



## FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO APOIO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE EMPRESARIAL NO RAMO DE AÇOUGUE E MERCEARIA

Conceição, Alef Vinícius da Silva<sup>1</sup>  
Schuck, Aline Elaine<sup>1</sup>  
Silva, Keli Daiane Barbosa<sup>1</sup>  
Chidichima, Antônio Carlos<sup>2</sup>

**RESUMO:** No setor supermercadista existe um crescimento de lojas de pequeno porte com característica de mercearias e conveniência proporcionando comodidade e praticidade aos clientes. Porém, é preciso utilizar-se de estratégias de gestão para buscar espaço e manter-se neste cenário competitivo. Diante disto, o objetivo deste trabalho é analisar a gestão da empresa nos processos de vendas, controle de estoque, controle financeiro e ações marketing, de uma organização atuante neste segmento. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, por meio da coleta de dados em forma de questionários e entrevistas semiestruturada, e posteriormente, de posse das informações, foram analisados os processos internos de gestão. A análise teórica baseou-se em conceitos da gestão financeira, controle de estoque e atendimento ao cliente e Marketing. Concluiu-se que a empresa está com dificuldades de se manter no mercado devido a uma gestão ineficiente e problemas financeiros, e que carece em implantar ferramentas de gestão buscando melhorias em todo o processo.

**Palavras-chave:** Análise, Gestão e Controle.

### INTRODUÇÃO

O setor supermercadista tem contribuído com o crescimento da economia brasileira, porém alguns empreendimentos necessitam de investimentos em ferramentas gerenciais para melhor atender o consumidor, e se solidificar no cenário econômico. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, (2017) “o setor supermercadista brasileiro registrou faturamento R\$ 315,8 bilhões em 2015, um crescimento nominal de 7,1% na comparação com 2014”. ABRAS ainda aponta que este setor está investindo também em lojas de menor porte devido à preferência dos consumidores por lojas próximas à sua residência, ou seja, eles escolherão esses estabelecimentos por estarem mais próximos.

---

<sup>1</sup>Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz - FAG E-mails: alefvsc@hotmail.com; alineelaineschuk1@hotmail.com; kelibarbosa.ks@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável e Professor do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz - FAG (ORIENTADOR) E-mail: prof.chidichima@gmail.com.



Neste sentido, um dos setores que está em crescimento são as mercearias e lojas de conveniências, que têm grande importância para movimentação do comércio local, principalmente em cidades menores, como aponta a pesquisa feita pelo SEBRAE (2015) mostrando que o ramo é o segundo maior do país em número de pequenos negócios, com 6% do PIB brasileiro, e representa 35% das vendas do setor supermercadista.

Estes tipos de empreendimentos possibilitam proximidade aos clientes oferecendo atendimento diferenciado, variedades de produtos, podendo explorar os canais de relacionamento direto. Entre os motivos de crescimento dos mercados de pequeno porte, justifica-se pelo fato de oferecerem comodidade e praticidade tornando também o tempo de compras mais rápido. O SEBRAE (2014, p. 12) aponta em estudos realizados em 2012 pela empresa GfK, (*Growth from Knowledge*, que significa Crescimento pelo Conhecimento, em português) “o principal motivo de compra nesse setor para 92% dos consumidores é a proximidade de suas residências”, isto é, por estarem próximos do estabelecimento cria-se uma facilidade maior e rapidez para as compras.

No entanto, para uma eficiência no cenário de competitividade os mercados de pequeno porte necessitam utilizar de estratégias em sua gestão, principalmente no departamento financeiro e de estoques, para conquistar espaços e se manter no setor comercial mercadista, mas sem perder um dos pontos mais importante neste tipo de empreendimento, que é o relacionamento com os clientes. Para tanto é fundamental desenvolver estratégias de atendimento ao consumidor, para se destacar perante seus concorrentes.

A realização desta pesquisa é de suma importância, pois para os acadêmicos justifica-se a visualização do cenário e da situação que se encontra a empresa pesquisada, podendo assim desenvolver habilidades de análises para utilização em situações semelhantes que poderão ocorrer. Para a empresa torna-se possível verificar suas falhas, quais os processos que precisam ser melhorados, para que assim a organização tome as decisões adequadas para cada situação e o que de bom está sendo realizado na empresa, que poderá torna-la mais competitiva.

