



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ - VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MYLLENA JANAYNA DE QUEIROZ OLIVEIRA TOMAZ

**INSTRUMENTOS GERENCIAIS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO: UM
ESTUDO COM EMPREENDEDORES DA CIDADE DE PATOS- PB**

**PATOS
2022**

MYLLENNA JANAYNA DE QUEIROZ OLIVEIRA TOMAZ

**INSTRUMENTOS GERENCIAIS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO: UM
ESTUDO COM EMPREENDEDORES DA CIDADE DE PATOS- PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração:
Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Ma. Angélica Catarine da Mota Araujo

**PATOS
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

T655i Tomaz, Myllenna Janayna de Queiroz Oliveira.
Instrumentos gerenciais de apoio à tomada de decisão
[manuscrito] : um estudo com empreendedores da cidade de
Patos-PB / Myllenna Janayna de Queiroz Oliveira Tomaz. -
2022.
27 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.
"Orientação : Profa. Ma. Angélica Catarine da Mota Araújo
, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Empreendedorismo. 2. Perfil empreendedor. 3.
Ferramenta gerenciais. 4. Tomada de decisão. I. Título
21. ed. CDD 650.1

MYLLENA JANAYNA DE QUEIROZ OLIVEIRA TOMAZ

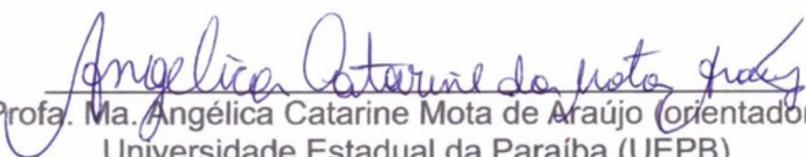
INSTRUMENTOS GERENCIAIS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO COM EMPREENDEDORES DA CIDADE DE PATOS- PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

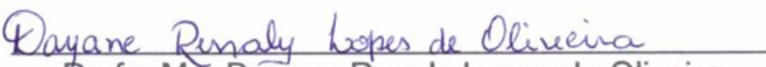
Área de concentração:
Empreendedorismo.

Aprovada em: 22/07/2022

BANCA EXAMINADORA


Prof. Ma. Angélica Catarine Mota de Araújo (orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Ma. Dayane Renaly Lopes de Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, sempre a Ele, pois esteve ao meu lado, me sustentando. Por graça e vontade D'Ele consegui finalizar minha pesquisa;

Sou grata pelos meus pais, por todo o apoio e incentivo aos estudos, e que se alegram comigo neste tempo;

A minha orientadora, a prof. Ma. Angélica Catarine Mota de Araújo meus agradecimentos pela disponibilidade e relevante contribuição durante todo esse processo;

Aos meus amigos, meus sinceros agradecimentos, por todo o apoio e incentivo durante todo esse tempo. A presença de todos foi de tamanha significância;

Também agradeço aos meus colegas de curso, pela troca de conhecimento e ajuda mútua. Sempre trabalhando de forma colaborativa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
2	REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	09
2.2	FERRAMENTAS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO.....	10
3	METODOLOGIA.....	12
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	12
5	CONCLUSÃO.....	22
	REFERÊNCIAS.....	23
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	26

INSTRUMENTOS GERENCIAIS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO COM EMPREENDEDORES DA CIDADE DE PATOS- PB

Myllenna Janayna de Queiroz Oliveira Tomaz*

RESUMO

A utilização de ferramentas gerenciais são relevantes dentro do ambiente corporativo, pois possibilita uma maior probabilidade de acerto na tomada de decisão, devido à informação que é trazida ao gestor no gerenciamento do seu negócio. O presente trabalho tem como objetivo analisar quais ferramentas gerenciais de apoio à tomada de decisão são utilizadas pelos empreendedores localizados na cidade de Patos, PB. O mesmo buscou apurar o perfil dos empreendedores, as ferramentas por ele utilizadas e verificar as dificuldades encontradas pelos gestores. A metodologia aplicada foi o levantamento, a pesquisa é de caráter descritivo e exploratório, com uma abordagem quantitativa. Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário, obtendo uma amostragem de 108 empreendedores respondentes. Diante dos resultados obtidos foi comprovado a utilização de ferramentas como Softwares de relacionamento com cliente, de gestão financeira, gestão de marketing, a planilha eletrônica Excel, 5W2H, análise SWOT, Canvas, Plano de negócios, ciclo PDCA e balanced scorecard na tomada de decisão. Foi comprovado como dificuldade por parte dos gestores, o desconhecimento de ferramentas de apoio à tomada de decisão, a falta de tempo, a não correspondência dos sistemas utilizados pelos gestores em refletir a realidade da empresa. Por fim, a pesquisa demonstra a utilização das ferramentas de apoio à tomada de decisão pelos gestores da cidade de Patos, PB, e obtém-se que há dificuldade por parte dos gestores em identificar possíveis ferramentas que sirvam de apoio no processo de tomada de decisão, assim como a falta de tempo e os sistemas de apoio utilizados não refletirem a realidade da empresa.

Palavras-chave: Ferramentas gerenciais. Tomada de decisão. Empreendedor.

MANAGEMENT INSTRUMENTS TO SUPPORT DECISION MAKING: A STUDY WITH ENTREPRENEURS FROM THE PATOS-PB CITY

ABSTRACT

The use of management tools are relevant within the corporate environment, as it allows a greater probability of success in decision making, due to the information that is brought to the manager in the management of your business. The present work aims to analyze which management tools to support decision making are used by entrepreneurs located in the city of Patos, PB. The same sought to determine the profile of entrepreneurs, the tools used by them and verify the difficulties encountered by managers. The methodology applied was the survey, the research is descriptive and exploratory, with a quantitative approach. Data were collected through the application of a questionnaire, obtaining a sample of 108 responding entrepreneurs. In view of the results obtained, the use of tools such as customer relationship software, financial management, marketing management. The Excel spreadsheet,

5W2H, SWOT analysis, Canvas, Business plan, PDCA cycle and balanced scorecard in decision making. It was proven as a difficulty on the part of the managers, the lack of knowledge of tools to support decision making, the lack of time, the non-correspondence of the systems used by the managers to reflect the reality of the company. Finally, the research demonstrates the use of decision-making support tools by managers in the Patos, PB city and it appears that managers have difficulty in identifying possible tools that support the decision-making process, as well as the lack of time and the support systems used do not reflect the reality of the company.

Keywords: Management tools. Decision making. Entrepreneurs.

1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização, do ambiente competitivo e instável, propício a mudanças contínuas, o ambiente corporativo necessita de ações inovadoras para se manter atuante no mercado. Nesse contexto, o empreendedor é aquele que diante dos riscos e oportunidades que permeiam a organização, está sempre buscando fazer as coisas acontecerem com criatividade e com espírito sinérgico quaisquer projetos dentro da organização (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

Dornelas (2018) afirma que o empreendedorismo é considerado como propulsor no desenvolvimento econômico. Isso se constatou, segundo ele, pela crise econômica mundial vivida, na qual os Estados Unidos se mostrou protagonista, tendo em vista o crescimento no número de empreendedores no país. Goés et al (2014) corrobora com o conceito de empreendedorismo, sendo o mesmo considerado um instrumento que auxilia no desenvolvimento econômico, atua estimulando a economia na criação de negócios inovadores, além de contribuir no aumento do capital.

Tendo em vista a importância do empreendedor como um agente transformador e propulsor da mudança perante as decisões, Goés et al (2014) avigora que o empreendedor é um agente atento às oportunidades no ambiente que o cerca, e que estas podem não ser vistas pelos concorrentes, sendo assim, a agilidade na tomada de decisões, suscita em oportunidades não percebidas por outrem.

