

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES**  
**Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração**

**Danilo José dos Santos**  
**Larissa Coelho de Goes**  
**Maria Gabriela Nery Rodrigues**

**PRINCIPAIS DESAFIOS DE ADMINISTRAR UMA PEQUENA  
EMPRESA**

**ITAPETININGA**

**2022**

**Danilo José dos Santos**  
**Larissa Coelho de Goes**  
**Maria Gabriela Nery Rodrigues**

**PRINCIPAIS DESAFIOS DE ADMINISTRAR UMA PEQUENA  
EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda e da Professora Ms. Joseane Feuzicaua Ramos.

**ITAPETININGA**

**2022**

“Dedicamos este TCC a nossos familiares, professores e amigos que não mediram esforços em nos apoiar e incentivar”.

“Agradecemos sumariamente a Deus, por toda paciência, força e dedicação ofertada ao longo do curso e por nossas vidas, onde sem Ele não seríamos nada. A nós mesmos por todos os esforços em cada parte do trabalho, caminhando lado a lado desde os primórdios para atuar na formação de um projeto tão grandioso como este. Aos nossos familiares, colegas e amigos por cada palavra de aprovação e tempo dedicado a contribuir, apoiar e aconselhar em cada etapa de todo este processo, aproveitando assim para agradecer por serem as maiores fontes de amor e suporte dados ao longo do caminho. Somos gratos as queridas professoras/orientadoras Rejane Aparecida de Oliveira Arruda e Joseane Feuzicau Ramos por sempre estarem dispostas a ajudar e contribuir cuidadosamente para um melhor aprendizado, além dos outros profissionais que dedicam todo o seu tempo, paixão e conhecimento para contribuírem como fonte de inspiração em uma instituição de excelência”.

“A vida não é fácil para nenhum de nós. Mas e daí? Nós devemos ter persistência e, acima de tudo, confiança em nós mesmos. Devemos acreditar que somos talentosos em alguma coisa, e que essa coisa, a qualquer custo, deve ser alcançada”.

(Marie Curie)

## RESUMO

Este trabalho intitulado Principais Desafios de Administrar uma Pequena Empresa, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, descritiva, exploratória e bibliográfica. O problema de pesquisa é averiguar a alta taxa de mortalidade das pequenas empresas e os impasses que podem resultar na mesma, objetivando de maneira compreensível analisar e identificar as mazelas que uma série de empecilhos possa causar à empresa, sendo temporários ou não. Procurou-se então responder tal problemática por meio de uma vasta gama de apontamentos teóricos, com base em Chiavenato (2014), Scaramuzza (2009), Lacombe (2011), Dornelas (2005), Ulrich (1998) entre outros, geralmente relacionados ao ato de administrar e operar uma pequena empresa ou instituição, além de buscar responder o problema por meio de uma entrevista com dois empresários da região de Itapetininga, realizada de maneira presencial. Os resultados obtidos apontam que o mau gerenciamento e a ausência de pessoal qualificado são dois, se não os principais, dos agentes que corroboram para a inércia financeira e social de ambas as empresas, podendo assim ser um ponto em comum com demais empresas, sejam do mesmo ramo ou não.

**Palavras-chave:** Problemas Gerenciais. Mortalidade das Pequenas Empresas. Fatores de Risco à Corporação.

## **ABSTRACT**

This work, entitled Main Challenges of Managing a Small Business, is a qualitative-quantitative, descriptive, exploratory and bibliographic research. The research problem is to investigate the high mortality rate of small companies and the impasses that can result in it, aiming in an understandable way to analyze and identify the ills that a series of obstacles can cause to the company, being temporary or not. We then sought to answer this problem through a wide range of theoretical notes, based on Chiavenato (2014), Scaramuzza (2009), Lacombe (2011), Dornelas (2005), Ulrich (1998) among others, generally related to the the act of managing and operating a small business or institution, in addition to seeking to answer the problem through an interview with two businessmen from the Itapetininga region, carried out in person. The results obtained point out that poor management and the absence of qualified personnel are two, if not the main ones, of the agents that contribute to the financial and social inertia of both companies, thus being able to be a point in common with other companies, be they of the same branch or not.

**Keywords:** Management Problems. Small Business Mortality. Risk Factors to the Corporation.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	9
<b>OBJETIVOS</b> .....	9
<i>Objetivos Gerais:</i> .....	9
<i>Objetivos Específicos:</i> .....	9
<b>1.0 - ADMINISTRAÇÃO</b> .....	10
1.1 – História da Administração .....	10
1.2 – Influência dos Filósofos na Administração .....	11
<b>2.0 – EMPREENDEDORISMO: A INICIATIVA DE SE IMPLEMENTAR NOVOS NEGÓCIOS</b> .....	13
2.1 – A Aquisição de um Novo Negócio .....	2
<b>3.0 – A AUSÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE</b> .....	4
3.1 – Conflitos .....	6
3.2 – Comunicação e a sua Relação com os Conflitos .....	7
3.3 – Recrutamento e Seleção .....	8
3.4 – A Falta de Mão de Obra Qualificada .....	11
<b>4.0 – O RISCO DE CRÉDITO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	11
4.1 – Como as Organizações Enfrentam as Crises do Mercado .....	14
<b>5.0 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO</b> ...	16
5.1 – As Ferramentas de Gestão: SWOT/FOFA .....	16
5.2 – As Ferramentas de Gestão: Diagrama de Ishikawa .....	17
5.3 – As Ferramentas de Gestão: Ciclo PDCA .....	17
5.4 – As Ferramentas de Gestão: Plano de Ação .....	17
5.5 – As Ferramentas de Gestão: Fluxograma .....	18
5.6 – As Ferramentas de Gestão: Diagrama de Pareto .....	18
<b>6.0 – A MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	18
<b>METODOLOGIA</b> .....	21
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26
<b>ANEXO I</b> .....	30
<b>ANEXO II</b> .....	31
<b>ANEXO III</b> .....	32
<b>ANEXO IV</b> .....	33

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo explicar as principais adversidades em meio a gerência de uma empresa pequena, apresentando não apenas o lado falho, mas também os passos que o empresário deverá enfrentar para liderar e manter seu negócio com o passar dos anos.

As corporações de pequeno porte são conhecidas por terem um limite relacionado a empregados e ao lucro, além disso, muitas, por estarem iniciando na área, ainda não possuem capacitação profissional o suficiente que encadeie maior benefício, como nas grandes empresas, que já estabeleceram a muito tempo suas próprias estratégias. No caso, a presente monografia objetiva abordar as principais lacunas e incongruências quanto ao modelo contemporâneo de administrar um negócio, debatendo sobre os principais desafios enfrentados ao se comandar uma organização de micro e pequeno porte.

Ao longo de toda a dissertação, foram abordados temas como a ausência dos recursos humanos, conflitos empresariais, o risco de crédito e o uso das ferramentas de gestão, onde, caso não forem consideradas estas questões, é conspícua uma maior chance de atingir a sua mortalidade, sendo este um dos incentivos à nossa pesquisa. Baseando-se em autores como Chiavenato (2014), Scaramuzza (2009), Lacombe (2011), Dornelas (2005), Ulrich (1998) entre outros, os quais relacionam-se sumariamente quanto o ato de administrar e gerir uma pequena empresa ou negócio, nossa exposição visa compreender melhor as mazelas do sistema atual de gerenciamento e, por meio da nossa entrevista com empresários, confirmar tais enumerações.

Sendo assim, uma das problemáticas a ser levantada seria: Qual o real estorvo existente nas pequenas empresas e qual o motivo de 60% delas encerram as suas atividades. Pode-se assim formular a hipótese de que o baixo incentivo por parte do governo e a ausência de uma gerência e mão de obra adequada são assim os maiores estímulos para a falência e precariedade das pequenas empresas.

## JUSTIFICATIVA

O presente trabalho de conclusão de curso, justifica-se com base nos principais desafios do mercado contemporâneo, enfrentado pelas instituições de pequeno porte e na taxa média de 60% de empresas que fecharam as portas com até quatro anos de existência, sendo um dado preocupante que incentivou a nossa pesquisa sobre o tema.

## OBJETIVOS

### ***Objetivos Gerais:***

Atrair a atenção para o tema, apontando falhas e incoerências do modelo atual de se gerir uma empresa de pequeno porte.

### ***Objetivos Específicos:***

Tem-se por objetivo específico orientar as organizações e mostrar que o fracasso muitas vezes significará um ensino e uma nova oportunidade de crescimento, não sendo necessário ter medo de errar, mas sim de falhar e não mudar, apresentando fatores determinantes para uma crise empresarial, abordando diversas problemáticas específicas de maneira a trilhar as empresas para uma gerência fundamentada na organização e no bom clima organizacional.

## **1.0 - ADMINISTRAÇÃO**

A palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro (Chiavenato, 2014).

Conceitua-se a administração como a ciência que define os objetivos e metas de uma organização e que busca alterá-los por ações organizacionais por meio de suas funções administrativas, as quais envolvem planejar, organizar, dirigir e controlar os métodos mais adequados para o bom funcionamento da empresa/negócio.

