

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Administração: gestão, liderança e inovação 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, liderança e inovação 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0636-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.365221110>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar a gestão, o planejamento e o desenvolvimento humano e organizacional.

Partindo desta contextualização evolutiva, o presente livro tem o objetivo de apresentar a riqueza do campo científico da Administração a partir de uma abrangente agenda de estudos que valoriza a pluralidade temática, metodológica e teórica para analisar a realidade da gestão estratégica e do desenvolvimento organizacional no curto e no longo prazo em diferentes escalas espaciais e periodizações temporais.

Não é por acaso que esta obra foi intitulada como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 2”, mas antes manifesta uma preocupação em apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento e gestão, bem como nos processos de desenvolvimento institucional e organizacional.

O livro reúne uma coletânea de pesquisas que foi construída a várias mãos no Brasil e no México por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores com distintas *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior e comprometidos com a discussão da fronteira do pensamento administrativo por meio de empíricos estudos de caso.

As pesquisas apresentadas neste livro foram estruturadas a partir de uma abordagem qualitativa quanto aos meios e exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, por meio de uma combinação metodológica dos procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados com a análise de dados por meio de estudos de caso com aplicação de hermenêutica administrativa.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre o pensamento e a realidade material da Administração, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

DESAFIOS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Tarcísio Roberto Cavalcante da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211101>

CAPÍTULO 2..... 16

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM

Andrêssa Pereira Sousa

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211102>

CAPÍTULO 3..... 30

METAPROCESSOS EM GESTÃO

Sérgio Luís Haas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211103>

CAPÍTULO 4..... 36

A GESTÃO COMO FONTE DE ATUAÇÃO EFETIVA DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

Suzane Silva de Sousa Barbosa

Fabiana Carla Bezerra Vitaliano

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211104>

CAPÍTULO 5..... 56

ANÁLISE DE MERCADO POTENCIAL PARA A EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE ADQUIRÊNCIA EMPREGANDO *GEOMARKETING* E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS

Evelyn Santos da Conceição

Alan José Salomão Graça

Leandro Luiz Silva de França

Sonia Maria Lima Silva

Ingrid dos Santos Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211105>

CAPÍTULO 6..... 73

IMPACTO EMOCIONAL DEL ESTRÉS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA EN LA FRONTERA DE JUÁREZ-EL PASO TEXAS

Felipe Dávila Soltero

Claudia Cervantes Montoya

Beatriz Eugenia Ochoa Rivera

Sebastián Gloria Zúñiga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211106>

CAPÍTULO 7	80
IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CERÂMICA DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC	
Vinícius Ortolan Salvador	
Abel Correa de Souza	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211107	
CAPÍTULO 8	95
INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES NA SATISFAÇÃO DAS SUAS NECESSIDADES	
Augusto Castigo Choquice	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211108	
CAPÍTULO 9	102
MAPEAMENTO DOS MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO AMBIENTAL PARA O SETOR LÁCTEO	
Ana Isabelle Gomes Lopes	
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211109	
CAPÍTULO 10	117
MAPA EMPRESARIAL DE SUCESSO DE PEQUENAS EMPRESAS	
Alexandre Farias Albuquerque	
Edmundo Escrivão Filho	
Paulo Sérgio Miranda Mendonça	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111010	
CAPÍTULO 11	135
LA EDUCACIÓN FINANCIERA, ESTRATEGIA DE PYMES	
Marina Elizabeth Salazar Herrera	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111011	
CAPÍTULO 12	148
GOVERNANÇA: O CASO DE UMA FAMÍLIA E SEU EMPREEDIMENTO	
Eduarda Frizzo Moraes	
Jaíne Machado de Abreu	
Rosane Maria Seibert	
Neusa Gonçalves Salla	
Grace Kelly Holtz Scremin	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111012	
CAPÍTULO 13	166
ESTUDIO DE LOS FACTORES INTANGIBLES EN LOS EMPRENDEDORES TEXTILES DE LA ZONA MAZAHUA DE SAN FELIPE DEL PROGRESO	
Dulce María Castolo Servín	
Alba Cruz López	

Araceli López Camacho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111013>

CAPÍTULO 14..... 174

ENTREPRENEURIAL AND SUSTAINABLE PUBLIC MANAGEMENT

Ilmar Polary Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111014>

CAPÍTULO 15..... 197

GERENCIAMENTO DE CUSTOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO MODELO UTILIZADO
NUM CAMPUS DE UNIVERSIDADE PÚBLICA DO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Meneses Brasil

Helder Caran Ferreira dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111015>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 209

ÍNDICE REMISSIVO..... 210

Data de aceite: 03/10/2022

Alexandre Farias Albuquerque
UFMS/CPTL

Edmundo Escrivão Filho
UNICEP São Carlos

Paulo Sérgio Miranda Mendonça
FEA-RP/USP

RESUMO: O objetivo do artigo é apresentar os fatores de sucesso da pequena empresa sistematizados a partir de um mapa representativo da dinâmica empresarial. Assim, apresenta a pequena empresa como uma categoria de estudo diferente da grande empresa e, por isso, exige princípios, técnicas e modelos administrativos adequados à sua realidade. O artigo faz um levantamento dos fatores determinantes do sucesso da pequena empresa relacionado ao seu ciclo de vida. O ensinamento principal tirado com a elaboração do mapa é a de que nenhum fator isoladamente pode explicar o sucesso ou a mortalidade precoce das pequenas empresas. Os fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente empresarial são interdependentes e contribuem para o sucesso ou insucesso empresarial. Outro ensinamento é que o fator de sucesso mais citado na literatura, o planejamento/plano formal, é pouco compreendido e gere resultados conflitantes entre as pesquisas realizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Pequena empresa, sucesso, mortalidade, mapa empresarial.

1 | INTRODUÇÃO

O papel social e econômico das pequenas empresas é reconhecido em todo mundo. São vistas como máquinas do crescimento econômico, incubadoras de inovação e a solução para décadas de persistente desemprego (CARTER; AUKEN, 2006; ESCRIVÃO FILHO, *et. al.*, 2017; GYIMAH; LUSSIER, 2021; MORRISON; BREEN; ALI, 2003). No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPes) representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 30% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Apesar da relevância das pequenas empresas, o índice de mortalidade nesse segmento continua alto, gerando grandes perdas para a sociedade. Pequenas empresas (MEI, ME, EPP) constituídas em 2010, 2011 e 2012 tiveram uma taxa de sobrevivência em 2 anos de 76% (2010) 75% (2011) e 76% (2012), respectivamente (SEBRAE, 2016). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apenas 37,6% das empresas nascidas em 2014 – 207,5 mil do total de 551,3 mil – conseguiram permanecer no mercado cinco anos depois, em 2019. Conforme a pesquisa, há uma correlação entre a permanência no mercado e o tamanho das empresas e quanto maior o porte da companhia, maior é a taxa de sobrevivência (O TEMPO, 2021). A alta taxa

de mortalidade das pequenas empresas não é um fenômeno exclusivamente brasileiro (ALBUQUERQUE, 2013; BAIDOUN et. al., 2017).

