

***FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS NAS EMPRESAS DO SETOR DE  
SERVIÇOS ACOMPANHADAS PELO PROGRAMA BRASIL MAIS NO OESTE DE  
SANTA CATARINA***

***MANAGEMENT TOOLS USED IN SERVICE SECTOR COMPANIES ACCOMPANIED BY  
THE PROGRAMA BRASIL MAIS IN THE WEST OF SANTA CATARINA***

Área temática: Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade

CHIMELLO, Réges<sup>1</sup>  
SEBRAE

HUPALO, Leandro<sup>2</sup>  
SEBRAE, UNIARP, SENAC

**RESUMO**

O presente trabalho trata das ferramentas de gestão utilizadas nas empresas do setor de serviços acompanhadas pelo Programa Brasil Mais no Oeste de Santa Catarina e tem como objetivo identificar o perfil dos empresários atendidos, as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas e a relação com o aumento da produtividade das empresas. O setor de serviços é um grande gerador de empregos no Brasil, no entanto, percebe-se uma carência de habilidades empreendedoras de gestão e finanças. Na literatura há várias ferramentas de gestão que podem ser aplicadas e acompanhadas. A metodologia abordada neste trabalho foi referente ao acompanhamento do Agente Local de Inovação com 9 empresas do setor de serviços de vários segmentos. As informações foram coletadas através do Radar da Inovação, bem como através de um questionário para identificar o perfil dos empresários. Evidencia-se que a maioria dos empresários possui entre 34 e 39 anos, alta escolaridade e com empresas constituídas e menos de 10 anos. Por fim, o estudo aponta que o uso de ferramentas de gestão contribui significativamente às micro e pequenas empresas, porém, não se aplica a todas as empresas do estudo, visto que deve-se considerar as características e tamanho do negócio.

**Palavras-chave:** Brasil Mais, Ferramentas de gestão, Serviços.

**ABSTRACT**

The present work deals with the management tools used in companies in the service sector monitored by the Brasil Mais Program in the West of Santa Catarina and aims to identify the profile of the businessmen served, the management tools used by the companies and the relationship with the increase in companies' productivity. The service sector is a great generator of jobs in Brazil, however, there is a lack of entrepreneurial skills in management and finance. In the literature there are several management tools that can be applied and monitored. The

---

<sup>1</sup> Email: reges.chimello.alisc@gmail.com. Agente Local de Inovação Programa Brasil Mais Sebrae. Bolsista CNPq.

<sup>2</sup> Email: leandrohupalo.lh@gmail.com. Orientador Programa Brasil Sebrae. Professor na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Professor na Faculdade Senac Videira. Bolsista CNPq.

methodology addressed in this work was related to the follow-up of the Local Innovation Agent with 9 companies in the service sector of various segments. Information was collected through the Radar da Inovação, as well as through a questionnaire to identify the profile of entrepreneurs. It is evident that most entrepreneurs are between 34 and 39 years old, have a high level of education and have established companies for less than 10 years. Finally, the study points out that the use of management tools significantly contributes to micro and small companies, however, it does not apply to all companies in the study, since the characteristics and size of the business must be considered.

**Keywords:** 3 palavras-chave, separadas por vírgula.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo destaca a importância da coleta, registro e uso adequado das informações que compõem indicadores utilizados na gestão das empresas do setor de serviços de diversos segmentos da Região Oeste de Santa Catarina.

As empresas analisadas participaram do Programa Brasil Mais promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com o objetivo de promover melhorias significativas nos pequenos negócios por meio da inovação. As empresas foram acompanhadas durante um ciclo de 4 meses por um Agente Local de Inovação (ALI) que aplicou metodologia específica desenvolvida para Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP).

O estudo aborda o setor de serviços, sendo este considerado um grande gerador de empregos em todo o Brasil, bem como uma porta de entrada para muitos empresários prestadores de serviços como MEI, modalidade que oportuniza a rápida constituição de empresa com custo zero, isenção de tributos e alguns benefícios, tais como aposentadoria e auxílio-doença e que está em amplo crescimento no país nos últimos anos, sobretudo no setor de serviços.

Nesse sentido, entre as razões que justificam tal crescimento, estão a expansão da população urbana e o baixo custo de entrada com estoque, tecnologia e capital humano. Tais razões podem ser evidenciadas no setor de serviços que norteia a lenta recuperação econômica brasileira após a crise de 2014 e que, após dois anos consecutivos do percentual negativo do PIB, começa a apresentar sinais de melhora (IBGE, 2019).

Ainda que se constate ser o setor de serviços é o que mais cresce no país, a inserção de novos empresários e as dificuldades de planejamento, investimento, fidelização de clientes e desperdício de recursos tornam o seu negócio pouco produtivo (VELOSO et al., 2016).