Em conformidade com Hitt (2005), a gestão envolve a montagem e a utilização de uma variedade de recursos, sendo os recursos humanos, financeiros, materiais e informativo. Ademais, abrange de maneira direcionada algumas atividades com propósitos e sentido, podendo ser o propósito de um indivíduo, organização ou, geralmente, uma combinação dos dois, incluindo assim esforços para completar as atividades com sucesso e alcançar níveis específicos de resultados.

### **1.1 – História da Administração**

Segundo Chiavenato (2014), a ciência da Administração surgiu no despontar do início do século XX, sendo ela o resultado histórico da contribuição cumulativa de vários precursores das mais diversas áreas do conhecimento que, com a evolução dos tempos, desenvolveram e divulgaram suas obras e teorias, o que possibilitou, junto a antecedentes/eventos históricos, a viabilização de condições indispensáveis para o surgimento da Teoria Geral da Administração.

Claro, antes mesmo do século XX havia notáveis contribuições humanas para com essa área, dando enfoque nas pequenas organizações em si, como por exemplo no século XIX, onde havia o predomínio de pequenas oficinas, escolas, artesãos independentes, profissionais autônomos, entre outros. Contudo, ressalva-se que a administração recebeu determinado poderio e inovação a partir do século XX, reconhecido por ser um período notável pelos abundantes avanços tecnológicos, políticos e sociais.

Para se ter determinada percepção sobre a sua importância não só na atualidade, mas também na antiguidade, há uma passagem bíblica que relata a descentralização da autoridade de Moisés, sendo a passagem da bíblia que relata a visita de Jetro, sogro de Moisés e sacerdote de Madiã que diz:

Não está certo o que fazes! Tu te esgotarás seguramente, assim como todo esse povo que está contigo porque o fardo é pesado demais para ti, e não poderás levá-lo sozinho. Escuta-me: vou dar-te um conselho e que Deus esteja contigo! Tu serás o representante do povo junto de Deus, e levarás as questões diante de Deus; Tu lhes ensinarás suas ordens e suas leis, e lhes mostrarás o caminho a seguir e como terão de comportar-se; Mas escolherás do meio do povo homens prudentes, tementes a Deus, íntegros, desinteressados, e os porás à frente do povo; Eles julgarão o povo a todo o tempo. Levarão a ti as causas importantes, mas resolverão por si mesmos as causas de menor importância. Assim, aliviarão a tua carga, levando-a consigo. Se fizeres isso, e Deus o ordenar, poderás dar conta do trabalho, e toda essa gente voltará em paz para suas habitações (Êxodo. Cap. 18. Ver. 17-23, 2013).

Tal passagem mostra exatamente a ideia de que a administração não deve ser designada à apenas uma única pessoa, mas à diferentes indivíduos que filtrarão todos os problemas e repassará aos seus superiores os de suma importância, descentralizando assim as funções e as repartindo entre os mais diversos componentes de uma instituição.

Ademais, Idalberto Chiavenato (2014) contribuiu de forma significativa para com os antecedentes históricos, por meio de uma tabela apresentada em seu livro denominado Introdução à Teoria Geral da Administração, a qual fala as mais importantes contribuições para a sua formação inicial, remontando eventos históricos que foram apresentados de uma maneira simples e objetiva, conforme o anexo I.

## **1.2 – Influência dos Filósofos na Administração**

Muitas foram as contribuições dos filósofos para a conceituação da administração em si, além das concepções de diversas teorias administrativas as quais serão abordadas futuramente. Uma das principais seria a do filósofo grego Sócrates, o qual, em uma discussão com Nicomaquides, expõe o seu ponto de vista a respeito da ideia:

Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou

um exército. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons? Portanto, Nicomaquides, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres (CHIAVENATO, 2014, p.26).

Logo, nota-se que para Sócrates, a administração seria uma prática desassociada ao conhecimento técnico e da experiência, onde o homem nasce, em suma, com uma aptidão nata sobre o que e como fazer aquilo que se faz necessário na hora de ministrar algo.

As teorias da Administração apenas vieram a surgir em meantes do século XIX com o surgimento do capitalismo financeiro, o qual ocorreu entre o século XIX e XX, sendo marcado pela divisão das empresas em ações e pela união entre o capital industrial e o capital bancário, sendo o momento em que a economia passou a estar centrada no mercado de ações e houve a mundialização da economia.

Segundo Júnior (2010), o processo de observar o mundo proposto pelos filósofos pré-socráticos assume, de forma inevitável, um dos parâmetros para definir o mundo como algo que segue determinadas uniformidades universais e necessárias, ou seja, seria algo ordenado. Após essa definição que serviu de princípio para a algumas das mais diversas teorias da administração, Aristóteles e Platão aplicam a noção de ordem à perspectiva relacional da existência humana.

Assim sendo, René Descartes em sua obra O discurso do método (1637), apresenta princípios que foram de suma importância para a gerência de um negócio, como os da evidência (deve ser evitados todas as prevenções e precipitações), da análise (dividir os problemas em partes), da síntese (distinguir as verdades absolutas e relativas) e o da enumeração (selecionar apenas o necessário e suficiente para solucionar os problemas).

Contudo, após a filosofia moderna, a qual apartou-se dos obstáculos organizacionais, a administração deixa de receber determinada colaboração e prestígio desses pensamentos, pois eles iniciam o seu enfoque na humanidade, se colocando como objeto de estudo principal, mas não se abstendo do empirismo, do racionalismo e do idealismo.

O conhecimento e a concepção científica, dentro do mundo contemporâneo principalmente, acabam se alterando, o que acaba rompendo com o mito da objetividade. O que antes era algo totalmente absoluto e correto conforme apenas uma realidade, acaba se tornando uma interpretação do indivíduo, buscando o questionamento a respeito dos métodos utilizados, não se fechando a um único

sistema, mas se abrangendo a outros possíveis. Se na administração é identificado um problema, é necessário a análise crítica dele, para que se criem hipóteses, visando assim a melhor solução.

De acordo com Junior (2010), na Idade Moderna ocorre a necessidade de reconstruir, utilizando a razão, toda a concepção de mundo, pois a tecnologia e as novas estruturas sociais pleiteiam da filosofia contemporânea um apurado exercício de fundamentação teórica dos processos gerenciais referentes principalmente a fenômenos políticos e econômicos.

Karl Popper diz que o conhecimento não se justifica absolutamente, mas está presente no processo administrativo como um instrumento que por hora está suprimindo as suas necessidades, mas que será modificado a cada vez que não conseguir supri-las. Muitos fatores causam mudanças na cultura organizacional e o controle passa a ser mais difícil, exigindo determinada flexibilidade, expressa no exórdio para o diferente (JÚNIOR, 2010).

A mudança na concepção de mundo revela ao administrador o quão o mundo do conhecimento é mutável, onde não se pode ter um embasamento completamente estático. Análogo a atualidade, o ato de administrar se caracteriza por exigir um constante exercício de analisar e reanalisar determinados métodos e processos com a finalidade de garantir a pertinência das rotinas adotadas, não sendo imune à determinantes específicos de cada contexto.

## **2.0 – EMPREENDEDORISMO: A INICIATIVA DE SE IMPLEMENTAR NOVOS NEGÓCIOS**

De acordo com Kirzmer (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

Sendo assim, seria aquele que cria algo novo com valor, possuindo uma visão do negócio como um todo, dedicando-se a transformar seus esforços em um empreendimento lucrativo e competitivo, observando as oportunidades de mercado.

Já no caso do feito de administrar, Maximiano (2006) pontua que a administração é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o

processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos, sendo um conjunto de princípios, normas e funções que possuem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência para se obter determinado resultado.

Desta forma, o administrador possui uma visão mais ampla da empresa, sendo orientado para o planejamento e controle, resolvendo problemas em várias situações, possuindo desta forma o espírito de liderança.

Dentre as semelhanças entre eles, Dornelas (2005) diz que quando se compara o papel e função do administrador com o do empreendedor, se vê muita semelhança entre os mesmos, isto é, um acaba sendo o outro, mas com alguns pontos convergentes em relação à média dos gerentes ou executivos, pois os empreendedores são mais visionários do que a maioria dos gerentes comuns. Ressaltando que, mesmo com a linha de raciocínio que os diferenciam, cada um tem o seu valor, e são fundamentais dentro do processo da empresa, pois possuem habilidades que são essenciais na gestão estratégica do negócio.

Diferenciando tais características, nota-se a importância de se inovar, sendo essa a capacidade de assumir riscos, pois para a sua constância e continuidade é necessário ter cuidados em relação aos concorrentes e atenção quanto o ambiente macroeconômico.

Dito isso, há várias formas de se desenvolver um negócio, onde, segundo Scaramuzza (2013), seriam:

- Novo negócio com base em novo conceito;
- Novo negócio com base em conceito existente;
- Necessidades dos consumidores;
- Aperfeiçoamento do negócio;
- Exploração de Hobbies;
- Derivação de ocupação,
- Observação de tendências.

Dadas tais descrições, falaremos futuramente de uma empresa que engloba três formas principais: Novo negócio com base em conceito existente, aperfeiçoamento do negócio e derivação de ocupação.

