

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Leonardo Senra da Silva

Desmitificando a Administração
Como Pequenas Empresas podem se Desenvolver Através da Administração Neoclássica

Além Paraíba
2022

Leonardo Senra da Silva

Desmitificando a Administração
Como Pequenas Empresas podem se Desenvolver Através da Administração Neoclássica

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Allan Lima Ferreira

Além Paraíba
2022



Leonardo Senra da Silva

Desmitificando a Administração
Como Pequenas Empresas podem se Desenvolver Através da Administração Neoclássica

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Allan Lima Ferreira

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 02 de dezembro de 2022

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, que acredita em minhas capacidades e me fazem seguir em frente sempre, e a todo o estudante, administrador, empreendedor ou simplesmente apaixonado como eu por administração, para que possa começar os estudos e entender que, mesmo simples decisões podem proporcionar grandes resultados. Seja na vida pessoal ou profissional, a administração está presente e muda os horizontes, proporcionando uma vida melhor e mais prazerosa, claro, com esforço.

Agradecimentos

Agradeço a meus pais, que se preocuparam sempre com minha educação e se empenharam ao máximo para que eu me tornasse uma grande pessoa. A minha amada mãe, manicure, que se esforçou para pagar minha faculdade e me disse que sou capaz várias vezes. Ao meu amado pai, caminhoneiro, que me incentivou a estudar e a fazer duas faculdades ao mesmo tempo, pagando minha faculdade de Letras – Inglês e reconhecendo desde novo minha paixão pela Administração e Língua Inglesa. Ao meu querido irmão, que mesmo impaciente e me estressando, sempre esperou o melhor para mim e sempre me incentivou, estando sempre ao meu lado. A minha Tia, tio, primo e primas que são mais que isso e estão presentes sempre na minha vida e me ajudando. A minha noiva que sempre me apoiou e me ajudou, mesmo sem saber. Aos meus verdadeiros amigos, que estavam lá por mim quando precisei. Aos meus professores de toda a vida, principalmente aquele que me mostrou como a administração é incrível e como posso usar ela na vida profissional, aquele quem aceitou imediatamente minha solicitação de orientação. Por fim, agradeço maiormente ao meu Deus que está no céu, que me proporciona felicidades mediante meus esforços e, que tem se feito sempre presente em minha vida.

Resumo

A administração de empresas pode ser aprendida. Mesmo que muitos considerem isso apenas talento, mesmo aqueles sem muito conhecimento são capazes de administrar através de etapas simples e objetivas. Várias empresas, principalmente pequenos negócios, sofrem pela má gestão e acabando fechando as portas em pouco tempo, deixando um marco triste na vida do empreendedor que mesmo sem conhecimento técnico, se esforçou ao máximo que pode para manter a organização funcionando. Com isso, o objetivo desse artigo é guiar o empreendedor, apresentando informações claras, para o caminho da Administração Neoclássica, mostrando os diferenciais que “pequenas” ações, como as funções administrativas, podem proporcionar. Empreender é uma realização de pessoas, aprender a administrar é missão que essas mesmas pessoas devem assumir para si imediatamente.

Palavras Chaves: Administração. Empreendedor. Administração Neoclássica. Funções Administrativas. Administrar

Abstract

Business management can be learned. Even if many consider it just talent, even those without much knowledge are able to manage through simple and objective steps. Several companies, mainly small businesses, suffer from poor management and end up closing their doors in a short time, leaving a sad mark in the life of the entrepreneur who, even without technical knowledge, made the best effort to keep the organization running. With that, the objective of this article is to guide the entrepreneur, presenting clear information, to the path of Neoclassical Administration, showing the differentials that “small” actions, such as the management functions, can provide. Undertaking is a realization of people, learning to manage is a mission that these same people must assume for themselves immediately.

Key words: Management. Entrepreneur. Neoclassical Administration. Management Functions. Manage.

SUMÁRIO

Introdução	9
Metodologia	10
1 – Micro e Pequenas Empresas (MPE) e Microempreendedores Individuais (MEI)	11
1.1 – Micro e Pequenos Empresários e, MEI - Empreendedorismo	12
2 – Empresas fecham! Quais os problemas que levam a isso?	13
2.1 – Planejamento Prévio	14
2.2 – Gestão Empresarial	14
2.3 – Comportamento Empreendedor	15
2.4 – Depois de tudo isso, por que a empresa fechou?	15
3 – Administração	17
3.1 – O Administrador de Empresas	17
3.2 – A Abordagem Neoclássica da Administração	18
4 – Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC)	22
4.1 – Planejar	23
4.2 – Organizar	24
4.3 – Dirigir	25
4.4 – Controlar	26
Conclusão	27
Bibliografia	28

Introdução

Por que as pequenas empresas fecham? E por que grandes empresas tendem a continuar no mercado?