A oferta de novos produtos, serviços ou modelos de negócios tem se fortalecido entre as empresas que buscam espaço no seu mercado ou que precisam sobreviver. Diferenciais como qualidade, atendimento e preço deixaram de ser, há muito tempo, a razão de fidelização de clientes ou de aumento nas vendas. Empresas que ainda insistem em se destacar por essas razões estão perdendo clientes para empresas que tem investido pesado na diferenciação através de produtos ou serviços com alto valor agregado que incluem estratégias bem desenhadas e proporcionam aos clientes novas e marcantes experiências em todos os pontos de contato com a empresa.

Com estas informações da relevância deste assunto, gerou-se a seguinte questão norteadora: Qual a contribuição do uso de ferramentas de gestão no aumento da produtividade das empresas participantes do Programa Brasil Mais na Região Oeste de Santa Catarina?

Nesse sentido, o estudo tem o objetivo geral de apresentar as contribuições do uso de ferramentas de gestão no aumento da produtividade das empresas participantes do Programa Brasil Mais na Região Oeste de Santa Catarina. Quanto aos objetivos específicos tem-se (a) identificar o perfil dos empresários atendidos pelo Programa Brasil Mais, (b) identificar as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas e (c) relacionar o uso destas ferramentas de gestão com o aumento da produtividade das empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais.

Desta forma, este trabalho se justifica, por, justamente, propor e apresentar reflexões sobre a importância dos pequenos negócios no segmento de serviços, evidenciando a relevância das ferramentas de gestão que os empresários utilizam na empresa e como estas se organizam para as tomadas de decisões.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira apresenta a introdução do estudo e seus objetivos, a segunda seção apresenta o embasamento teórico sobre as ferramentas de gestão para pequenas e média empresas, a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados no estudo, a quarta seção dedica-se a discutir os resultados do estudo e, por fim, a quinta e última seção apresenta as considerações finais, bem como as fragilidades e possibilidades de continuidade do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As MEIs e EPPs são muito importantes para a economia do país, pois representam o maior número de organizações existentes no Brasil, representando 99% do total de empresas privadas, ou seja, 14 milhões de empreendimentos que empregam 55% do total de trabalhadores com carteira assinada e são responsáveis por 27% do PIB (SEBRAE, 2019).

Deste modo, tais empresas precisam ser eficientes na tomada de decisão, utilizando sempre da melhor forma os recursos dispostos. Infelizmente, empresários tem dificuldade em utilizar a grande quantidade de ferramentas e técnicas de gestão à sua disposição, seja pela falta de conhecimento ou pela falta de auxílio no acompanhamento do negócio (MONTEIRO, et al., 2016).

Entende-se, ainda, que a dificuldade no uso de ferramentas de gestão pode estar atrelada a muitas outras questões, mostrando certa incompetência dos empresários na condução dos pequenos negócios. Aliado ao cenário apresentado, as micro e pequenas empresas, sobretudo as familiares, buscam a contratação de colaboradores externos na gestão e operacionalização da empresa, diminuindo as possibilidades de aprendizagem no que tange a gerência do próprio negócio (SCHUSTER; FRIEDRICH; ALBARELLO, 2017).

Moura, Santos e Conceição (2019) também verificaram tal carência de profissionalismo na área de gestão e finanças, por isso a utilização de uma estrutura de indicadores, justificando-se a utilização do uso de sistema bem alimentado, completo com muitas informações, estas de qualidade e confiáveis, já que com estes dados, gráficos e informações vai decidir os investimentos que irá fazer para alavancar o negócio. Neste campo já se dispõe muitos softwares no mercado que agilizam este processo, quando seguido minuciosamente as etapas de alimentação.

Diante deste cenário, foram desenvolvidas algumas ferramentas de gestão utilizadas tanto na elaboração quanto na definição de estratégia de uma organização. Estas ferramentas

foram desenvolvidas no transcorrer dos anos, com métodos e padrões de trabalho que descrevem as atividades realizadas e implementadas e como devem ser coordenadas para o sucesso da organização de uma empresa (GRIFFIN; AUDI, 2007).

Conforme Weschter (2007), as ferramentas são banco de informações, que quanto mais detalhada, é um suporte precioso para conhecer o que impede as oportunidades tanto nos fatores internos quanto externos. A gestão do conhecimento passa pela tecnologia e pela sua utilização no suporte, para auxiliar a avaliação e a remodelação dos processos, para melhorar a produtividade e as vantagens competitivas. Cada ferramenta tem uma peculiaridade importante, que foi sendo aprimorada no transcorrer dos tempos, sendo aplicada e ajustada para cada tipo de benefício ou melhoria que se busca na organização na sua íntegra.