Segundo Scaramuzza (2013), suas definições seriam:

- O novo negócio com base em conceito existente seria, resumidamente, uma pessoa que inicia seus empreendimentos de acordo com base em uma

concepção que já foi criada anteriormente. Por mais que seja algo hodierno, nota-se a existência de riscos financeiros para o proprietário.

- Já o aperfeiçoamento do negócio pode originar-se da observação das necessidades e insatisfações dos consumidores, bem como a avaliação contínua do trabalho atual, identificando oportunidades a partir da adequação dos produtos e serviços a novos formatos e padrões de qualidades.

- De antemão, a derivação de ocupação é quando um empreendedor inicia um negócio com base em sua atividade, analisando a sua ocupação e seu grau de sucesso ou insucesso, aproveitando seus conhecimentos e experiências para desenvolver produtos e serviços.

Ressalva-se que o ponto primordial para qualquer empreendimento é o dinheiro. Dito isso, o empreendedor deve calcular o montante necessário para iniciar o seu negócio, sendo o mesmo o investimento primário, onde deve ocorrer a retribuição, pois acaba sendo incoerente investir muito dinheiro em uma atividade que gerará pouco retorno.

## **2.1 – A Aquisição de um Novo Negócio**

Menos inovador, mas não menos empreendedor, é aquele que compra um negócio existente sem planos de mudar as operações correntes. Óbvio, a pessoa deverá assumir riscos pessoais e financeiros, mas, em suma, deverá observar pontos satisfatórios e insatisfatórios quanto a aquisição de um negócio criado, podendo ser observados no anexo II.

Inicialmente, é reconhecido como empresa qualquer organização que realiza atividades com fins lucrativos, atuando na venda ou fabricação de bens e serviços, ato esse denominado atividade empresarial, objetivando realizar a geração lucro, levando a um ciclo movimentado pela instituição. Todo esse processo deve ser realizado pela pessoa jurídica, sendo classificada como atividade desenvolvida pelo empresário (pessoa física) que responde pela organização, tendo direitos e contraindo deveres. Ressalta-se que a mesma não pode ser confundida com o indivíduo de direitos que a explora o dirigente, com o local onde a atividade é exercida, com aqueles que auxiliam o proprietário, a sociedade ou com seus colaboradores.

Para a aquisição dele deve-se observar pontos importantes como o histórico da empresa e perspectivas, patrimônio e operações em andamento e o preço da compra.

Acima de tudo é importante investigar as razões pelas quais a empresa está sendo vendida. Pode ser que o vendedor esteja se desfazendo de um negócio que não lhe interessa mais, mas pode ser atraente para outro. Nem é preciso insistir no cuidado para não adquirir um negócio que só vai dar prejuízo (Scaramuzza, 2013).

Sendo assim, observa-se de fato que os coeficientes que uma empresa pode abarcar e carregar com si mesmo após a sua compra é uma variável que deve ser observada pelo investidor, uma vez que o negócio pode apresentar problemas que muitas vezes acarretarão a falência do mesmo logo após a sua aquisição.

Ademais, é importante ressaltar os tipos de empresa, os quais basicamente compreendem, segundo Scaramuzza (2013):

- Empresa tradicional
- Empresa familiar
- Franquia
- Escritório doméstico
- Cooperativas

Contudo, focaremos somente à empresa familiar, a qual compreende-se como uma variedade da empresa tradicional, sendo uma iniciativa que tem o objetivo de melhorar a condição socioeconômica de uma família. Idealmente, divide entre seus componentes as tarefas iniciais e os benefícios. Em seguida, outros membros da família são envolvidos, às vezes precocemente, nas operações do negócio, criando-se assim uma sociedade familiar. Com o passar do tempo, esse tipo de sociedade gera uma série de questões mais complexas do que a simples administração de uma atividade comercial ou industrial.

Muito se fala sobre as empresas familiares darem errado ou simplesmente falirem nos primeiros anos, mas não há esta coisa de que organizações familiares não dão certo, o que não dá certo é instituições familiares com a ausência de um profissional. Ou seja, o fato de um núcleo familiar valorizar a firma, unir-se pelo propósito maior do negócio coloca o mesmo em um patamar diferente dos demais, onde a busca pela melhora e evolução são o prelúdio para a prosperidade dos objetivos.

Um exemplo muito notável dentro das empresas familiares está a Magazine Luiza, fundada por Luiza Trajano e seu marido Pelegrino Donato, os quais objetivaram a construção de um comércio capaz de gerar emprego para toda a família em Franca. Um dos pontos principais para a continuidade da empresa foi a profissionalização da geração posterior, além da formulação de regras para o crescimento dos descendentes dentro da sociedade.

Sendo assim, uma primeira conclusão que pode ser feita é a de que quem profissionaliza-se e investe em governança corporativa já possui determinado potencial para ascender a empresa economicamente, sendo esse um diferencial dentro do mercado diversificado de mais de 19 milhões de empresas ativas, onde 80% das mesmas são constituídas por famílias, segundo dados do Ministério da Economia (2022).

Em conformidade com Scaramuzza (2013) tanto no caso da empresa tradicional quanto na familiar, a transição para os descendentes costuma ser um dos grandes problemas. Em certos casos, se torna tão grave que causa a dissolução do negócio na segunda ou na terceira geração.

### **3.0 – A AUSÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Dentre as principais problemáticas das empresas de pequeno porte seria em suma a ausência dos recursos humanos na gestão da empresa, uma vez que o mesmo possui como papel principal a manutenção, e até mesmo a construção, das equipes de uma companhia, sendo um adendo à empresa que seria de grande importância para a correção de erros catastróficos que possam ocorrer e avaliar estratégias para promover o engajamento dos colaboradores.

Independente do porte ou do ramo de atuação da organização, ao se engajar um setor de RH estratégico, nota-se mudanças cognoscíveis. Ele, em geral, assume a atividade muitas vezes menosprezada de formular um recrutamento estratégico, o qual promove conseqüentemente a redução de turnover, acrisola as equipes com performances melhores e aprimora a comunicação interna, o que por resultado aperfeiçoa a saúde financeira da organização, pois ele contribui com toda a

moldagem e suporte para as ações, uma vez que não há estratégias executadas equivocadamente, e sim que não foram devidamente ajustadas. Sendo assim, segundo Ulrich (1998), o mesmo apresenta quatro diferentes papéis: o de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças.

Ademais, segundo Lacocca (1984), todas as ações de negócios podem ser simplificadas em três agentes: pessoas, produtos e lucros, onde as pessoas apresentam-se em primeiro lugar, pois caso uma organização não possua um ótimo grupo não poderá realizar muitos feitos com o restante. Dito isso, mostra-se a importância do capital humano no âmbito empresarial, o que influenciará em todos os agentes e processos dentro da corporação, então presumisse que o capital humano é o bem mais valioso que alguém possa possuir.

A importância da gestão de pessoas é basicamente conseguir fazer com que os funcionários trabalhem bem entre si, buscando sempre um ambiente saudável, um bom clima organizacional, o que acaba trabalhando não só o lado psicológico, como também a capacitação, treinamento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, o que pode ser influenciado no trabalho em equipe.

Segundo Lacombe (2011), há dois tipos de planejamento dos recursos humanos: o estratégico e o operacional.

- Planejamento estratégico: seria o planejamento sistemático das metas a longo prazo e dos recursos à disposição para alcançá-las, considerando aspectos internos e externos.

- Planejamento operacional: seria uma função gerencial, onde, segundo Fayol, as medidas essenciais a seu respeito são intrínsecas à tarefa de conduzir de cada um dos gestores de unidades organizacionais, tratando-se de um planejamento com um horizonte de doze meses adiante, com detalhamento semanal, mensal ou trimestral.

Para que haja uma boa gestão de pessoas dentro da empresa, é necessário que o gestor seja responsável e se comprometa com sua função, não se portando como um líder, mas como um exemplo a se seguir, sendo aquele que motiva e consegue aproveitar bem cada colaborador presente, além de si mesmo, de forma que aconteça o desenvolvimento profissional e o dos processos produtivos, assegurando que todos estejam de acordo com a sua forma de administrar e

trabalhem juntos para assim alcançar o resultado esperado. Sendo assim, as principais qualidades de um bom intendente seriam:

- Possuir autoconhecimento;
- Ser alguém proativo;
- Buscar ser comunicativo;
- Saber respeitar todos;
- Conseguir gerenciar crises e conflitos;
- Planejar e organizar cada ação;
- Buscar novas melhorias na corporação;
- Ser um bom líder;
- Saber dar e receber feedbacks.

De maneira mais pomposa e intuitiva, observasse o Anexo III baseado nas concepções de Francisco Lacombe em seu livro Recursos Humanos: Princípios e Tendências, escrito no ano de 2011.

Nos próximos tópicos serão abordados os principais motivos para se utilizar um RH estratégico dentro da corporação, de modo a mostrar de maneira sucinta o quanto que esta ferramenta servirá para o bem-estar e progresso dentro dela.

### **3.1 – Conflitos**

O RH evita, em compêndio, os conflitos dentro de uma empresa, por mais que segundo Burbidge (2012) eles sejam naturais e em muitos casos necessários. Sendo eles o motor que impulsiona as mudanças, apesar de que em alguns casos destrua valores, sejam desnecessários e causem prejuízos para as empresas e as pessoas que nela trabalham, sendo assim outra importante ação do gestor: identificar os produtivos e os contra produtivos, visando sempre gerenciá-los.