Moritz e Pereira (2015) afirmam que o ato de tomada de decisões sempre esteve inerente ao ser humano. Em algum momento o homem é colocado em situação de escolha, onde é necessário dar um parecer diante das alternativas disponíveis, utilizando-se da decisão e ação.

No ambiente corporativo, as decisões envolvem o colhimento das informações, constatação, classificação das possibilidades, do poder de barganha e a ponderação das alternativas possíveis. Sendo assim, os gestores requerem informações que apresentem com exatidão a realidade da organização para que a tomada de decisão seja mais assertiva. Desta maneira, o alcance das metas e objetivos da organização depende da serventia da informação no qual auxilia no processo de tomada de decisão (NETO et al. 2019).

A crise atual vivida, ocasionada pela pandemia do novo Coronavírus, trouxe inúmeras consequências para os empreendimentos. As empresas encontraram uma série de problemáticas para serem enfrentadas, além de terem que tomar decisões acertadas em busca de sobreviver à crise. Nesse contexto, os gestores necessitam de meios, ferramentas que auxiliem no processo de tomada de decisão no

enfrentamento da mesma. Assim sendo, cada gestor pode dar respostas diferentes para sobreviver à crise, apurando a melhor forma de enfrentá-la.

Buscando analisar como acontece o processo de tomada de decisão dentro das micro e pequenas empresas, assim como as ferramentas de gestão por elas utilizadas, o presente trabalho traz como questionamento: **Quais ferramentas gerenciais de apoio à tomada de decisão são utilizadas pelos empreendedores da cidade de Patos-PB?** Para responder este questionamento, se estabelece o seguinte objetivo geral: **Analisar quais ferramentas gerenciais de apoio à tomada de decisão são utilizadas pelos empreendedores na cidade de Patos-PB.**

Para o alcance do objetivo proposto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever o perfil dos empreendedores da cidade de Patos-PB; b) Verificar as principais ferramentas de gestão utilizadas pelos empreendedores; e c) Identificar as principais dificuldades no processo decisório na gestão do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O ato de tomar decisões faz parte da atividade humana. Seja na escolha de tarefas simples como assistir TV ao invés de ir ao parque, ou as mais complexas, como a escolha do momento certo para comprar um automóvel, por exemplo. As decisões estão presentes em toda a vida humana.

No que tange o processo de decisão nas organizações, Neto et al. (2019, p.34-35) afirma: "converte-se na habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor possibilidade para cada momento em que se encontra a entidade, de modo a garantir os resultados prováveis".

Oro e Klann (2017) afirmam que diante da necessidade de avaliar, ponderar, assumir e estabelecer critérios, se conceitua o processo de tomada de decisão. Posto isto, entende-se que o processo de tomada de decisão dentro do ambiente corporativo não é uma atividade fácil de ser executada e requer um instrumento de apoio como sustenta Neto et al. (2019, p.35): "Tomar decisão vai além de um simples veto ou aprovação, é necessário ter conhecimento suficiente de todos os processos que possam influenciar os resultados do acontecimento em questão".

Simon (1979) afirma que a cada decisão tomada, se escolhe uma meta e um comportamento a seguir. Sendo assim, as decisões tomadas estão direcionadas para o alcance de metas e objetivos da organização.

Kladis e Freitas (1995) afirmam que algumas decisões podem ser imediatas e outras obedecer um ciclo de tempo. Nessa perspectiva de estudar a natureza das decisões a fim de implementar os melhores métodos para a solução de problemas adequados, temos que as decisões podem ser programadas e não-programadas (MORITZ; PEREIRA, 2015).

As decisões programadas são situações que já são assimiladas. São repetitivas, frequentes e estruturadas, portanto, são decisões que já se sabem como se portar a ação. Já as não-programadas, carecem de estruturação, não são rotineiras, são situações nas quais não foram vivenciadas, portanto, não há uma direção a seguir predeterminada. A essas decisões conta-se com a habilidade do gestor em tomar decisões, já que não se dispõe de uma solução usual (MORITZ; PEREIRA, 2015).

A forma de uma empresa se portar no mercado, se dá pela qualidade nas quais as decisões são tomadas (MORITZ; PEREIRA, 2015). Portanto, a performance de uma organização depende da qualidade com que é gerenciada. Sendo assim, as decisões necessitam ser tomadas de maneira eficaz e precisa para o crescimento do negócio (NETO et al. 2019).

Herbert Simon, o pioneiro do processo decisório, afirma que para entender a estrutura da empresa assim como seu funcionamento, é preciso analisar a forma como as decisões são tomadas pelos tomadores, assim como os comportamentos que levam a mesma. Levando em consideração esses aspectos e os já citados acima, evidencia a importância que é processo decisório numa organização, haja vista a sua característica intrínseca na organização (SIMON, 1979).

Tendo em vista o mundo globalizado, tem sido cada vez mais difícil a tomada de decisão dentro da organização, seja pela complexidade do processo, ou pela quantidade de possibilidades, aumentando assim a incerteza, requerendo uma

capacidade maior da tomada de decisão por parte dos gestores (GLENN E FLORESCU, 2014). Dessa forma, a utilização de ferramentas que auxiliem no processo decisório é imprescindível para o êxito na tomada de decisões.

2.2 FERRAMENTAS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO

O acesso à informação de forma rápida e exata, permite maior assertividade na tomada de decisões, contribuindo para a obtenção de um diferencial competitivo nas organizações (MOREIRA et al. 2013). Para melhor entendimento do conceito de informação e de sua colaboração para a tomada de decisões, o autor corrobora afirmando:

A informação pode ser vista como um instrumento para lidar com problemas relacionados à administração de empreendimentos, pois, em cenários competitivos, onde os gestores se deparam a todo o momento com a necessidade de tomar decisões, aqueles que souberem aplicá-la de forma eficaz podem alcançar posição de destaque diante dos concorrentes. (MOREIRA et. al, 2013, p.120)

Moritz e Pereira (2015) ressaltam os efeitos do uso da informação nas organizações, afirmando que a sua utilização é crucial perante o ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. Desse modo, requer o uso de ferramentas adequadas que auxiliem os gestores para a tomada de decisões estratégicas.

A informação é tida como um eficiente recurso de gestão, que ajuda a trazer resultados satisfatórios para a organização, auxiliando na tomada de decisão (MORITZ; PEREIRA, 2015). Posto isto, Neto et al. (2019) contribui alegando que uma das ferramentas eficazes de apoio à decisão são os instrumentos gerenciais contábeis.

Os instrumentos gerenciais têm como objetivo melhorar o processo decisório das organizações, contribuindo para a rapidez da decisão através da disponibilização de informações que tragam o auxílio necessário ao gestor (NETO et al. 2019). Entretanto, o que dificulta a eficácia na utilização desses instrumentos, remete-se à aplicação de maneira incorreta, não aproveitamento o recurso contábil, como por exemplo, a não compreensão por parte dos gestores no que diz respeito às informações contábeis geradas (MOREIRA et al, 2013). Sendo assim, o recurso não contribui de acordo com a sua devida finalidade (DIAS, 2000).

Dessa maneira, têm-se a necessidade das decisões serem tomadas com base em informações confiáveis, por isso as ferramentas gerenciais servem de apoio para a tomada de decisão gerencial. A informação é um recurso na gestão de um negócio, onde é possível ver a utilização da tecnologia da informação como instrumento de apoio para obtenção dessas informações, trazendo mais habilidade para o gestor possibilitando melhoria nas decisões. Com o avanço da tecnologia, cresce também a multiplicidade de ferramentas que colhem, separam, agrupam, compartilham informações sendo auxílio para o gestor na tomada de decisões (CAMPOS; CAZARINE, 2005).