Contudo, a organização precisa construir um planejamento estratégico, processo capaz de transformar um negócio e definir como alcançar os objetivos organizacionais da melhor maneira possível. O planejamento traduzir e precisa descrever a estratégia empresarial, mostrando os caminhos que a organização deve seguir, para então alcançar os objetivos prepostos e detalhados (RIGBY, 2009),

Entre algumas ferramentas de gestão utilizadas pelos empresários nas tomadas de decisão na gestão das suas empresas destaca-se o PDCA que é o melhoramento constante num processo com início definido, porém sem fim, questionando repetidamente os trabalhos detalhados de uma operação. A repetição é a melhor maneira para acertar o ciclo para cada situação e se torna algo cíclico na rotina da empresa, e o melhoramento do resultado e dos processos devem ser os objetivos da organização que adotar esta ferramenta unicamente ou correlacionada com outras ferramentas como está descrito em Suski e Baher (2020).

Cada letra tem um significado sendo o P estágio de planejar, uma avaliação do método atual usado e ou a área do problema estudada. Isso envolve coletar e analisar dados que melhore o desempenho. O próximo estágio é o estágio D (do verbo, fazer). Aqui pode-se dividir em um ciclo dentro do PDCA que com soluções a ser implementadas já neste estágio para resolver problemas na implementação. Após precisa checar sendo o C da ferramenta, avaliando a nova implementação feita anteriormente, comparando se chegou no desempenho pretendido. Finalmente, vem o estágio A (de agir). Agora é agir e consolidar e padronizar o que deu certo, construindo, corrigindo processos, rotinas e confirmar as mudanças necessárias. Como alternativa, se a mudança não foi bem-sucedida, fica o aprendizado sempre cuidando para a formalização, para depois começar o ciclo de novo conforme descreveram Suski e Baher (2020).

A ferramenta se destaca por ter flexibilidade no ciclo. Conseguir-se direcionar para projetos especiais de novos serviços ou até mesmo produtos, organizar e treinar equipes, atrelados a elaboração de planos estratégicos com problemas, ações, soluções dentro de um cronograma definido na linha do tempo que a empresa preconize. Muito bom para manter equipes é a estruturação usando a ferramenta de planos de carreira e cargos, com processos definidos, controláveis, mostrando como fazer para chegar no topo e ter ambições correndo na veia, constantemente medindo a produtividade dos envolvidos com critérios pré-estabelecidos e conhecidos por todos (FNQ, 2019).

Outra ferramenta importante é o balanced scorecard (BSC) que Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012) escrevem que é uma ferramenta que busca integrar estratégias, comparar os processos e rotinas de uma determinada organização. A importância do BSC está em associar as ações estratégicas à missão e visão organizacional. Para esses autores, o BSC é uma ferramenta que analisa três dimensões: Estratégia, Foco e Organização. Foi implantando o BSC



em mais de duzentas organizações, que conseguiram resultados positivos em praticamente todas, mostraram a importância da ferramenta para o gerenciamento.

Para Da Silva e Dias (2013), este método compreende várias etapas que se relacionam umas com as outras formando uma cadeia de causa e efeito, sempre na busca de atender os clientes. O Balanced Scorecard consegue-se ter uma melhor comunicação nos níveis de hierarquia da empresa, estipulado os alinhamentos construídos de forma coletiva, com feedbacks de todos os níveis que servirá para o aprimoramento constante estabelecido. Sempre observando como será construído as etapas de sucesso, bem definidos entre os envolvidos.

Já a análise SWOT outra ferramenta, é uma referência aos critérios de análise, com as iniciais em Inglês. Que trazendo para o português é o FOFA, consiste em força, fraqueza, oportunidades e ameaças, servirá para evidenciar as características internas e externas da empresa (FNQ, 2019).

A ferramenta faz algumas perguntas importantes para o negócio, o que eu quero preservar? Que são as fortalezas, o que eu não quero? Que são as fraquezas (Eliminar) e sobre as oportunidades é o que eu quero? (Conseguir), e ao mesmo tempo o que não quero? (Evitar), leva o envolvido a olhar o seu negócio, de forma crítica, se colocando na situação, no que poderia hipoteticamente estar acontecendo em seu negócio, sobre pontos deixados no esquecimento, ou ignorados (FNQ, 2015).

Para Fernandes, et al. 2015 aplicando esta ferramenta é preciso potencializar os pontos fortes e amenizar os pontos fracos. Um erro muito comum que ocorre é ignorar os pontos fracos, não dar a devida atenção e só explorar e trabalhar usando os pontos fortes, minimizando o potencial de crescimento que o estabelecimento teria. Precisa olhar ambos da mesma forma, com a mesma efetividade, com a mesma gana para diminuir os pontos fracos e aumentar os pontos fortes. Se assim for, consegue subir degraus e a empresa chega a ser destaque aos seus clientes, não causando desequilíbrio na empresa, o que pode levá-la a possíveis fracassos.

Outra ferramenta importante é o benchmarking que para Rigby (2009), detalha o desempenho organizacional ao identificar e aplicar as melhores práticas encontradas no mercado ou internamente à empresa, e tem como principal objetivo buscar uma melhor dinâmica de um processo, ao incorporar e aprimorar essas técnicas.