Na medida em que as pequenas empresas não são bem sucedidas, elas deixam de contribuir para o bem-estar do local em que estão inseridas, não gerando empregos, nem introduzindo inovações e desestimulando o crescimento econômico, isto é, deixam de exercer sua função social e econômica na comunidade municipal. Apesar da alta taxa de empreendedores iniciais, o percentual de novas empresas que não sobrevivem ainda é alto (NAKAHATA; TEIXEIRA, 2014)

Por essa razão, os pesquisadores continuam estudando os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso empresarial (ALBUQUERQUE, 2013; ARAÚJO; MORAIS; PALDOLFI, 2019; COUTO et. al., 2017; ESCRIVÃO FILHO, et. al., 2017; GYIMAH; LUSSIER, 2021; GYIMAH; APPIAH; LUSSIER, 2020; LUSSIER, 1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MINELLO; SCHERER, 2014; RODRIGUES; MELO; LOPES, 2016). O propósito dos estudos é oferecer aos seus dirigentes o conhecimento necessário para gerenciá-las de forma eficaz, como também, auxiliar governos e instituições públicas/privadas de fomento na formulação de políticas de apoio à sobrevivência e fortalecimento das pequenas empresas.

Normalmente, o sucesso e o fracasso são estudados simultaneamente, pois existem aspectos que estão relacionados à possibilidade de êxito e inversamente ao fracasso (MACHADO; ESPINHA, 2005). Portanto, o propósito foi identificar fontes sobre sucesso de pequenas empresas, mas muitas vezes a fonte se apresenta indissociável do insucesso.

Todavia, a literatura sobre os fatores determinantes do sucesso é limitada e, excepcionalmente, consideram o ciclo de vida das pequenas empresas. Além do mais, muitos pesquisadores têm suas próprias explicações sobre as razões do sucesso ou fracasso, com baixa construção de um consenso entre a comunidade acadêmica da área (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; ALBUQUERQUE et. al., 2021; HALABI; LUSSIER, 2014).

O objetivo do artigo é apresentar um esquema representativo com os principais fatores determinantes do sucesso empresarial, isto é, o mapa empresarial de sucesso. O mapa é um instrumento metodológico para compreensão da realidade, que sugere e indica limites para o entendimento da ação do dirigente da pequena empresa. Também procura responder as seguintes indagações: Como categorizar os fatores de sucesso de pequenas empresas? Em que fase do ciclo de vida das pequenas empresas os fatores mudam de importância? Quais as oportunidades para futuras pesquisas sobre o tema?

2 | CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre o ciclo de vida organizacional (CVO) ajudam a distinguir a pequena da grande empresa, mesmo sabendo que nem todos os estudos estão focados nos primeiros

estágios, ou seja, nas empresas pequenas. Logo, presume-se que os estudos sobre o ciclo de vida podem esclarecer aspectos úteis para a Administração (ESCRIVÃO FILHO, 2006), até agora pouco abordados, principalmente, aqueles relacionados aos fatores de sucesso/mortalidade de pequenas empresas (ALBUQUERQUE *et. al.*, 2018; ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017, 2021).

Os estágios iniciais, característicos do ciclo de vida das pequenas empresas são quatro (ADIZES, 1990, 1997, 1998; ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE, *et. al.*, 2019; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972, 1998; MILLER; FRIESEN, 1984; O'NEIL; SAUNDERS; HOFFMAN, 1987; PASCHEN, 2017; PRIMC *et. al.*, 2020; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987; STEINMETZ, 1969): estágio zero (gênesis), estágio 1 (existência), estágio 2 (sobrevivência) e estágio 3 (crescimento). É nos estágios iniciais, nos primeiros anos de vida, que as pequenas empresas tendem a encerrar suas operações (ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE, *et. al.*, 2019; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007; STOREY, 2011; STROTMANN, 2007), não conseguindo chegar ao estágio 2 (sobrevivência) (ALBUQUERQUE, 2016).

O estágio zero (gênesis) é o de preparação para abertura da empresa. É uma aspiração do proprietário-dirigente que tem uma ideia de negócio e enxerga a possibilidade de satisfazer uma necessidade ou desejo do mercado-alvo.

O estágio 1 (existência) marca o início da luta para obtenção de consumidores e produção de resultados pela pequena empresa. É um teste de mercado para o produto concebido.

A chegada ao estágio 2 (sobrevivência) implica que a empresa demonstrou viabilidade econômica. A empresa tem clientes e eles estão satisfeitos com o produto e a geração de caixa começa a ficar equilibrada. Nesse estágio, o dirigente terá que tomar uma decisão importante: se permanece no estágio atual sem grandes investimentos de tempo e capital ou se faz a opção pelo crescimento em tamanho e/ou rentabilidade e parte para o próximo estágio.

No estágio 3, o crescimento pode ser em rentabilidade (3a) e/ou em tamanho (3b). No estágio 3a, a empresa já alcançou o sucesso econômico (ganha lucros regulares ou acima da média) e continua competitiva, podendo permanecer nesse estágio indefinidamente. No estágio 3b, a empresa se consolida e direciona os recursos para o crescimento. A tarefa principal é manter o negócio atual rentável e descobrir novas oportunidades de negócio para sustentar o crescimento (ALBUQUERQUE *et. al.*, 2018; ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017).

A cada estágio há uma mudança marcante nas características da empresa, conseqüentemente, os fatores que irão contribuir para o sucesso em cada um dos estágios do ciclo de vida também irão mudar. Tomando como exemplo o fator de sucesso “planejamento formal”, esta atividade aumenta gradualmente de importância na medida em que a empresa cresce, e é fundamental a partir do estágio de crescimento (3) (ALBUQUERQUE, 2013;

ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017; CHURCHILL; LEWIS, 1983; PERRY, 2001), quando tem o papel não só de pensar o futuro e definir antecipadamente o que deve ser feito, mas é uma ferramenta administrativa eficaz de coordenação e controle.

Para Terence, Perussi Filho e Escrivão Filho (2011, p.11) à medida que e na medida em que a empresa evolui ao longo do ciclo de vida organizacional, “crescem, gradativamente, a formalização, a sistematização, a análise e a racionalidade na criação de estratégias, revelando um caráter mais deliberado”.

Enfim, compreender os estágios do ciclo de vida da pequena empresa, ajuda a melhorar a compreensão da importância de cada fator de sucesso/mortalidade no momento do encerramento da pequena empresa. A importância dos fatores varia de um estágio para outro.

