

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS POR UMA PEQUENA
EMPRESA DE COMUNICAÇÃO LOCALIZADA NA REGIÃO CENTRAL DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Marcus Vinicius Nascimento Schleder, Talita Gonçalves Posser, Jordana Marques Kneipp, Jéssica Da Silva Maciel e Antônio André Nunes

RESUMO

O mercado de comunicação e publicidade, quando analisado sob a perspectiva da gestão de empresas, possui características bastante específicas, havendo grandes empresas com uma gestão profissionalizada e estruturas organizacionais bem planejadas e, por outro lado, quantidade bastante relevante de pequenas e médias empresas, fundadas por profissionais com espírito empreendedor e oportunismo de mercado, nas quais a gestão é realizada por profissionais com sólidas formações em suas áreas fins de atuação, porém pouco conhecimento teórico de administração de empresas. O presente estudo tem por objetivo identificar e descrever as ferramentas administrativas utilizadas por uma pequena empresa de publicidade e gestão de marcas da região central do Rio Grande do Sul. Para coleta dos dados utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada, com base no modelo proposto de JÚNIOR (2006), com perguntas abertas feitas ao gestor da empresa, e analisadas de forma qualitativa. Detectou-se que a empresa faz uso de planejamento estratégico, fluxo de caixa, orçamento, pesquisas com clientes e gestão de projetos, sendo que gestão logística de qualidade não eram implementadas. Sugere-se para futuros estudos, a realização de pesquisa com mais empresas, abrindo assim a possibilidade para análises das características do mercado e proposição de soluções adequadas.

Palavras-chave: ferramentas administrativas, pequenas empresas, gestão.

ABSTRACT

The communication and advertising market, when analyzed under the perspective of business management, has very specific features, with large companies with professional management and organizational structures well planned and, on the other hand, very relevant quantity of small and medium-sized enterprises, founded by professionals with entrepreneurial spirit and opportunism of market, in which the management is carried out by professionals with solid backgrounds in their fields of expertise purposes Though little theoretical knowledge of business administration. The present study aims to identify and describe the administrative tools used by a small company of advertising and brand management of the central region of Rio Grande do Sul. For data collection used the semi-structured interview technique, based on the proposed model Junior (2006), with open-ended questions made to the Manager of the company, and analysed qualitatively. Detected that the company makes use of strategic planning, cash flow, budget, research with customers and project management, and logistics management of quality were not implemented. It is suggested for future studies, conducting research with more companies, thus opening the possibility for analyses of the characteristics of the market and propose appropriate solutions.

Keywords: administrative tools, small business, management.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de comunicação e publicidade, quando analisado sob a perspectiva da gestão, possui características intrínsecas bastante específicas, se por um lado, todas as empresas, independente do mercado de atuação, devem ser planejadas e administradas utilizando-se ferramentas e métodos já estabelecidos academicamente e/ou mercadologicamente, por outro lado, há inúmeros exemplos de empresas criadas por jovens formados em cursos de áreas afins à publicidade, porém sem formação na área administrativa.

O mercado de comunicação atrai de forma empolgante o empreendedor que ao invés de submeter-se às regras das grandes corporações, prefere investir na criação da própria empresa, buscando novas oportunidades em mercados nos quais a concorrência é menos acirrada. Atraindo assim profissionais da área de comunicação, com espírito empreendedor e capacidade de perceber oportunidades, porém sem conhecimento para que métodos produtivos e gerenciais sejam implementados da forma mais adequada às suas necessidades.

Este vácuo entre as oportunidades de mercado e a prática empresarial nas pequenas empresas pode ser visualizado nas pequenas agências de publicidade que, em sua maioria, foram fundadas por publicitários competentes e tecnicamente qualificados, porém sem conhecimentos de ferramentas ou teorias administrativas.

O presente estudo tem por objetivo identificar e descrever as ferramentas administrativas, utilizadas por uma empresa da área de publicidade e gestão de marcas da região central do Rio Grande do Sul. O estudo justifica-se pela importância que as micro e pequenas empresas desempenham frente ao desenvolvimento econômico nacional. Por apresentarem uma estrutura extremamente flexível, com variedade de atividades e também considerando que a causa principal do fracasso dessas empresas está relacionada a falhas gerenciais na condução dos negócios, mostra-se a necessidade de maiores estudos referentes à utilização de ferramentas que contribuam com o gerenciamento dessas empresas.