Nesse estudo, o objeto geral é analisar todo o processo de uma empresa no setor de açougue e mercearia, localizada na cidade de Toledo no oeste do Paraná. Os setores de principal estudo são a área financeira e de estoque, que já apresentam problemas de gestão e também analisar os canais de relacionamentos com o cliente, vendas e marketing, para



identificar as necessidades de melhorias.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A administração eficaz dos negócios de pequenas empresas é a base para a sua sobrevivência e o seu crescimento. A administração é extremamente importante para que a organização se mantenha no mercado e consiga atingir seus objetivos com lucratividade. Como aponta Oliveira (2000, apud CUNHA, 2002, p. 24) dizendo que "A boa administração é fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração e não a economia, a concorrência, a inconsistência dos clientes ou o azar - é o fator que determina o fracasso". Administrar é planejar as ações, organizar atividades, coordenar e controlar todos os recursos.

No caso das pequenas empresas, a administração é essencial, porém não é fácil, é preciso desenvolver um sistema de gestão e colocar em práticas os planejamentos e estratégias. Abrir uma pequena empresa não é simplesmente comprar e vender mercadorias ou serviços é preciso realizar planejamentos para atingir objetivos e alcançar metas. "As pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas". (ALMEIDA 1994, apud SOUZA; QUALHARINI, 2007, p. 9). Desta forma, várias empresas deste porte, possuem dificuldades de se manter no mercado atual devido à falha de gerenciamento na administração dos negócios como afirma Reis (2006) ao dizer que os micros e pequenas empresas representam 99,2% das empresas no Brasil, empregam 57,2% da força de trabalho, porém a grande preocupação é manter essas empresas ativas devido ao grande índice de mortalidade que representa em média 50%, tendo como um dos principais fatores a falha gerencial na condução da empresa, principalmente na área financeira.

Ainda no que se refere a área financeira, vale destacar que é por onde se permite visualizar a situação da empresa, possibilitando análises que ajudam no planejamento para maximizar resultados. Algumas organizações não priorizam a gestão financeira, deixando-a em segundo plano, não conhecendo os valores exatos que tem para receber e pagar, sem controle do fluxo de caixa, com falta de conferência de entradas e saídas. Segundo Salim (2013) define a gestão financeira como "um conjunto de ações e procedimentos que envolvem o Planejamento, a Análise e o Controle das atividades financeiras da Empresa." também é apontado pelo autor que "o principal objetivo da Gestão Financeira é maximizar os resultados



apresentados pela Empresa e aumentar o valor do Patrimônio, por meio da geração de Lucro Líquido proveniente de suas atividades operacionais”.

Para um melhor controle é fundamental que o proprietário do estabelecimento tenha conhecimento dos procedimentos financeiros, realizando acompanhamento e controle dos recursos. “O fluxo de caixa mede as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos”. (ASSEF, 1999 apud CUNHA, 2002, p. 28). Para se obter um controle adequado é necessário um fluxo de caixa que ofereça segurança e evite riscos, pois com ele é possível antecipar resultados e planejar ações estratégicas. “O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa das empresas em determinado período à frente” (SANTOS, 2001, apud CUNHA, 2002, p. 28).

Ter um bom entendimento da gestão de custo é extremamente essencial, pois o proprietário necessita conhecer o negócio que está administrando, o que irá auxiliá-lo no controle da gestão financeira. A falta de gestão ou a gestão inadequada pode prejudicar a margem de lucro, vendas e o negócio em geral. Martins (2001, p. 22 apud TEIXEIRA; LEAL; MIRANDA, 2008) “O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável, ou se não rentável, se é possível reduzir seus custos”.

A administração financeira são as ações que uma empresa realiza para gerenciar seus recursos financeiros e os resultados que são obtidos através desse controle. Cunha (2002) define a administração financeira em seu artigo como sendo um processo de identificação, mensuração, preparação, análise, interpretação e comunicação de informações financeiras que as empresas utilizam para planejamento, avaliação e controle, com objetivo de assegurar o uso apropriado de seus recursos.