Essas perguntas costumam permear a mente das pessoas trazendo consigo respostas inconsistentes com a realidade e inconclusivas. Muitos vão dizer que o principal motivo é a falta de capital de giro, que a ideia do pequeno empreendedor não era tão boa assim, ou quem sabe ainda, que ele não tinha o dom de administrar. Bom, talvez a resposta mais próxima do correto seja a última. Quando o empreendedor aproveita uma oportunidade e corre para investir em sua ideia, a última coisa que ele costuma pensar é em como administrar o negócio. Na verdade, provavelmente ele só vai lembrar disso quando não obtiver retorno e as faturas começarem a vencer, mas talvez seja tarde demais.

Administrar não é um dom, é uma ciência que foi estudada e aprimorada por muitos e muitos anos, sendo constante e que precisa ser explorada e, de todas as abordagens da administração, talvez a mais objetiva e prática seja a Abordagem Neoclássica.

Nesse trabalho, você, querido Leitor, vai encontrar assuntos com o objetivo de te ajudar a melhor administrar seu negócio, ou quem sabe se preparar para quando iniciar um.

Comece com informações sobre micro e pequenas empresas, para entender melhor onde você está ou onde ingressará. Após isso, falaremos sobre alguns motivos que causaram o fechamento de algumas empresas. No último capítulo, você vai ler sobre a administração de empresas, uma profissão e ciência. Quando entender bem o que é administração, poderemos seguir para os subcapítulos para falar sobre a sua figura (ou de alguma pessoa designada para tal), o administrador de empresas. Por fim, entenderemos a Administração Neoclássica e como ela pode ajudar o empreendedor.

Metodologia

Esse trabalho foi feito baseado em várias pesquisas a dados reais e a livros conceituados. Também foram usados como base alguns trabalhos que, coincidiam informações com os principais expoentes da administração.

A primeira coisa feita para iniciar esse trabalho foi decidir qual tema escolher. Em meio a tantas opções disponíveis, qual seria o mais significativo para o autor. A Administração sempre foi algo de grande valor para mim, que se apaixonou ainda mais ao conhecer a matéria Teoria Geral da Administração. Portanto, definido que gostaria de fazer sobre a Teoria Neoclássica, por inspiração dos trabalhos de Peter Drucker, foi a decisão de saber qual caminho trilhar a seguir. Analisando, portanto, o crescimento dos pequenos negócios e ao mesmo tempo, vendo que alguns sucumbiam, decidi abordar o assunto principalmente para entender melhor o porque disso ocorrer e, por fim, apresentar a teoria neoclássica e mostrar que ela é uma solução plausível e descomplicada.

Definido, portanto, sobre o que falar, foi o momento de buscar o material para pesquisa. Então, os dois primeiros autores foram Chiavenato e Drucker, separados e deixados para o fim do trabalho, onde buscaria mais informações e mais autores. Para a busca de dados, acessei o Sebrae e informações da União, além de buscar trabalhos acadêmicos relacionados e, com base nesses mesmos trabalhos e em suas bibliografias, discorrer o restante dos assuntos.

1 – Micro e Pequenas Empresas (MPE) e Microempreendedores Individuais (MEI)

As micro e pequenas empresas possuem importante papel socioeconômico no Brasil. Seja no setor de serviços ou produção, existe muitos profissionais que buscam oficializar seu negócio e buscam os benefícios que possuir um CNPJ podem proporcionar. Então, independente do ramo de atividade, existem vantagens e incentivos para se criar uma pessoa jurídica.

No cenário brasileiro recente, os condicionantes competitivos das MPes podem ser associados ao desempenho e à eficiência empresarial que são pautados, entre outros fatores, pelas condições de produtividade e de financiamento. No âmbito nacional, várias são as definições adotadas em relação às MPes. Em geral, levam-se em consideração critérios quantitativos, como número de empregados por setor de atividade e/ou faturamento anual bruto. (Anselmo Luís dos Santos, José Dari Krein, Andre Bojikian Calixtre: organizadores, p.18)

De acordo com o Sebrae, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno porte, que também inclui o MEI, incentiva e proporciona ao empreendedor e, profissional informal, a fim de se regularizar:

- 1º Simplificação e Desburocratização.
- 2º Facilidade para acesso ao mercado.
- 3º Facilidade para obtenção de crédito.
- 4º Estímulo à inovação e à exportação.

Definindo assim alguns benefícios da regulamentação, vale diferenciar os tipos de entidades supracitadas. Sendo o principal diferencial a Receita anual, podemos dividir as empresas em: **Microempresa** (Receita anual igual ou inferior a R\$ 360 mil); **Empresa de Pequeno Porte** (Receita anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões) e; o **Microempreendedor individual** (Receita anual igual ou inferior a R\$ 81 mil).

A entrada no mercado para o pequeno empreendedor é incentivada junto a políticas que oferecem melhores condições de competitividade em meio a tantas grandes empresas no mundo globalizado atual. E, mesmo com uma continua concorrência e grandes dificuldades, as MPes continuam por ser as principais geradoras de empregos e renda.

Segundo o Ministério da Economia, “O primeiro quadrimestre de 2022 registrou a abertura de mais de 1,3 milhão de empresas no país.” Resultando em um crescimento para 19.373.257 empresas ativas no Brasil.

Analisando o Painel Mapa de Empresas, também do Ministério da Economia, apenas em 2022, de janeiro a agosto, foram abertas 2.109.647 e extintas 803.200, sendo todas MEI. (Imagem 1).