Face ao exposto, algumas ferramentas gerenciais podem auxiliar os empreendedores na tomada de decisão, tais como: planilha eletrônica Excel, Canvas, Plano de negócios e o ciclo PDCA. Uma das ferramentas mais utilizadas é a planilha eletrônica Excel, que consiste em uma:

Poderosa ferramenta que, para além de permitir realizar complexos cálculos numéricos, possibilita, entre muitas outras funcionalidades, a criação personalizada de gráficos e diagramas elaborados, a organização, gestão e análise de dados em listas ou tabelas, a importação de dados de diferentes origens e a automatização de tarefas complexas através de macros de comandos e de funções (RODRIGUES, 2009, p. 5).

Para Tutunea e Rus (2012), o Excel que apesar de oferecer comandos básicos, é suficientemente capaz de contribuir na gestão do negócio de pequenas e microempresas, através de análises hábeis. Uma das vantagens da utilização é o custo benefício do mesmo, tendo em vista que principalmente os pequenos empreendimentos não dispõem de recursos satisfatórios para o desenvolvimento do negócio (TUTUNEA; RUS, 2012).

Outra ferramenta de gestão utilizada pelas organizações é o *Business Model Canvas*, que segundo Osterwalder e Pigncur (2010), é uma ferramenta de fácil utilização, adequada para o planeamento e a tomada de decisões dentro da organização, cujo objetivo é auxiliar o gestor, facilitando na geração e ampliação de novas ideias empresariais. O autor afirma que para o manuseio dessa ferramenta não necessita da parte do gestor um elevado nível de conhecimento para aplicá-lo na empresa, pois o mesmo é de simples compreensão e utilização.

A ferramenta é expressa através de blocos, nos quais ficam postos os elementos para a tomada de decisão, sendo eles a segmentação de clientes, parceiros chave, relacionamento com o consumidor, custos, recursos, atividades chave, parceiros chave, proposta de valor e canais (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2010).

Quanto à ferramenta plano de negócios, Dornelas (2018) afirma que é um documento utilizado em vista de discorrer um modelo de negócio que serve de suporte para a empresa. Toda a parte de criação de um plano de negócios, envolve um exercício de autoconhecimento e capacitação para o empreendedor, concedendo ao mesmo, se situar no ambiente de negócios.

Através da criação de um plano de negócios, Dornelas (2018) afirma que é possível definir novos caminhos a seguir pela organização, avistar novas oportunidades para se obter diferencial competitivo, a sua utilização permite gerenciar a empresa de forma positiva, além de otimizar a tomada de decisões.

Diante da necessidade de resolução de problemas dentro do ambiente organizacional, o ciclo PDCA segundo Silva et. al (2018) é uma ferramenta empregada para a solução de problemas e entrega de resultados. O ciclo PDCA é aplicado com objetivo de atingir o resultado esperado, estabelecido na etapa do planeamento.

Sendo assim, o método se inicia pela etapa do planeamento, onde é definido qual resultado pretende-se chegar; logo vem a etapa do fazer, onde o gestor avalia o que se pode implementar através dos recursos que a organização dispõe; depois o controle, que ocorre a verificação, a checagem do andamento do processo; e por fim, a ação, no qual é confrontado os resultados alcançados com o que foi planejado na etapa do planeamento, nessa fase é elencado os erros ocorridos durante o processo e proposto melhorias e soluções para os problemas encontrados (SILVA et al. 2018).

Portanto, as ferramentas gerenciais supracitadas podem auxiliar os gestores na tomada de decisões, tornando os processos mais estruturados e organizados. Desta forma, os gestores precisam constantemente fazer uso de instrumentos gerenciais visando uma melhor performance organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa foi analisar quais ferramentas gerenciais de apoio à tomada de decisão são utilizadas pelos empreendedores localizados em Patos, PB. A cidade foi escolhida por ser um polo comercial frente as cidades circunvizinhas do sertão paraibano, se destacando em lojas comerciais, artesanatos, pequenas indústrias, dentre outros.

Quanto à abordagem caracteriza-se como pesquisa quantitativa, por apresentar uma descrição numérica de atitudes e opiniões de uma população (ZANELLA, 2013), visto que seu interesse está em coletar dados dos empreendedores de Patos-PB, com objetivo de traduzir em números as informações coletadas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em relação aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa descritiva e exploratória, pois faz a descrição dos dados de forma a não interferir no resultado constatado no estudo, utilizando-se de métodos, como por exemplo, o questionário. É exploratória, pois tem o intuito de conhecer mais a fundo a realidade estudada, com a finalidade de propiciar uma melhor compreensão do caso estudado (GIL, 2017).

Quanto aos procedimentos caracteriza-se como uma pesquisa de levantamento, que segundo Gil (2017) consiste em uma técnica de investigação para buscar informações de um grupo de indivíduos cujo comportamento se deseja conhecer, podendo fazer uso de aplicação de questionários para a coleta de dados.

O instrumento para coleta de dados foi através de um questionário online enviado através da plataforma do *Google Forms*, no período de 14 de Junho de 2022 a 30 de Junho de 2022, enviado por meio do Instagram e aplicativo de mensagens WhatsApp para empreendedores da cidade de Patos-PB. A amostragem foi por acessibilidade e conveniência, obteve uma quantidade de 108 respondentes, representando a amostra do presente estudo. O questionário foi elaborado com base no referencial teórico da pesquisa e adaptado de Castro, Pereira e Bezerra (2019), e Santos, Dorow e Beuren (2016). A fim de atingir o objetivo determinado, o questionário foi estruturado em cinco partes descritas a seguir: A primeira parte do questionário foi estruturada em vista de conhecer o perfil dos empreendedores abrangendo idade, escolaridade e gênero.

A segunda parte verificou o perfil da empresa, seja o ramo de atividade, a quantidade de funcionários contribuintes na empresa, assim como o tempo em que a empresa está no mercado. A terceira parte procurou identificar as ferramentas utilizadas no processo de decisão, sejam eles sistemas de apoio, relatórios contábeis, planilhas, entre outros; a frequência com que utiliza essas ferramentas e a partir de qual perspectiva as decisões são tomadas pelos gestores.

Na quarta parte buscou-se verificar quais os benefícios, assim como as dificuldades encontradas pelos gestores na utilização das ferramentas, além de analisar quais as principais influências presentes na tomada de decisão.

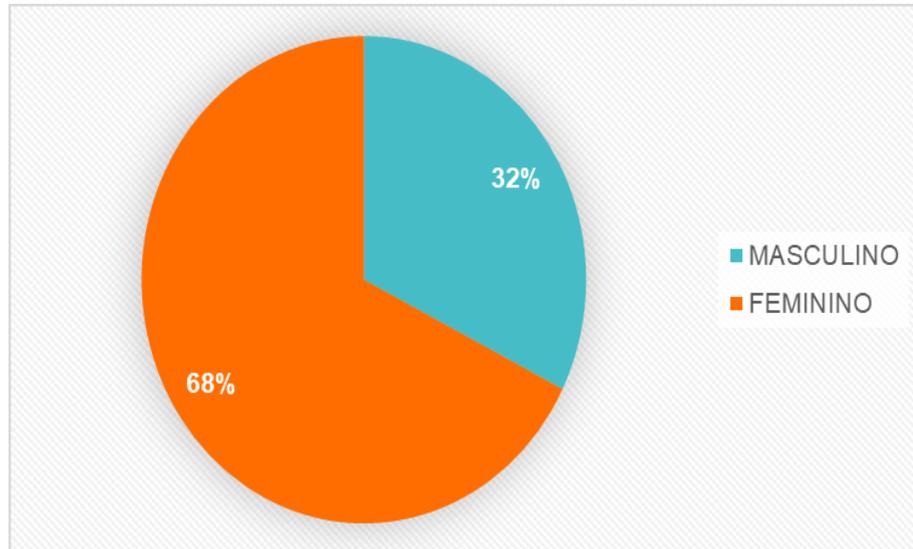
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A população da pesquisa englobou micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Patos, PB. Para o alcance do objetivo proposto, o questionário foi direcionado aos gestores dos empreendimentos, obtendo um total de 108 respostas, representando assim a amostra da pesquisa.

