

A GESTÃO EMPRESARIAL COMO CONHECIMENTO CIENTÍFICO, ESTRATÉGICO E HUMANO DA ORGANIZAÇÃO: ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS NA ELABORAÇÃO DO NEGÓCIO PRÓPRIO

Geandro Chiarelli *

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar fundamentos teóricos de gestão que sirvam de conhecimento científico a ser agregado ao conhecimento empírico do novo gestor do negócio próprio. Parte-se do pressuposto que o conhecimento da evolução das teorias administrativas é essencial ao desempenho do novo gestor no desenho de suas estratégias de gestão empresarial. É fundamental para uma nova empresa que sejam selecionados os melhores casos de sucesso, as experiências de executivos e proprietários de empresas já consolidadas, fazendo uma espécie de benchmarking destes casos, buscando não somente o melhor desempenho durante os processos, mas empregando os conceitos deste trabalho para buscar a melhor estratégia na constituição do negócio próprio.

Palavras-chave: gestão, estratégia, negócio próprio.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo busca proporcionar uma visão mercadológica para o futuro proprietário do negócio próprio. Cabe ressaltar que são muitas as variáveis que englobam os compostos mercadológicos, por exemplo: o *marketing*, a gestão empresarial e o planejamento estratégico. Buscando restringir a pesquisa, o enfoque principal será a gestão empresarial, e traremos os conceitos básicos de gestão, desde a administração científica de Taylor até os dias atuais.

O objetivo não é esgotar o assunto sobre conceitos das técnicas de gestão, e sim proporcionar ao estudante da área administrativa uma revisão dos conteúdos. A outros que não tem este conhecimento, mas desejam começar e administrar seu negócio próprio, um embasamento teórico significativo para conseguir aprender com as abordagens existentes, qual o melhor método, identificando o que melhor se identifica com o futuro empresário, e

* Técnico Universitário de Suporte – Universidade do Estado de Santa Catarina. Especialista em Administração Mercadológica. Centro Universitário Leonardo da Vinci. E-mail: geandrochiarelli@terra.com.br

quais os possíveis benefícios ou conseqüências da adoção de técnicas adotadas e estudadas por especialistas nestes vários anos de história da administração.

Como numa linha do tempo, percorremos os métodos de gestão passados, existentes e emergentes. Buscando através destes, opções e subsídios para escolha dos pontos fortes e favoráveis de cada um.

Uma vez sabedores dos modelos, iremos demonstrar os passos iniciais de que o administrador, do mais preparado até alguém sem qualquer noção administrativa, deve observar no seu planejamento estratégico inicial.

Planejar é o primeiro passo para um gestor alcançar o sucesso. É a primeira dentre as funções do administrador. Sem um bom planejamento, passar ao desempenho de qualquer outra função significa que será necessário rever ou refazer o planejamento. Por isso, é de suma importância observar as regras fundamentais que iremos apresentar ao fazer o planejamento inicial do negócio próprio.

2 OS PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO

Muitos buscam tornar seus sonhos em realidade ao gerir seu negócio próprio. Alguns investem anos de estudo e dedicação ou aplicam seus conhecimentos adquiridos em anos trabalhando em determinado segmento para alcançar a realização deste sonho. A constituição da empresa por vezes acontece de forma desordenada e quando menos se espera o negócio já está montado. Como solução financeira, alguns buscam capital em bancos ou utilizam reservas acumuladas nas rescisões de trabalho.

Não demoram a aparecer os problemas com fornecedores, com funcionários, com a clientela (que nem sempre é garantia que aparecerá). Buscar conhecimentos para auxiliar a contornar alguns destes problemas é tarefa do gestor. Aprender com as abordagens da administração no decorrer dos tempos, verificar quais as possíveis ameaças e oportunidades, fazer um planejamento estratégico, dar a devida importância ao potencial humano existente na empresa são respostas que podem ser obtidas conhecendo os conceitos apontados neste artigo.

2.1 MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002) os modelos utilizados desde a Administração Científica de Taylor até o Desenvolvimento Organizacional de Leland Bradford são considerados modelos tradicionais de gestão. Não se pode entender que são métodos ultrapassados, pois seus ensinamentos atingem importante complexidade, que os transformam de simples modelos em um conjunto de conhecimentos duradouros e abrangentes nas variáveis técnicas, estratégicas e humanas de uma organização. Para acompanhar os pensamentos dos seus autores, veremos as teorias empregadas na linha do tempo.