O trabalho está estruturado em seis seções. Na primeira é abordada a introdução do tema a ser pesquisado, o objetivo e as justificativas. Na segunda seção, apresentam-se as teorias quanto o processo de Administração de Micro e Pequenas Empresas e as ferramentas utilizadas para a sua gestão. Na terceira seção é mostrado o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho. Na quarta seção é apresentado os resultados encontrados, seguida da quinta seção, com as considerações finais. Por fim, as referências bibliográficas encerram o trabalho identificando autores com relevância acadêmica para desenvolvimento deste.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são abordados aspectos referentes à administração de micro e pequenas empresas e a utilização de ferramentas administrativas.

2.1 Administração de Micro e Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) ocupam papel de destaque no cenário econômico mundial. Caracterizam-se pela criação de novos postos de trabalho contribuindo para o desenvolvimento regional. Johnson (2004) relata que a contribuição do empreendedor ao desenvolvimento econômico ocorre fundamentalmente pela inovação que ele introduz e pela concorrência no mercado, sendo que a inovação de produtos e de processos de produção está na essência da competitividade de uma economia. Porter (1992) considera que o nascimento de um novo negócio é uma expressão importante da atividade empreendedora e um elemento-chave no crescimento econômico.

No Brasil, a importância socioeconômica das MPE também pode ser demonstrada por meio dos números. Uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2014, p.6) com base em dados de 2011 da Fundação Getúlio Vargas (FGV), revelou que até então, havia cerca de nove milhões

de micros e pequenas empresas no País, representando mais da metade dos empregos formais. Em termos econômicos, 27% do Produto Interno Bruto (PIB) é oriundo de pequenos negócios, sendo que no comércio são responsáveis por 53,4% do PIB deste segmento. No PIB da indústria, a participação é de 22,5% e no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%).

As MPE, geralmente, possuem estrutura familiar e constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela que tem condição de desenvolver o seu próprio negócio. Também, são uma alternativa de emprego, formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral, com pouca qualificação e que não encontra emprego nas empresas de grande porte (IBGE, 2003).

Como consequência dessas características, a estrutura empresarial brasileira é caracterizada por apresentar significativos índices de fracasso, por isso torna-se relevante entender o processo de inserção de MPE na dinâmica econômica. Entretanto, existem barreiras que esse tipo de empresa precisa superar para sobreviver e alcançar um bom desempenho econômico (MACHADO, 2010; SALES; BARROS; PEREIRA, 2011).

Considerando pesquisas dos últimos doze anos sobre a sobrevivência e a mortalidade das empresas do Estado de São Paulo, abertas no período de 2003 a 2007, o SEBRAE - SP (2014) destaca os seguintes motivos alegados pelos responsáveis das empresas pelo encerramento das atividades dessas empresas: falta de clientes (18%), falta de capital (10%), problemas de planejamento (10%), perda do cliente único (9%), problemas com sócios (8%), encontrou outra atividade (8%), custos elevados (7%), problemas particulares (7%), falta de lucro (7%) e outros motivos (15%).

Refletindo a respeito deste estudo constata-se a falta de um bom estudo de mercado, planejamento e gestão por parte dos empreendedores que fracassaram. Algumas dificuldades apontadas, podem ser solucionadas ou pelos minimizadas por meio da utilização de ferramentas administrativas que auxiliem na gestão de micro e pequenas empresas, que serão apresentadas a seguir.

2. 2 Ferramentas Administrativas para Micro e Pequenas Empresas

Para acompanhar as novas demandas por eficiência gerencial e resultados, as empresas estão tendo que repensar suas visões e estratégias, para tornarem-se mais flexíveis às flutuantes demandas do mercado. Para isso, necessitam estar preparadas para eventuais modificações nos seus produtos e/ou serviços, desenvolvendo capacidades individuais e organizacionais, aumentando assim a habilidade de identificar e solucionar problemas, gerando um embasamento sólido para a tomada de decisões estratégicas, vitais para a sobrevivência das empresas (BORGES, 2000, p.1).