O resultado das organizações pode não estar simplesmente conectado ao fato de se usar ou não uma ferramenta, mas a como esse uso se dá. Se o uso das ferramentas podem ser uma condição suficiente para ampliar o desempenho. Porém como elas são dirigidas a refletir sobre o negócio, seu uso pode ampliar a capacidade da organização em pensar no longo prazo, e assim ir além do dia a dia da empresa (VENDRUSCOLO; HOFFMANN; FREITAS, 2012).

### 3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se por apresentar uma abordagem predominantemente quantitativa, sem deixar de lado aspectos qualitativos. Para Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, pois ao ser influenciada pelo positivismo considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. De acordo com Gil (2017), as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado

pelo pesquisador. Ainda segundo o autor, as pesquisas exploratórias mais comuns são os levantamentos bibliográficos.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como de levantamento. Para Fonseca (2002), este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos e o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população. No caso do presente estudo, trata-se de uma população de empresas definidas de acordo com critérios específicos dentro de um universo de empresas atendidas.

A coleta dos dados ocorreu através da aplicação de uma pesquisa de levantamento junto às empresas analisadas, levando em conta os dados do Radar de Inovação e as informações coletadas através de questionário enviado via Google Forms. O Radar de Inovação funciona a partir de uma análise sistêmica de informações sobre tecnologias, comportamentos de consumo, mudanças regulatórias e outras variáveis relevantes para cada setor econômico. Com base nessas informações, o Radar produz uma análise de cenários futuros e sugere caminhos para que as empresas se adaptem a essas tendências (SEBRAE, 2019).

O nível de análise foi organizacional, a unidade de análise foram micro e pequenas empresas do setor de serviços participantes do primeiro e segundo ciclo Programa Brasil Mais 2020/2021 de municípios da Região Oeste de Santa Catarina. Ao todo, 42 empresas foram atendidas nos ciclos 1 e 2 dos setores de comércio, indústria, agropecuária e construção civil, porém, a pesquisa se restringe a empresas do setor de serviços, correspondendo a 9 empresas atendidas nos referidos ciclos e analisados no presente estudo.

Os dados foram levantados no primeiro encontro, no preenchimento do Radar da Inovação, com informações compartilhadas pelos empresários. A ferramenta Radar da Inovação permite ao ALI conhecer melhor a empresa em 6 dimensões e 18 temas. A partir das respostas obtidas, elabora-se um gráfico em forma de teia que apresenta os resultados e serve como base para as primeiras ações a serem desenvolvidas durante o programa.

Entre as dimensões trabalhadas estão gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, práticas de inovação e transformação digital, caracterizando assim com Mensuração T0. Após 4 meses o Radar da Inovação é novamente aplicado ao empresário, identificando, desta forma, a evolução ou não da empresa, tornando um material muito rico de informações. Nesta etapa, a reaplicação do radar da Inovação é denominada de Mensuração TF.

A partir das análises dos dados coletados serão apresentados os resultados e discussões do estudo na seção seguinte.

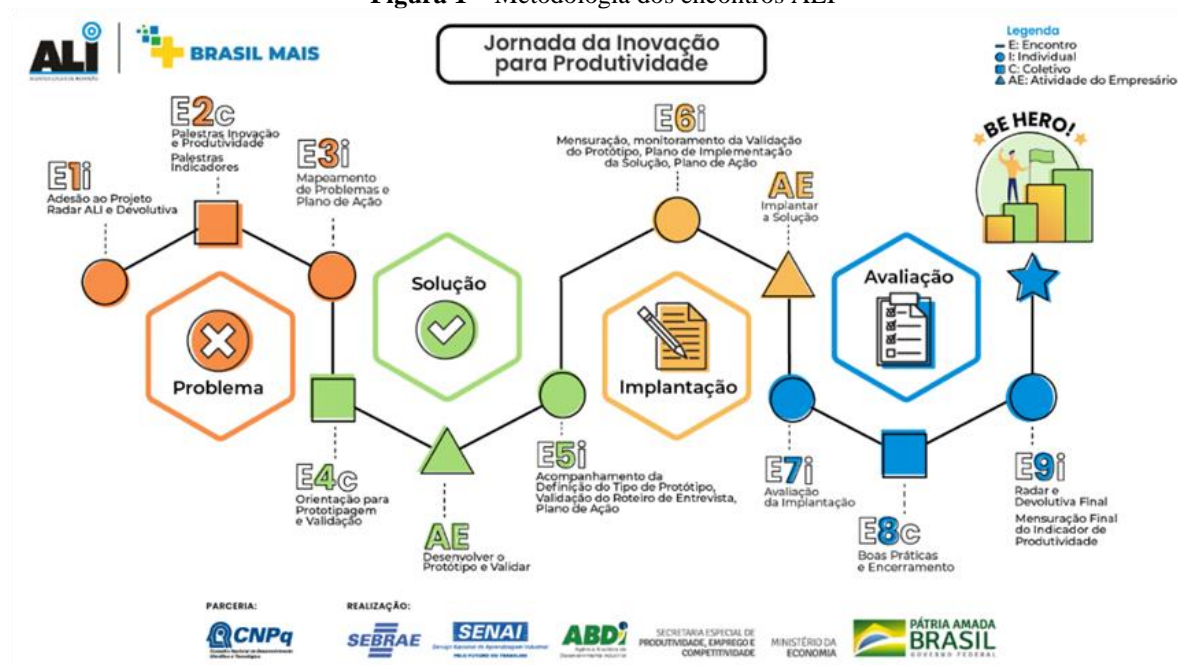
#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Devido a importância das MEIs e EPPs no território nacional, com números muito relevantes, sendo alguns apresentados a seguir, o Sebrae, em parceria com CNPQ, idealizou o Programa Brasil Mais que compreende um serviço de consultoria gratuita de um Agente Local de Inovação, durante 4 meses, aos empresários interessados e que se adequem ao programa.