4.1 Perfil dos empreendedores

No gráfico 1, expressa os dados dos empreendedores no que diz respeito ao seu gênero.

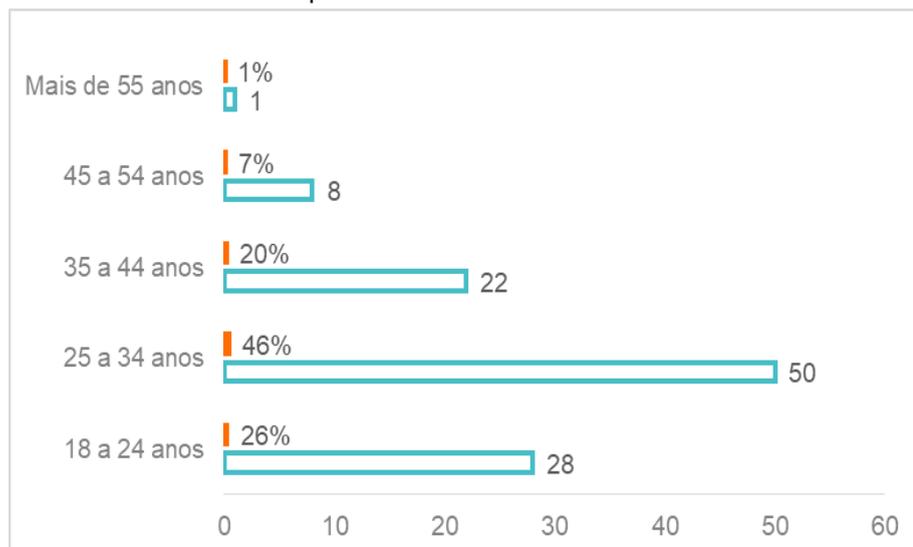
Gráfico 1 - Gênero dos empreendedores



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 1, pode se evidenciar que 68% dos empreendedores são mulheres. O que demonstra que as mulheres estão cada vez mais entrando no mercado e assumindo cargos de liderança. No gráfico 2, revela dados referente às idades dos empreendedores.

Gráfico 2 - Idade dos empreendedores

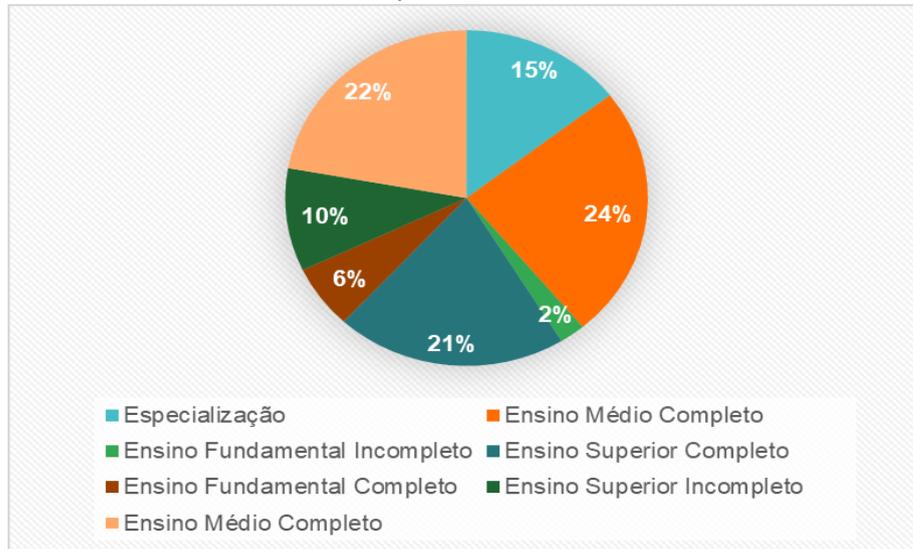


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 2, demonstra o percentual da idade dos gestores, em que 46% dos empreendedores têm entre 25 e 34 anos. Tem-se também que 26% dos empreendedores têm idade entre 18 e 24 anos, indicando que a maioria dos empreendedores da cidade de Patos, PB, são jovens e podem dispor de pouca experiência na tomada de decisão.

No gráfico 3, apresenta dados sobre a escolaridade dos empreendedores na cidade de Patos, PB.

Gráfico 3 - Escolaridade dos empreendedores



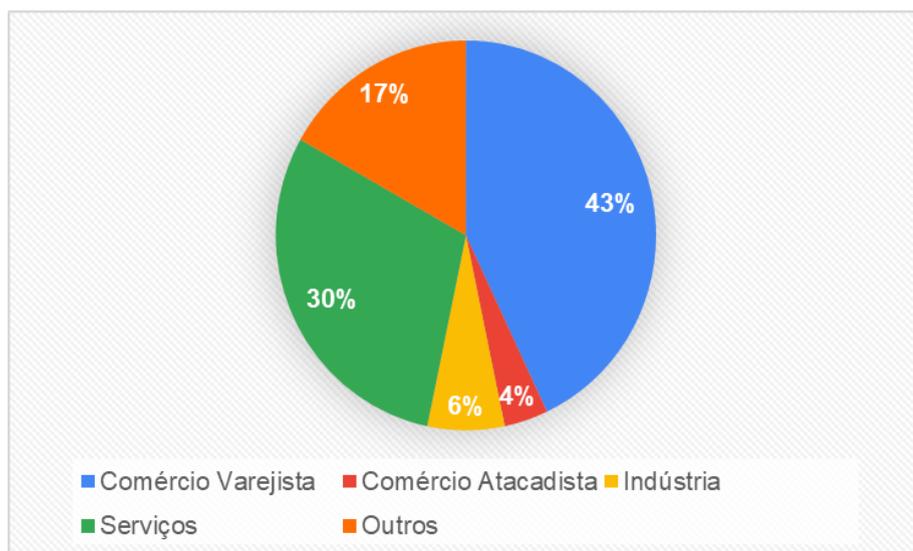
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 3, mostra que 21% dos gestores possuem ensino superior completo. Verificou-se também que 15% possuem especialização, porém o grau de escolaridade predominante foi dos gestores que possuem ensino médio completo, demonstrando 24%.

4.1 Perfil da empresa

No gráfico 4, expressa dados sobre o ramo de atividade das empresas.