Assim sendo, é importante que as empresas, principalmente as micro e pequenas, estejam preparadas e tenham conhecimento da sua posição mercadológica e de seus planos futuros. Para isso, elas podem utilizar ferramentas administrativas que auxiliarão no processo de gestão do empreendimento, dentre elas a Gestão da Qualidade, Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa, Orçamento, Pesquisa com Clientes, Integração Logística e Gestão de Projetos, conforme sugerido no estudo desenvolvido por Júnior (2006) o qual possui como objetivo identificar e descrever ferramentas administrativas que deem suporte ao gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, identificar as ferramentas administrativas utilizadas pelos empresários de Micro e Pequenas Empresas e apresentar sugestões de ferramentas administrativas que podem ser utilizadas por micro e pequenas empresas.

A Gestão da Qualidade é uma poderosa ferramenta na busca pela competitividade, sendo capaz de diagnosticar possíveis falhas e apontar soluções para fluxos de trabalho mais

eficientes e eficazes, atendendo aos requisitos e necessidades dos clientes. São alterações no processo produtivo para atingir objetivos bem definidos a alcançar (PALADINI, 2012).

Com relação à ferramenta de Planejamento Estratégico, Lemes (2002) acredita que o planejamento oferece a empresa uma base para que, num ambiente de incertezas, as decisões sejam analisadas com antecedência. Para Lucena (2014), uma das razões que justifica o Planejamento Estratégico (PE) é assegurar a continuidade da organização mesmo sob condições de mudanças externas e internas. De acordo com a autora, o PE considera, na sua construção: a avaliação das forças e fraquezas da organização; análise do mercado competidor; análise da missão, do negócio e da filosofia da empresa; definição dos objetivos e desenvolvimento de estratégias; os recursos necessários; e um planejamento das ações a serem implementadas em toda a organização.

O fluxo de caixa é um recurso fundamental para os gestores saberem com precisão qual a situação financeira da empresa e, com base no resultado, decidir os caminhos a seguir, ou seja: é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado (SILVA, 2016).

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008) o orçamento é um instrumento direcional que visa orientar a administração em termos de datas e unidades monetárias para atingir os objetivos empresariais, como o planejamento, a coordenação e o controle que concentram esforços, a fim de orientar a execução das atividades, reduzir os riscos operacionais e facilitar a identificação das causas dos desvios entre o planejado e o realizado, dentre outras atividades. Assim, a elaboração do orçamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados da melhor maneira possível.

Na área do comportamento do cliente, a teoria da satisfação é adotada para que, segundo Las Casas (1999) as empresas se preocupem com os clientes e priorizem as pesquisas dos consumidores, assim será possível conhecer as atuais necessidades e desejos e, então será possível identificar os níveis de satisfação do consumidor com a empresa. A empresa precisa ter em mente que clientes satisfeitos permanecem na empresa por mais tempo, compram mais e falam favoravelmente da organização (KOTLER, 1998).

Conforme Bowersox (2001) é de competência da logística a coordenação de áreas funcionais da empresa, desde a avaliação de um projeto de rede, englobando a localização das instalações, o sistema de informações, o transporte, o estoque, a armazenagem, o manuseio de materiais até se atingir um processo de criação de valor para o cliente. A logística empresarial inclui todas as atividades de movimentação de produtos e a transferência de informações, porém para a que seja gerenciada de forma integrada, a logística deve ser trabalhada como um sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, com o objetivo de atingir um objetivo comum.

Com relação a Gestão de Projetos, Valeriano (2001) define projeto como o conjunto de ações que são executadas de forma coordenada por uma organização transitória. A esse conjunto de ações são alocados os insumos necessários para alcançar um objetivo determinado em um prazo estabelecido. O projeto deve ter um início bem definido e tem um prazo para ocorrer e só chegará ao fim quando seus objetivos forem alcançados ou quando se tornar claro que os mesmos não são possíveis de serem atingidos.