Nota-se, portanto, que mesmo havendo um grande número de empresas abertas em um período de 8 meses, cerca de 38% de empresas encerram suas atividades no mesmo período. Somando isso com a alta taxa de mortalidade das empresas nos primeiros 5 anos de vida, fica a pergunta: Quais são os problemas dessas Organizações?

1.1 – Micro e Pequenos Empresários e, MEI - Empreendedorismo

Toda empresa está expressamente ligada a um ou mais empreendedores. Segundo o Oxford Languages, empreendedorismo significa:

1. disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios.
2. iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes, ger. com alterações que envolvem inovação e riscos.

A figura do empreendedor portando é constituída de alguém que, independentemente do motivo, desprende esforços e corre riscos para gerir um negócio.

Grande parte desses empresários não possuem um conhecimento administrativo extenso o suficiente para gerir uma empresa em meio a crises e problemas e, é nesse momento que muitas organizações podem vir a quebrar.

Em uma pequena empresa quase sempre os problemas recaem sobre os sócios ou proprietários, e a eles cabe buscar soluções para problemas de diversas áreas da empresa, tais como: pessoal, materiais, manutenção, finanças, propaganda. Isso acontece pelo fato de numa pequena empresa não haver departamentos distintos para cada área de atuação, e isso por si só já é um problema, pois o sócio ou proprietário não é especialista em todas as áreas, e acaba buscando as soluções à sua maneira que nem sempre são as mais adequadas; isso porque para uma pequena empresa é inviável, e, às vezes, até impossível ter departamentos específicos para cada uma destas áreas. (ALTRÃO 2001, p.33)

2 – Empresas fecham! Quais os problemas que levam a isso?

“Maravilhoso é o poder que pode ser exercido, quase inconscientemente, sobre uma empresa, ou um indivíduo, ou mesmo sobre uma multidão, por uma pessoa de boa índole, boa digestão, bom intelecto e bom aspecto.” (Anthony Trollope)

Empresas de sucesso passam por várias dificuldades até conseguirem chegar em um patamar alto, da mesma forma, as pequenas empresas também enfrentam dificuldades para se manter. Na frase supracitada, pode-se analisar que, o gestor precisa ser um exemplo e possuir know-how, além de ser cuidadoso ao ouvir e responder e se portar. Toda empresa precisa de um gestor, um líder, para conseguir seguir em frente, seja ela pequena ou grande. Falando das pequenas empresas, muitas vezes existem um “patrão” que não figura como líder, não consegue motivar ou não possui conhecimento e não abre espaço para outros trabalharem.

Segundo o Sebrae (2014), as empresas fecham por 3 tópicos principais:

1. Planejamento Prévio;
2. Gestão Empresarial;
3. Comportamento empreendedor.

2.1 – Planejamento Prévio

Dentro do Planejamento prévio, foi destacado pelo Sebrae (2014) que, os empreendedores deixaram de levantar informações sobre o mercado, não planejaram itens básicos antes do início das atividades da empresa e, que um planejamento mais longo permite melhor conhecimento aumentando as chances de sucesso.

Ao iniciar o negócio, 46% das 1.829 entrevistas feitas pelo estudo Causa Mortis não sabiam o número de clientes que teriam e nem os hábitos de consumo dos mesmos. 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário e 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam.

Ainda nessas entrevistas, 61% não procurou ajuda de nenhuma pessoa ou instituição, 55% não planejaram como seria o funcionamento da empresa em sua ausência e, também 55% não elaboraram um plano de negócios.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2013, p.13)

Sem um objetivo claro definido e sem conhecimento do que se vai trabalhar, a gestão fica ainda mais complicada, principalmente para alguém sem experiência e conhecimento técnico-administrativo. Por mais difícil que possa parecer, o planejamento estratégico do negócio é essencial para desenvolver a empresa e para mantê-la funcionando. Analisando, portanto, constata-se que, 50% dos entrevistados nem ao menos determinaram o valor do lucro pretendido. Muitos são os recursos que podem combater essa falta de planejamento básico, sendo nesse caso por exemplo, uma “simples” análise de custos e orçamentos o suficiente para, pelo menos, identificar o lucro necessário para se manter estável no mercado.

As empresas encerradas que foram entrevistadas nessa pesquisa, apresentaram apenas 18% com mais de 6 meses de planejamento antes da abertura da mesma. Reforçando assim que, “um maior tempo de planejamento permite que se conheça melhor o mercado antes de abrir a empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso”.

2.2 – Gestão Empresarial

Quando se parte para a Gestão Empresarial, tende-se a analisar no cenário de funcionamento ativo da empresa. O quando as atitudes do gestor com a empresa já funcional podem de certa forma negligenciar o funcionamento e futuro. É citado sobre o

aperfeiçoamento, tecnologias, inovação e capacitação, que proporcionam maior chances de sobrevivência. Além de capacitação, experiência prévia e conhecimentos no ramo ajudam a longevidade da empresa e, talvez um dos pontos altos do cenário “moderno” na gestão é que, estratégias de diferenciação são mais vantajosas para a empresa se manter do que estratégias de custos.