Gráfico 4 - Ramo de atividade da empresa



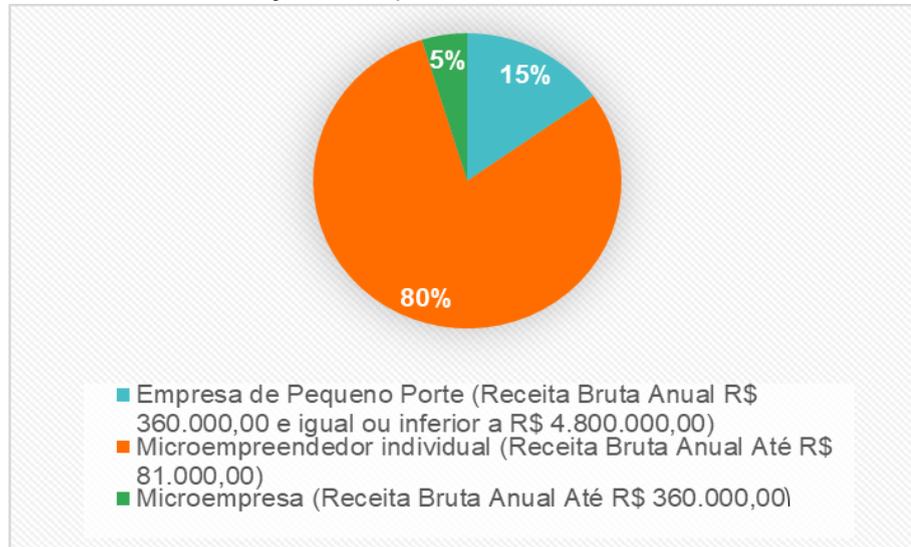
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 4, apresenta que 43% das empresas possuem atividade de comércio varejista. 30% são do ramo de serviços, 6% possuem atividade de indústria, e 4%

possui atividade de comércio atacadista. Já, 17% responderam um outro ramo de atividade, porém, os mesmos se classificam dentro do ramo de serviços.

No gráfico 5, apresenta os dados referentes a classificação da empresa segundo a receita bruta anual.

Gráfico 5 – Classificação da empresa

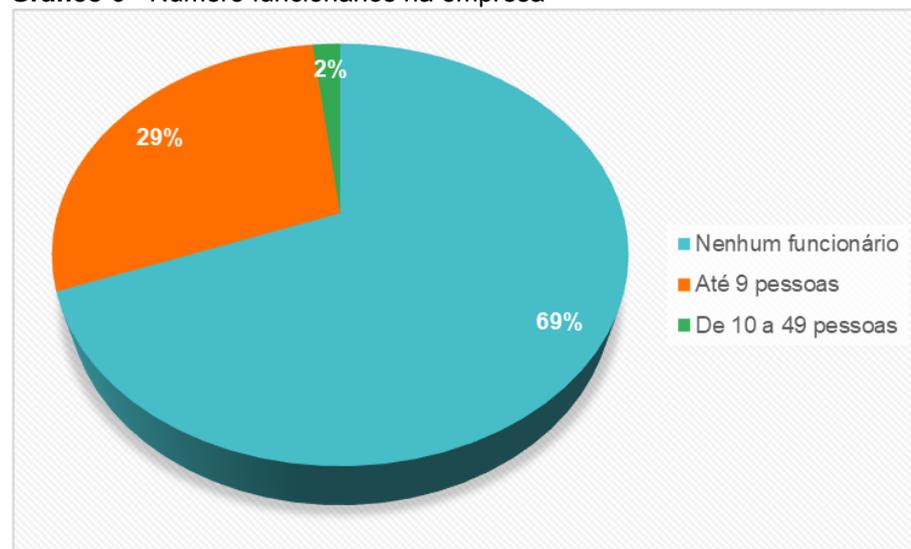


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 5, evidencia que 80% das empresas se classificam como microempreendedor individual, 15% são empresas de pequeno porte e 5% se classificam como microempresas.

No gráfico 6, mostra dados sobre o número de funcionários atuantes nas empresas.

Gráfico 6 - Número funcionários na empresa

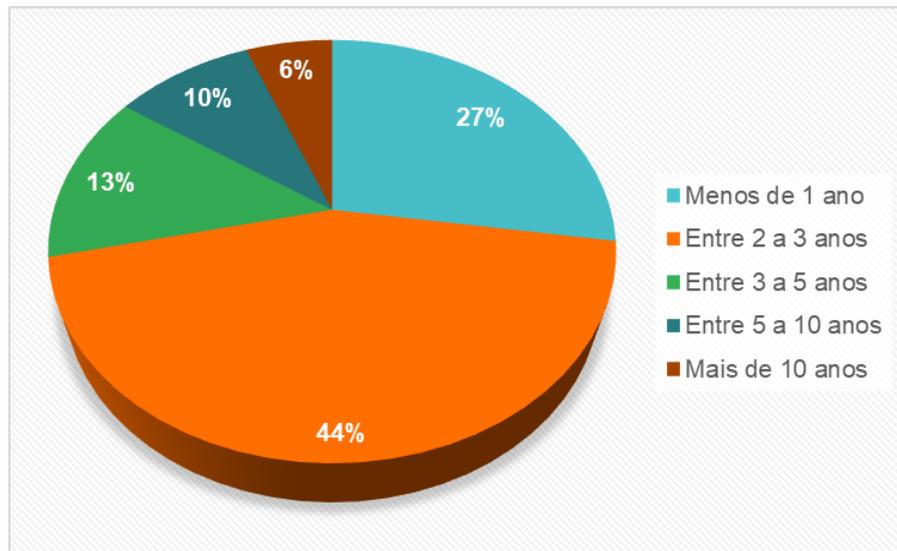


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 6, demonstra que 69% das empresas não possuem funcionários em seus estabelecimentos. 29% afirmaram ter até 9 funcionários em seus estabelecimentos, e 3% das empresas têm entre 10 a 49 funcionários. Nenhuma empresa indicou ter entre 50 a 99 funcionários.

No gráfico 7, apresenta dados sobre o tempo de atividade das empresas no mercado.

Gráfico 7 - Tempo de atividade da empresa no mercado de trabalho



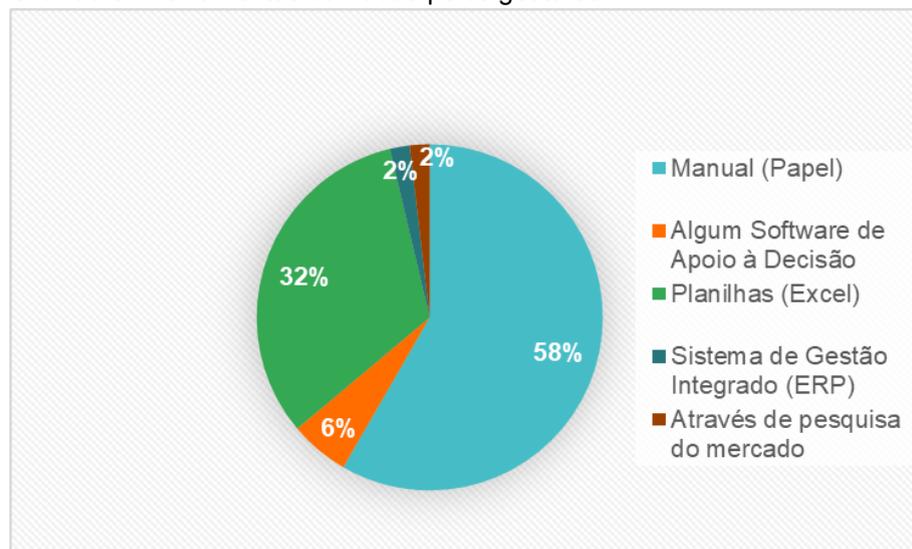
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 7, revela que 44% das empresas estão entre 2 e 3 anos no mercado de trabalho. 27% estão a menos de um ano no mercado. 13% estão entre 3 e 5 anos. Revelando assim, que a maioria das empresas estão inseridas há pouco tempo no mercado.

4.2 Tomada de decisão dos empreendedores

No gráfico 8, evidencia dados sobre quais as ferramentas os gestores utilizam em seu cotidiano no gerenciamento e tomada de decisão da empresa.