De acordo com Júnior (2006), a definição de quais as ferramentas administrativas são recomendadas para micro e pequenas empresas e determinação do que é mais importante para que as empresas sejam fortes e competitivas varia de empresa para empresa. Por isso cabe ao empresário determinar qual ferramenta gerencial mais apropriada para auxiliar sua tomada de decisão. Para este estudo foram utilizadas as ferramentas sugeridas por Júnior (2006) de acordo com os procedimentos metodológicos relatados a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo que buscou identificar e descrever as ferramentas administrativas, utilizadas por uma micro e pequena empresa, caracteriza-se quanto à abordagem como qualitativo, de natureza descritiva e delineamento estudo de caso.

Quanto aos fins, pesquisa apresenta caráter descritivo, pois identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno e aprofunda o conhecimento da realidade (GIL, 2007), e com relação aos meios, optou-se por pesquisa bibliográfica em livros e trabalhos científicos, uma vez que fornece instrumento analítico para todo tipo de pesquisa (VERGARA, 2013).

Por sua vez, o estudo de caso permite a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, utilizando-se da abrangência do acesso que o pesquisador teve sobre eventos comportamentais efetivos no contexto estudado (YIN, 2005).

Para coleta dos dados utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada, com base no modelo proposto de Júnior (2006), com perguntas abertas feitas ao gestor da empresa estudada. Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, que segundo Richardson (2007), é uma forma utilizada em diversas situações, particularmente nas mais complexas, pois buscam descrever, analisar e interpretar certas variáveis, além de compreender os processos dinâmicos de grupos sociais. A contribuição da análise qualitativa visa estudar grupos dos quais se dispõe de poucas informações.

A seguir, será feita uma breve apresentação da empresa objeto deste estudo, bem como os resultados encontrados com esta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa analisada neste estudo foi fundada em 2011, com outro Nome de Fantasia e Razão Social. Na época começava-se a intensificar a utilização da internet (e Facebook, principalmente) como ferramenta de marketing capaz de alavancar os resultados das empresas, com um custo relativamente baixo. Em algum tempo, foi percebida uma brecha de mercado, novas empresas sentiam a necessidade de se posicionar nos meios de comunicações digitais e, para tal, precisavam contratar empresas especializadas nestas novas ferramentas de comunicação. Este novo posicionamento de mercado possibilitou à empresa um crescimento rápido na região central do estado do Rio Grande do Sul, absorvendo novos clientes e contratando novos colaboradores. Através deste crescimento, a empresa sentiu a necessidade de qualificar-se em áreas de comunicação que antes não eram de domínio amplo dos sócios, visto que estes tinham como principal formação a comunicação visual e devido à novas demandas criadas pelos clientes, a agência estava prestando também serviços de publicidade e marketing estratégico.

Em 2016, através da fusão com outra empresa da região, uma agencia de publicidade, que compartilhava valores e áreas de atuação afins com a empresa foco de nosso estudo, a agregação dos conhecimentos da nova equipe de sócios abriu a possibilidade de uma gestão mais qualificada e uma reestruturação da empresa, para que os principais setores de atuação da empresa pudessem ser administrados por profissionais especializados nas respectivas áreas, contando atualmente com 9 colaboradores, sendo que destes, 4 são sócios, 4 funcionários contratados e 1 estagiário.

Atualmente, em processo de constante evolução e reavaliação, a empresa busca adaptar-se a um modelo de gestão profissionalizado, implementando ferramentas de gestão adequados à nova estrutura da agência, sem perder o foco na qualidade dos serviços, criatividade e eficiência, para que o crescimento da estrutura e demanda por novos serviços não desenvolva problemas de gestão ou inabilidade para a tomada de decisões de forma ágil.

Acerca das Ferramentas Administrativas para micro e pequenas empresas, que compõem ou não o processo gestão e a tomada de decisão da empresa estudada, o modelo de

Júnior (2006) elenca seis ferramentas administrativas que podem contribuir para a melhoria da gestão de micro e pequenas empresas, a saber: Gestão da Qualidade; Planejamento Estratégico; Fluxo de Caixa; Pesquisa com Clientes; Orçamento e Interação Logística.

A partir da coleta de dados verificou-se que a empresa estudada adotava as seguintes ferramentas: Planejamento estratégico, fluxo de caixa, pesquisa com clientes, orçamento e gestão de projetos, de modo que os resultados são relatados a seguir.

