissional. Muito já ouvimos falar de empresas que nos primeiros anos de vida fecham as portas, este indicador demonstra a falha nos processos gerenciais e falta de preparo e conhecimento do mercado competitivo por parte do empresário que, na maioria das vezes por impulso ou vontade de torna-se independente financeiramente, lança mão de um planejamento que detalhe a viabilidade do negócio, fator este que exige grande dispêndio e consultorias especializadas no assunto. Através destes procedimentos a possibilidade de falhas é reduzida, porém não descartada, pois, as variáveis externas são difíceis de serem controladas.

Cassarro (2003, p. 04) afirma que:

Baseando-nos nos dados obtidos durante a pesquisa e análise de mercado, poderemos PLANEJAR e, graças a isso, prestar informações a nossos responsáveis, diretores, gerentes, supervisores, etc., de modo que eles possam adequadamente, DECIDIR a favor ou contra a organização, a estruturação da empresa. Estas decisões irão, portanto, colocar ou não a empresa em OPERAÇÃO, dependendo, é claro, de termos ou não demonstrado a viabilidade técnico-econômica.

Somente através dos princípios básicos da administração torna-se possível administrar o negócio com segurança e alta viabilidade. Planejamento refere-se ao ponto de partida para o gestor, com este elemento definido um plano de ação direciona para uma ampla visão de toda a organização, é preciso conhecer todas as variáveis que interferem na execução do plano adotado. O segundo passo consiste em decidir qual a melhor alternativa para chegar a resultados positivos. Acompanhando os conceitos anteriores, a operação consiste nos termos técnicos e práticos da sistematização do plano estratégico.

As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez, o planejamento tático está mais voltado aos meios para alcançar os objetivos específicos, isto é, refere-se aos componentes da empresa e a sua eficiência (REBOUÇAS, 2011, p. 22).

Tudo que diz respeito a decisões, está diretamente ligado à estratégia, como no preparo para uma guerra, o general primeiramente traça um plano de ataque, faz análise da geografia local, estuda criteriosamente seu inimigo, escala seus soldados, cada um na posição a qual tem maior vocação, verifica seus armamentos, repassa as ordens e instruções, finalmente espera o momento certo de ataque.

Podemos comparar esta situação expressa anteriormente, ao mercado e a posição que a empresa ocupa no ambiente competitivo. Complementando a linha de raciocínio resumimos planejamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que procura ordenar ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Isto para evitar desperdícios de esforços (Almeida, 2010). Quanto mais planejado for a ação menor será o gasto de energia para atingir determinado objetivo.

3 CONCEITO DE TOMADA DE DECISÃO

Qualquer empresa é movida por decisões, estas farão com que desenvolva potencialmente suas atividades ou conduza ao fracasso. Para entendermos como funciona o mecanismo desta variável de grande peso dentro das organizações, precisamos compreender seu conceito. Existem diversos autores renomados que falam sobre o assunto com muita clareza, sabendo disto, aproveitaremos das definições pesquisadas e ampliaremos nossos conhecimentos na linha de pesquisa adotada neste trabalho.

Megginson et al., (1998, p.194) dizem que “a tomada de decisão na administração pode ser definida como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado”.

Em todo momento administradores tem o papel de tomar decisões que vão dar a solução a algum problema que precisa de respostas rápidas e eficientes, caso isto não ocorra todo o processo organizacional estará comprometido. Como vimos anteriormente, na opinião do autor opções não irão faltar, porém, qual delas escolher? A maior dificuldade enfrentada pelos administradores da atualidade está em fazer a conciliação entre alternativas promissoras versus alternativas duvidosas. Em meio a tantas dúvidas, podemos utilizar a nosso favor, ferramentas adequadas a cada tipo de situação problemática.

[...] primeiro, a tomada de decisão envolve uma escolha *consciente*, não uma reação involuntária ou inconsciente. Segundo, deve haver duas ou mais alternativas *disponíveis*; ou não haverá necessidade de decidir. Terceiro, o rumo de ação escolhido leva a um *resultado desejado*. (MEGGINSON et al., 1998, p. 194).