3 I FATORES DE SUCESSO: UMA VISÃO GERAL

As MPEs tendem ao encerramento, principalmente, nos primeiros anos de vida (ALBUQUERQUE, 2013; LUSSIER; PFEIFER, 2001; MACHADO; ESPINHA, 2005, 2007; STROTMANN, 2007), gerando grandes perdas de natureza financeira, social, psicológica e muitas vezes, nos laços familiares aos envolvidos no empreendimento.

Uma das dificuldades para a realização de estudos sobre o sucesso e/ou mortalidade de empresas é a falta de um banco de dados que organize detalhadamente as informações para pesquisas nessa área (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011). Outra dificuldade é a falta de um entendimento uniforme sobre os termos sucesso e/ou fracasso (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017; HALABI; LUSSIER, 2014).

De maneira geral, os fatores que levam uma empresa ao sucesso apresentam uma classificação geral: fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2011, 2012, 2017; GRAPEGGIA *et al.*, 2008; MACHADO; ESPINHA, 2005) (Quadro 1).

Categoria dirigente	Categoria empresa	Categoria ambiente
1. Características individuais; 2. Competências gerenciais (CHA); 3. Experiência no setor de negócio e gerencial; 4. Laços sociais; 5. Nível educacional e formação continuada.	1. Composição societária; 2. Estrutura organizacional; 3. Fatores relacionados às áreas funcionais; 4. Inovação; 5. Planejamento e plano de negócio.	1. Acesso a financiamento; 2. Aconselhamento profissional; 3. Carga tributária; 4. Clientes, fornecedores e concorrência; 5. Condições econômicas.

Quadro 1 – Categorização dos Fatores de Sucesso

Fonte: Elaborado pelos autores

Os fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente, correspondem, respectivamente: as características individuais, modo de agir, competências e motivação do dirigente; às características organizacionais e à gestão dos recursos das áreas funcionais; e às forças conjunturais que influenciam a gestão da empresa, conseqüentemente, seu desempenho (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017).

4 | MAPA EMPRESARIAL DE SUCESSO

A importância da representação organizacional na forma de um mapa está em que, por meio dela, se consegue enxergar os principais aspectos presentes na organização e seus possíveis inter-relacionamentos. A representação ajuda a evitar a parcialidade característica da visão superespecialista de um fator isolado e compreender a dinâmica organizacional.

No entanto, grande parte dos modelos apresentados na Teoria Administrativa é idealizada como uma representação fiel da realidade em lugar de ser utilizada para interpretá-la. Isso porque o conceito de modelo carrega uma visão concreta, objetivista do fenômeno organizacional. A confusão que se forma a partir daí é de que o modelo seja a própria realidade, e não uma representação simplificada desta (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2005).

Max Weber construiu um instrumento metodológico que denominou de tipo-ideal. A palavra “ideal” não expressa nenhum juízo de valor, isto é, que seja melhor ou mais apropriado do que outro. A construção do “tipo-ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social, e procura caracterizá-las (ESCRIVÃO FILHO, 1995). Trata-se de um modelo conceitual puro, construído para fins de pesquisa, para servir, não como reprodução da realidade, mas sim como um instrumento de orientação para o estudo de um fenômeno real.

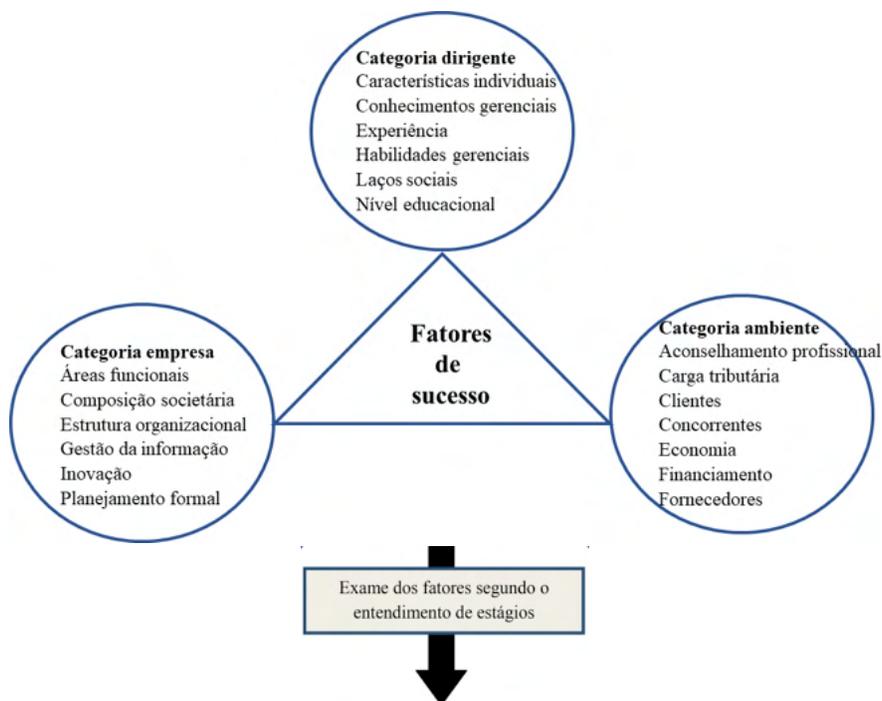
Roberto Da-Matta observa, tal como o tipo-ideal weberiano, que a representação não é a realidade, ela apenas orienta o pesquisador (DaMATTA, 1986, p.12):

“...quando vamos a um dado lugar, em exploração, o nosso modo de andar naquele local, e de desvendá-lo enquanto coisa real (...), depende de nossa relação com um mapa que é preciso traduzir, entender, interpretar. Sem o mapa não acharíamos o tal lugar com seus tesouros, mas ele não é de modo algum um texto fixo ou um código que representa a realidade de forma determinativa. De fato, como aprendemos com os antigos exploradores, a virtude do mapa, como da partitura, está apenas em sugerir e indicar os limites. O resto quem faz é o nosso desejo de explorar, é o nosso afã de descobrir, é a nossa vontade de percorrer o mapa, tornando-o concreto e visível”.

O desenho apresentado na Figura 1 procura englobar os fatores de sucesso a partir da sistematização realizada pelos estudiosos do tema (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017, 2021; GUERRA; TEIXEIRA, 2010; LUSSIER,

1996; LUSSIER; PFEIFER, 2001; LUSSIER; HALABI, 2010; MACHADO, ESPINHA, 2005, 2010; PASCOTTO; MACHADO, 2006).