Anos	Teorias
1903 -----	Administração Científica
1909 -----	Teoria da Burocracia
1916 -----	Teoria Clássica
1932 -----	Teoria das Relações Humanas
1947 -----	Teoria Estruturalista
1951 -----	Teoria dos Sistemas
1953-----	Abordagem Sociotécnica
1954 -----	Teoria Neoclássica
1957 -----	Teoria Comportamental
1962 -----	Desenvolvimento Organizacional
1972-----	Teoria da Contingência

Figura 1 – As principais teorias do pensamento administrativo
 Fonte: Fonte: Chiavenato (2000, p.8)

O surgimento de uma nova abordagem não configura o término da anterior, algumas vigoraram em datas paralelas, mas o fato mais marcante é que cada teoria privilegiou ou enfatizou uma das cinco variáveis, omitindo ou relegando a segundo plano as demais. Como pode ser visto na tabela abaixo:

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal; Princípios gerais da Administração; Funções do Administrador
	Teoria da burocracia	Organização Formal Burocrática; Racionalidade Organizacional;
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;
Pessoas	Teoria das Relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;
	Teoria Comportamental	Estilos de Administração; Teoria das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais;
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto;

Ambiente	Teoria estruturalista Teoria neo-estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto;
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
Tecnologia	Teoria dos sistemas	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico);

Tabela 1 – Principais teorias administrativas

Fonte: Chiavenato (2000, p.7)

Chiavenato (2000) aborda de forma objetiva os conceitos dos modelos tradicionais de gestão. No livro *Introdução à Teoria Geral da Administração* descreve a Administração Científica como uma teoria onde o enfoque principal era a ênfase nas tarefas, buscando aumentar a produção, produzindo mais em menos tempo, analisando a administração como uma ciência, estudando “tempos e movimentos”. Seu principal nome foi Frederick Winslow Taylor.

A Teoria da Burocracia pregava que um indivíduo com explicação detalhada de seus comportamentos e ações, deverá condicioná-los sem que suas emoções tenham interferência no seu comportamento. Baseada na racionalidade, esta teoria adequava os meios aos objetivos pretendidos. Seus principais nomes foram Max Weber e Robert K. Merton.

Já a Teoria Clássica da Administração foi pioneira na determinação das funções administrativas identificadas como: Planejar / Organizar / Comandar / Coordenar e Controlar (atualmente Comandar e Coordenar fundiram-se em Dirigir, pois nas teorias mais recentes ambas tem objetivos relacionados). Teoria empregada com ênfase na estrutura, tem muitos pontos comuns com a administração científica de Taylor, estudos em divisão do trabalho, disciplina, subordinação dos interesses individuais, equidade, espírito de equipe e várias outras. Esta teoria sofreu muitas críticas, principalmente na manipulação dos trabalhadores, aos quais eram oferecidos incentivos salariais, exageros de responsabilidade e nas unidades de comando. Principal nome foi Henri Fayol.

A Teoria das Relações Humanas despontou com a crise de 1929, na bolsa de Nova Iorque. Esta teoria teve como marco a pesquisa do médico e sociólogo Elton Mayo, que realizou em uma fábrica (de nome Hawthorne, que gerou o nome da pesquisa) uma pesquisa buscando aspectos que influenciavam positivamente ou negativamente a linha de produção da fábrica. Opondo-se a Teoria Clássica, esta teoria dava foco aos sentimentos dos trabalhadores e estudo da formação de grupos. Seus principais nomes foram Elton Mayo, Mary Paker Follet e Neidimir di Oliveira.

A Teoria Estruturalista foi marcada por autores que tinham como objetivo conciliar a Teoria Clássica à Teoria das Relações Humanas. O inovador desta teoria é que mesmo sendo estruturalista seu foco era na estrutura e no ambiente. Com este enfoque, coloca-se a organização como um “sistema aberto”, isto é, tem relações com o ambiente e outras organizações. Conceitos estes muito importantes, principalmente apontando a noção de organização como um todo, composto por partes que se inter-relacionam.

A Teoria dos Sistemas conceitua um sistema como um conjunto de partes que devidamente coordenadas formam um todo complexo ou unitário. Os pensamentos clássicos e científicos observavam a organização como um sistema fechado, a teoria dos sistemas viria para observar a organização como um sistema aberto que interage com o ambiente. O ambiente por sua vez, mesmo não fazendo parte do sistema, influencia neste. Seus Principais nomes foram Ludwig von Bertalanffy e Ross Ashby.