4.1 Gestão da Qualidade

Foi possível observar que em sua estrutura organizacional, a empresa utiliza informalmente algumas das ferramentas propostas pela administração da qualidade e desenvolvem métodos internos de aperfeiçoamento dos processos, mas não possuem um programa de Gestão da Qualidade.

Embora existam processos de reavaliação constantes das atividades desenvolvidas na agência, estes seguem modelos empíricos, com forte base nas experiências vividas e na observação dos fatos do dia-a-dia do trabalho. Algumas decisões tendem a ser tomadas com base no senso comum ou aprendizado com outros profissionais de áreas afins.

4.2 Planejamento Estratégico

Em relação ao planejamento estratégico, evidenciou-se que após a fusão com uma agência de publicidade da mesma região, a empresa estudada passou a implementar um Planejamento Estratégico estruturado, desenvolvido pelos sócios. Há cerca de quatro anos a empresa utiliza-se desta ferramenta, que teve seu processo de inserção liderado por um dos proprietários e dividido em cinco etapas. As etapas e processos, incluindo o planejamento, são de responsabilidade gerencial, mas revisadas e estruturadas com toda a equipe de profissionais.

Quanto à constituição da equipe de implementação, foi composta por três pessoas, às quais se reuniam regularmente para discussão e adequação do processo. O Planejamento Estratégico desenvolvido teve como base a estrutura proposta pelo SEBRAE, onde o proprietário realizou estudos e cursos para o aperfeiçoamento das práticas na organização. A partir da realização destes cursos, houve clareza e entendimento dos gestores quanto à necessidade da organização das etapas e processos. Além disso, foram realizados trabalhos de sensibilização sobre a importância da ferramenta com os sócios.

Como maior empecilho observado durante o processo de implantação da ferramenta evidenciou-se a dificuldade encontrada dos envolvidos em aderirem a ideia. Outrossim, foi ressaltado por um dos proprietários da empresa que a falta de um profissional da área de administração dentro da equipe apresentou-se como um inconveniente durante o decurso da implementação.

No que se refere às melhorias, o planejamento estratégico elevou os índices de produtividade da equipe, diminuiu o tempo despendido nos projetos e conseqüentemente proporcionou a redução dos custos operacionais.

A estratégia, expressa como uma reorganização da empresa, utiliza os seus pontos fortes, existentes e potenciais, para alcançar o seu negócio, levando em conta as mudanças do ambiente.

4.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta que facilita a gestão de empresas enquanto facilita a identificação dos valores a pagar com obrigações assumidas, quais os valores a receber e qual será o saldo disponível naquele momento.

Quanto ao fluxo de caixa inicialmente a empresa não fazia o uso desta ferramenta como método de organização das entradas e saídas de valores em suas operações. Então a

partir da iniciativa de um funcionário da área de administração (um estagiário cursando administração de empresas) percebeu-se a necessidade da sua aplicação. O processo de implementação da ferramenta de fluxo de caixa foi liderado por um dos colaboradores há cerca de um ano. A empresa não achou necessária a comunicação da implantação da ferramenta para todos que compunham a empresa. Por outro lado, houveram trabalhos de sensibilização da importância do novo procedimento junto aos profissionais da área em questão.

Nenhuma equipe de implementação foi designada para a tarefa, tendo apenas como responsáveis o funcionário encarregado e um dos proprietários. O procedimento foi realizado em apenas uma etapa com duração de cerca de um mês e os responsáveis receberam total liberdade dos gestores para desenvolverem suas atividades.

Cabe ressaltar que a iniciativa dos colaboradores foi fundamental para a eficiência da inserção da ferramenta. Como maior dificuldade encontrada destacou-se a integração e a identificação dos custos e despesas da empresa.

Como retorno às operações, a empresa obteve melhoria no direcionamento dos esforços, no perfil e na prospecção dos clientes, identificação do tempo necessário para cumprir os contratos, identificação da geração de receitas, além da criação de novos formatos de serviços.

4.4 Orçamento

No quesito orçamento, identificou-se como uma ferramenta que acompanha a empresa ao longo do tempo, desde sua concepção, no entanto, houve uma reestruturação na equipe e dos métodos utilizados há cerca de um ano. A partir disso, um dos proprietários assumiu a liderança do processo de otimização da ferramenta de orçamento. Essa reestruturação vem sendo realizada com base na qualificação do responsável, o qual está realizando cursos de aperfeiçoamento.