É interessante ressaltar que as empresas que estão sempre atualizando as tecnologias do setor, inovam em processos, procedimentos e capacitação (tanto dos sócios quanto dos colaboradores), foram as que apresentaram o maior diferencial entre as que continuam em funcionamento e as que se encerraram. 72% das empresas em atividades possuem gestores com experiência prévia, enquanto 58% das empresas que fecharam possuem esse conhecimento. Analisando de forma grosseira, pode-se dizer que a diferença não é tanta, mas o objetivo do trabalho não é quantificar, mas qualificar a boa gestão.

Na concepção de Say, empreendedor é todo aquele que reúne os fatores de produção para formar um produto, qualquer que seja assumindo riscos e benefícios. Para exercer essa função ele recomenda que, antes de tudo, sejam aprendidos os rudimentos da atividade para só depois iniciar a execução das tarefas de reunir os elementos necessários à realização da produção. Com isso ele deixa claro que o conhecimento tem um lugar de importância na atividade empreendedora. Apesar de nos dias de hoje parecer óbvia, uma recomendação desse tipo ainda não foi suficientemente absorvida por alguns que ingressam nas atividades de negócios, provocando posteriormente a ruína dos sonhos, acalentados talvez durante muito tempo, e as consequentes perdas financeiras com o fracasso da empresa. Mesmo tendo sido formulada há muito tempo essa recomendação ainda continua atual (SAY, 2003 apud SANTOS, 2008, p. 49).

2.3 – Comportamento Empreendedor

É a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas e criadores de novos negócios, mas também os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes proprietários que compram empresas já existentes de seus fundadores. O espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que, mesmo sem fundar uma empresa ou iniciar seus próprios negócios, estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente mesmo que não estejam em seus próprios negócios. (CHIAVENATO, 2012, p. 3).

Se referindo ao comportamento empreendedor, pode-se sintetizar em uma palavra, Persistência. “Campeões continuam jogando até acertar” (Billy Jean King).

O Sebrae (2014) define o comportamento empreendedor como: Se antecipar aos fatos, buscar informações, persistir nos objetivos, ter planos de ações e metas, saber onde quer chegar e, intensificar o contato com o ambiente externo da organização.

Sendo assim, a falta dessa atitude empreendedora “enfraquece” o negócio e o proprietário.

2.4 – Depois de tudo isso, por que a empresa fechou?

Se ainda agora existe dificuldade de entender, resume-se não exclusivamente, mas principalmente por fatores pessoais (diretos ou indiretos). Percebe-se inteiramente nesse estudo uma barreira traçada por aqueles que assumem a responsabilidade e o esforço, procurando fazer o máximo e, aqueles que, talvez por desespero ou falta de noções gerais, acreditam que independente do problema, será possível administrar um negócio sem “esforços” e conhecimentos administrativos. Muitos negócios ainda fecham as portas pois foram abertos em meio à períodos excepcionais e se esperava que continuassem prósperos por muito tempo, como exemplo o período da Copa do Mundo de 2014.

Para Taylor, a organização do trabalho deve ser estudada e tratada cientificamente, e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento, e o empirismo, à ciência: a Ciência da Administração. (CHIAVENATO, 2014, P.82)

Administrar um negócio não é uma arte, é uma ciência e deve ser aprendida. Mesmo que o empreendedor aproveite o momento e comece antes de estudar e adquirir mais conhecimento técnico, ele sempre pode contar com o apoio de um profissional e, posteriormente buscar mais estudo e entendimentos, mas gerir um negócio sem conhecimento é o mesmo que dirigir às cegas, você pode bater ou cair em algum lugar e, dependendo da situação, será impossível recomeçar.

3 – Administração

De acordo com o dicionário Michaelis online, Administração é conjunto de princípios, práticas e técnicas utilizadas com o objetivo de coordenar e dirigir as ações de um grupo de indivíduos que se associam com o fim de conseguir resultados eficazes.

Desde o princípio, existem registros históricos sobre o exercício da administração, sendo até mesmo na bíblia conhecidas passagens de conselhos de gestão empregados. Além disso, toda grande empreitada envolve o ciclo PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar), seja ela no campo que for, como guerras, incursões, explorações, reinados e governos. Nesse ramo, vários autores surgiram ainda na antiguidade com livros que trariam exemplos claros de administração, como por exemplo “A Arte da Guerra” de Suh Tzu e, “O Príncipe” de Nicolau Maquiavel, passando por várias influências através dos tempos é que surge a Abordagem Clássica da Administração com Frederick W. Taylor e a Teoria Científica da Administração. Pouco tempo depois, mais autores implementaram com suas teorias e complementaram esse caminho da Administração.

As instituições que compõem e dinamizam a sociedade moderna não funcionam ao acaso. Elas precisam ser administradas. Essas instituições são chamadas organizações e são constituídas de pessoas que administram conhecimentos, recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, etc. Há uma estreita interdependência: a vida das pessoas depende das organizações, e estas dependem da atividade e do trabalho das pessoas. (CHIAVENATO, 2014, P.1)

3.1 – O Administrador de Empresas

O trabalho do administrador é baseado em tarefas que precisam ser executadas e objetivos a alcançar.

O administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os “recursos de produção” permanecem recursos e nunca se tornam produção. Sobretudo numa economia competitiva, são o calibre e a qualidade da atuação dos administradores que determinam o sucesso, ou mesmo a sobrevivência, de uma empresa. (DRUCKER, 1981, P.3)

Drucker (1981) disse que, o administrador deve seguir os objetivos de desempenho da empresa, e não o chefe. O autor demonstra que, além do chefe está a empresa e, o administrador deve sobrepor isso para ver o melhor e atingir o melhor desempenho para a organização. Por vezes, o dono/chefe pode não entender o melhor rumo a se tomar e, o administrador deve orientar e analisar a melhor opção. Trazendo essa análise para o ambiente da MPE, são várias as situações do proprietário não ser administrador e, não possuir um

administrador, sendo assim recomendado o uso de administradores/consultores, (profissionais capacitados que prestam tal serviço).

Portanto, a figura do Administrador não é aquela que executa várias tarefas em vários setores. Ele possui uma visão geral da empresa, com o maior alcance, escopo e autoridade; precisa ser versátil e focado, tendo sempre uma visão a curto, médio e longo prazo. Este será aquele que assume as responsabilidades pelos resultados e que despende suas forças para alcançar esses resultados.

“Os administradores são essenciais a toda organização dinâmica e bem-sucedida, pois devem planejar, organizar, dirigir e controlar as operações do negócio de acordo com certos princípios gerais”. (CHIAVENATO 2014, pg. 232)

Drucker (2017) disse que o gestor não precisa apenas ser eficaz, mas afirmou que é algo difícil de se conseguir. Ele (gestor/administrador) enfrenta vários desafios seja em qual ambiente estiver (MPEs ou grandes organizações). Sendo visto como escravo da empresa, ele precisa gerir o tempo, trabalho e “pertencimento” à organização.

O Administrador sempre precisa estar atento a tudo e a todos, tendo seu tempo tomado por todo e qualquer um quase que sempre. Ele precisa muitas vezes mostrar “funcionamento”, seja exercendo em parte sua função antiga ou afins. Por fim, ele está dentro e faz parte de uma organização, ou seja, ele fica preso e regulado dentro do local, sendo impedido de observar e interagir com o mundo externo, sendo considerado útil apenas quando está nas dependências da empresa.

3.2 – A Abordagem Neoclássica da Administração

A Teoria Clássica da Administração foi o que transformou a Administração em ciência para ser estudada e o que norteou vários autores a pontuarem suas observações e desenvolverem novas teorias, sendo elas críticas ou favoráveis à primeira. Foi então que, após a WWII e influenciada pelo constante desenvolvimento industrial, surge a Abordagem Neoclássica da Administração para reconciliar as organizações com a teoria clássica atualizada para o mundo moderno.

Hoje em dia é moda menosprezar Taylor e desacreditar sua psicologia antiquada, mas ele foi o primeiro homem conhecido na história da humanidade que não aceitou o trabalho como algo garantido, mas buscou e estudou isso. A sua abordagem ao trabalho ainda é a fundação básica. (DRUCKER, 1974, p.21)

Como Drucker pontua, mesmo que haja críticas e julgamentos que Taylor estava errado, ele foi o primeiro a estruturar a administração e trilhar o caminho que hoje é conhecido.

De forma geral, o principal objetivo da abordagem neoclássica é a performance. Seja pelo administrador ou colaborador, deve ser apoiada a organização e o desenvolvimento dela com uma boa gestão.

De acordo com Chiavenato (2014), as cinco características a seguir compõem a Teoria Neoclássica:

1. Ênfase na prática da Administração: Representa o pragmatismo. Os autores buscam desenvolver conceitos de forma prática e utilizável. A teoria é válida a partir do momento que se provar possível na prática.
2. Reafirmação relativa dos postulados clássicos: A teoria Neoclássica faz uso de várias coisas usadas nas teorias anteriores.
3. Ênfase nos princípios gerais da Administração: Os princípios gerais são equivalentes as leis da física, embora sejam dinâmicos. Devem ser abordados de forma relativa e flexível, enxergando que podem acontecer variáveis que exigem alterações na prática desses princípios. Eles são um norte para o administrador, mas não uma lei geral.
4. Ênfase nos Objetivos e Resultados: As organizações não existem para si mesmas, mas para atingir objetivos. Portanto, a empresa deve ser estruturada para alcançar seus objetivos e resultados.
5. Ecletismo da Teoria Neoclássica: Por mais que se baseiem principalmente na Teoria Clássica, os autores buscavam conteúdos de outras teorias, desenvolvendo algo eclético e amplo, genérico.

Além disso, as organizações precisam ser analisadas do ponto de vista de eficiência e eficácia.