Uma teoria que surgiu como retomada, foi a Teoria Neoclássica da Administração, resgatando as teorias clássicas e científicas, tem como principal autor o famoso filósofo e economista austríaco Peter Drucker. Conhecido como pai da administração moderna, pregava que para uma organização transformar seus “esforços de venda a quase zero” deveria vender o produto certo, para o cliente certo, com distribuição adequada, preço adequado na hora oportuna.

A Teoria Comportamental trabalhava com a motivação, sugeria que o administrador deve dirigir as pessoas através de técnicas motivacionais para desempenhar com êxito suas funções administrativas. Maslow apresenta sua pirâmide motivacional, como teoria da motivação onde as necessidades humanas são colocadas em níveis com hierarquia e influência sobre as demais. Contribuição não menos importante apresenta McGregor com as teorias X e Y e seus extremos, onde a primeira assume que os indivíduos são preguiçosos e precisam de motivação para trabalhar, trabalho que é necessário para ganhar o sustento e sobreviver. Já a teoria Y dizia que as pessoas querem e precisam do trabalho, algo como uma necessidade de realização pessoal.

Outra teoria importante é a do Desenvolvimento Organizacional, também conhecida como D.O., está relacionada às mudanças dentro da organização e a sua capacidade de adaptar-se a estas. Pode ser conceituada como uma resposta da organização às mudanças

existentes, onde são modificados valores, atitudes, comportamentos e até a estrutura da própria organização. Realmente é algo bem complexo e educacional que necessitava da quebra de paradigmas para acompanhar o crescimento global da época.

2.2 MODELOS MODERNOS DE GESTÃO

A Teoria da Contingência através de pesquisas demonstrou que as variáveis externas podem ser consideradas como oportunidades ou restrições, estas considerações por vez influenciam os processos internos, decisões e a estrutura da organização. Para os autores da teoria nada é absoluto, as variáveis ambientais são consideradas independentes, ao contrário das técnicas administrativas que são consideradas dependentes e estas considerações demonstram que as variáveis ambientais não causam ocorrências em técnicas administrativas, e sim uma relação funcional do tipo “se-então”. Com esta definição os autores concluem que tudo é relativo. Para Stoner (1982) esta abordagem surgiu de pesquisas com empresas em relação ao ambiente, onde os pesquisadores tinham como objetivo aplicar fundamentos das teorias principais em situações verdadeiras, concretas no ambiente gerencial. Acrescenta que os fundamentos desta abordagem apontam para a importância das inter-relações e encontram-se na teoria dos sistemas.

Em 1954, assim como nos dias atuais, as empresas buscam inovações. Com o livro *A Prática da Administração de Empresas*, de Peter Drucker, surgiam os princípios do que conhecemos como Administração por Objetivos – APO. Segundo Odiorne (1970) esta abordagem não criava um novo método, mas completava os já existentes e seu principal enfoque era dado aos métodos de avaliação de desempenho. APO compreende um acordo entre gestor e funcionário onde são estabelecidos objetivos, ditados prazos e monitorado o processo. Ao final, gestor e funcionários têm que concordar que suas funções serão desempenhadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Outra abordagem bastante difundida, objeto de grupos de estudo e presente nas grades curriculares de diversos cursos de graduação e especialização é a Administração Estratégica. Ela opera como um conjunto de orientações, decisões e ações estratégicas focadas no futuro da empresa que assegurarão a melhor posição desta. Conceito esse ratificado por Stoner (1985, p.70), “o planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais[...]”. Notoriamente

verificamos que a administração estratégica se ocupa com o futuro da organização. Porém, este planejamento está longe de ser estático, ao contrário, deve estar em constante adaptação e reavaliação, por conta das inúmeras variáveis que existem no decorrer do planejamento. Exigindo do gestor uma observação das variáveis ambientais (externas) e internas da organização.

A Administração Participativa tem um enfoque na gestão de pessoas, pois sua essência é a valorização na capacidade das pessoas em tomar decisões e resolver problemas. Os funcionários são estimulados a participar da administração da empresa contribuindo através da manifestação de suas opiniões e experiências. Vejamos o que Maximiano (1995, p.19) coloca sobre o tema:

A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas[...]
A administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho[...]
A administração participativa contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações.