Megginson explica que para atingir determinado resultado existem certas regras que em geral funcionam como auxiliares e principalmente deve-se trabalhar com intelecto humano, que deve ser capaz de assimilar rapidamente informações e analisá-las com intuito de chegar a resposta desejada. O grande desafio está em escolher a opção que seja assertiva e de fácil implantação.

A visão de vários autores sobre o tema resume-se em conhecer as etapas para avaliação da questão, implantação do método adequado e análise da melhor escolha. E um dos fatores mais interessantes também está no fato de a decisão ser tomada não apenas pelo administrador ou diretor da empresa, deve-se ouvir e responsabilizar todos os envolvidos no processo de administração da organização.

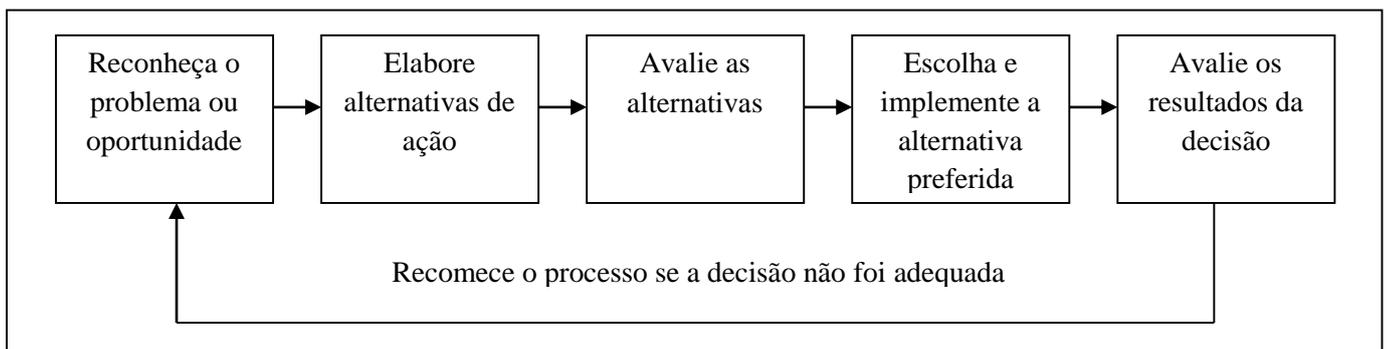
Segundo Escrivão e Perussi, apud Alexander (2010, p. 128) afirmam que:

[...] a organização é um complexo sistema (unidades interdependentes e inter-relacionadas que formam um conjunto) de decisões e cabe ao administrador distribuir funções decisórias com o propósito de influenciar o comportamento das pessoas que realizam “o trabalho físico” (nível operacional) na organização, de forma a conseguir a integração do comportamento de seus integrantes.

Por tratar-se de complexos sistemas todos os departamentos das organizações devem estar em completa interação, compartilhando informações a todo o tempo, se não houver troca de conhecimentos vários pontos negativos ficarão ocultos, desta forma torna-se quase que impossível à implantação de melhoria na área problemática. Por isto é imprescindível o estudo dos processos decisórios no ambiente interno das empresas.

4 ETAPAS DA TOMADA DE DECISÃO

Para uma correta aplicação da tomada de decisão, existem etapas para serem seguidas objetivando alcançar resultados satisfatórios na solução da questão problemática. Na figura 6 acompanharemos este processo através de um fluxograma, onde uma ação precede outra e ao chegar ao final o ciclo recomeça. Veja:



Fonte: (MEGGINSON et al., 1998, p. 197)

Com esse processo cada ação recebe um *feedback* sobre o resultado obtido. Ao identificar o problema, o gestor precisa ter a disposição alternativas de escolha, ou seja, informações concisas que norteiam o caso. Após elaboração destas alternativas, deve-se fazer avaliação da mesma e escolher a que for preferida e finalmente avaliar os resultados obtidos.