Gráfico 8 - Ferramentas utilizadas pelos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 8, revela que 58% dos empreendedores utilizam a ferramenta manual, ou seja, a utilização de papéis para o gerenciamento e tomada de decisão da empresa. Já na utilização da ferramenta de planilhas Excel, 32% dos gestores afirmaram utilizá-la. Embora o manuseio das planilhas ainda seja pouco utilizado entre os gestores, Rodrigues (2009) considera o Excel como uma grande ferramenta de elaboração de planilhas, gráficos entre outras funcionalidades, sendo assim, tais informações servem de auxílio ao gestor na tomada de decisão. Tutunea e Rus (2012) ainda corroboram que apesar de comandos simples, é uma ferramenta suficiente para gerir um negócio, no entanto, pequeno.

No gráfico 9, indica os softwares utilizados pelos gestores na administração do negócio.

Gráfico 9 - Softwares utilizados pelos gestores

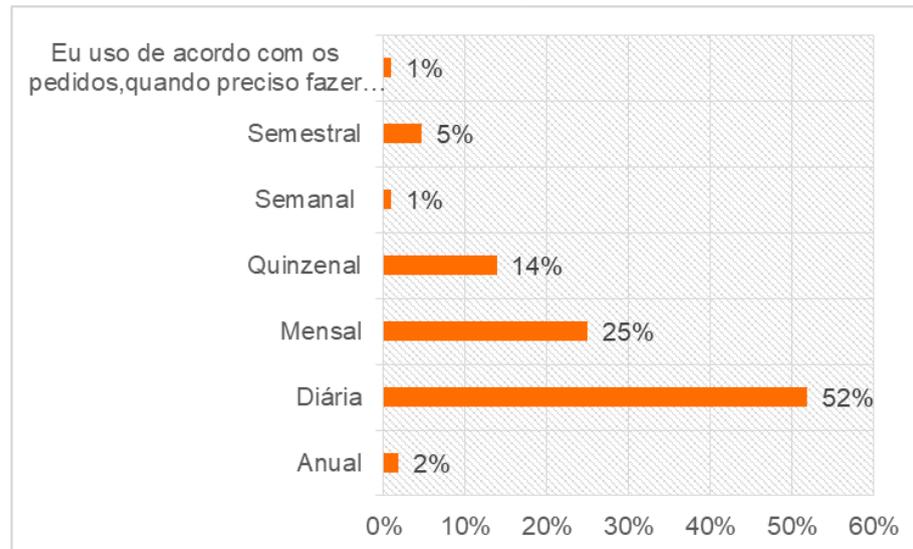


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 9, 65% dos gestores afirmaram não utilizar nenhum software em seu negócio. A falta de utilização de alguma ferramenta que forneça informação suficiente para o processo de tomada de decisão, pode refletir na qualidade das decisões tomadas pela organização. Simon (1979) afirma que se compreende a estrutura e o funcionamento de uma empresa, através do seu processo de tomada de decisão. Neto et. al (2019) ainda corrobora que o desempenho de uma organização depende da forma como é gerenciada.

Sendo assim, para o crescimento do negócio, as decisões precisam ser tomadas fazendo uso de ferramentas eficazes. Em percentuais menores foi verificado que os gestores utilizam mais de um software na administração de seu empreendimento, otimizando assim, o processo de tomada de decisão da organização, através do conhecimento dos processos. Para tanto, Neto et. al (2019) afirma a necessidade dos gestores conhecerem todos os processos que possam afetar os resultados da organização.

No gráfico 10, pode-se observar a frequência com que os gestores utilizam as ferramentas, que servem de auxílio para a tomada de decisões.

Gráfico 10 - Ferramentas utilizadas pelos gestores

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 10, explica que 52% dos gestores fazem uso diariamente das ferramentas gerenciais e 25% fazem uso mensalmente. Os gestores estão propícios a tomar decisões a qualquer momento dentro da organização, evidenciando a importância do uso contínuo de ferramentas que os auxiliem. Moritz e Pereira (2015) corroboram afirmando que as decisões quanto à sua natureza podem ser repetitivas e frequentes, mas que também podem ser inesperadas e sem estruturação, portanto, a necessidade de verificação constante das ferramentas de auxílio.

No gráfico 11, verifica de que forma os empreendedores tomam suas decisões.

Gráfico 11 - Perspectiva dos empreendedores na tomada de decisões

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Como pode-se observar, são diversificados os critérios dos gestores ao tomarem suas decisões. No gráfico 11, mostra que 17% dos empreendedores responderam tomar decisões segundo pesquisas de mercado e com base em sua

intuição. 16% apresentam tomar decisões racionais com base em relatórios, indicadores, ponderando a melhor opção entre as alternativas.

Considerando os resultados acima, Neto et. al (2019) corrobora que para a tomada de decisão é necessário ter uma base, dispor de conhecimento suficiente para a tomada de decisão, tendo em vista que o processo de tomar decisões não é uma atividade fácil e necessita avaliar, ponderar e estabelecer métodos como constata Oro e Klann (2017). Moritz e Pereira (2015) ainda afirmam que o modo como os gestores tomam suas decisões afeta o êxito da organização, isso se dá através da qualidade que as decisões são tomadas pelos gestores.

No gráfico 12, é observado quais os benefícios encontrados no uso dos sistemas gerenciais dentro da organização.

Gráfico 12 - Benefícios dos sistemas gerenciais para a organização

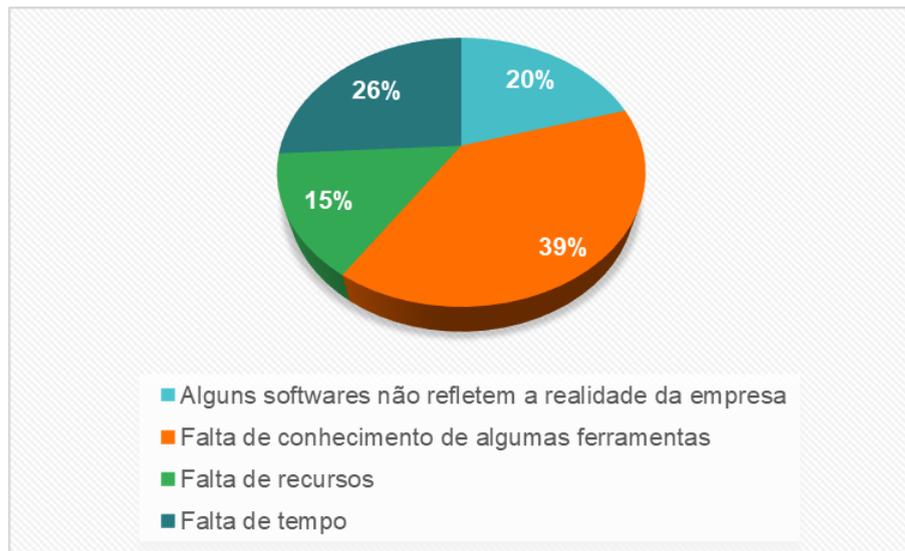


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Pode-se observar no gráfico 12, que 28% dos gestores apontam ter como benefício na utilização das ferramentas, melhoria na produtividade, 18% afirmaram ter melhoria na tomada de decisões através de informações mais rápidas e precisas, 13% afirmam ter melhoria no acesso às informações, proporcionando assim relatórios mais precisos e rápidos. 17% afirmaram ter melhoria na estrutura organizacional, facilitando o fluxo de informações. Sendo assim, percebe-se a importância do uso das ferramentas como fonte de informações, auxiliando assim na tomada de decisões empresariais. Moreira et. al (2013) ainda corrobora que o acesso à informação utilizado de forma eficaz, serve de instrumento na tomada de decisões, facilitando o posicionamento frente a concorrência e obtendo um diferencial competitivo.