A gestão empresarial compreende a administração de toda a organização que têm como função levar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos. As evoluções nos conceitos de administração indicam que as empresas precisam se organizar e definir objetivos e metas através de uma gestão estratégica para atingir seus resultados. Uma das ferramentas que pode auxiliar as organizações a desenvolver um planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard*, que segundo Kaplan e Norton (1997), “é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, que incorpora vetores de desempenho financeiro futuro, nas perspectivas [...]”. Os



autores afirmam que “é uma ferramenta completa que transforma estratégias em um conjunto de medidas de desempenho”. O Balanced Scorecard é composto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, em quatro perspectivas: Financeira, Processos internos, Aprendizado e crescimento e Clientes.

Na perspectiva financeira, as medidas financeiras de uma empresa indicam se a estratégia, implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Também contribui para monitorar o crescimento, aumento de receita, melhoria dos custos e produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos.

Em relação à perspectiva Clientes, os indicadores permitem que as empresas identifiquem os resultados relacionados à satisfação, fidelização, captação e lucratividade, além de avaliar as propostas direcionadas aos consumidores. Essas propostas são os indicadores de tendências para medidas essenciais de resultados.

Nos processos internos, as medidas servem para identificar problemas e processos críticos para realizar objetivos e metas que irão proporcionar uma solução para conseguir atingir as necessidades dos clientes e acionistas, isto é, formulando novas medidas para as perspectivas financeiras e dos clientes.

Aprendizado e Crescimento, o Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Assim os objetivos do crescimento e aprendizado capacitam os colaboradores de forma que seja possível oferecer uma infraestrutura para criar metas que atendam as outras perspectivas.

O Balanced scorecard traduz de forma clara as estratégias da empresa que o administrador deverá utilizar para alcançar as metas e resultados planejados através de objetivos e indicadores específicos para cada perspectiva.

No contexto geral, a gestão empresarial permite definir os rumos do negócio, possibilitando identificar ameaças, oportunidades, estabelecer investimentos e buscar competitividade se tornado um diferencial no mercado com base em análises dos dados e informações geradas através de uma boa administração e controle de negócios.

A gestão da empresa é um dos principais desafios dos gestores, a falta dela põe em risco a sobrevivência dos pequenos negócios, como afirma Tavares (1991, apud, TEIXEIRA;



ALONSO, 2014) “as empresas pequenas geralmente não dispõem de um gerenciamento especializado, o que as torna suscetíveis às fraquezas impostas pelo mercado”.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada em um açougue, localizado na Rua Santos Dummont esquina com Piratini, centro, Toledo oeste do Paraná.

Este trabalho foi uma pesquisa de estudo de caso, destacado por Gil (2002, p. 41) ao dizer que “Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Portanto esse método irá facilitar a proximidade com o açougue, mostrando os problemas e as dificuldades vivenciadas pelo proprietário do estabelecimento, assim como o que pode ser melhorado por ele nos processos. E segundo Yin (2005) “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas á análise dos mesmos”. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Para a realização da coleta de dados foram feitas visitas e em forma de questionários e entrevistas foi possível analisar os processos internos de gestão. A metodologia aplicada tornou mais simples a coleta de informações dos procedimentos utilizados para o estudo de caso, que possibilitou um conhecimento mais amplo de cada área pesquisada.

A abordagem do problema foi a partir de uma pesquisa qualitativa, onde através de entrevistas e observação, permitiu identificar a forma de gestão, organização de estoques, atendimento aos clientes e estrutura financeira. Assim a partir dos dados coletados foi feita a análise para melhor compreensão dos resultados. Para Malhotra (2001) “A pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada, de caráter exploratório, que se baseia em pequenas amostras e permite melhor compreensão dos resultados do contexto do problema”.



## **RESULTADOS**

Foram realizadas análises em quatro departamentos da empresa, identificando os pontos fortes e fracos dos processos, isto é, vendo quais os aspectos que a empresa está falhando, podendo buscar novas formas de inovar e melhorar os processo, buscando assim torna-la um diferencial no mercado, sendo assim obtivemos os seguintes resultados:

### **Processos internos, estoque e logística.**

Ao analisar as estruturas da empresa, pode-se observar que o estabelecimento não possui um local destinado ao armazenamento de mercadorias que chegam dos fornecedores. Após o recebimento, as mercadorias são conferidas e realocadas ao fundo da loja ou em corredores, até que sejam colocadas nas gôndolas. No caso dos produtos que necessitam de um resfriamento é imediatamente conduzido à câmara fria.