Nos mercados de trabalho atuais, existem serviços, produtos e tecnologias. Instalações e equipamentos estão dispostos. Capital foi investido e precisa ser atendido. Pessoas estão empregadas e nos serviços específicos, e assim em diante. O trabalho administrativo do gerente é otimizar o rendimento desses recursos. (DRUCKER, 1974, p. 49)

Segundo o Oxford Languages, Eficácia é a virtude ou poder de produzir determinado efeito, enquanto Eficiência é a virtude ou característica de ser competente, eficaz.

Segundo Drucker (1974), pode-se dizer ainda que, Eficácia é a fundação do sucesso, fazer as coisas certas e, eficiência é a condição mínima para sobrevivência após alcançar sucesso, fazer as coisas direito.

Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício. (CHIAVENATO, 2014, p. 235)

Também é dito por CHIAVENATO (2014) que Eficiência é a melhor maneira de se fazer algo para que os recursos sejam usados da melhor forma, se preocupando apenas com os meios e, a Eficácia é para avaliar se as coisas que estão sendo benfeitas realmente deveriam ser feitas.

Segundo Gurgel e Cunha (2012), embora o Movimento Neoclássico seja abordado pela Teoria Geral da Administração, essa corrente é talvez, a de menor aprofundamento. Mesmo citando o já mencionado e legendário Peter Drucker, há poucas pesquisas referentes à abordagem neoclássica. Movimento preocupado principalmente com os tipos de organização e departamentalização, trata com afínco a organização formal com especialização horizontal.

Trata-se de uma concepção teórica que valoriza o pragmatismo, reduz os controles de meios e acentua o controle de resultados, introduzindo no ambiente das empresas o culto às metas de produção. Uma intensa pressão pelo cumprimento de metas é parte desse culto, de certa forma retomando o centro de atenções de Taylor, para quem o tempo padrão, a produção padrão e a importância da peça produzida, como medida de avaliação são referenciais da gerência e das relações sociais de trabalho. Por isto, o ápice do Movimento Neoclássico foi sem qualquer dúvida a Administração por Objetivos (APO), conhecida também como administração por resultados. (GURGEL E CUNHA, 2012, p. 158)

A Administração por Objetivos (APO), que foi idealizada e desenvolvida por Peter Drucker, adota uma visão com foco nos resultados. É necessário saber onde está indo e qual o objetivo, para poder alcançá-lo. O Autor também cita a necessidade de administradores “gerais”, como já dito anteriormente, com um olhar e entendimento geral. De forma resumida, o administrador deve se preocupar com o trabalho em equipe e com os resultados da equipe, e como isso vai contribuir para a empresa.

4 – Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC)

Outro fator de extrema importância resgatado pelos autores neoclássicos foi o Processo Administrativo, desenvolvido e intitulado por Fayol como Funções Administrativas. Sendo originalmente 5 (Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar), que segundo CHIAVENATO (2014), são aceitos atualmente em 4 tópicos considerados as funções básicas do administrador, sendo eles:

1. Planejamento: Formular objetivos e os meios de alcançar;
2. Organização: Desenhar o trabalho, definir relações e distribuir recursos;
3. Direção: Determinar pessoas, orientá-las, motivá-las;
4. Controle: Monitorar e corrigir possíveis erros/divergências.

Em relação ao proposto por Fayol, coordenar e controlar se resumiram em Controle. De acordo com DALE e MICHELON (1966), ao olharmos atentamente ao trabalho dos gestores, perceberíamos que eles executam fundamentalmente as mesmas funções, enquanto estão atuando apenas na gestão de fato e, essas funções são o ciclo PODC.

4.1 – Planejar

No planejamento, fica claro que o objetivo principal de todo negócio é lucrar e crescer. Planejar isso não é apenas definir metas e em quanto tempo alcança-las, mas principalmente, decidir como alcançar com base nos recursos e talentos que possuem disponíveis. Reforçando, a Abordagem Neoclássica pensa a estrutura valorizando o TODO da empresa, sejam colaboradores, sócios, etc. Para um bom planejamento é importante entender melhor a própria empresa em si, perguntando a si próprio, por qual motivo o cliente lhe paga.

O processo de planejamento frequentemente revelará que se a companhia continuar com práticas antigas, ela provavelmente terá um gap (uma diferença) entre objetivos e resultados. (DALE E MICHELON, 1966, p. 4)

O planejamento é o modelo teórico da prática a ser realizada. Trata-se de reconhecer que atitudes devem ser tomadas e tarefas devem ser feitas, mas não podem ser feitas do dia para noite e tão pouco feitas de qualquer forma, além disso, o futuro não pode ser previsto, mas deve ser preparado. Como diz o ditado popular, “é melhor prevenir do que remediar”, assim deve ser assumido pelo administrador, precauções devem ser tomadas e se necessário, presunções quanto ao futuro devem ser feitas.

De acordo com CHIAVENATO (2014), o planejamento é feito de formas distintas por nível da organização, podendo ser estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é feito para o longo prazo e com uma visão geral da empresa, focado nos objetivos globais.

O planejamento tático é feito por departamento, com base no planejamento estratégico e para médio prazo, geralmente para o ano de exercício, sendo definido pelo nível intermediário da organização.