No gráfico 13, se evidencia as dificuldades observadas na utilização dos instrumentos na tomada de decisão.

Gráfico 13 – Dificuldades encontradas pelos gestores

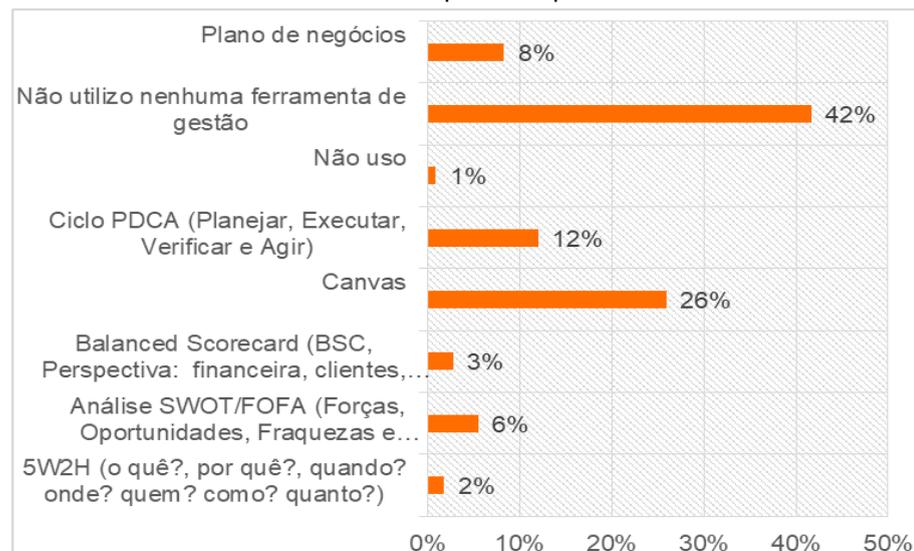


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Sobre as dificuldades encontradas como mostrado no gráfico 13, 39% dos gestores, apontam como dificuldade o desconhecimento das ferramentas gerenciais. Glenn e Florescu, (2014) sustentam que tem sido cada vez mais difícil a tomada de decisão no ambiente empresarial, portanto, o conhecimento de ferramentas que o auxiliem é de suma importância para o êxito no processo de tomada de decisão. No gráfico mostra que 26% dos empreendedores apontam não dispor de tempo para a aplicação das ferramentas. Presume-se que essa dificuldade poderia ser minimizada se houvesse a utilização das ferramentas gerenciais, pois as mesmas visam a otimização dos processos. Pode-se citar a ferramenta ciclo PDCA que auxilia na tomada de decisões tornando os processos mais rápidos dentro da organização (SILVA et al, 2018).

No gráfico 14, é observado as ferramentas que são utilizadas pelos empreendedores.

Gráfico 14 - Ferramentas utilizadas pelos empreendedores



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico 14, aponta que 42%, quase metade dos gestores, não utilizam ferramentas de gestão, aspecto que chama a atenção, haja vista a grande acessibilidade de ferramentas eficazes e de custo benefício atualmente. Já 26% dos

gestores afirmaram utilizar a ferramenta canvas, que segundo Osterwalder e Pigncur, (2010) é uma ferramenta fácil de ser utilizada e apropriada para o planejamento e tomada de decisões na organização. 12% dos gestores afirmaram utilizar a ferramenta PDCA em seu negócio.

Silva et. al (2018) afirma que essa ferramenta torna os processos mais ágeis dentro da organização, auxiliando na tomada de decisões. 8,3% afirmaram utilizar o plano de negócios. Sobre essa ferramenta e sua colaboração no processo de tomada de decisão, corrobora Dornelas (2018) que através dessa ferramenta é possível traçar novos caminhos a serem seguidos pela organização, avistar novas oportunidades, e obter um diferencial competitivo, otimizando o processo decisório da empresa.

No gráfico 15, mostra quais são os fatores que influenciam a tomada de decisão dos gestores.

Gráfico 15 – Influência na tomada de decisão



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

É possível observar no gráfico 15, que o fator que mais influencia na tomada de decisão é o conhecimento e a experiência do gestor, expressando um percentual de 57%. Nesse sentido, Neto et. al (2019) afirma que a tomada de decisão é um processo objetivo, mas também imparcial, envolvendo convicções e conhecimentos individuais. O autor ainda afirma que o processo decisório tem seu embasamento na utilização das ferramentas e instrumentos gerenciais de apoio à tomada de decisão, portanto, se faz compreender a importância do conhecimento dessas ferramentas nesse processo. Quanto ao conhecimento de ferramentas facilitadoras, 8% dos gestores afirmaram sofrer influência sobre suas decisões. E 12% afirmaram sofrer influência do risco envolvido na tomada de decisão.

Diante dos resultados obtidos através da pesquisa, pode-se perceber que os empreendedores da cidade de Patos, PB, pouco utilizam de ferramentas de gestão e até as desconhece, o que diminui as expectativas quanto aos gestores e seus empreendimentos, já que grande parte das ferramentas são de cunho administrativo e são muito relevantes para o desenvolvimento do negócio, assim como a sua permanência no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar quais ferramentas gerenciais de apoio à decisão são utilizadas por empreendedores na cidade de Patos, PB. Dessa maneira, buscou-se no desenvolver do projeto, verificar qual o perfil dos empreendedores e das respectivas empresas, assim como, as ferramentas utilizadas pelos gestores na administração do seu negócio.

Pode-se concluir por meio da elaboração dessa pesquisa que os empreendedores envolvidos na pesquisa localizada na cidade de Patos, PB em sua maioria são mulheres. A maioria das empresas são classificadas como microempreendedores individuais, do ramo varejista e serviços. Quanto à utilização de ferramentas de apoio à decisão, foi identificado a utilização de ferramentas manuais, em maiores porcentagens software de relacionamento com o cliente, software de gestão financeira e gestão de marketing, a planilha eletrônica Excel, a ferramenta Canvas, ciclo PDCA, plano de negócios, 5W2H, análise SWOT e Balanced Scorecard. De antemão, foi levantado por boa parte dos gestores, o desconhecimento de ferramentas que o auxiliem na tomada de decisões.

Através da presente pesquisa foi possível identificar os benefícios da utilização das ferramentas gerenciais nas micro e pequenas empresas na cidade de Patos, PB, como o acesso a informações, melhoria no processo de tomada de decisão, assim como melhorias nos serviços prestados e oferecidos, na produtividade e na estrutura da empresa, através do fluxo das informações. Quanto às dificuldades na utilização das ferramentas foi identificado um desconhecimento por parte dos gestores das ferramentas de apoio à tomada de decisão, e dos mesmos não refletirem a realidade da empresa, além da falta de tempo e recursos.

Conclui-se, portanto, que a utilização das ferramentas gerenciais é de extrema importância no processo de tomada de decisão e para o êxito da organização, pois contribuem com o fornecimento de informações necessárias que servem de auxílio à tomada de decisão pelo gestor. No presente estudo, foi identificado a utilização dessas ferramentas entre os empreendedores da cidade de Patos, PB, comprovado o seu benefício na tomada de decisão e no desenvolvimento dos processos da organização como um todo. Esse estudo apresenta como limitação a quantidade obtida de questionários respondidos, pois o questionário foi enviado para cerca de 800 a 900 empreendedores da cidade de Patos, PB, obtendo apenas um total de 108 empreendedores respondentes.