A proposição neste artigo é iniciar e indicar uma direção possível para o melhor entendimento da atuação dos fatores de sucesso. A dificuldade é que os autores apontam diferentes fatores de sucesso o que deixa o leitor desorientado; na verdade, os autores estão corretos ao tratar dos fatores, mas estão trabalhando com referenciais de contexto diferentes entre si. A proposição aqui de incluir os estágios do ciclo de vida das organizações é para esclarecer as diferenças de contexto, em nosso caso, de estágios. A atenção aos estágios iniciais é proposital dado sua relevância à pequena empresa. Novamente, neste artigo expõe uma ideia, trabalhos futuros são necessários para explorar a ideia. O **Mapa Empresarial de Sucesso** é um esforço de transformar o entendimento de fatores de sucesso isolados para o entendimento dos fatores contextualizados nos estágios do ciclo de vida.



Fatores de sucesso		Intensidade nos estágios do CVO		
Categoria	Fator	Estágio 0	Estágio 1	Estágio 2
Dirigente	Características individuais	forte	médio	médio
Empresa	Planejamento formal	fraco	médio	forte
Ambiente	Carga tributária	forte	forte	médio

Figura 1 – Mapa Empresarial de Sucesso

Nota: as intensidades são apenas ilustrativas, não há neste exemplo um embasamento de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Há, no entanto, uma postura diferente em relação ao esquema de representação organizacional ser visto como um mapa, e não como um modelo, pois um mapa é apenas uma orientação, um esquema de interpretação e, por isso, deve ser usado para entender e traduzir a realidade, que é muito mais complexa do que sua representação. O mapa deve ser visto como um instrumento metodológico e não como a própria realidade. Ele apenas sugere e indica limites para o entendimento da realidade empresarial que exigirá do dirigente da pequena empresa, sua experiência, seu conhecimento e seu discernimento para dar vida ao mapa- papel.

A vantagem de usar o mapa é que os modelos amplamente utilizados na literatura administrativa carregam um viés positivista de objetividade do esquema representativo, dando ao papel desenhado o estatuto de verdade absoluta, e rotulando a realidade a algo errado que precisa ser corrigido. O modelo enxerga uma relação de causa-efeito no fenômeno complexo que é a empresa (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2005). O mapa define o processo administrativo como uma configuração complexa de fatores que contribuem para o sucesso empresarial, orientando a ação administrativa, sem substituir a vivência do dirigente da pequena empresa. O mapa visa apresentar:

- As três categorias de fatores de sucesso: dirigente, empresa e ambiente;
- Os três estágios do ciclo de vida empresarial identificados na literatura: gênese, existência e sobrevivência;
- A possibilidade de mudança de importância dos fatores de sucesso ao longo dos estágios do CVO em decorrência das especificidades da pequena empresa, como à análise do planejamento na seção 4.4;
- A interdependência entre os fatores de sucesso, ao longo da descrição dos fatores.

Para explicitar a finalidade do mapa, três fatores em cada estágio do ciclo de vida serão explorados nesta seção como contribuintes para o sucesso (continuidade) das MPEs. Optou-se em explicar até o estágio de sobrevivência (estágio 2), pois a maioria das pequenas empresas que encerram suas atividades precocemente não alcança esse estágio. Além dos fatores em cada estágio, o fator planejamento, o mais citado na literatura especializada nas últimas três décadas, é explorado, isoladamente, na seção 4.4.

4.1 Fatores de sucesso no estágio gênese

São explorados três fatores no estágio zero: experiência no setor de negócio e gestão, visão de negócio (Característica Individual), ambos da categoria dirigente e planejamento estratégico informal (predominante) da categoria empresa (ALBUQUERQUE *et. al.*, 2016, 2018; ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2017).

Para Albuquerque (2013) e Escrivão Filho *et. al.* (2017) a experiência em gestão e no setor de negócio é adquirida ao longo do tempo na medida em que a empresa passa de

um estágio para outro. O processo é simples: o dirigente experimenta, verifica o resultado e aprende com os erros e acertos da ação implementada. Muitos dirigentes “vão batendo com a cabeça na parede até aprender”. As pesquisas demonstraram que a inexperiência pode trazer os seguintes problemas:

- Excesso de confiança, limitando a visão do dirigente para a realidade, levando-o ao cometimento de muitos erros por se julgar, muitas vezes, um super-herói dos negócios;
- Falta de vivência para administrar a empresa e a vida pessoal nos momentos de dificuldades financeiras, sujando o nome dos familiares na tentativa de salvar o negócio a todo custo;
- Relacionamento inadequado com clientes, fornecedores e concorrentes, ocasionando, respectivamente, inadimplência, perda de clientes, excesso ou falta de estoque, e ausência de parcerias para enfrentar as situações ambientais adversas.

No setor de vestuário, a pesquisa de Albuquerque (2013, p.155) constatou que as escolhas estratégicas de uma das dirigentes que participou da pesquisa, foram sempre guiadas pela sua visão de negócio, isto é, pela imagem projetada de uma situação de futuro desejada (FILION, 1999). “A entrada no segmento de marcas exclusivas, a ida para o *shopping* e a abertura de uma *Maison*, são exemplos de estratégias que deram certo e foram balizadas pela visão da dirigente”.

A ausência de planejamento estratégico, predominantemente, informal nessa fase da empresa, vai dificultar muito a vida do dirigente da pequena empresa, pois significa que o dirigente não reflete sobre a própria empresa e os concorrentes. Parar para pesquisar e obter informações, depois refletir e por fim decidir a direção que a empresa deve seguir, não apenas com base na intuição e experiência do dirigente, são atividades essenciais para a sobrevivência do negócio.

A direção escolhida pelo dirigente define que setor de negócio ele vai investir, que público-alvo vai atender e como vai competir, para não ser apenas mais um no setor, mas se diferenciar da concorrência no atendimento das necessidades e/ou desejos do mercado. As estratégias ficam armazenadas na mente dos dirigentes, nada é escrito (GOLDE, 1986; JULIEN, 1997; LEONE, 1999; ROBBINS; COULTER, 1998). Enfim, a ausência de planejamento estratégico informal acarreta em três fatores que limitam a possibilidade de sucesso das pequenas empresas: o desconhecimento das características do mercado-alvo, da natureza do produto e da concorrência (ALBUQUERQUE et. al., 2016, 2018).

4.2 Fatores de sucesso no estágio de existência

No estágio de existência (estágio um), três fatores imprescindíveis ao sucesso são: dedicação total a empresa por parte do dirigente (Categoria Dirigente), custo baixo (Categoria Empresa) e relacionamento com os fornecedores (Categoria Ambiente)

(ALBUQUERQUE et. al., 2016, 2018; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2017, 2021).

A dedicação total a empresa significa que o dirigente necessita abdicar de outras atividades não relacionadas à empresa, dedicando-se integralmente ao empreendimento. A dedicação caminha junto com a disposição para o trabalho duro, para por a mão na massa, realizando qualquer tipo de atividade (compra, venda, recebimento, limpeza, controle de estoque, cobrança, entre outras atividades).