Para a comunicação e acompanhamento de todo processo a empresa utilizou-se de reuniões formais onde todos os colaboradores foram informados. Além disso, foram realizados trabalhos de sensibilização para importância da ferramenta por meio de testes online.

Quanto ao procedimento de implantação identificou-se a importância de separar em etapas, deste modo foi separado em quatro etapas, as quais abrangem o diagnóstico, a ramificação por perfil de tarefa, a elaboração de organogramas e finalmente a apresentação para a equipe.

Dentre os resultados obtidos, destacam-se a mudança e o aperfeiçoamento no atendimento ao consumidor, pois estes proporcionaram um menor tempo de resposta e valores mais condizentes com o mercado atual, equiparando os preços com a concorrência e elevando a competitividade e a qualidade do *feedback* dado para e pelos clientes.

Os ajustes da equipe proporcionaram o entendimento dos colaboradores quanto à importância da redução dos custos operacionais, no qual o tempo também é um capital essencial para a realização das operações.

4.5 Pesquisa com Clientes

Com relação à ferramenta de Pesquisa com Clientes, a empresa possui conhecimento deste recurso, e o mesmo foi introduzido há cerca de um ano na organização. O processo de implementação foi liderado e sugerido por um dos proprietários, porém ele não realizou nenhum tipo de capacitação para implantar o instrumento. A equipe encarregada pela implementação desta ferramenta foi composta por quatro pessoas e liberada por um dos proprietários, que não possui capacitação na área. Todos os colaboradores foram comunicados da introdução do recurso por meio de reunião formal, no entanto, não foi realizado nenhum

trabalho de sensibilização com os funcionários evidenciando a importância da ferramenta para os resultados e a imagem da empresa, por exemplo.

Para a implementação da ferramenta a empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos, com destaque para o setor de criação que foi o que melhor aderiu à adoção da estratégia, e não houve nenhum setor resistente.

Foi observado durante o procedimento que a maior dificuldade no processo de inserção está relacionada à conscientização da diretoria da real importância da ferramenta de pesquisa com clientes. Como maior facilidade encontrada destaca-se a obtenção de *feedback* por parte do cliente em relação ao serviço prestado.

Dentre as mudanças observadas com a implantação da ferramenta de pesquisa com cliente é possível evidenciar maior compreensão do que o cliente espera, suas aspirações, opiniões e grau de satisfação. Além disso, ficou mais fácil de entender a relevância que o serviço prestado pela empresa possui para o cliente. Com a implementação da ferramenta ocorreu progressos no que tange ao comprometimento da equipe, o que facilitou a adequação dos modelos de serviço, também obtendo melhorias na forma em que as tarefas são realizadas.

4.6 Integração Logística

Segundo Lupetti (2009), a logística é uma das áreas que mais apresenta interfaces com o ambiente externo da empresa. Seja na relação com clientes, no atendimento pós-venda, na logística reversa, ou com os fornecedores ao negociar contratos, compras, entregas e quantidades, o sucesso de uma operação logística terá um impacto muito forte na forma como fornecedores e clientes vêem a empresa. Corroborando a afirmação, Christopher (2015), afirma que uma das áreas que se desenvolveu paralelamente à logística foi o marketing, servindo esta como um facilitador e organizador das informações disponíveis e dos planejamentos das empresas, independentemente de sua área de atuação.

No estudo realizado, a empresa não identificou a necessidade de implementar a ferramenta de integração logística. De acordo com os sócios, por tratar-se de uma empresa de comunicação, com foco na prestação de serviços, é de praxe que ferramentas de logística sejam relegadas a um segundo plano, pois muitos proprietários de empresas acreditam tratar-se este de um recurso que só deve ser utilizado em organizações com atuação em áreas afins à logística ou transporte.

4.7 Gestão de Projetos

Na ferramenta de gestão de projetos a empresa possui conhecimento e esta foi implantada há cerca de um ano. Sua implementação foi realizada por uma equipe de quatro pessoas e liderada por um dos proprietários da empresa. Nenhuma capacitação foi proporcionada para a realização da introdução da ferramenta de gestão de projetos.