Robbins (2002) faz algumas abordagens sobre o conceito de conflito na visão tradicional, das relações humanas e a visão interacionista, onde:

- Visão tradicional: A mesma afirma que todos os conflitos são ruins, sendo assim deveriam ser refutados, sendo uma disfunção do produto de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas, sendo então um infortúnio por parte dos representantes em responder as necessidades e às aspirações de suas equipes.

- Visão das relações humanas: Esta abordagem defende que o conflito é dito como natural e inevitável em uma organização, não sendo algo ruim, pois possui o a capacidade de ser algo positivo na determinação do desempenho do grupo.
- Visão interacionista: Ela sugere não somente que o conflito seja uma força assertiva como também resguarda que ele é necessário para uma eficaz diligência da equipe, encorajando assim os seus dirigentes a manter um nível mínimo de divergências peremptório para manter os funcionários autocríticos, criativos e prestativos.

O conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada, para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos (CHIAVENATO, 2014).

Sendo assim, os conflitos por mais que aparentam ser desnecessários, são o estopim para possíveis mudanças dentro da organização interna da empresa, pois essas desinteligências tornam visíveis funcionários que não cumpram com os seus deveres ou que não seguem os valores da firma, embargando assim com os objetivos empresariais de curto à longo prazo, ou seja, são apenas um contratempo para a organização, expondo assim possíveis conflitos pessoais ou profissionais que devem ser solucionados a fim de não afetar a entidade.

Para mais, os mesmos, quando resolvidos com base na razão, promove a busca inovadora de soluções, eleva a propensão de pessoas e estimula a confiança e o relacionamento entre as partes, aprimorando assim as relações interpessoais entre os seus intermédios, influenciando em um ambiente organizacional agradável ao ponto incentivar e integrar seus funcionários, ampliando o nível de abstração, convergência e o sentimento de competência, aprimorando o dote analítico e acarretando o pensamento reflexivo para a tomada de decisões. Dentro da gestão de pessoas, um dos pontos principais a ser observado seria a questão da comunicação dentro da empresa e a sua relação com os conflitos.

### **3.2 – Comunicação e a sua Relação com os Conflitos**

A comunicação empresarial acaba se relacionando com a disponibilidade de informações para com uma organização, junto a diversos públicos e como essas

mensagens são interpretadas, sendo por meio dela que são criadas estratégias com o objetivo de melhorar a imagem da empresa e os resultados obtidos.

Existem duas categorias, onde, de início, a comunicação externa seria as pessoas de fora que possuem interesse, podendo ser os clientes ou até fornecedores, e a comunicação interna, a qual é ligada diretamente aos colaboradores, como isso influencia na produção e respectivamente na administração dos conflitos.

Ao passar do tempo, a organização deve difundir em seus funcionários os seus ideais e motivá-los a buscar um resultado juntos. Contudo, é visto repetidamente que muitas empresas não dão a mínima importância para o capital humano, onde sem esse elemento nada prossegue corretamente e não podemos chamar as mesmas de “instituições”.

Podemos relacionar a falta de diálogo com a gestão de conflitos, pois muitos problemas originados dentro de uma instituição surgem sem a conversa e o entendimento entre funcionários, sendo ela um dos pilares da gestão de recursos humanos que permite gerir as mais diversas dissensões, desde palavras mal interpretadas até a rivalidade entre colaboradores. Assim, a conversação didática possibilita tornar o ambiente de trabalho menos estressante e mais produtivo, fidelizando o bom funcionário.

### **3.3 – Recrutamento e Seleção**

Ademais, outro grande fator de importância a ser notado é no recrutamento e seleção de pessoas nas empresas, o qual segundo Dias (2022), o recrutamento seria um subsistema dos recursos humanos responsável pela atração de candidatos para vagas de ofícios em uma corporação. Outro conceito proposto por Dias (2022) é o de seleção, o qual seria a identificação dos candidatos mais qualificados para ocupar o cargo pretendido, sendo necessário essa descoberta por meio de, para que ele seja justo e equitativo, testes, vídeos, dinâmicas e entrevistas.

Reitera-se a existência do recrutamento interno, o qual busca os candidatos dentro da empresa, proporcionando um provável nível de ascensão, e o externo, o qual seria o mais utilizado e que busca novos talentos fora da mesma, onde os recursos humanos buscam pelo profissional ideal no mercado de trabalho.

Segundo Senior (2022), o recrutamento e seleção traz benefícios como a otimização do tempo do RH, amplia a eficácia dos processos de admissão, reduz

ausências dos funcionários dentro da corporação e minimiza as taxas de turnover e os custos de contratação, além, é claro, de desvalorizar o grau de absenteísmo.

Outro fator que deve ser reiterado é o do processo de admissão, pois uma contratação pode não necessariamente culminar na mesma, pois apesar de contrato ter sentido de vínculo jurídico, a abordagem será quando o pretendente contratado se tornar empregado, admitido na empresa com os devidos registros legais.

Em outros termos, a legislação trabalhista exige que todo ofício formal (CLT) seja anteposto dos respectivos registros e documentos legais, sob a responsabilidade da organização a concreta admissão. Dito isso, conclui-se basicamente que as condições legais para que uma contratação gere uma filiação seria: documentos pessoais em ordem e idoneidade médica no documento Atestado de Saúde Ocupacional.

Para mais, reitera-se a necessidade de admitir que a coleta de dados serve para a prospecção das informações e aspectos que compõe aos conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados (CHAR) do indivíduo, onde o candidato, ao longo de todo o processo, deve vender um único produto: ele; mostrando assim as suas maneiras de ser, seu conhecimento acerca do que a empresa necessita e experiências que possui.

As principais técnicas de R&S seriam, basicamente:

- Difusão da vaga: seria transmitir a existência dela em locais diferentes, a fim de atrair candidatos para o processo seletivo.
- Escolha dos currículos: é a escolha dos currículos mais adequados para o cargo. Ressalva-se que pequenas empresas que possuem a ausência do RH normalmente param com o progresso do R&S neste processo.
- Dinâmicas de grupo: são atribuições aplicadas à um conjunto de pessoas a fim de avaliar os aspectos comportamentais de cada indivíduo, sendo muitas vezes utilizadas situações problemas em que o candidato deva solucioná-las sem criar erros.
- Provas de aptidão técnica: Avalia no candidato o seu domínio na área pretendida por meio da maestria prática.
- Entrevista individual: Uma das últimas etapas de testes seria a entrevista individual, a qual tem por objetivo avaliar as habilidades comportamentais

do aspirante para observar a existência de compatibilidade com o cargo e com os valores do estabelecimento.

- Admissão: seria a entrega dos documentos necessários e a assinatura do contrato de trabalho e outras circunstâncias relacionadas.
- Inclusão: Outro processo de suma importância é a introdução do empregado dentro da firma, de modo a acolhê-lo para se sentir aberto a dúvidas dos procedimentos exigidos na função de seu trabalho à empresa.

Afinal, segundo Lacombe (2011), a presença de profissionais capacitados de alto nível, bem selecionados e incorporados na organização é de valor inestimável dentro do negócio, pois como dito anteriormente, a tecnologia era o bem mais importante para as empresas no passado, mas como ela tornou-se de fácil acesso, acabou por perder lugar para o capital humano, o qual atualmente possui o índice de maior importância nas corporações.

Ademais, Segundo Leocádio (1982), planejar a carreira profissional dos empregados tem por objetivo proporcionar o progresso das pessoas que fazem parte da empresa, conquistando os objetivos da mesma e ofertando um notável contentamento pessoal aos funcionários, dando assim a probabilidade de os mesmos conhecerem os seus atributos e de aprimorarem-se futuramente.

Parafraseando uma das principais falas de Marras (2016), em contrapartida aos desejos das organizações de produzir com menores custos e com uma maior qualidade, os trabalhadores buscam apenas a compensação do estresse causados pela delirante busca por resultados, onde, em 1980, os principais sindicatos pautavam a questão da qualidade de vida no trabalho, comprovando assim que a mesma é um importante objeto de estudo, sendo algo de extrema importância na atualidade.

Sendo assim, a única preocupação da corporação com os resultados numéricos torna conspícuo o motivo do péssimo bem-estar das equipes, além de muitos desconhecerem o potencial dos recursos humanos estratégicos, acreditando que todo o capital investido neste setor será desperdiçado.

### **3.4 – A Falta de Mão de Obra Qualificada**

Segundo uma pesquisa feita pelo ManpowerGroup (2022), com 40 mil empresários de 40 países, empregadores brasileiros de todos os setores afirmam que a falta de mão de obra qualificada é um empasse para seu crescimento

Os dados desse estudo revelam que os países com mais carência de mão de obra qualificada são Taiwan em primeiro lugar (88%), seguido de Portugal (85%) e Singapura (84%), com o Brasil localizado na 9ª colocação (81%), somando 9,7 milhões de desempregados, ainda há a precariedade do trabalho capacitado

Com a defasagem de talentos, os poucos que existem tornam-se disputados e as pequenas e médias empresas ficam impossibilitadas de remunerá-los no mesmo nível das grandes corporações, e assim se veem reféns de dois empecilhos que os impedem de crescer: a falta de mão de obra para o seu desenvolvimento e lucro financeiro, mas não ter condições de investir em talentos, os levando a um ciclo, onde seu negócio irá estagnar.