Já a Administração Japonesa é um modelo de gestão nascido na base da pirâmide da organização, no setor operacional. Tendo como objetivo o melhoramento contínuo e evitar o desperdício, conta com a participação direta dos funcionários. Tem suas origens no pós 2ª Guerra Mundial, e fez com que, em 25 anos, o Japão deixasse de ser um país completamente destruído e se transformasse em uma economia tão forte que pela primeira vez ofuscava o brilho das maiores forças econômicas do mundo. O sistema *Toyota* de produção (como foi denominado, por ser desenvolvido pelo engenheiro Taiichi Ohno na *Toyota Motor Co.*) tem como características marcantes o *JUST IN TIME* - sincronização do fluxo de produção, dos fornecedores aos clientes, o *KANBAN* – sistema de informação visual, que aciona e controla a produção, *MUDA* – busca da eliminação total de qualquer tipo de desperdício, *KAIZEN* – busca do melhoramento contínuo em todos os aspectos, refletindo na produtividade e na qualidade, sendo os círculos de controle da qualidade apenas um dos seus aspectos.

O *Benchmarking* é como ficou conhecida a técnica utilizada pela primeira vez na *Xerox Corporation* em 1979 nos Estados Unidos. O método consiste em uma comparação entre duas ou mais empresas buscando o melhor desempenho. Possibilita verificar no ambiente qual o melhor e mais eficiente método existente, aproveitando a experiência alheia, e empregar na sua organização. Este método exige uma constante avaliação de produtos,

serviços e processos dentro de uma sistemática e com a mentalidade de que ninguém é melhor em tudo, então “copiar” economiza tempo e trabalho.

Learning organizations são organizações que aprendem, que renovam e inovam continuamente. Segundo Senge (1994), estas empresas alcançam seus objetivos através de cinco disciplinas: raciocínio sistêmico (o todo e as interações de suas partes), domínio pessoal (objetivos, energia e paciência), conscientização dos modelos mentais enraizados (buscar e expô-los, examinados de forma meticulosa), definição de um objetivo comum (identidade comum e um sentido de missão), disciplina do aprendizado em grupo (uma mentalidade onde o importante é o grupo e não o indivíduo). Porém, não podemos chamá-la de uma nova teoria, e sim uma abordagem de áreas da administração distribuídas na sua aprendizagem.

2.3 MODELOS EMERGENTES DE GESTÃO

Visão Holística é algo que todos deveriam ter em sua empresa, desde o proprietário ou sócio ao funcionário. Conhecendo o todo fica mais evidente que cada um deve desempenhar o seu papel para que o objetivo deste todo seja alcançado. Nesta visão é possível discutir o específico sem desfocar a abrangência da organização. Capra (1982) destaca que nas décadas de 60 e 70 foram criadas correntes filosóficas, espirituais e políticas que sugerem um equilíbrio das relações humanas. Esta visão é necessária à medida que descobre-se que os problemas atuais são sistêmicos, este redirecionamento tem como resultado um aumento da criatividade e do empreendedorismo.

A Administração Empreendedora aborda aspectos culturais, psicológicos, econômicos e tecnológicos. Esta abordagem tem relação com a satisfação de alguma necessidade, aptidão em enfrentar crises, enxergar oportunidades. Isto ficou claro para as empresas americanas (depois as européias) que não acreditavam no potencial das empresas japonesas e mais tarde tomaram consciência de que os japoneses haviam desenvolvido uma revolução gerencial, contra a administração tradicional que estava tornando os americanos e europeus sem competitividade. Segundo Pinchot III (1989), a necessidade de mudanças levou a criação do modelo de administração empreendedora, que agora contaria com unidades independentes de negócios, com equipes buscando oportunidades e novos negócios, geração de novas alianças e parcerias, preocupação com carreiras alternativas, participação nos resultados (*gain sharing*) e a aplicação do espírito empreendedor (onde muitas das melhores pessoas estão) nas grandes organizações (*intrapreneur*).

Administração Virtual, originada por modelos de gestão baseados em uma estrutura formal enxuta e flexível. A velocidade do crescimento dos processos de automação, gerou novas tecnologias de trabalho, produtos virtuais e o *core-bussines* (que busca parcerias no foco da empresa ou ainda fora deste foco através de redes de valor “*networks*”). Para Davidow & Mallone (1993) as corporações virtuais começaram por visões futurísticas, chegaram a tornar-se uma possibilidade para os teóricos de administração e hoje tornaram-se uma necessidade econômica para os executivos das empresas, tudo em pouco mais de dez anos.