O processo se inicia com o interesse da empresa na busca de ajuda para inovar e melhorar a sua produtividade. Existem vários canais que direcionam o empresário para se inscrever no Programa e, com a inscrição efetivada e contatos disponibilizados, a empresa fica na lista de espera para ser atendida pelo ALI.

O acompanhamento do empresário pelo ALI segue uma metodologia que compreende as seguintes etapas: identificação do problema, solução, implantação e avaliação, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Metodologia dos encontros ALI

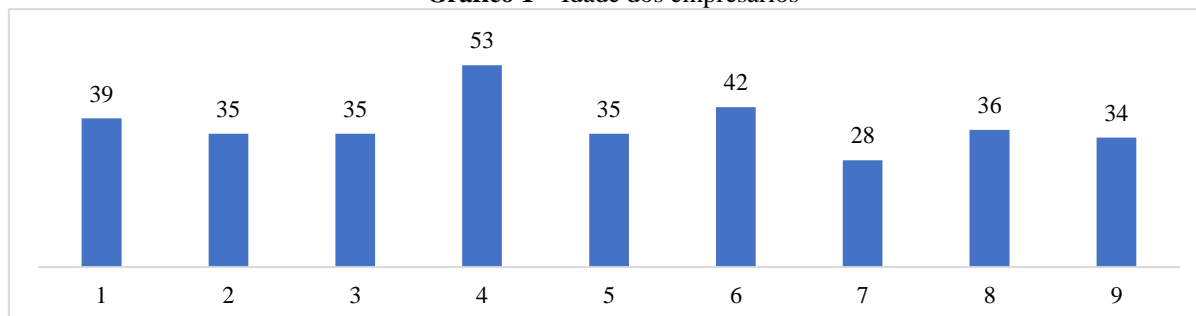


Fonte: Sebrae, 2019

As 9 empresas de serviços selecionadas para este estudo estão localizadas na Região Oeste de Santa Catarina, sendo 4 em Xaxim, 4 em Chapecó e 1 em Marema, municípios que compreendem a Regional Oeste do Sebrae/SC. As empresas tiveram seus respectivos nomes preservados e foram enumeradas de 1 a 9.

Em relação ao perfil dos empresários responsáveis pelas empresas atendidas evidencia-se uma faixa etária predominante entre 34 e 39 anos (66,67%). Trata-se, portanto, de um público relativamente jovem. O Gráfico 1 apresenta a idade dos empresários atendidos pelo ALI.

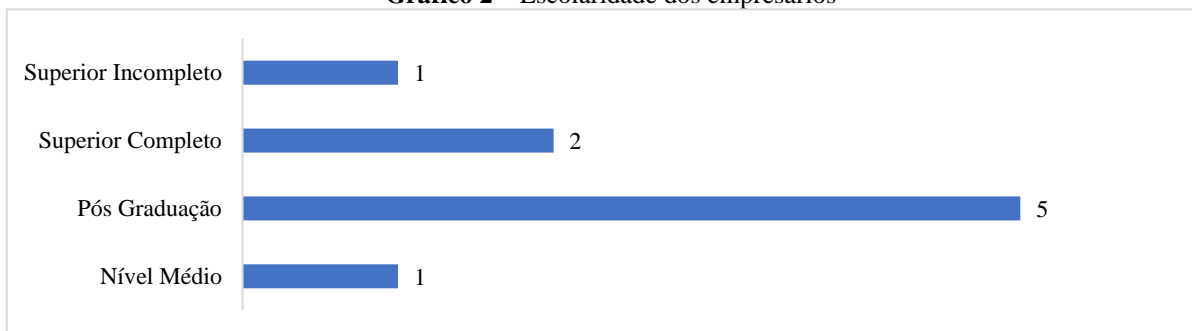
Gráfico 1 – Idade dos empresários



Fonte: os autores (2023)

Outro ponto importante a destacar é a escolaridade dos empresários pesquisados, destacando que a grande maioria tem pós-graduação (55,56%), demonstrando que a grande maioria possui relativo conhecimento referente ao serviço que estão envolvidos. De acordo com o Sebrae (2019), 63% dos empresários possuem nível superior incompleto ou mais. O Gráfico 2 apresenta a escolaridade dos empresários.