O planejamento operacional é de curto prazo, podendo ser imediato, para o dia ou para a semana. É focado nas tarefas individuais e maior atenção na eficiência de execução das atividades.

DALE e MICHELON (1966) afirmam que, antes uma empresa poderia lucrar com o mesmo produto por décadas e, atualmente, alguns produtos começam a perder vendas em um prazo de até cinco anos, por conta de concorrentes internos e externos.

Essa redução do ciclo de vida dos produtos exige rápidas tomadas de decisões administrativas e muito mais cuidado ao planejar. É cada vez menos possível ver o que outros fazem e tentar imitá-los. E pode não estar longe de quando apenas a primeira empresa a introduzir um produto ganhará dinheiro com ele. Quando os imitadores conseguirem entrar no campo, o produto poderá estar alcançando o fim de seu ciclo de vida. ((DALE E MICHELON, 1966, p. 77).

Existem várias ferramentas e técnicas de planejamento que podem ajudar o administrador a determinar os objetivos e acompanhá-los. Cada uma com suas características e podendo ser adaptadas a cada situação.

4.2 – Organizar

Quando se fala de organização, existem duas “traduções” possíveis. A primeira é uma entidade social com objetivos, seja ela formal (envolve divisão de trabalho, como uma empresa), ou irracional (surge naturalmente, como grupos de amizade no trabalho). A segunda é a função de organizar, cujo principal propósito é gerenciar o trabalho e concentrar as forças corretamente. Além de determinar o trabalho e as pessoas corretas para o trabalho, é necessário o cuidado para que não haja retrabalho, objetivos cruzados e confusões de funções.

Os objetivos gerais da organização são geralmente estabelecidos no topo, mas cada gerente abaixo da linha deve organizar seu próprio grupo de forma que não haja duplicação ou desperdício de esforços. Além disso, ele deve assegurar a coordenação dentro de seu próprio grupo e se esforçar para coordenar seus esforços com os de outros gerentes. (DALE E MICHELON, 1966, p. 4)

Segundo CHIAVENATO (2014), a organização vem após o planejamento e afirma que para o executá-lo, as atividades precisam ser bem distribuídas assim como a autoridade, para evitar desentendimentos e desordem.

Organizar consiste em especializar e departamentalizar os trabalhos, designar pessoas, alocar recursos e coordenar todos os esforços. Podendo ser dividida também em três níveis, a organização pode ser global (de toda a empresa), departamental (por departamento) ou de tarefas e operações (focada em cada tarefa).

Para os neoclássicos, a organização é um conceito básico da administração: ela agrupa e estrutura todos os recursos – sejam humanos ou não humanos – para atingir os objetivos predeterminados. De todos os recursos da empresa, o elemento humano é o mais importante. Por meio da organização, as pessoas são agrupadas para melhor realizar tarefas inter-relacionadas e para melhor trabalhar em conjunto. A organização existe porque o trabalho a ser feito é demasiado grande e complexo para uma única pessoa executar. Daí a necessidade de muitas pessoas e auxiliares, o que leva a um novo problema: conseguir adequada coordenação entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2014, p.287).

Assim, a figura do gestor deve entender que, a menos que ele organize os colaboradores, ninguém saberá ao certo o que fazer e vários podem estar fazendo o mesmo serviço ao mesmo tempo, desperdiçando forças e esforços. O dever do gestor é guiar e

preparar o colaborar, mostrar a ele quando e como fazer para chegar ao objetivo. Uma das ferramentas que pode ajudar e orientar nessa função é o fluxograma, mostrando quando cada coisa deve ser feita e o que fazer em que momento.

4.3 – Dirigir

A direção é a terceira função administrativa, que vem depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada à ação e como se colocar em marcha e tem muito a ver com as pessoas. Está diretamente relacionada à atuação sobre os recursos humanos e não humanos da empresa. (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Quando falam de Direção, DALE e MICHELON (1966) dizem ser uma das partes mais importantes do trabalho do gestor, sendo este, dizer as pessoas o que fazer e vê-las fazer com o melhor de suas habilidades. Portanto, não se trata apenas de dirigir corretamente as pessoas, mas guiá-las aos objetivos corretos e pelos meios certos, pois de nada adianta dirigir bem, mas andando pelo caminho errado.

Dirigir é ligado diretamente as relações interpessoais do administrador com seus subordinados. Também se divide em três, sendo: global (diretores e presidente), departamental (gerentes, departamentos) e operacional (supervisores, grupos de pessoas e tarefas).

Como está ligado diretamente a pessoas, para a execução, é necessário autoridade e poder, ou seja, influenciar pessoas. Quanto ao poder, pode ser coercitivo, legitimado, de referência e de perícia. O coercitivo diz respeito a hierarquia, independente de capacidade, ele também pode reduzir a motivação e subordinação se usado em excesso; podendo se dizer do poder dos “chefes”, que por vezes são incapazes e punem os capazes. Quanto ao legitimado, envolve a aceitação por parte do colaborador, envolvendo normais sociais. O poder de referência diz respeito ao líder, aquele que interage e participa, o modelo que o colaborador quer seguir. Por fim, o poder de perícia se refere ao que sabe fazer, o que tem o know-how e expertise.