Segundo Marcelo Germano (2021), uma forma de driblar essa dependência das pequenas e médias empresas de contratar empregados com destreza seria estruturar e detalhar seus processos de forma mais didática para que pessoas comuns consigam executá-los, além de não procurar por candidatos com habilidade, mas sim criar um ambiente onde eles queiram estar.

O discurso de muitos pequenos empreendedores limita-se a culpar os serviços sociais, pois na sua percepção o mesmo acomoda os beneficiados, ao atribuir esses encargos a terceiros o gestor busca se ausentar dessa preocupação e acaba prejudicando seu negócio; por tanto a educação é o melhor caminho para a evolução profissional e desenvolvimento empresarial.

## **4.0 – O RISCO DE CRÉDITO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Em um mercado globalizado, as oportunidades de negócios para as micro e pequenas empresas estão limitadas à uma contínua cadeia de fatores que, dentre eles, a dificuldade de acesso aos recursos no sistema bancário tradicional se destaca.

Segundo Preisler (2003), a informalidade e a pessoalidade são características notáveis destas instituições, o que torna a serventia dos dados quantitativos apresentados ao banco analisador de sua capacidade de endividamento fica, muitas vezes, imiscuída.

Vale ressaltar que a associação entre o banco e o cliente resulta em obstáculos que objetam a aplicação segura de recursos pelos bancos e a consequente tomada de recursos pela empresa. Logo, para tal, é necessário que o perfil financeiro do consumidor seja avaliado para então ser criada tal relação, onde tal análise definirá se a instituição é passível ou não de conquistar o acesso ao produto financeiro solicitado.

Segundo Ortiz (2022), a política de crédito seria um agrupamento de normas e fundamentos estabelecidos pelas corporações financeiras para rejeitar ou aprovar a concessão crediária ao usuário.

Por mais que ela ajude as empresas em determinadas fases de sua trajetória, vale ressaltar que ela pode influenciar em muitos outros fatores, como por exemplo a estagnação financeira e social da empresa, falta de recursos para a compra de equipamentos e, por fim, a ausência de capital para a expansão da corporação, além de diversos coeficientes que possam afetar direta e indiretamente a saúde financeira do negócio.

Claro, os problemas de crédito são uma consequência de erros de carácter administrativo, financeiro e da gestão no passado da empresa, mas ao solicitar crédito ao banco, sem medir se as suas margens acomodam as taxas, se o seu fluxo de caixa abarca as parcelas, sem realizar uma análise eficiente acerca de diversas questões, a instituição pode afundar-se ainda mais em dívidas e problemas, além de muitas vezes, o empresário sustentar uma corporação que nem ele sabe se a mesma dá lucros ou prejuízos, onde, com certeza, a segunda opção será a mais provável.

De acordo com o registro de Ortiz (2022), as políticas de crédito usufruem de critérios que, em geral, envolvem os cinco C's de crédito, sendo eles:

- **Caráter:** Seria a disposição do cliente de quitar ou não o valor;
- **Capacidade:** Disposições para o pagamento;
- **Capital:** Situação financeira do requisitante do empréstimo;
- **Condições:** Varáveis da economia no momento da concessão;

- **Colateral:** Garantia que o cliente oferece para pagamento do crédito.

Obviamente o risco de crédito reflete no desaparecimento de micro e pequenas empresas, o que será citado mais adiante, tornando-se necessário à sua menção aqui após ficar conspícuo a relação entre a requisição de crédito e a ausência de crescimento das firmas, uma vez que as mesmas realizam tais pedidos para manter seu negócio atuando, onde, como supracitamos, poderá ocorrer a falta do retorno de tal crédito e o perigo de não ser possível a instituição honrar todas as dívidas.

A pesquisa realizada pela SEBRAE (2020) mostra que 60% das pequenas empresas que procuraram empréstimos tiveram crédito negado pelo sistema financeiro, primordialmente devido ao risco de inadimplência, que faz que os bancos liberem menos dinheiro. Por mais que essa possa ter sido a última saída das instituições, 62% interromperam temporariamente os seus negócios ou fecharam as portas definitivamente e os outros 38% que continuaram abertas mudaram, em sua maioria, a forma de funcionamento, migrando para o sistema de entregas e para o ambiente virtual. Além disso, a pesquisa revelou um dado preocupante: 18% dos gestores demitiram funcionários e outros 17% reduziram a jornada de trabalho e os salários.

Na tentativa de ajudar a empresa e sem ter o direito a linhas de crédito adequadas às instituições, muitos empreendedores recorrem à linhas de créditos para pessoas físicas, as quais prejudicam a saúde financeira do negócio e o orçamento pessoal.

De acordo com a Marques (2022), as taxas médias do mercado apresentam variações estratosféricas, onde muitos empresários buscam pelo cheque especial (318,7%), o rotativo do cartão de crédito (300,3%), o parcelamento do cartão de crédito (175,2%) e o crédito pessoal (119,5%), o que claramente refletirão em grandes despesas e colocam os empreendedores em um efeito “bola de neve”. Além disso, reiteramos que a ausência de tal organização ao separar a pessoa física da pessoa jurídica é um dos cofatores que muitas vezes são exemplos de uma péssima gestão.

Silvano (2019) pontua que um dos maiores marcos para a gestão de crise seria a mudança de abordagem sofrida após a crise financeira de 2008, onde o impacto global dela tornou transparente a necessidade de retificar seus conceitos, o

que por consequência acarretou, por parte dos órgãos reguladores, na exigência de padrões mais rígidos e maior cristalinidade no processo de requisição crediária.

Sendo assim, apesar de serem a maioria, as micro e pequenas empresas não possuem estímulos para que a sua permanência no mercado perdurasse.

#### **4.1 – Como as Organizações Enfrentam as Crises do Mercado**

Uma crise, em suma, seria uma alteração do curso ordinário das coisas, significando um momento de decisão cujo objetivo é uma modificação súbita no percurso de um acontecimento ou de uma ação. Por mais que ela remeta a insegurança e problemas, pode representar uma oportunidade de implementar ações relacionadas à força de caráter e pensamento de reflexão sobre uma situação problema que pode ser revertida.

Segundo Pedrosa (2005), a crise possui abrangência tanto econômica como social, refletindo nos mais diversos tipos de organizações, sendo instaurada nas mesmas em momentos mais sensíveis e débeis. Para ele, as pessoas levam todas as suas virtudes e caracteres para as instituições, onde sumariamente elas alcançam um desempenho que é atrelado a conduta da massa, não sendo possível separar ambos, já que as funções e sistemas são impessoais, mas o exercício das mesmas é perceptivelmente pessoal.

Quando é citada uma crise interna, diversos fatores como a baixa das vendas, uma menor margem de lucro, alteração do clima organizacional e o estouro de orçamento são os mais recordados pelos empresários, mas segundo Lima (2010), há seis sinais que evidenciam o fato de uma organização estar sofrendo uma situação de crise, sendo eles:

- Vendas em queda;
- Aumento dos custos e da despesa financeira;
- Dificuldade de manter o capital de giro;
- Compromissos atrasados;
- Saída de profissionais executivos importantes;
- Férias coletivas e cortes de salário.

Para Pedrosa (2005), as origens da crise são diversas, podendo até mesmo ser congênita, ou seja, está presente desde o nascimento de uma instituição, inicialmente causada pela falta de estudo do mercado, ignorando a amplitude das

forças competitivas a qual o empreendedor defrontará. Outro fator seria a motivação de pessoal, não sendo raro o elevado número de empresários que veem os funcionários como simples máquinas, as quais podem ser postergadas com facilidade.

Sendo assim, para se corrigir o rumo de uma instituição, deve ser feito todo o necessário para a mesma se manter no mercado de maneira competitiva, com decisões que devem ser escolhidas pela organização de forma estruturada e com coerência. Uma das opções mais requisitadas pela maior parte dos executivos seria um Plano de Ação composto por:

- Observar o caixa;
- Não empregar alternativas exacerbadas;
- Realizar uma comunicação interna para com todos os funcionários da empresa;
- Adoção de postura conservadora na elaboração do planejamento estratégico (citado anteriormente e especificado no anexo III);
- Não perder de vistas as possíveis oportunidades;
- Manter-se competitivo;
- Envolver-se em atividades de rotina que impactam os resultados da organização.

Sendo assim, para Lima (2010), o sucesso ou o fracasso das organizações está relacionado ao resultado do trabalho, onde as que obtêm sucesso realizam um trabalho de qualidade e o fazem mediante o exame ou análise de seus processos de realização, onde tal diagnóstico deve ser utilizado a partir da experiência de um analista e de uma metodologia adequada, a fim de melhorar o conhecimento sobre a instituição e a começar disso, indicar soluções adequadas para as questões levantadas.

Segundo Lima (2010), a análise administrativa identifica a coerência existente no modelo de gestão administrativa adotada e complementa a análise psicológica e fisiológica da administração, identificando o perfil dela, como se dá as operações de trabalho em seus processos e a interdependência desta relação.