Outro ponto é que a empresa não tem nenhum sistema de controle de estoque referente às entradas e saídas de mercadorias. Fica a cargo do proprietário, que realiza apenas uma vistoria nas gôndolas antes de realizar o pedido de compra das mercadorias essa é a forma utilizada para saber qual a necessidade de compra. Já em relação à organização das mercadorias, elas são identificadas por preços e marcas e alocadas nas prateleiras.

No setor de açougue as atividades realizadas são os recebimentos dos frios e a destinação para câmara fria ou freezer de congelamento, dependendo do tipo da carne. Depois são realizados os processamentos de cortes e preparações, assim como a devida limpeza e higienização dos equipamentos e locais de armazenamento das mercadorias. Após esses procedimentos, a carne é colocada para venda ao cliente.

Quanto aos equipamentos necessários, no açougue existem quatro freezers e uma câmara fria, de acesso restrito ao proprietário e um dos funcionários. Possui também um local destinado para o preparo e comercialização de carne assada, que são realizadas apenas nos finais de semana. Nos demais dias da semana, esse local é utilizado para armazenar parte das mercadorias recebidas dos fornecedores. Quanto ao horário de atendimento da empresa é das 07:00 horas às 20:00 e aos domingos das 08:00 às 13:00 horas.



## **Atendimentos ao cliente**

Existem dois caixas ativos na organização para o atendimento aos clientes, que estão localizados na entrada do estabelecimento, e são operados pelos proprietários e um dos funcionários. De acordo com o proprietário nesta área que é realizado o fortalecimento das relações com os clientes, considerando que neste momento exista maior interação entre empresa e clientes.

No entanto, a empresa não possui um cadastro de clientes, tanto dos que realizam compras à vista como dos que compram a prazo. O cadastro como citado acima é de suma importância, pois ele permite obter um controle, para poder visualizar as vendas, inadimplências e até mesmo a frequência em que os consumidores visitam o estabelecimento, concedendo assim uma gestão eficaz para formulação de novas estratégias.

## **RH e Treinamentos**

Na empresa há apenas quatro funcionários registrados mais os dois proprietários. São funcionários que trabalham diariamente na parte operacional da empresa. Para os finais de semana a empresa conta com mais três funcionários que auxiliam em serviços gerais devido à comercialização de carne assada e o maior fluxo de clientes. Os colaboradores possuem treinamentos específicos sobre processamento das carnes que lhes proporcionam maior conhecimento o que facilita nos atendimentos aos consumidores.

As funções estão distribuídas da seguinte forma: um dos colaboradores desempenha a função de açougueiro; e duas funcionárias realizam serviços gerais (limpeza e conservação do estabelecimento); um repositor de mercadorias e organização das gôndolas e os proprietários que cuidam dos assuntos administrativos da empresa e auxiliam na parte operacional. Há também a presença de uma nutricionista para avaliação das mercadorias. Essa colaboradora tem carga horária de 2 horas por dia.





## **Financeiro**

Foi relatado pelo proprietário do estabelecimento que a empresa se encontra endividada. Segundo ele devido a uma má gestão ocorrida no passado que veio se agravando em decorrer dos anos. Durante as entrevista o proprietário relata que a empresa não possui controle financeiro eficiente, e que o único controle é feito através de uma planilha de Excel.

Quanto a compras, a empresa não realiza cotações de fornecedores para compras de mercadoria, destacando que já possui seus fornecedores fixos, com o quais realiza suas compras. Quanto aos pagamentos, eles são realizados aos fornecedores tanto à vista quanto a prazo. Porém no caso das vendas a prazo a empresa não tem controle dos títulos e boletos em abertos dos clientes, o que impossibilita saber o que realmente tem de débitos a vencer e vencidos.