Para Albuquerque (2013, p.287):

“Negócio pequeno em estágio inicial é o mesmo que um casal com um filho recém-nascido: ninguém substitui os pais, que têm que nutrir o bebê e cuidar dele. Criar uma empresa é como pôr um filho no mundo, só mesmo a mãe para cuidar dele. Os avós querem ajudar quando eles estão alegres, mas quando choram (crises...) é com a mãe. Negócio é o mesmo”.

Numa micro empresa nunca se tem os recursos e estrutura de um negócio mais maduro, mais rico em recursos. Se o negócio é pequeno, é porque a receita é escassa. Se existe pouca receita, precisa ter baixo custo e baixa despesa, caso contrário haverá o desequilíbrio financeiro, levando a empresa à ruína (ALBUQUERQUE, 2013; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2017). Essa é a razão de muitos negócios começarem na própria casa do dirigente, a manutenção dos custos baixos. Portanto, negócio pequeno, muitas vezes, não possibilita ao proprietário-dirigente nem delegar o balcão por causa da escassez de recursos para contratação.

O terceiro fator explorado nesse estágio é o relacionamento com os fornecedores, que também está ligado à manutenção dos custos baixos, conseqüentemente ao sucesso das MPEs. Dois fatores podem ser destacados: a exigência de valor mínimo ou de quantidade mínima de compra e as condições de pagamento (ESCRIVÃO FILHO et. al., 2021).

A exigência de quantidade mínima de compra pode transformar-se num grande problema para a pequena empresa. Normalmente, a quantidade exigida pelo fornecedor ou seu representante é superior à capacidade de venda da empresa, e a tendência é gerar excesso de estoque. Nesse estágio, a empresa ainda está formando sua carteira de clientes e seu capital é limitado para ficar com estoque parado ou fazer liquidação e vender os produtos a preço de custo (ALBUQUERQUE, 2013).

Vale lembrar que a MPE tem reduzido poder de barganha (GUERRA; TEIXEIRA, 2009; ZACHARAKIS; MEYER; DeCASTRO, 1999) e as relações com a grande empresa são assimétricas, que almeja atingir suas metas de vendas ou conceder algum benefício (exclusividade), sacrificando a pequena empresa, e aumentando muito sua dependência dos fornecedores (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Para comprar de representantes nos estágios iniciais, é necessário prudência, habilidade, capital de giro, grande esforço de vendas, pouca concorrência e mercado suficiente para absorver tanto produto. São muitas condições que precisam ser satisfeitas

(ALBUQUERQUE, 2013; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2021). Além do mais, as condições de pagamentos dos fornecedores só se tornam adequadas à medida que a pequena empresa se desenvolve melhorando sua saúde financeira.

4.3 Fatores de sucesso no estágio de sobrevivência

No estágio dois são explorados mais três fatores como contribuintes para a continuidade das MPEs: habilidade de liderança (Categoria Dirigente), planejamento financeiro formal (Categoria Empresa) e assessoria externa (Categoria Ambiente) (ALBUQUERQUE et. al., 2016, 2018; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2017, 2021).

A habilidade do dirigente em liderar é essencial nesse estágio, quando a empresa tende a aumentar o número de funcionários, demandando a necessidade de treinamento, motivação e melhoria na comunicação com os colaboradores. Quanto mais o dirigente comunicar para os funcionários a visão de futuro e objetivos, criando metas e explicando a razão de tudo que é pedido (para as pessoas ganharem independência em suas decisões), mais ele estará contribuindo para o sucesso da empresa. Se ficar com tudo somente em sua cabeça, todos serão dependentes dele, que ficará preso em uma armadilha, sozinho (ALBUQUERQUE, 2013). Ele precisa mobilizar as pessoas para realizar o seu sonho, que é a criação e operacionalização da empresa.

O treinamento interno, também ganha importância, pois nem sempre haverá recursos suficientes para o treinamento externo especializado. O dirigente realiza o treinamento na própria empresa mostrando como: realizar um atendimento diferenciado, solucionar uma insatisfação do cliente, montar um produto, elaborar uma proposta de vendas e/ou compras, negociar, entre outras possibilidades.

Outro aspecto relacionado ao exercício da liderança é o *turnover* de funcionários, impactando de forma negativa a MPE. Pressão em excesso para o cumprimento de metas e grosserias no relacionamento com os funcionários contribuem para a rotação de colaboradores (ROGGOFF; LEE; SUH, 2004) e desempenho abaixo do esperado.

Os estudos realizados por Carter e Auken (2006), Ferreira et al. (2008), Frese, Brantjes e Hoorn (2002), Guerra e Teixeira (2010), Lussier e Halabi (2010), Machado e Espinha (2005) e Stewart (2002) associam a realização do planejamento formal à continuidade da empresa de pequeno porte. O estudo realizado por Albuquerque (2013) e Albuquerque *et. al.* (2018) descobriu que a primeira área a ganhar um grau maior de formalização é a área financeira, contribuindo de forma positiva para o sucesso empresarial.

Na área financeira, é necessário:

- Fazer um orçamento, identificando receitas e despesas;
- Projetar o fluxo de caixa: para um mês, dois meses, se possível para seis meses ou um ano, todas as entradas e pagamentos que se podem realizar, para, sempre que possível, o caixa tenha dinheiro disponível para honrar os compromissos com os fornecedores;

- Ter um controle das contas a receber, sobretudo se o crediário for responsável pela maior parte do faturamento da loja. Esse controle ajuda a diminuir a inadimplência e mantém o caixa da empresa com recursos.

Todas essas ferramentas podem ser colocadas em prática de uma forma simples, numa folha de papel, num caderno de anotação, numa planilha Excel e até com a ajuda de aplicativos e/ou programas, gratuitos ou não (*software*), disponíveis no mercado. À medida que a empresa cresce, outras ferramentas podem ser úteis (ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE *et. al.*, 2018).

O uso de serviços profissionais (assessoria externa) contribui positivamente para a sobrevivência e crescimento das empresas de pequeno porte no estágio de sobrevivência (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; FOTOPOULOS; LOURI, 2000; HALABI; LUSSIER, 2014; LUSSIER, 1996; LUSSIER; HALABI, 2010), embora os autores não especifiquem o tipo de assessoria recebida nas empresas por eles pesquisadas. No estudo de Albuquerque (2013) as MPEs do varejo de vestuário receberam assessoria em tecnologia da informação, arquitetura, publicidade e gestão.

O aconselhamento profissional é para atender necessidades específicas da empresa (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990) e só ocorre quando o faturamento da MPE melhora e começa a sobrar mais recursos (ALBUQUERQUE, 2013). É nesse estágio que a concorrência bate a porta fortemente e é o estímulo do proprietário-dirigente para buscar melhoria constante, conseqüentemente, a MPE busca assessoria externa no intuito de se diferenciar e sobreviver à competição pelo mercado.