## **5.0 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Para Chiavenato (2014), a análise administrativa compreende a realização de um diagnóstico onde diversas variáveis são trabalhadas numa perspectiva relacional de dependência entre as contingências do ambiente geral com prerrogativa determinante ao ambiente da atividade na organização onde ela está sendo trabalhada.

Dito isso, um diagnóstico empresarial torna-se de suma importância para observar se a estrutura organizacional está adequada à realidade da empresa, onde fatores externos, organizacionais e individuais devem ser observados, independentemente do tamanho da instituição, da sua atividade ou do seu ramo. O mesmo é composto por quatro etapas principais:

- Formulação de uma hipótese problema;
- Juntar informações sobre ele;
- Analisar a informação;
- Fazer o diagnóstico organizacional.

Com tais informações em mãos, pode ser aplicada determinadas ferramentas de gestão, as quais devem ser adequadas a metodologia indicada.

### **5.1 – As Ferramentas de Gestão: SWOT/FOFA**

Segundo Galvão e Melo (2008), a análise SWOT é um sistema utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa ou em seu segmento, no ambiente o qual está inserida, sendo uma sigla oriunda do inglês e é um acrônimo de Forças (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Fraquezas (Weaknesses) e Ameaças (Threat).

O mesmo se divide em uma análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), o qual está totalmente fora do controle da empresa, mas a mesma deve monitorá-lo e conhecê-lo, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças; e o ambiente interno (Forças e Fraquezas), que pode ser controlado pelos dirigentes da organização, onde, ao ser percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo, e quando for percebida uma fraqueza, a mesma deve ser controlada ou deve ser minimizado os seus efeitos.

## 5.2 – As Ferramentas de Gestão: Diagrama de Ishikawa

Segundo Lima (2010), também conhecido como Diagrama de Causa e efeito, apresenta uma relação entre uma característica de qualidade e os fatores que o influenciam, sendo possível identificar, explorar e ressaltar tais motivos. Ele foca em um problema em específico e segundo Pinho (2021), o mesmo deve ser empregado a partir dos 6M de Ishikawa: método, máquina, medida, meio ambiente, material e mão de obra.

As principais vantagens é a separação das causas dos efeitos e a identificação de diversos cofatores que resultam em um mesmo problema, onde eliminar a causa-raiz seria eliminar o contratempo.

## 5.3 – As Ferramentas de Gestão: Ciclo PDCA

Segundo Campos (2013), seria o método de controle estatístico de processos, sendo utilizado para a resolução de qualquer tipo de situação não conforme identificada nos processos da organização, orientando de maneira objetiva a preparação e execução de atividades planejadas para a solução de um problema, sendo subdividido em:

- **Plan (Planejar):** Deve ser definido os objetivos e metas, estabelecendo o método de trabalho. É composto por: objetivos + valor + prazo;
- **Do (Fazer):** Seria a execução do que foi decidido e planejado, onde deve informar e treinar as pessoas para o exercício da tarefa definida;
- **Check (Verificar):** Deve se confrontar os resultados do que foi executado a partir do planejamento, ou seja, através da coleta de dados, deve-se buscar evidências de que o objetivo foi atingido ou não;
- **Action (Ação):** Deve-se consolidar o resultado e padronizar as atividades ou ações que geraram bons resultados, evitando a perda dos produtos obtidos para que o problema não volte tempos depois e levante novas situações. Um dos maiores erros seria planejar, fazer, verificar e não consolidar a conclusão, iniciando um ciclo de retrabalho que poderia ser evitado.

## 5.4 – As Ferramentas de Gestão: Plano de Ação

Segundo Lima (2010), seria a determinação das contramedidas das causas prioritárias do problema, tendo por base a sigla 5W2H, a qual é definida por:

- **What (O que):** O que deve ser feito/assunto;
- **Who (Quem):** Quem são os responsáveis pela execução;
- **Where (Onde):** Setor/local em que deve ser executado;
- **When (Quando):** Ocasão em que deve ser executado;
- **Why (Por quê):** Porque deve ser executado;
- **How (Como):** De que maneira deve ser executado;
- **How Much (Quanto):** Quanto custa para realizar tal processo.

Sendo assim, tal ferramenta busca descrever os aspectos de uma atividade, o que facilita na organização de atividade bem como definir os requisitos para ela, sendo objetivo e de fácil realização.

### **5.5 – As Ferramentas de Gestão: Fluxograma**

Seria uma representação gráfica que mostra todos os passos de um processo ou técnica utilizada para fazer o mapeamento de processo, utilizando símbolos simples, com uma visão global do processo, além de identificar ciclos de retrabalho e definir os limites da atividade.

### **5.6 – As Ferramentas de Gestão: Diagrama de Pareto**

Segundo Lima (2010), seria a representação gráfica do processo de análise na fase de planejamento, sendo um gráfico de barras verticais que permite determinar os problemas e a causa prioritária, sendo elaborado com base em uma folha de verificação ou de outra fonte de coleta de dados a fim de ajudar a dirigir a atenção e os esforços do empresário para problemas realmente importantes, atuando nas barras mais altas do diagrama do que “perdendo tempo” com as barras menores.

## **6.0 – A MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dornelas (2005), como pode se observar na tabela abaixo, denuncia as principais causas do insucesso das MPE's (Micro e pequenas Empresas), onde, em suma, observa-se que a incompetência gerencial é a grande responsável pela mortalidade da entidade.

Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência em gerenciamento	18%
Expertise desbalanceada	20%
Negligência nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
Total	98%
Somente 2% são fatores desconhecidos	

**Figura 1:** Principais causas da mortalidade das MPE's

Sendo assim, fica mais que notável a parcela de “culpa” deste agente (falamos parcela uma vez que o insucesso da instituição é causado por uma série de razões, não somente uma única). Vale ressaltar que cuidar de uma firma seria como “andar em cacos”, onde, caso haja um passo em falso, acarretará efeitos danosos que influenciarão na saúde empresarial, a qual pode desfalecer rapidamente ou até mesmo sucumbir aos problemas causados por más escolhas.

Muito se fala sobre as MPE's encerrarem as suas atividades com menos de dois anos de existência, contudo, uma pesquisa do SEBRAE (2007) apontou que o percentual de empresas de pequeno porte que sobrevive pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005. Tais decorrências são atribuídas a fatores como a maior qualidade empresarial e a melhora do ambiente econômico.

Sendo assim, os empresários estão mais capacitados e experientes, estando orientados quanto os desafios do mercado, onde, por meio da mesma pesquisa proposta pelo SEBRAE, constatou-se que muitos observaram uma oportunidade de negócio, onde o percentual aumentou de 15% no triênio para 45% em 2005.

Ademais, o controle da inflação, a redução das taxas de juros, o acréscimo do consumo e do crédito para pessoas físicas proporcionaram um período agradável para o crescimento do número de pequenos negócios no país.

Entretanto, indo contra as afirmações adjacentes, continua-se a problemática relacionada com a ausência de experiência empresarial anterior, falhas na competência gerencial, a imobilização desmoderada de capital em ativos fixos e a tão falada política equivocada de crédito, ou seja, por mais que muitos

administradores aprendam com tais erros desmotivadores no início de sua carreira, ainda enfrentarão dificuldade na posse de recursos, especificamente devido a comprovação de faturamento.

Segundo Rattner (1985), há uma fenda tecnológica que separa as pequenas e grandes empresas, onde as primeiras são mais deficitárias tecnologicamente e lidam com a forte concorrência da segunda, ou seja, além de sofrerem problemas em reunir recursos humanos, financeiros e materiais, deparam-se com tecnologias que exigem economias de escala que são especificamente uma vantagem operacional ligada aos custos que surgem somente com o aumento da produção de determinado produto, não sendo uma relação proporcional entre os custos médios das mercadorias e o volume da produção.

Observando a pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2007, para 71% dos empresários de empresas ativas, as políticas públicas e a estrutura legal são as maiores dificuldades na gerência, além das causas econômicas e conjuntas que apresentam taxas próximas aos 70%. Para as instituições extintas, nota-se em geral as mesmas problemáticas citadas no início deste capítulo, além da dificuldade encontrada de acesso ao mercado seguida de causas econômicas. Sendo assim, para as mesmas, o maior obstáculo foi a informação de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de um planejamento operacional e estratégico para a organização, ambos citados anteriormente e diferenciados no Anexo III.

Nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, isso pelos riscos serem inúmeros e os perigos não faltarem (CHIAVENATO, 2014).

Com base na afirmação subjacente, dados do SEBRAE de 2021 comprovam que nos anos anteriores, primordialmente ao longo da pandemia do Covid-19, mais de 1,2 milhões de empresas fecharam as portas em 2019, seguida das mais de 1 milhão no ano de 2020 e 1,4 milhões no de 2021, onde o setor de roupas e acessórios destacou-se nos três intervalos apresentados com as maiores taxas de falência. Sendo assim, muitas pessoas que buscam empreender e serem os “próprios donos” acabaram encontrando muito mais obstáculos do que problemas financeiros e mudanças de mercado. Por mais que também houve dados positivos quanto a abertura de novas firmas nestes períodos (3,2 milhões em 2019, 4 milhões em 2020 e 2021), tais noções negativas devem ser levadas em conta.