Para a comunicação da inserção do instrumento foi realizada uma reunião formal, porém não houveram reuniões específicas de acompanhamento.

Quanto à sensibilização dos colaboradores acerca da importância do instrumento, a empresa relatou não ter ocorrido nenhum trabalho de conscientização da relevância do procedimento. A empresa recebeu apoio de todos os envolvidos, que se dedicaram para o sucesso no decorrer da implementação da ferramenta, com ênfase para o setor de criação, o qual se destacou como o mais aplicado durante processo.

Como dificuldade encontrada na implementação da ferramenta evidenciou-se certo sacrifício da equipe em reaprender o que fazia, porém de uma forma diferente e mais assertiva. Já como principal facilidade evidenciada destacou-se a aceitação da diretoria considerando que a inserção de todo o processo leva tempo de dedicação e investimentos significativos.

Quanto às mudanças ocorridas, foram verificadas melhorias na eficiência e na produtividade, com ênfase na redução de custos. Além disso, para a manutenção e progresso da eficiência na implantação da ferramenta, duas equipes, uma externa e outra interna, ficaram encarregadas de realizar a avaliação e acompanhamento da ferramenta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de uma empresa bem-sucedida, de porte pequeno e atuante na área de comunicação serviu como referência para entender a forma como ferramentas de gestão são implementadas neste contexto.

Com relação aos resultados encontrados, a empresa apresenta interesse em aperfeiçoar cada vez mais a utilização de suas ferramentas administrativas, já que das sete ferramentas avaliadas, apenas duas ainda não foram implementadas, que são a Gestão de Qualidade e Integração Logística. Ficou evidente que as ferramentas de gestão são implementadas de acordo com as demandas do dia-a-dia, sem necessariamente um planejamento holístico de todas as possibilidades, necessidades e oportunidades administrativas.

O caso estudado, em que pequenas mudanças administrativas realizadas por profissionais colaboradores, causaram impacto significativo, demonstra que existem oportunidades para o administrador neste ecossistema de empresas de comunicação de pequeno porte, no qual a administração é feita essencialmente por profissionais sem formação administrativa.

Podem ser destacadas como limitações deste trabalho o fato da pesquisa ter sido realizada em apenas uma empresa do gênero, sendo que uma análise ampla de uma amostra maior pode gerar dados adequados a uma pesquisa com maior número de fatores analisados e com uma discussão mais aprofundada sobre as características da gestão no mercado de pequenas empresas do ramo de comunicação.

Da mesma forma, pode-se desenvolver pesquisas do mesmo estilo em pequenas e médias empresas de outros ramos, abrindo assim a possibilidade para análises comparativas entre os estilos de gestão de diferentes ramos de atividade empresarial.

Sob o ponto de vista da administração de empresas, fica a sugestão por parte dos autores de ações que seja promovida uma maior integração, tanto academicamente quando mercadologicamente, entre as áreas de administração e de comunicação, para que, cada vez mais, sejam ampliadas as chances do surgimento de empresas qualificadas não só em suas áreas fins de atuação, em níveis operacionais, quanto gerenciais e estratégicos, sob o ponto de vista da gestão de empresas, através da implementação de técnicas eficazes, atualizadas e a utilização de mão-de-obra especializada.

6 REFERÊNCIAS

BOWERSOX, Donald. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4ª Edição. Cengage, 2015.

JÚNIOR, P. C. **Ferramentas Administrativas para Micro e Pequenas Empresas**. 2006. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Maria. UFSM. Santa Maria, Rio Grande do Sul. 2006.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. 4a. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHNSON, P. Differences in regional firm formation rates: a decomposition analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2004.

KOTLER, P. Administração de Marketing: A edição do novo milênio-Tradução Bazan Tecnologia e Linguística, revisão técnica Arão Sapiro -10.ed - São Paulo: Prentice Hall,2000. Pag. 764.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8ª Ed-São Paulo: Atlas, 2009. Pág. 385.

LUPETTI, M. **Administração em Publicidade: A Verdadeira Alma do Negócio**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson, 2009.

MACHADO, H. V. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, 2010. 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. de A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 5, 2011.

SEBRAE. **Estudo da mortalidade das empresas paulistas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site>. 2014. SEBRAE. Acesso em: 30/05/2017.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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