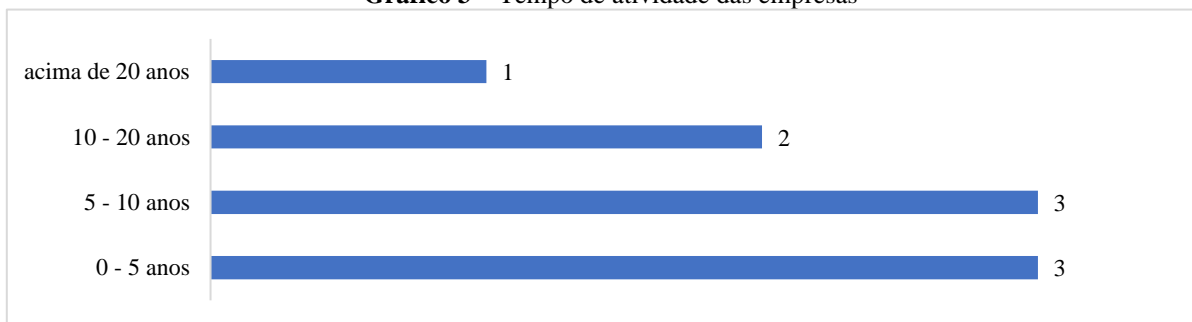
**Gráfico 2 – Escolaridade dos empresários**



Fonte: os autores (2023)

O tempo de existência das empresas também ajuda compreender o nível de maturidade em que o negócio se encontra. Os dados apontam que 6 das 9 empresas, ou seja, 66,67%, possuem menos de 10 anos de existência, ou seja, são negócios relativamente novos, muitos, ainda, em fase de consolidação no mercado. O Gráfico 3 apresenta o tempo de atividade das empresas.

**Gráfico 3 – Tempo de atividade das empresas**



Fonte: os autores (2023)

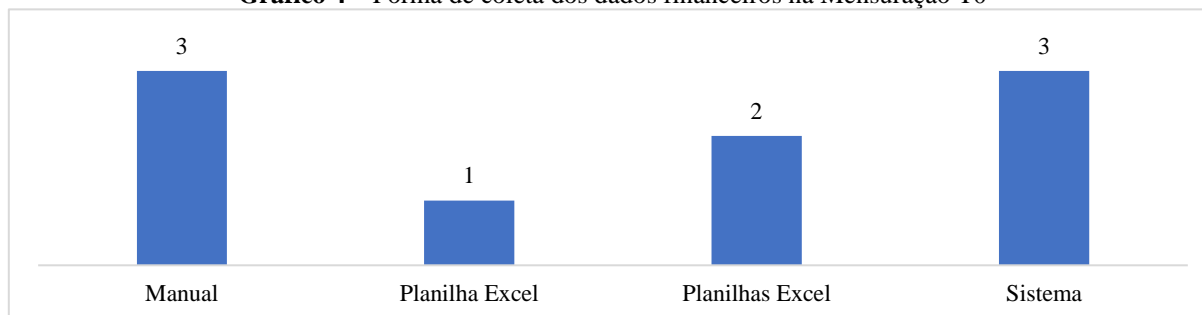
Predominantemente, os empresários são do sexo masculino (66,67%), a grande maioria possui entre 1 e 2 filhos (88,89%) e, em média, a família dos empresários é composta por 3 a 4 pessoas onde, comumente, os familiares atuam de forma direta ou indireta nas atividades da empresa, caracterizando-a como uma empresa familiar.

Sobre a relação da empresa com o uso de Ferramentas de gestão, evidencia-se que a participação no Programa Brasil Mais oportunizou aos empresários conhecer e aplicar novas ferramentas de gestão. Algumas empresas implementaram o uso das ferramentas de gestão de forma imediata e outras optaram pela implementação gradativa.



Cabe ressaltar que a metodologia aplicada no Programa Brasil Mais não leva em consideração o ritmo que a empresa está acostumada, seja por fatores internos e externos, bem como culturais aos quais os empresários estão acostumados. Para ilustrar a importância do uso de novas ferramentas de gestão, o Gráfico 4 apresenta a forma de coleta dos dados financeiros da empresa na Mensuração T0, ou seja, início da participação no Programa Brasil Mais.