## METODOLOGIA

Nossa metodologia foi realizada através de uma entrevista com a empresária Rosângela Campos, no dia dezesseis de setembro de dois mil e vinte e dois na cidade de Itapetininga, onde foi realizada as seguintes perguntas:

**Pergunta:** Há quantos tempo a sua empresa está em atividade?

**Resposta:** Minha empresa está ativa desde o ano de 2017, mas possuo experiência no ramo empresarial desde 2004 com atividades relacionadas ao comércio.

**Pergunta:** Desde o começo, qual foi a maior dificuldade dentro do ramo que a senhora enfrentou?

**Resposta:** Acredito que foi conseguir linha de crédito para eu conseguir gerir o meu negócio, pois você deve possuir uma experiência como administrador e como empresário, em vários casos é benéfico para os bancos e os mesmos não trazem benefícios. Requisita-se o valor ao banco e ele exige uma relação de tudo o que é realizado, desde o pagamento de impostos, giro de caixa e dentre outras coisas, que muitas vezes não são suficientes para a aprovação do empréstimo. Infelizmente ele fornece para quem realmente não precisa do empréstimo a prazo, já o empreendedor que se vê na condição do crédito ser uma das únicas oportunidades, esta opção lhe é negada ou limitada, sendo raro alguém conseguir.

Além do mais, é necessária toda uma documentação a ser apresentada e quando há a tentativa do empréstimo, diz ser insuficiente, onde somente o Simples ou o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) não são o bastante.

**Pergunta:** Houvera algum problema com a linha de crédito dentro da sua organização?

**Resposta:** Sim, já tive vários problemas com relação a isso, pois muitas vezes eles exigem, ao longo do pedido, um bem de garantia ou vincular, por exemplo, a uma maquininha de cartão. Essa fantasia do empresário ir ao banco e conseguir o que quer é uma farsa muito notória, sendo fácil apenas para aqueles

que possuem um bem material de alto valor para utilizá-lo como garantia, sendo necessário essa “troca” com o banco.

**Pergunta:** Diante desta dificuldade, a senhora buscou auxílio ou tentou solucioná-la sozinha?

**Resposta:** Eu busquei solucionar todos os problemas sozinha, pois as pessoas que atuariam nesta ajuda acabariam por complicar muito toda a situação, então a preferência foi resolver tudo dentro do meu próprio negócio, procurando realizar algo que ajude a elencar o valor.

**Pergunta:** Como a senhora adquiriu conhecimento na área?

**Resposta:** Meu conhecimento partiu desde que me conheço por gente, pois quando criança meu pai falava que eu ia ser a gerente dele. Ele deixou nas minhas mãos as compras de mercado e todas as suas despesas, essa responsabilidade me foi assumida desde os dez anos, a partir dessa idade eu já cuidei de toda a despesa da casa e o pagamento de compras, o que deveria ou não comprar. Aos 14 anos comecei a trabalhar como balconista em uma loja, e aprendi como lidar com as pessoas desde as mais calmas até as mais estressadas, depois trabalhei por conta própria. Adquiri um box trabalhando pra mim, trabalhei de camelô na rua por um tempo, e isso foi me trazendo experiência de como comprar, vender, oferecer, e de lá pra cá eu fui trabalhando por conta própria, aluguei uma loja e fiquei por um longo tempo, depois que me mudei para Itapetininga, abri uma loja no centro.

**Pergunta:** Houve algum empecilho no crescimento da empresa?

**Resposta:** Sim, vários, mas creio que um dos problemas que todo empresário, microempresário ou pessoas que trabalham por conta própria (profissional liberal) encontram, além da dificuldade do crédito, é conseguir licença para trabalhar, e isso é uma parte que eu acredito que eles deveriam facilitar um pouco, porque são muitas exigências (as vezes desnecessárias).

Ao montar um negócio você irá lidar com pessoas e pensar só na segurança das pessoas. Mas a partir do momento em que se trabalha com a família, é colocada ela em risco e por ser em primeiro lugar, é assegurada. Quando se busca licença, cria uma certa dificuldade, colocam vários itens que deve-se cumprir corretamente,

eu acho até justo que tenha essas exigências, mas quando se trabalha, se pensa na cuidado como um todo, não só sobre mim, mas em um modo geral.

Então a maior dificuldade para quem está começando, além da linha de crédito é conseguir a licença, pois não provém só da prefeitura, tem a do corpo de bombeiros e precisa procurar engenheiro. Para conseguir abrir o seu negócio é necessário gastar muito, é preciso de investimento, eles falam em segurança, mas na verdade você está investindo em taxas e nem sempre são baixas, cada vez que acrescenta um item no seu documento, se paga quase um salário-mínimo.

Para mim é mais uma forma de tirarem mais, porque muitos acreditam que quem tem uma empresa ou uma loja, é afortunado e na verdade não, todos trabalham dia a dia, existe compromisso para manter o seu negócio, com o bom relacionamento e o pagamento de contas, ao contrário não possui crescimento. Então não é uma maravilha como a maioria pensa: “irei montar um negócio que eu vou me dar bem”, não é tão simples assim, pois a cada dia terá uma despesa, um aborrecimento ou até um imposto a mais para pagar.

Segunda entrevista realizada com um empresário no ramo de restaurantes no dia vinte e cinco de setembro de dois mil e vinte e dois na cidade de Itapetininga, onde foi realizada as seguintes perguntas:

**Pergunta:** Há quantos tempo a sua empresa está em atividade?

**Resposta:** Minha empresa está aberta, aproximadamente há mais de 4 anos.

**Pergunta:** Desde o começo, qual foi a maior dificuldade dentro do ramo que o senhor enfrentou?

**Resposta:** A maior dificuldade foi não ter condições financeiras para investir no restaurante.

**Pergunta:** Diante desta dificuldade, o senhor buscou auxílio ou tentou solucioná-la sozinho?

**Resposta:** Tentei solucionar sozinho.

**Pergunta:** Como o senhor adquiriu conhecimento na área?

**Resposta:** Trabalhei em outros restaurantes e fui aprendendo sozinho.

**Pergunta:** O senhor identificou algum conflito interno? Se sim como lidou com ele?

**Resposta:** Não identifiquei.

**Pergunta:** Houve algum empecilho no crescimento da empresa?

**Resposta:** Sim, a falta de mão de obra, é difícil encontrar funcionários que tenham compromisso e fidelidade, desta forma não posso investir em delivery, pois dobraria a minha produção e não tenho como dar conta.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No término deste trabalho de conclusão de curso, observamos que os obstáculos para as pequenas empresas é um dos motivos para elas encerrarem as atividades são, além das hipóteses apresentadas como a falta de incentivo e a inexistência de pessoal qualificado, a incompetência gerencial, as mudanças bruscas do mercado e a ausência de capital tecnológico também adquirem maior relevância nesta problemática, uma vez que, de acordo com Rattner (1985) e Chiavenato (2014), as pequenas empresas, além de deficitárias tecnologicamente, são extremamente vulneráveis pelos inúmeros riscos que possam enfrentar ao longo de sua formação.

Assim sendo, os riscos para qualquer negócio, se não previstos e tratados de forma eficaz, podem resultar em contratempos temporários ou até mesmo em perdas irreparáveis, impedindo a empresa de atingir os próprios objetivos.

A mortalidade das pequenas empresas, um dos focos de nosso trabalho, é causado assim não por um único obstáculo, mas por uma série deles que resulta no naufrágio de toda a organização, onde muitos dos mesmos são imperceptíveis sob a visão gerencial, sendo assim necessário o uso das ferramentas de gestão para identificar possíveis problemas ou aprimorar processos a fim de alavancar o crescimento da instituição.

Nossa pesquisa não se sucede como concluída, uma vez que possa ser mais bem explorado cada assunto, onde talvez seja detectado outros aspectos que englobam a amplitude de se gerir um negócio, reforçando a nossa opinião a respeito do principal transgressor do encerramento das atividades dos pequenos negócios: uma gerência incompetente e desqualificada.

## REFERÊNCIAS

### Livros:

HIIT, M. A.; BLACK, J. S.; PORTER, L. W. **Management**. 3rd. ed. Nova Jérσία: Prentice Hall, 2005, 4 p.

CHIAVENATO, A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

SCARAMUZZA, B. C. **Plano de negócios e empreendedorismo**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2009.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo, SP: Futura, 1998.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

LEOCADIO, N. **O processo do desenvolvimento gerencial**. São Paulo, SP: Summus, 1982.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

RATTNER, H. **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo, SP: Brasiliense, 1985.

LOBOS, J. A. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. São Paulo, SP: Editora ATLAS S.A., 1979.

LIMA, R. J. B. **Diagnóstico organizacional**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia**. 9. Ed. Belo Horizonte, MG: FALCONI, 2013.

### Internet:

VICENTINE, Claudia. **A Filosofia como ferramenta importante para a administração: reflexões a respeito da sua influência**. 02/08/2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-filosofia-como-ferramenta-importante-para-a-administracao-reflexoes-a-respeito-da-sua-influencia>. Acesso em: 01 abr. 2022, 15h45.