4.4 Fator de sucesso planejamento nos estágios gênese, existência e sobrevivência

O quadro 1 apresenta a importância do fator de sucesso planejamento ao longo do CVO. Esse fator foi escolhido porque é o mais citado pelos estudiosos do tema sucesso/mortalidade como o mais influente para o sucesso empresarial. No entanto, a tipificação do planejamento quase não é mencionada.

Do ponto de vista da sistematização, o planejamento pode ser elaborado formalmente ou informalmente e do ponto de vista da amplitude e do horizonte pode ser tipificado como estratégico ou operacional. Entende-se por planejamento formal o processo estruturado para ordenar ideias e informações e tomar decisões antes da ação, que resulta em um plano escrito e vai coordenar as ações na empresa. O planejamento informal não é estritamente estruturado e não resulta em um plano escrito (ROBBINS; COULTER, 1998). Frese, Gelderen e Ombach (2000) afirmam que, em diferentes estágios do ciclo de vida da empresa, existem diferentes formas eficazes de planejamento, corroborando conclusões de Perry (2001), que questiona a eficácia do planejamento formal em todas as situações.

CATEGORIA	FATOR		ESTÁGIOS CVO		
			0	1	2
EMPRESA	PLANEJAMENTO	Estratégico Formal	Pouca	Pouca	Pouca
		Estratégico Informal	Muita	Muita	Muita
		Operacional Formal	Pouca	Média	Muita

Quadro 2: Fator planejamento e CVO

Legenda: Vermelho – Muito importante / Amarelo – Média importância / Verde – Baixa importância

Fonte: Elaborado pelos autores

Parte dos estudiosos concorda que a formalidade do planejamento é mínima, antes ou após a abertura da pequena empresa (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2018; FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; PERRY, 2001; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007). As empresas não realizam processos integrais de planejamento estratégico, restringindo-se a processos parciais de planejamento, focando, sobretudo, em vendas e produção, ainda que de maneira informal (PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Não há adesão rígida a um plano integral de longo prazo, mas foco no que é fundamental no momento (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000). Para Perry (2001), o planejamento escrito pode ter um valor e utilidade limitada para as pequenas empresas, especialmente quando elas não necessitam do plano de negócio para a captação de recursos. A pequena empresa não é criada a partir de um processo formal de desenvolvimento de plano de negócio, como observaram Pascotto e Machado (2006), Perussi Filho e Escrivão Filho (2007) e Terence e Escrivão Filho (2010).

Os resultados encontrados por Lussier (1996), nos Estados Unidos, Albuquerque *et. al.* (2018), no Brasil, Lussier e Pfeifer (2001), na Croácia e Halabi e Lussier (2014) no Chile, também corroboram que o planejamento formal não foi importante para a sobrevivência das empresas americanas, brasileiras, croatas e chilenas. Gyimah, Marom e Lussier (2019, p.47) mencionam o caso de Gana na África: os africanos não necessitam desenvolver um plano formal para ter sucesso nos negócios. A diferença pode ser devido a empreendimentos comerciais menores na economia informal com pedestres e barracas de esquina que não precisam de planos detalhados.

Em contraposição, as pesquisas de Carter e Auken (2006), Duchesneau e Gartner (1990), Dutra e Previdelli (2003), Ferreira *et al.* (2008), Frese, Brantjes e Hoorn (2002), Grapeggia *et al.* (2008), Guerra e Teixeira (2010), Lussier e Halabi (2010), Machado e Espinha (2005, 2010) e Stewart (2002) relacionam a realização do planejamento escrito e estruturado ao sucesso empresarial.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi reconhecer a importância da adoção de um esquema representativo dos fatores determinantes do sucesso empresarial como instrumento para os estudiosos e os dirigentes compreenderem a continuidade ou descontinuidade das pequenas empresas.

Foi discutida também a utilidade do mapa empresarial a fim de se valorizar uma postura diferente do proprietário-dirigente em relação ao instrumento que ele tem em mãos: o mapa é apenas uma orientação, um esquema de interpretação e, por isso, deve ser usado para entender e traduzir a realidade, que é muito mais complexa do que sua representação. Assim, o mapa não dá respostas nem soluções prontas, mas ajuda a ordenar o pensamento sobre os fatores que contribuem para a continuidade das empresas de pequeno porte.

A partir das variáveis (fatores) identificadas no mapa empresarial de sucesso, foram explorados três fatores de sucesso em cada um dos estágios do ciclo de vida da pequena empresa. Dessa maneira, os fatores foram classificados em três categorias: dirigente, empresa e ambiente, e o ciclo de vida em três estágios: gênese, existência e sobrevivência. Esta classificação é importante, pois representa uma tentativa de sistematizar o conhecimento sobre os fatores de sucesso até então construído.

A lição principal tirada com a elaboração do mapa é a de que nenhum fator isoladamente pode explicar a mortalidade precoce das pequenas empresas. Os fatores relacionados ao dirigente, à empresa e ao ambiente empresarial são interdependentes e contribuem para o sucesso ou insucesso empresarial.

Outra lição é que o fator de sucesso planejamento formal e elaboração do plano de negócio continuam sendo apontados nos últimos 30 anos como o fator mais determinante do sucesso das pequenas empresas. Entretanto, talvez seja, o menos compreendido e o que gere mais resultados conflitantes entre as pesquisas realizadas. A literatura enfatiza o ensino de como realizar ou implementar o planejamento formal estruturado, mas não estuda em profundidade a amplitude e a eficácia desse tipo de planejamento nas MPEs (STEWART, 2002), que possui especificidades que a diferenciam da grande empresa.

Não há dúvida, de que a literatura sobre os fatores de mortalidade de pequenas empresas carece de novos estudos, empíricos e de caráter longitudinal (ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2021; LUSSIER; PFEIFER, 2001; E LUSSIER; HALABI, 2010; STROTMANN, 2007). A seguir, são apresentadas algumas sugestões para balizamento das pesquisas futuras. É preciso:

- Minimizar a confusão conceitual no significado do termo “*failure*”, que pode significar várias coisas e contribuir para distorções nos resultados das pesquisas;
- Considerar também que as pequenas empresas são heterogêneas e devem ser consideradas dentro do setor em que atuam, a partir das características específicas de sua gestão, das escolhas e dos objetivos dos dirigentes e dos fatores

ambientais que atuam sobre elas;

- Continuar e aprimorar a seleção e compreensão dos fatores de sucesso das MPEs;
- Investigar e associar a importância de cada fator de sucesso aos estágios do ciclo de vida, ao modo que foi feito com o planejamento no quadro 2.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Thomson Pioneira. ADIZES, I. A eterna juventude. **HSM Management**, n.4, p.100-103, set./out. 1997. ADIZES, I. É preciso mudar antes. **HSM Management**, n.11, p. 64-68, nov./dez. 1998.