5 DECISÕES PROGRAMADAS E NÃO-PROGRAMADAS

Existem àquelas decisões que são tomadas com base em um planejamento e estrutura e outras que exigem mais rapidez e certeza. A última sugere que o planejador tenha experiência e habilidade para conseguir solucionar o evento problemático.

Segundo Megginson e colaboradores (1998, p. 196) afirmam que:

Um método amplo de classificar decisões é verificar se a decisão é ou não *programada*. **Decisões programadas** são as rotineiras e repetitivas. O administrador (ou a organização), para facilitar a tomada de decisão, estabeleceu diretrizes sistemáticas para enfrentar situações que exigem uma decisão.

Algumas áreas exigem decisões programadas sistematicamente, abaixo veremos quais são elas:

1. Decisões sobre a quantidade de itens a serem pedidos quando o nível do estoque atinge um certo ponto, em uma mercearia.
2. Decisões sobre o processamento do pedido de um estudante da universidade para eliminar ou acrescentar um curso.
3. Decisões sobre a admissão de novos pacientes em um hospital.
4. Decisões sobre a frequência do serviço de manutenção do equipamento ou maquinaria da fábrica.
5. Decisões sobre a ação disciplinar a ser adotada contra um empregado que trabalhe embriagado.

Esses exemplos são manipulados de forma sistemática, e estabelece-se uma estrutura de decisão para o administrador seguir.

Agora falaremos sobre decisões não-programadas que são aquelas que não ocorrem com frequência, e por causa de variáveis diversas, exigem uma resposta separada cada vez que ocorram (MEGGINSON et al., 1998).

Abaixo temos exemplos de decisões não-programadas apresentadas por Megginson:

1. Comprar ou não um carro novo, e de que marca.
2. Selecionar uma oferta de emprego entre diversas recebidas.

3. Onde construir um novo armazém.
4. No caso de vaga de um cargo, quem deve ser promovido a gerente de uma das fábricas da empresa.
5. De que forma programar as férias dos empregados, no verão, levando em conta seus pedidos, e de modo que o departamento funcione a 90% de sua capacidade todas as semanas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste projeto proporcionou conhecimentos abrangentes sobre os conceitos da administração e seus processos. Através de estudos baseados em grandes autores que retratam muito bem a teoria, que devidamente pode ser aplicada à prática, entendemos que para atingir qualquer objetivo é necessário trabalhar com metas focando em resultados. Nas pesquisas realizadas, as definições de departamentalização foram amplamente exploradas com intuito de contribuir para o crescimento da empresa e apresentar propostas de melhorias. A organização revelou grande interesse na aplicação das ferramentas administrativas.

Notamos que em micro e pequenas organizações os gestores apresentam dificuldades em tomar decisões, este fator, gerou a necessidade de aprofundarmos sobre o assunto. Esta iniciativa trouxe resultados surpreendentes à empresa e principalmente ao administrador. Analisar relatórios e tomar decisões, são elementos indispensáveis para o alcance das metas traçadas. Descobrimos que faltam nas empresas, pessoas visionárias com intuição e capacidade de liderança. O líder não impõe, ele ensina pelo exemplo. Quanto mais profissionais capacitados em trabalhar com pessoas, melhor o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas S.A., 3 ed., 2010.

BARRETTO, Luiz. Coleção estudos e pesquisas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2013. UGE/NA – Núcleo de estudos e pesquisas – SEBRAE, Unidade de gestão estratégica, Brasília, 2013. Disponível em www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia. Acesso em: 27 de setembro de 2013.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 3 ed., 2003.

ESCRIVÃO, Edmundo Filho; PERUSSI, Sérgio. **Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 1 ed., 2010.

MEGGINSON, Leon et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 4. ed., 1998.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas S.A., 2 ed., 2011.