Reengenharia é o processo de adaptação das empresas ao seu ambiente. Impulsionada principalmente pela tecnologia da informação, as empresas buscam inovação e flexibilidade. Implica uma modificação total dos processos buscando primeiramente uma nova estratégia global fazendo mais, diferente e mais barato. Sua implementação segue quatro etapas: preparação, planejamento, implementação e avaliação. Alguns críticos censuram este modelo por ser radical e drástico, e apontam a readministração como contraponto da idéia.

Downsizing, pode ser descrito em poucas palavras como a redução da burocracia da organização. Embora não constitua um modelo de administração, mas sim uma técnica, serve como uma solução mais drástica do que a reengenharia (que foca nos processos e nas tarefas) pois o downsizing elimina posições e níveis hierárquicos. É importante lembrar que ambas focam o futuro melhor da empresa, mesmo que de forma radical.

A Gestão do Conhecimento é realmente uma corrente nova, que tem como objetivo buscar o aumento do desempenho das organizações proporcionando: condições favoráveis, processos de localização, extração, partilha e criação de conhecimento. Utiliza também ferramentas e tecnologias de informação e comunicação. “A Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial [...]” (SVEIBY,1998, p. 3). Este modelo de gestão utiliza-se de vários outros modelos de gestão para elaborar sua estratégia empresarial. Os principais auxiliares deste modelo são: a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

3 APLICAÇÃO DAS EVOLUÇÕES DAS TÉCNICAS DE GESTÃO NO NEGÓCIO PRÓPRIO

Conhecendo os principais conceitos de gestão, podemos focar na constituição do negócio próprio, tomando cuidado para não participar das estatísticas que, segundo Corrêa (2009), apontam 62% de mortalidade das empresas brasileiras em até cinco anos de operação. Uma boa opção de acessoria no início das atividades do novo negócio são as incubadoras de empresas. Nelas os projetos são primeiramente selecionados e através de um ambiente planejado e protegido iniciam suas atividades com uma série de facilidades (infra-estrutura, acessórias, cursos de qualificação, internet, etc.). O objetivo destas incubadoras é reduzir a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas. Os custos de participar destes projetos de incubadoras são reduzidos, pois são divididos entre as demais empresas incubadas ou muitas vezes subsidiado. Após um período (estipulado pela incubadora) a empresa é recolocada no mercado onde irá atuar doravante com recursos próprios.

Como nem todos possuem a sorte ou bons projetos para serem selecionadas por incubadoras, cabe colher experiências positivas e agregar conhecimento. Existem bons livros no mercado que trabalham exatamente no segmento do negócio próprio, alguns mais didáticos outros até extrovertidos. Alguns dão dicas importantes, como Chér (2002) que aponta dentre inúmeras considerações sobre o tema, soluções financeiras para o negócio próprio. O autor cita o Proger Urbano como uma linha de crédito para micro e pequenas empresas, com fundos proveniente do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) e oferecido pelo Banco do Brasil. Além destas, existem outras opções que devem ser consultadas antes de captar os recursos externos.

Ramos (2005) agrupou uma série de experiências vividas por empresários, dificuldades e casos de sucessos e elaborou uma espécie de “manual básico” a ser seguido por quem não quer ter o desprazer de participar das estatísticas sobre empresas que “fecham” nos primeiros anos de vida. Ramos apresenta dez regras fundamentais para montar um negócio:

1. Conheça o mercado – conheça o ramo profundamente, não deixe nada escapar. Procure o melhor lugar, trace etapas e não esqueça de colocar isso tudo no papel, montando um “plano de ação”.

2. Defina o plano de ação – realize uma pesquisa de mercado para que sejam respondidas as perguntas básicas: qual o produto, qual a demanda, quais os concorrentes, quais os consumidores, quais os fornecedores, qual segmento quero atingir. Defina qual o

valor do investimento (verifique quantos empregados serão necessários, quantos metros quadrados serão utilizados, quanto gastará em propaganda, e por quanto tempo a empresa se sustentará no mercado até atingir o equilíbrio financeiro e econômico) anotando tudo em um cronograma de investimentos.

3. Cronograma de investimento – Elabore uma planilha e anote os valores de investimentos a serem realizados na implementação do negócio.