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. 339f. Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: uma análise da produção acadêmica no período 2000-2010. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 5. 2011, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre, 2011.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade de pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE. 7. 2012, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, 2012.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade relacionados ao dirigente, à organização e ao ambiente da pequena empresa: estudo de casos em empresas do varejo de vestuário. In: THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS - ICSB WORLD CONFERENCE. 62. 2017, Buenos Aires, **Anais...** Buenos Aires, 2017. ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. NAGANO, M. S.; TERENCE, A. C. F. Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas - GEPROS**, v.19, n.3, p.176-209, jul./set. 2018.

ALBUQUERQUE, A. F. et. al. Ciclo de vida de pequenas empresas do varejo de vestuário. In: Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas – IFBAE. 10. 2019, Uberlândia, **Anais...** Uberlândia, 2019.

ARAUJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A fabula dos mortos-vivos: determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE**, v.8, n.2, p.250-271, mai./ago. 2019.

CARTER, R.; AUKEN, H. V. Small firm bankruptcy. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.4, p.493-512, 2006.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v.61, n.3, p.30-50, may/june, 1983.

COUTO, M. H. G. et. al. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa – RMPE**, v.11, n.3, p.39-53, 2017.

DaMATTA, R. **Explorações**: ensaios de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DUCHESNEAU, D. A.; GARTNER, W. B. A profile of new venture success and failure in an emerging industry. **Journal of Business Venturing**, v.5, n.5, p.297-312, 1990.

DUTRA, I. V.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO . 27. 2003, Atibaia, **Anais...Atibaia**, 2003, p.1-16.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica**: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. 2006. 172f. Tese (Livre-docência). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006.

ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, n.1, p.20-40, 2º semestre, 2005.

ESCRIVÃO FILHO, ALBUQUERQUE, A. F.; NAGANO, M. S.; PHILIPPSEN JÚNIOR, L.; OLIVEIRA, J. Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business ownermanagers in Brazil. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v.7, n.5, p.1–15, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0064-4>

ESCRIVÃO FILHO, ALBUQUERQUE, A. F.; NAGANO, M. S.; PHILIPPSEN JÚNIOR, L. Toward a better comprehension of external environment factors and life cycle stages importance on SME failure in Brazil. **Journal of Organisational Studies and Innovation**, v.8, n.2, 2021, p.25-39. DOI: <https://doi.org/10.51659/josi.20.127>

FERREIRA, L. F. F. et al. Fatores associados à mortalidade de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...Rio de Janeiro**, 2008, p.1-16.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.

FOTOPOULOS, G.; LOURI, H. Location and survival. **Small Business Economics**, v. 14, n.4, p.311-321, 2000.

FRESE, M.; GELDEREN, M. V.; OMBACH, M. How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. **Journal of Small Business Management**, v.38, n.2, 2000.

FRESE, M.; BRANTJES, A.; HOORN, R. Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy, entrepreneurial orientation and the environment. **Journal of Developmental Entrepreneurship**. V.7 n.3, p.259-282, 2002.

GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, v.3, n.1, p.70-79, 1982.

GRAPEGGIA, M. et al. Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-14.

GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, n.4, p.37-46, July/Aug 1972.

GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.76, n.3, p.55-68, May/June 1998.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência de pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, v. 30, n.1, p.124-139, 2010.

GYIMAH, P.; MAROM, S.; LUSSIER, R. N. Small Business Success or Failure Prediction: A Comparative Study in Ghana and Israel. **Journal of Applied Business and Economics**, v. 21, n.3, 2019, p.37-52.

GYIMAH, P.; APPIAH, K. O.; LUSSIER, R. N. Success versus Failure Prediction Model for Small Businesses in Ghana. **Journal of African Business**, v.21, n.2, 2020, p.215-234. DOI: <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1625017>

GYIMAH, P.; LUSSIER, R. N. Rural entrepreneurship success factors: an empirical investigation in an emerging market. **Journal of Small Business Strategy**, v.31, n.4, 2021, p.5-19. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.29470>

HALABI, C. E.; LUSSIER, R. N. A model for predicting small firm performance: Increasing the probability of entrepreneurial success in Chile. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n.1, 2014, p.4-25. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0141>

JULIEN, P. A. **Lês PME bilan et perspectives**. 2.ed. Quebec: Economica, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LUSSIER, R. N. Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. **Journal of Small Business Management**, v. 1, n.2, p.10-17, 1996.

LUSSIER, R. N. PFEIFER, S. A crossnational prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.228-239, 2001.

LUSSIER, R. N. HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n.3, p.360-377, 2010.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v.3, n.1, p.51-64, 2005.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, H. V. **Causas de mortalidade de pequenas empresas**: coletânea de estudos. Maringá: Eduem, 2007, p.13-25.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30 n.10, p.161-1183, oct. 1984.

MINELLO, I. F.; SCHERER, I. B. Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v.16, n.38, p.228-245, abr. 2014.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em 25 de fevereiro de 2022.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: intention, ability e opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.4, p.417-425, 2003.

NAKAHATA, F. T.; TEIXEIRA, R. M. Sucesso e fracasso na criação de negócios pelos dekasseguis: estudo de casos múltiplos no Noroeste do Paraná. **REGE**, v. 21, n. 1, p. 139- 159, jan./mar. 2014. DOI: 10.5700/rege523.

O'NEILL, H. M.; SAUNDERS, C. B.; HOFFMAN, A. N. Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows. **Business Forum**, v.12, n.4, p.38-40, 1987.

O TEMPO. Menos de 40% das empresas nascidas no Brasil sobrevivem após cinco anos. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/menos-de-40-das-empresas-nascidas-no-brasil-sobrevivem-apos-cinco-anos-1.2559352#>. Acesso em 25 de fevereiro de 2022.

PASCHEN, J. Choose wisely: crowdfunding through the stages of the startup life cycle. **Business Horizons**, v.60, n.2, p.179-188, 2017.

PASCOTTO, H.; MACHADO, H. P. V. Dificuldades de pequenas empresas do setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**,v.4, n.1, p.53-68, jan./abr., 2006.

PERRY, S. C. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U. S. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.201-208, 2001.

PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Formação quântica de estratégia em pequenas empresas: uma proposta para empresas de base tecnológica. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 3. 2007, São Paulo, **Anais...**São Paulo, 2007.

PRIMC, K.; KALAR, B.; SLABE-ERKER, R.; DOMINKO, M.; OGOREVC, M. Circular economy configuration indicators in organizational life cycle theory. **Ecological Indicators**, v.116, 2020. DOI:10.1016/j.ecolind.2020.106532

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29 n.1, p.33-51, jan. 1983.