## **DISCUSSÃO**

### **Referente à dimensão dos processos internos**

A empresa encontrasse em fragilidade, devido principalmente a uma gestão amadora dos processos, não tendo nenhum tipo de sistema ou controle tanto financeiro quando de estoque e cadastro de clientes. Segundo Dantas (2015) “A implantação de um sistema eficaz contribui no desenvolvimento das atividades e auxilia também na gestão de um controle de estoque eficaz”. Portanto, por não possuir um controle da quantidade dos produtos em estoque, e em prateleiras dispostas para comercialização, tem-se dificuldade em contabilizar a quantidade de produtos que devem ser comprados para não haver excesso de mercadorias nem a falta. Dantas acrescenta que “o controle de estoque proporciona ao gestor a alternativa de realizar suas compras de acordo com a procura de seus clientes” e também “quando os custos destes produtos não são compensados com as vendas, implica que deve ser feita uma reavaliação na rotatividade das mercadorias mais vendidas”. Sendo assim, produtos em excesso geram prejuízos, pois o capital fica imobilizado, deixando-se de investir em outras oportunidades, além de que produtos perecíveis tem um curto prazo de validade facilitando a perda.



Segundo Elis (2014, apud POZO 2010, p.11) “a armazenagem é o processo que envolve administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados” a empresa por não possuir um espaço destinado ao armazenamento de mercadorias, aloca-as nos corredores da loja deixando o estabelecimento com aspecto de desorganizado, dificultando a circulação dos clientes. De acordo com Elis (2014) o objetivo da armazenagem é “manter o abastecimento de produtos acabados, e um sistema de alimentação controlado, sabendo sempre as quantidades estocadas, permitindo que os vendedores possam trabalhar de forma objetiva e contínua”. Então neste caso, caberia um ajuste de Layout, buscando encontrar um espaço apropriado para o armazenamento das mercadorias, facilitando a movimentação de clientes e colaboradores. Vale destacar que mesmo com essa falta de espaço em determinados setores da empresa, os processos são realizados com qualidade e os locais são bem higienizados.

### **Dimensão financeira**

A maior dificuldade da empresa está em não possuir um fluxo de caixa, dificultando a visão da parte financeira, deixando de saber exatamente o quanto a organização tem a receber e a pagar, criando assim obstáculos que influenciam na tomada de decisões de médio e longo prazo. Segundo Suzete (2013, apud Assef Neto 2002, p. 35) “o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios”. Com a falta de controle o estabelecimento não consegue gerenciar os dados que possuem tornando a gestão financeira ineficiente.

### **Em relação ao atendimento ao cliente**

A empresa tem boa interação com seus consumidores, o que concede um diferencial competitivo perante seus concorrentes ao atrair consumidores para o estabelecimento, como aponta, Ariana, Lidia e Antonio (2015, apud Kotler e Armstrong 2003, p. 475) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”.



No entanto além da boa interação o estabelecimento possui outro ponto de destaque é a qualidade dos produtos, critério considerado importante pelos proprietários. Durante a pesquisa, ficou evidente o motivo citado pelos clientes em realizar suas compras no estabelecimento, considerando a qualidade dos produtos e o atendimento dos colaboradores.

Outro ponto a ser discutido é a falta de cadastro de clientes, o que gera certa dificuldade de controle da frequência dos consumidores. Segundo Fagna e Sonia (2014, Las Casas 2010, p.35) “para que haja fidelização e necessário, fazer das informações um fator positivo para ampliar os laços de relacionamento”.

Quanto à divulgação, a empresa utiliza apenas um canal, em rádios AM, não atingindo assim todos os consumidores. Segundo Fernando (2002, apud Cafferky 1999, p. 8), “mais de 80% das pessoas seguem as recomendações de um familiar, amigo ou um profissional ao adquirirem um produto ou serviço” o que torna a divulgação muito importante para o crescimento da empresa. A falta de investimento no marketing da empresa faz com que o estabelecimento não seja divulgado e conhecido afetando seu crescimento.