**Gráfico 4** – Forma de coleta dos dados financeiros na Mensuração T0

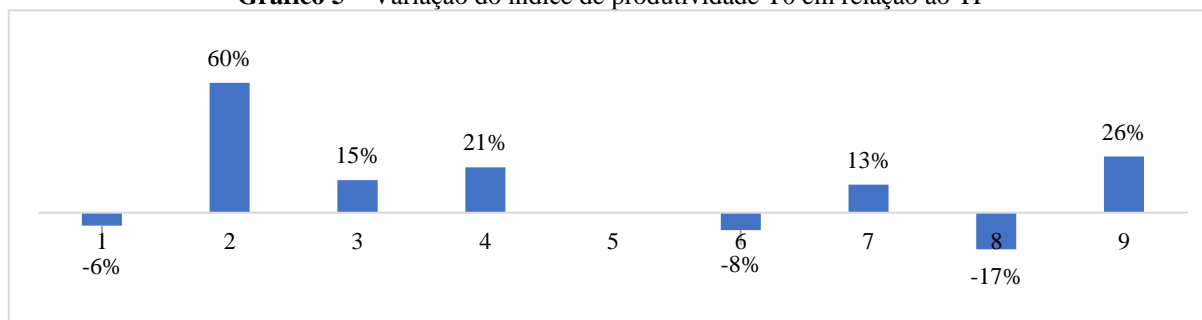


Fonte: os autores (2023)

Percebe-se que as informações financeiras são coletadas de várias formas, não havendo uma relação concreta sobre qual ferramenta oportuniza melhores resultados financeiros a empresa, ou seja, não importa a forma de controle e registro dos dados financeiros para a empresa ter bons resultados, e sim se os dados são devidamente inseridos e, sobretudo, se são precisos e fidedignos, baseados em critérios, regras e rotinas definidas e acordadas com toda a equipe envolvida.

O índice de produtividade que a metodologia do Programa Brasil Mais afere nas empresas compreende o faturamento bruto, os custos variáveis e as pessoas ocupadas referente ao mês que a empresa participa no ciclo, sendo T0 no início e o TF após 4 meses. O Gráfico 5 apresenta a variação do índice de produtividade T0 em relação ao TF de cada empresa, ou seja, se houve evolução em não em cada empresa analisada.

**Gráfico 5** – Variação do índice de produtividade T0 em relação ao TF



Fonte: os autores (2023)

Nesse sentido, percebe-se que a maioria das empresas (55,56%) apresentaram evolução quanto à produtividade entre as mensurações T0 e TF. Cabe ressaltar que a produtividade deriva razão da diferença entre o faturamento e os custos variáveis e número de pessoas ocupadas. Ou seja, há três variáveis que compõe o índice de produtividade da empresa de acordo com a metodologia do Programa Brasil Mais.

Algumas das empresas analisadas destacaram-se em relação ao aumento da produtividade. É o caso da empresa 5 que apresentou variação de 3.000% em virtude do expressivo aumento de faturamento entre as mensurações T0 e TF.

A empresa 2 também apresentou um aumento significativo no índice de produtividade, justificado, sobretudo, pela inclusão da empresa nas redes sociais após o empresário ter participado de um curso de marketing digital onde aprendeu a utilizar melhor as ferramentas de marketing. A empresa também mudou de endereço, reorganizou sua estrutura física e captou novos clientes, potencializando o aumento de produtividade.

Já a empresa 8 foi a que teve a maior diferença negativa quanto ao índice de produtividade, justificado, sobretudo, pela pandemia, precisando se enquadrar nas normas vigentes no período e resultaram em perda de faturamento. Nesse caso, apesar da empresa ter assimilado inúmeras estratégias apresentadas durante o Programa Brasil Mais, não foi possível elevar o índice de produtividade em função de fatores externos.

Durante a interação com as empresas participantes do estudo evidenciou-se que, para a grande maioria dos empresários, trata-se da primeira experiência empreendedora (77,78%), sendo que apenas 1 empresário (11,11%) já havia recebido algum atendimento semelhante ao Programa Brasil Mais. Nesse sentido, justifica-se, mais uma vez, a importância de iniciativas de atendimento às demandas dos pequenos e médios empresários, sobretudo em ferramentas de gestão para a potencialização de seus negócios.

Cabe destacar, ainda, que o atendimento do ALI no Programa Brasil não se restringe apenas a aplicar a metodologia desenvolvida, mas também criar uma relação de troca entre ALI e empresário a partir dos conhecimentos, experiências e habilidades de cada um.

Entre as empresas acompanhadas nesse estudo pode-se constatar que a dificuldade que os empresários mais encontram está na precificação dos serviços prestados. Diante deste cenário algumas ações específicas foram promovidas para dar mais segurança e confiança ao empresário.