ROBBINS, S. P; COULTER, M. Administração.5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

RODRIGUES, R. B.; MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Gênero feminino no empreendedorismo de sucesso em Minas Gerais: estudo de casos. **Revista Organizações em Contexto**, v.12, n.23, jan./jun. 2016.

ROGOFF, E. G.; LEE, M. S.; SUH, D. C. Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n.4, p.364-376, 2004.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**,v.20, n.3, p.45-52, 1987.

SEBRAE – NA. **MPE Indicadores**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2023%2007%202014.pdf>. Acesso em julho de 2014.

SEBRAE – NA. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016. STEINMETZ, L. Critical stages of small business growth. **Business Horizons**,v.12, n.1, p.29-36, 1969.

STEWART, K. S. Formal business planning and small business success: a survey of small business with an international focus. **Journal of American Academy of Business**, v.2, n.1, p.42-45, 2002.

STOREY, D. J. Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room. **International Small Business Journal**, v.29, n.4, p.303-321, 2011.

STROTMANN, H. Entrepreneurial survival. **Small Business Economics**,v.28, n.1, p.87-104, 2007.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Mapa do processo de criação de estratégias das pequenas empresas de base tecnológica. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 34. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2010.

TERENCE, A. C. F.; PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de criação de estratégias: mapa dos elementos intervenientes e da evolução do processo. In: 3Es - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 5. 2011, Porto Alegre, **Anais...**Porto Alegre, 2011, p.1-15.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DeCASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Managemen**, v. 37, n.3, p.1-14, 1999.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 34, 36, 38, 39, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 83, 93, 95, 102, 115, 116, 119, 130, 131, 132, 133, 134, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 206, 207, 208, 209

Administrador 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 38, 201

Área de estudo 61, 62, 63, 65

Assessoria 37, 42, 52, 54, 55, 126, 127, 161

Atitudes 17, 38, 40, 43, 45, 52, 114

B

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 46, 47, 48, 55, 56, 62, 71, 72, 81, 82, 83, 86, 91, 100, 101, 108, 115, 116, 117, 128, 133, 134, 143, 150, 164, 177, 178, 180, 181, 183, 184, 193, 194, 195, 197

C

Capital 16, 18, 62, 70, 78, 79, 107, 114, 119, 125, 132, 141, 150, 151, 154, 166, 168, 169, 171, 172

Clientes 22, 47, 58, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 111, 112, 119, 120, 124, 125, 137, 139, 157, 158, 167, 169, 171, 191, 199

CLT 83, 84

Competências 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 120, 121, 182, 183, 188, 189, 190

Conhecimentos 5, 8, 9, 10, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 52, 158, 199, 204

Consultoria 9, 20, 37, 42, 54

Consumidor 56, 57, 58, 98, 99, 114

Criciúma 80, 82, 86

Currículo 4, 8

Custo 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 124, 125, 202

D

Desemprego 80, 81, 84, 89, 90, 108, 117

E

Ecoeficiência 102, 104, 106, 109, 112, 114, 115, 116

El Paso 73, 75

Empreendedorismo 16, 37, 42, 43, 54, 130, 133, 174, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 195

Empreendimento 33, 120, 125, 149, 150, 164, 184

Empresa 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 42, 56, 57, 58, 59, 64, 69, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 137, 143, 144, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 194, 195, 202, 203

Endomarketing 85, 92, 93

Ensino 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 28, 33, 50, 111, 115, 129, 180, 181, 197, 198, 205

Estado 31, 45, 46, 47, 48, 49, 56, 62, 70, 72, 73, 81, 82, 83, 89, 98, 115, 132, 140, 146, 148, 149, 162, 167, 168, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 186, 190, 193, 194, 195, 197, 199, 207

Estratégia 17, 29, 36, 41, 48, 58, 70, 96, 98, 99, 100, 130, 133, 134, 195, 209

F

Família 84, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165

G

Geomarketing 56, 57, 58, 59, 60, 70, 71, 72

Gerência 39, 41, 43, 54, 177

Gerenciamento 9, 19, 36, 45, 51, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208

Gestão 1, 2, 5, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 81, 82, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 121, 123, 127, 129, 130, 133, 148, 149, 152, 153, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 164, 165, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

Gestor 9, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 86, 157, 180, 181

Governança 31, 46, 47, 103, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 180, 197

H

Habilidades 9, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 52, 53, 90, 98, 139, 142, 144, 168, 169, 172, 176, 182, 183, 188, 189, 190, 199

I

Inovação 21, 41, 43, 99, 113, 117, 120, 183, 190, 195, 209

J

Juárez 73, 75

L

Legislação 80, 81, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 151, 159, 206

Líder 25, 40, 193

Liderança 21, 25, 26, 27, 28, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 45, 126, 179, 193, 196

M

Marketing 16, 19, 20, 22, 56, 57, 58, 71, 72, 85, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 110, 112, 114, 115, 116, 195

Mercado 5, 8, 16, 18, 19, 20, 23, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 41, 42, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 69, 70, 89, 92, 97, 99, 100, 117, 119, 124, 125, 127, 151, 155, 159, 160, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 172, 177, 181

Metaprocessos 30, 31, 32, 33, 34, 35

Modelos 9, 19, 20, 27, 46, 47, 55, 102, 103, 104, 105, 113, 114, 116, 117, 121, 123, 137, 138, 140, 167, 178, 194, 206

Motivação 40, 43, 45, 121, 126

N

Negociação 9, 19, 39, 40, 44, 45, 92

O

Orçamento 52, 55, 126, 200, 202, 203, 205, 206

P

Planejamento 11, 19, 21, 25, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 52, 55, 62, 101, 107, 108, 111, 112, 113, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 153, 161, 179, 199, 200, 201, 202, 206, 207, 208

R

Relacionamento 24, 27, 28, 56, 60, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 124, 125, 126, 159

Responsabilidade social 18, 23, 102, 103, 106, 107, 110, 112, 114, 115, 116

RH 86

S

Satisfação 95, 96, 97, 98, 100, 191, 202

Secretário executivo 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 55

Setor lácteo 102, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 114

SGA 105, 113

SIG 56, 57, 58, 59, 63, 70, 71

Sucesso 18, 20, 34, 41, 44, 47, 90, 95, 98, 99, 100, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 165, 176, 181, 187, 188, 189, 201

Sustentável 62, 103, 105, 106, 111, 115, 116, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 191, 192, 193, 194

T

Trabalho 1, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 27, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 61, 63, 66, 67, 70, 81, 83, 84, 85, 89, 96, 99, 100, 115, 125, 131, 150, 158, 159, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 196, 198, 200, 204, 207, 208

U

Universidade 2, 4, 13, 14, 36, 50, 55, 71, 72, 80, 116, 130, 131, 165, 174, 186, 190, 191, 192, 193, 197, 198, 205, 207, 209

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora

Ano 2022

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉️ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022