É necessário também que fique claro quem deve ser seguido. Um grupo de pessoas que recebem orientações sobre um mesmo assunto de pessoas diferentes corre sério de receber ordens diferentes e ficar perdido sobre o que fazer, levando a confusões, atrasos e demonstrando fraqueza perante os colaboradores. Os mesmos ficam divididos sobre quem seguir, o que fazer e de que forma fazer.

4.4 – Controlar

Ao falar de controle, muitos pensam se tratar de comandar quando na verdade possui o sentido de acompanhar, checar o progresso e as atividades. Este é o recurso que vai avaliar tanto a equipe quanto o gestor, e vai guiar o gestor no que fazer quanto aos prazos e objetivos. Quando existe controle, é possível saber se o projeto está de acordo ao planejado.

Basicamente, controle envolve definir padrões de desempenho, monitorar o desempenho, comparar e tomar ações corretivas para garantir os objetivos.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dividido ajustem-se tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Como processo, o controle apresenta fases que merecem uma explicação. (CHIAVENTAO, 2014, p.324).

Dividido entre estratégico (aborda a empresa no total), tático (aborda as unidades da empresa) e, operacional (Aborda as tarefas, individualmente), o controle precisa de objetivo, meio de medir, meio de realizar e meio de correção. Para controlar é preciso estabelecer padrões, observar o desempenho, comparar padrão e desempenho e corrigir as divergências.

Pode-se dizer então que, se analisada e aplicada corretamente, a Administração Neoclássica pode ser a principal orientação do pequeno empreendedor. Entendendo melhor alguns conceitos de gerencia, delegando tarefas e, principalmente, realizando o ciclo administrativo (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar). É necessário saber e entender o negócio, qual o real objetivo da empresa? Onde quer chegar e como quer chegar? Ainda que as MPE possam ser consideradas sem tempo para o ciclo administrativo (de longo ou curto prazo), é basicamente isso, com algumas técnicas e análises, que diferem uma empresa que “sobrevive” para uma empresa que “funciona”.

Conclusão

Depois de muito tempo de pesquisa, foi confirmado que um dos principais motivos para empresas quebrarem/fecharem é a gestão. Portanto, o principal ponto a ser melhorado pelos empreendedores é como administrar seu negócio.

O pequeno empreendedor não deve temer a administração e muito menos a figura do administrador, ele deve lançar mão dessa ciência e aplicar na sua organização para garantir que haja uma continuidade e prosperidade.

É evidente que estabilidade não existe, mas também é óbvio que largar ao acaso por certo acabará com o negócio. Logo, fica claro que, a administração é “obrigatória” para quem não quer “quebrar” e, fica explícito nesse artigo que não é impossível, principalmente lançando mão dos recursos da Administração Neoclássica.

Bibliografia

- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- DRUCKER, Peter F. **A Prática da Administração de Empresas**. Tradução por Carlos A. Malferrari. São Paulo, SP: Pioneira, 1981.
- SANTOS, Anselmo L.; KREIN, José D.; CALIXTRE, Andre B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro, RJ: Ipea, 2012.
- MARIA, Jeferson P.; SOUZA, Abel C. **Micro Empresário Individual: Empreendedorismo e Realidade Administrativa Atual**. Repositório UNESC, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2346>. Acesso em: 30/09/2022.
- RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. 2000. 451 p. – UFSC, Florianópolis, 2000.
- GURGEL, Claudio; CUNHA, Robson M. **Movimento Neoclássico na Administração: Um exemplo histórico**. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica, Rio de Janeiro: vol. 4, no.1, p. 153-174, janeiro-abril 2012.
- VILGA, Vaine Fermoseli; FARAH, Osvaldo Elias; GIULIANI, Antonio Carlos. **Pequenas empresas: a má administração e a alta taxa de mortalidade** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 1371-1383.
- FIGUEIREDO, Alexandre Leão de Castro; RODRIGUES, Luciana da Luz. **Teorias Administrativas: um estudo sobre suas abordagens e evolução**. Id on Line Rev. Psic., vol.16, n.60, p. 159-173, Maio 2022
- PINTO, Andreia Kran. **Empreendedorismo como oportunidade no momento da crise brasileira**. 2016. 48 p. – FACER – Ceres GO, 2016.
- Sebrae. **Causa Moris: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Sebrae, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 15/09/2022.
- LEONE, Nilda M. de C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração. São Paulo, v.34, nº2, p.91 – 94, abril/junho 1999.
- DALE, Ernest; MICHELIN, L. C. **Modern Management Methods**. Cleveland, Ohio: The World Publishing Company, 1966.

DURCKER, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. 1ª ed. New York, NY: Truman Talley Books, 1896.

Sebrae. **Sobrevivência das Empresas**. Sebrae, 2021. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 01/08/2022.

DRUCKER, Peter F. **O Gestor Eficaz**; tradução de Jorge Fortes; revisão técnica Sandra R.H. Mariano, Joysi Moraes. – Reimprimido. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. Barueri, SP: Manole, 2014.