Para pesquisas futuras, sugere-se abranger um quantitativo maior de empresas assim como de gestores, com dados qualitativos complementando as análises para maior aprofundamento de como ocorre a tomada de decisão nas organizações.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

CASTRO, Agnaldo; PEREIRA, L. Mércia; BEZERRA, Elenildo Santos. Sistema de informação gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso

em uma distribuidora de energia elétrica do nordeste brasileiro. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 5, p. 45-61, 2019.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DE CAMPOS, Ronaldo Ribeiro; CAZARINI, Edson Wlamir. As Planilhas eletrônicas e as pequenas empresas: recursos disponíveis para auxílio à tomada de decisão. **Revista Interface Tecnológica**, v. 2, n. 1, p. 41-52, 2005. Disponível em: <AS PLANILHAS ELETRÔNICAS E AS PEQUENAS EMPRESAS | Revista Interface Tecnológica (fatectq.edu.br)>. Acesso em: 29 de Mai. de 2022.

DE LACERDA MOREIRA, Rafael et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013. Disponível em: <A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas - Dialnet (unirioja.es)>. Acesso em: 12 de Fev. de 2022.

DE OLIVEIRA MORITZ, Gilberto; PEREIRA, Maurício Fernandes. Processo decisório. 2015.

DIAS FILHO, José Maria. A linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação. **Caderno de Estudos**, p. 38-49, 2000. Disponível em: <SciELO - Brasil - A linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação A linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação>. Acesso em: 17 de Mar. de 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLENN, Jerome C.; GORDON, Theodore J.; FLORESCU, Elizabeth. State of the future. **Washington, DC: The Millennium Project**, 2014.

GÓES, Antônio Oscar Santos; BRUGNI, Talles Vianna. Entrepreneurship from the perspective of small business support entities. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 1, p. 19-25, 2014. Disponível em: <Entrepreneurship from the perspective of small business support entities - Dialnet (unirioja.es)>. Acesso em: 04 de Mar. de 2022.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, HM de. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

NETO, Luiz Dias Pacheco et al. Instrumentos gerenciais e o processo de tomada de decisão: um estudo em empresas do setor de autopeças em Bayeux/Pb. **Management Control Review**, v. 4, n. 1, p. 32-49, 2019. Disponível em:

<INSTRUMENTOS GERENCIAIS E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR DE AUTOPEÇAS EM BAYEUX/PB | Management Control Review (ufrpe.br)>. Acesso em: 04 de Mar de 2022.

ORO, Ieda Margarete; KLANN, Roberto Carlos. Avaliação da capacidade de julgamento & tomada de decisão baseado nas Normas Internacionais de Contabilidade. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 47, p. 51-68, 2017.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010. Disponível em: <Business Model Generation: A Handbook for. Visionaries, Game Changers, and ... - Alexander Osterwalder, Yves Pigneur - Google Livros>. Acesso em: 29 de Mai. de 2022.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo. Feevale. 2013.

RODRIGUES, Luis Silva. Utilização do excel 2007 para economia & gestão. 2009.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SILVA, Davson Mansur Irffi et al. A efetividade nos resultados apresentados com o uso do ciclo PDCA na gestão de resultados de uma instituição financeira. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4066-4080, 2018. Disponível em: <A efetividade nos resultados apresentados com o uso do ciclo PDCA na gestão de resultados de uma instituição financeira / A eficácia nos resultados apresentados com o uso do ciclo PDCA na gestão dos resultados de uma instituição financeira | Irffi Silva | Revista Brasileira de Desenvolvimento (brazilianjournals.com)>. Acesso em: 29 de Mai. de 2022.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 1979.

TUTUNEA, Mihaela Filofteia; RUS, Rozalia Veronica. Business intelligence solutions for SME's. **Procedia economics and finance**, v. 3, p. 865-870, 2012.

Disponível em:<Soluções de Business Intelligence para PME's - ScienceDirect>. Acesso em: 29 de Mai. de 2022.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Gênero:
 - Masculino
 - Feminino
 - Outro

2. Idade:
 - 18 a 24 anos
 - 25 a 34 anos
 - 35 a 44 anos
 - 45 a 54 anos
 - Mais de 55 anos

3. Escolaridade:
 - Ensino Fundamental Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Superior Incompleto
 - Ensino Superior Completo
 - Especialização

4. Ramo de atividade da empresa:
 - Comércio Varejista
 - Comércio Atacadista
 - Indústria
 - Serviços
 - Outro

5. Qual a classificação do seu negócio com base na receita bruta anual?
 - Microempreendedor individual (Receita Bruta Anual Até R\$ 81.000,00)
 - Microempresa (Receita Bruta Anual Até R\$ 360.000,00)
 - Empresa de Pequeno Porte (Receita Bruta Anual R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00)

6. N° de Funcionários:
 - Nenhum funcionário
 - Até 9 pessoas
 - De 10 a 49 pessoas
 - De 50 a 99 pessoas

7. Há quanto tempo a empresa está no mercado?

- Menos de 1 ano
- Entre 2 a 3 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

8. Em seu cotidiano, como você realiza o controle e o gerenciamento do seu negócio para auxiliar na tomada de decisões?

- Manual (Papel)
- Planilhas (Excel)
- Algum Software de Apoio à Decisão
- Sistema de Gestão Integrado (ERP)
- Manual e por meio de planilha do Excel
- Outro

9. Qual software para a gestão do seu negócio você utiliza?

- Software de gestão financeira
- Software de controle de estoque
- Software de gestão de marketing
- Software de gestão de vendas
- Software de relacionamento com o cliente
- Software de gestão empresarial
- Não utilizo nenhum software para a gestão do meu negócio
- Outro

10. Qual é a frequência de utilização das ferramentas gerenciais na empresa?

- Diária
- Quinzenal
- Mensal
- Semestral
- Anual
- Outro

11. De que forma você geralmente toma decisões na empresa?

- Na maioria das vezes, tomo decisões apenas com base na minha intuição
- Na maioria das vezes, tomo decisões racionais, com base em relatórios e indicadores e escolho a melhor opção
- Na maioria das vezes, tomo decisões com base na minha intuição e em relatórios e indicadores
- Na maioria das vezes, tomo decisões segundo minha experiência no mercado
- Na maioria das vezes, tomo decisões com base em pesquisas de mercado

Na maioria das vezes, tomo decisões depois de buscar informações em cursos, palestras, feiras de eventos

Outro

12. Quais são os benefícios que os sistemas gerenciais proporcionam/proporcionaram à organização?

Melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço

Melhoria na produtividade

Melhoria nos serviços realizados e oferecidos

Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas

Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações.

Outro

13. Quais as principais dificuldades na utilização dos instrumentos gerenciais no processo de tomada de decisão?

Falta de tempo

Falta de conhecimento de algumas ferramentas

Falta de recursos

Dificuldade para interpretar os relatórios

Alguns softwares não refletem a realidade da empresa

Outro

14. Você utiliza alguma dessas ferramentas de gestão em seu negócio?

Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir)

Análise SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

5W2H (o quê?, por quê?, quando? onde? quem? como? quanto?)

Balanced Scorecard (BSC, Perspectiva: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento)

Plano de negócios

Canvas

Não utilizo nenhuma ferramenta de gestão

Outro

15. Quais fatores que mais influenciam na sua tomada de decisão gerencial?

Conhecimento e experiência

Informação que o tomador de decisão possui

Tempo disponível para tomada de decisão

O tipo de decisão (algo inédito ou que pode ser baseado em situações anteriores ou benchmarking)

Risco envolvido

Conhecimento das ferramentas facilitadoras

Posição e nível de autoridade em tal cargo

Outro