PENHA, Rodolfo. **Capitalismo financeiro.** Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/capitalismo-financeiro.htm>. **Acesso em:** 01 abr. 2022, 16h30.

SANTOS, André Cardoso. **Empreendedor X Administrador e suas contribuições para o sucesso do negócio.** 10/09/2013. Disponível em: <https://www.cramg.org.br/empreendedor-x-administrador-e-suas-contribuicoes-para-o-sucesso-do-negocio-adm-andre-cardoso-dos-santos/>. **Acesso em:** 08 abr. 2022, 11h20.

XERPAY. **Importância do RH na empresa.** 10/08/2018. Disponível em: <https://xerpay.com.br/blog/importancia-rh-na-empresa/#:~:text=do%20Recursos%20Humanos%3F-A%20%C3%A1rea%20de%20RH%20%C3%A9%20a%20respons%C3%A1vel%20p-elos%20bens%20mais,Humanos%20para%20desenvolver%20uma%20empresa.> **Acesso em:** 20 mai. 2022, 11h10.

MARQUES, José Roberto. **Conheça os tipos de conflitos nas organizações.** 22/11/2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-tipos-de-conflitos-nas-organizacoes/>. **Acesso em:** 20 mai. 2022, 11h25.

DIAS, Mariana. **Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas.** 23/06/2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao#:~:text=Recrutamento%20e%20Sele%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20uma,de%20compet%C3%AAs%20e%20fit%20cultural.> **Acesso em:** 10 jun. 2022, 10h50.

SENIOR. **Recrutamento e seleção de pessoas: tudo o que você precisa saber.** 19/05/2022. Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/recrutamento-e-selecao-de-pessoas-o-que-voce-precisa-saber.> **Acesso em:** 10 jun. 2022, 11h30.

PALANKOF, Yana; MENESES, Rejane. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil.** Ago. 2007. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). **Acesso em:** 25 jun. 2022, 22h10.

ORTIZ, Elaine. **Política de crédito: o que é, como funciona e qual a importância.** 31/03/2022. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/ecred/blog/politica-de-credito-como-funciona/>. Acesso em: 25 jun. 2022, 22h30.

PREISLER, A. Milton. **Análise de risco de crédito para micro e pequenas empresas – uma proposta orientativa.** 30/09/2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84688/225302.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 ago. 2022, 20h45.

SERRA, ICC. **3 problemas gerados por falta de crédito.** 30/01/2018. Disponível em: <https://iccserra.org.br/artigo/3-problemas-gerados-por-falta-de-credito>. Acesso em: 19 ago. 2022, 10h30.

SILVANO, Simone. **O que é gestão de risco?.** 27/02/2019. Disponível em: <https://deps.com.br/o-que-e-gestao-de-risco-de-credito/>. Acesso em: 19 ago.2022, 10h50.

MARQUES, Flávia. **Qual banco tem a menor taxa de juros para empréstimo? Compare!** 11/08/2022. Disponível em: <https://www.creditas.com/exponencial/qual-banco-tem-a-menor-taxa-de-juros-para-emprestimo/>. Acesso em: 26 ago. 2022,10h40.

SEBRAE. 09/04/2020. **Pesquisa mostra que 60% dos pequenos negócios que buscaram empréstimo tiveram crédito negado.** Disponível em: <https://sebraers.com.br/pesquisa-do-sebrae-mostra-que-60-dos-pequenos-negocios-que-buscaram-emprestimo-tiveram-credito-negado-depois-da-crise/>. Acesso em: 19 ago. 2022, 16h30.

DAU, Gabriel. **Principais dificuldades apresentadas pelos empreendedores no controle financeiro.** 11/08/2004. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/principais-dificuldades-apresentadas-pelos-empreendedores-no-controle-financeiro/>. Acesso em: 26 ago. 2022, 10h30.

SOARES, Guilherme. **O que é uma empresa familiar? Como fazer a sociedade funcionar e o negócio dar certo.** 03/01/2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empresa-familiar/>. Acesso em: 27 ago. 2022, 17h40.

CLAIRE, Marie. **Luiza Helena Trajano fala do valor das empresas familiares nos dias de hoje.** 01/07/2018. Disponível em: <https://revistamarieclaire.globo.com/Blogs/work-carreira/noticia/2018/09/luiza-helena->

[trajano-fala-do-valor-das-empresas-familiares-nos-dias-de-hoje.html](#). Acesso em: 27 ago. 2022, 18h20.

ECONOMIA, Ministério. **Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses.** 07/07/2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses#:~:text=O%20primeiro%20quadrimestre%20de%202022,pa%C3%ADs%20s ubiu%20para%2019.373.257>. Acesso em: 27 ago. 2022, 18h50.

PEDROSA, Carlos José. **Crise na empresa: uma questão interna.** 11/07/2005. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/37/crise-na-empresa-uma-questao-interna/>. Acesso em: 16 ago. 2022, 09h50.

DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa; MELO, Rodrigo de Sousa. **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB.** 02/04/2008. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5218774/mod\\_resource/content/1/SWOT\\_DIAGNOSTICO.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5218774/mod_resource/content/1/SWOT_DIAGNOSTICO.pdf). Acesso em: 23 set. 2022, 18h12.

PINHO, Luiza. **Diagrama de Ishikawa o que é e como fazer.** 19/08/2021. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/diagrama-de-ishikawa/>. Acesso em: 24 set. 2022, 21h44.

GERMANO, Marcelo. **Isto é o que vai tornar a sua empresa autogerenciável.** 16/02/2021. Disponível em: <https://empresaautogerenciavel.com.br/blog/lideranca/isto-e-o-que-vai-tornar-a-sua-empresa-autogerenciavel>. Acesso em: 07 out, 2022, 9h50.

CAVALCANTE, Luciana. **Estudo: Falta de mão de obra qualificada piora, e Brasil é 9º em ranking.** 20/06/2022. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2022/06/20/falta-mao-de-obra-qualificada-brasil-manpowergroup.htm>. Acesso em: 07 out. 2022, 10h10.

## ANEXO I

### Cronologia dos principais eventos dos primórdios da administração

Anos	Autores	Eventos
4000 a.C	Egípcios	Necessidade de planejar, organizar e controlar.
2600 a.C	Egípcios	Descentralização na organização.
2000 a.C	Egípcios	Necessidade de ordens escritas. Uso de consultoria.
1800 a.C	Hamurabi (Babilônia)	Uso de controle escrito e testemunhal: estabelecimento do salário mínimo.
1491 a.C	Hebreus	Conceito de organização; princípio escalar.
600 a.C	Nabucodonosor (Babilônia)	Controle de produção e incentivos salariais.
500 a.C	Mencius (China)	Necessidade de sistemas e padrões.
400 a.C	Sócrates (Grécia)	Enunciado da universalidade da Administração. Arranjo físico e manuseio de matérias. Princípio da especialização.
175 a.C	Platão (Grécia)	Descrição de funções.
284	Cato (Roma)	Delegação de autoridades.
1436	Dioclécio (Roma)	Contabilidade de custos; balanços contábeis; controle de inventários.
1525	Arsenal de Veneza	Princípio do consenso na organização; liderança; táticas políticas.
1767	Niccoló Machavelli (Itália)	Teoria da fonte de autoridade; especialização.
1776	Sir James Stuart (Inglaterra)	Princípio de especialização dos operários; conceito de controle.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; contabilidade de custos e controle de qualidade.
1800	Matthew Boulyon (Inglaterra)	Padronização das operações; métodos de trabalho; gratificações natalinas; auditoria.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Práticas de pessoal; treinamento dos operários; plano de classes para os operários.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Abordagem científica; divisão do trabalho; estudo de tempos e movimentos; contabilidade de custo.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Organograma; administração em ferrovias.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte e ciência da Administração.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administração científica; estudos de tempos e movimentos; racionalização do trabalho; ênfase no planejamento e no controle.

## ANEXO II

Vantagens e desvantagens de se adquirir um negócio existente

Pontos a favor e vantagens	Pontos contra e risco
Produto e mercado definidos Empresa em funcionamento Clientela formada Fornecedores operando Experiência do proprietário anterior	Herança de problemas Problemas futuros ocultos Mão de obra desqualificada Imagem comprometida Localização desvantajosa Preço alto

## ANEXO III

Principais diferenças entre o planejamento estratégico e o operacional.

Planejamento estratégico	Planejamento Operacional
Objetiva a eficácia	Objetiva a eficiência
Longo prazo	Curto ou médio prazo
Visa os resultados válidos	Visa à otimização dos recursos usados
Abrange o ambiente externo	Concentra-se no ambiente interno
É indicativo, não contendo detalhes	Tende a ser detalhado
Causa fortes impactos	Não costuma causar fortes impactos

## ANEXO IV

Taxas de sobrevivência e mortalidade das empresas no período entre os 2000 e 2005.

Anos de constituição formal das empresas	Taxa sobrevivência	de	Taxa de mortalidade
2000	40,1%		59,9%
2001	43,6%		56,4%
2002	50,6%		49,4%
2003	64,1%		35,9%
2004	68,7%		31,3%
2005	78,0%		22,0%