A principal ação foi o mapeamento e detalhamento das etapas do serviço prestado, quanto tempo em cada etapa era necessário, se teria possibilidade de potencializar, se estaria bem clara ao cliente a importância daquele serviço, se estava claro o diferencial do serviço, entre outras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a apresentar as contribuições do uso das ferramentas de gestão nas empresas do setor de serviços na Região Oeste de Santa Catarina atendidas pelo Programa Brasil Mais entre os anos de 2020 e 2021. Nesse sentido, percebe-se que os pequenos empresários encontram dificuldades na gestão de suas empresas no que tange ao uso de ferramentas como possibilidade de potencialização o negócio.

A partir dos dados coletados através das ações do ALI e das análises evidenciou-se um aumento do índice de produtividade na maioria das empresas presentes no estudo, comprovando que o uso de ferramentas de gestão constitui-se como uma alternativa em busca do aumento do faturamento e da redução de custos variáveis. Outro ponto importante observado no estudo é que a maioria dos empresários possuem pouca ou nenhuma experiência como empreendedor, justificando, desta forma, a necessidade de programação de atendimento à micro e pequenos empresários como o Programa Brasil Mais.

Nesta perspectiva, o estudo contribui para uma análise de dados de forma transversal, utilizando uma região específica como referência. Sugere-se, ainda, para estudos futuros, que a relação seja testada por meio de uma análise macrorregional, utilizando designs experimentais e a aplicação da metodologia para diferentes unidades amostrais. Apesar das limitações, evidencia-se que o estudo cumpriu o seu papel e contribuiu para ressaltar a importância da atuação do ALI e da metodologia do Programa Brasil Mais para o desenvolvimento e expansão da economia nas micro e pequenas empresas brasileiras, sobretudo em um momento de pandemia em que os pequenos negócios foram profundamente afetados.

## REFERÊNCIAS

- DA SILVA, E. M.; DIAS, L. M. A. **O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard**. 2013. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/811465.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015. Disponível em: <http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1362>. Acesso em: 02 abr. 2022.
- FNQ. **#12 ferramentas de gestão**. 2015. Disponível em <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-12-ferramentas-de-gestao/>. Acesso em: 05 jan. 2022.
- FNQ. **Guia prático: 5 melhores ferramentas de gestão para você utilizar na empresa**. 2019. Disponível em <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-45-guia-pratico-de-5-melhores-ferramentas-de-gestao-para-voce-utilizar-na-empresa/>. Acesso em: 05 jan. 2022.
- FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2007.
- GRIFFIN, R. W.; AUDI, M. T. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2007.
- IBGE. Séries históricas. In: IBGE. **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais - SCNT**. [S. l.]: IBGE, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contasnacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 26 out. 2021.
- MONTEIRO, J.; **Consultoria empresarial: um estudo de caso sobre as prestadoras de serviço em consultoria empresarial do município de Criciúma/SC**. Monografia (Ciências Contábeis). 2016. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/4816>. Acesso em: 30 mai. 2022.
- MOURA, A. L.; SANTOS, D. F. L.; CONCEIÇÃO, E. V.; Proposta de Modelo de Gestão Financeira Aplicada a uma Empresa de Pequeno Porte no Segmento de Fertilizantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 36-68, 2019. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/download/1375/pdf/5109>. Acesso em: 12 jun. 2021.
- RIGBY, D. K.; **Ferramentas de gestão: um guia para executivos**. São Paulo, Bain & Company, 2009.
- SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, ALBARELLO, M. P.; **A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 183-205, dez. 2017. ISSN 2237-7956.

Disponível em: <https://seer.imes.edu.br/index.php/raimed/article/view/1950>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa**: Sebrae irá mapear principais desafios de gestão. 2019. <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/09/dia-da-micro-e-pequena-empresa-sebrae-ira-mapear-principais-desafios-de-gestao.html>. Acesso em 29 dez. 2021.

SUSKI, C.A.; BAHER, E. A.; Redução de custos de insertos no processo de usinagem por meio da metodologia PDCA, **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)** v. 9, n. 3, set-dez 2020, p. 33-44. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1583>. Acesso em: 10 jun. 2021.

VELOSO, F.; FERREIRA, P. C.; MATOS, S. M.; COELHO, B. P.; **Produtividade do setor de serviços no Brasil: um estudo comparativo**. 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17920>. Acesso em: 12 jun. 2021.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A.; Ferramentas De Gestão Estratégica, Stakeholders e Desempenho de Organizações do Ramo Particular de Saúde do Distrito Federal, **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 30-61, jan. /abr. 2012. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7682/ferramentas-de-gestao-estrategica--stakeholders--->. Acesso em: 09 ago. 2021.

WESCHTER, E. G; **Gestão do conhecimento**: utilizando o capital intelectual como recurso para o sucesso organizacional, 2007. Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1109\\_ArtigoEVELINEsegetVF2007.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1109_ArtigoEVELINEsegetVF2007.pdf). Acesso em: 01 mai. 2021.