### **Aprendizado e crescimento**

A organização possui colaboradores qualificados para os processos do açougue, assim conseguem atender melhor seus consumidores, pois possuem um conhecimento elevado sobre as mercadorias que estão dispostas a venda. Segundo Maria e Jose (2014) “O treinamento é um processo educacional para gerar crescimento e mudanças, melhorando assim seu espírito de equipe, integração e criatividade”. O proprietário fornece a seus funcionários treinamentos específicos da área qualificando-os para facilitar e aprimorar os processos, porém a organização não possui um grupo ou colaborador responsável pela área de recursos humanos não sendo possível assim gerenciar bem o capital humano.

O gerenciamento do RH é centralizado todo no proprietário da organização acumulando os processos. Segundo Oliveira (2010, p. 197) “Descentralização é a menor concentração de poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos”. É necessário que seja descentralizado o poder do proprietário entre os funcionários para que os processos sejam analisados com mais



atenção, impedindo que a concentração das responsabilidades fique em uma única pessoa prevenindo assim o gargalo nas atividades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se em um contexto geral que a empresa está passando por grandes fragilidades, tanto no setor financeiro, principalmente no controle do fluxo de caixa, também no setor de estoques, que necessita de ajustes nos procedimento de compras, e ainda têm dificuldades de em realizar ações de Marketing, porém se sobressai com bom atendimento ao cliente.

Cabe ressaltar que a empresas necessita implantar ferramentas de gestão que possam ajudar na organização dos procedimentos administrativos, principalmente no setor financeiro, gerando oportunidade de realizar mudanças nos processos operacionais e também nas formas de gestão, buscando melhorar os processos internos, para se reestabelecer no mercado.

## REFERÊNCIAS

ABRAS, **Importância do setor mercadista para a economia.** Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/> Acessado no dia: 02/04/2017.

RH PORTAL. **A importância Do Treinamento E capacitação De Pessoas: Um Estudo De Caso Na Lavanderia Industrial.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/> Acessado no dia 11/10/2017.

ADMINISTRADORES.COM, **A importância da administração financeira em micro, pequenas e médias empresas.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/entrevistas/negocios/a-importancia-da-administracao-financeira-em-micro-pequenas-e-medias-empresas/15/> Acessado no dia 07/05/2017.

ARTIGO, **A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo.** Disponível em: [www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/download/121/88](http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/download/121/88). Acessado no dia: 19/06/2017.

ARTIGO, **Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a08.pdf> Acessado no dia: 19/06/2017.



**ARTIGO, O Fluxo de Caixa como um Instrumento da Administração Financeira: uma Proposta de Modelo.** Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140411012550.pdf> Acessado no dia: 19/06/2017.

**ASAAS, Fluxo de caixa da mercearia ou do supermercado: saiba como gerenciá-lo.** Disponível em: <https://www.asaas.com/blog/fluxo-de-caixa-da-mercearia-ou-do-supermercado-saiba-como-gerencia-lo/> Acessado no dia 07/05/2017.

**EBC; Falta de gestão profissional ameaça pequenas empresas.** Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2014-02/falta-de-gestao-profissional-ameaca-micro-e-pequenas-empresas-dizem>. Acessado em: 18/04/2017.

**EGESTOR, A importância da gestão para o sucesso da sua empresa.** Disponível em: <http://blog.egestor.com.br/a-importancia-da-gestao-para-o-sucesso-da-sua-empresa/>. Acessado em: 18/04/2017.

**FGV, Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender.** Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8710> Acessado no dia 07/05/2017.

GIL, ANTONIO CARLOS. Como elaborar projeto de pesquisa. 4 ed. São Paulo.atlas,2002.

MALHOTRA.NARESH K. Pesquisa de marketing. 3 ed. Porto Alegre. Bookman .2001

**PORTAL DA EDUCAÇÃO, A Importância da Administração Financeira nas Pequenas e Médias Empresas.** Disponível: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-importancia-da-administracao-financeira-nas-pequenas-e-medias-empresas/30946>. Acessado em: 18/04/2017.

**SEBRAE, Estudos setoriais minimercados.** Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/\\$File/4774.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/$File/4774.pdf) Acessado no dia: 02/04/2017.

**SEBRAE, Sobrevivência das empresas no brasil.** Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf) Acessado no dia 07/05/2017.

**SEGET. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>. Acessado em: 18/04/2017.

YIN. ROBERT K. Planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre, bookman,2005.