4. Cronograma do projeto – Este cronograma são os investimentos lançados mês a mês necessários para concluir o projeto.

5. Montar planilhas para cada item – Uma vez elaborado o cronograma do projeto, elabore uma planilha para cada item, especificando o que será gasto. No caso de obras no cronograma do projeto, crie uma planilha especificando quanto será gasto de material de construção, empreiteira, arquiteto, etc. tudo especificado para auxiliar no controle.

6. Levantar informações fiscais e tributárias – Lembre-se de consultar um bom contador que ajudará responder qual o tipo de sociedade será constituída, qual regime tributário é o mais vantajoso, qual impostos serão pagos pelo produto e no preço de comercialização, quais as exigências dos órgãos públicos da região, quais os honorários e as taxas, qual o tempo necessário para a liberação do alvará de funcionamento.

7. Fazer o contrato social – Nele serão definidas as regras de administração, gerenciamento, distribuição dos lucros e prejuízos, prerrogativas e obrigações dos sócios, representação legal. Deve ser revisto cláusula por cláusula verificando a vontade dos sócios.

8. Definir a formação do preço – Verificar aspectos como custos de matéria prima, mão-de-obra, estocagem, hora de máquinas, embalagem, tempo de fabricação, impostos e margem de lucro. No caso de prestação de serviços observar o custo da hora do serviço que é composta por aluguel, contas de consumo, depreciação de equipamentos, folha de pagamento e impostos, seu somatório deve ser dividido por 220, que é o tempo normal de trabalho mensal.

9. Prever publicidade – Não interessa o porte do seu investimento, por mais que seja conhecido é importante fazer uma divulgação.

10. Colocar o plano em ação – Nesta fase já deve estar decidido qual o tipo da empresa, o local de funcionamento, o cronograma, captação de recursos. Já deve ter sido constituída legalmente a empresa, comprado ou alugado instalações, estabelecido fornecedores e planejado sua publicidade, finalmente a empresa pode começar a funcionar.

Apresentados os elementos para o sucesso do negócio próprio, lembramos que administrá-lo não será tarefa fácil, exigindo mais trabalho que trabalhar para terceiros. Ao contrário do que muitos pensam, deixar de ser funcionário para ser patrão não está relacionado somente a vencimentos melhores, diminuição da carga de trabalho ou liberdade na escolha da jornada de trabalho.

Apontado como principal fator de fracasso nas pequenas empresas, o aspecto financeiro é fundamental, principalmente na hora de separar as contas. Ramos (2005, p.65) destaca:

[...] por mais que tente separar uma coisa da outra, usando até mesmo nomenclaturas no fluxo de caixa do tipo “contas a pagar do sócio”, essa classificação atrapalhará a análise do desempenho da empresa e, seguramente, o sócio deixará de ter vida própria, pois não receba pró-labore e sim as contas pagas pela empresa. Portanto, não se deixe levar pelo comodismo: retire imediatamente suas contas a pagar e a receber pessoais de dentro da empresa.

Lembre-se de definir a missão da empresa, saber qual a finalidade dela existir. Desta forma a administração da empresa saberá o que colocar em primeiro lugar.

Não meça esforços para obter a realização dos seus colaboradores, eles são os únicos recursos verdadeiros da sua organização, torne o trabalho produtivo aumentando as chances de desenvolvimento dos colaboradores, estimulando a realização pessoal. Porém, manter este desempenho não é tarefa fácil, e deve ser encarado como um desafio ao empreendedor.

Outro aspecto que também não pode ser esquecido é a responsabilidade social. Esta também é tarefa do gestor, que administra os impactos sociais e as responsabilidades sociais da empresa. Não é concebível uma organização que não percebe que ela, mais do que fornecer emprego ou lucro ao proprietário, deve prover bens e serviços aos consumidores e consequentemente à sociedade. Sempre lembrando que sua empresa deve se preocupar com o meio ambiente e também com a qualidade de vida das pessoas ao seu redor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciou-se através deste estudo a necessidade do domínio de conceitos de gestão para uma adequada administração do negócio próprio. No que se refere à necessidade de realização pessoal dos colaboradores de uma empresa, é fundamental o conhecimento de aspectos da teoria das relações humanas, da teoria comportamental, da busca de objetivos comuns do empregado e do gestor (administração por objetivos). É importante relacionar o plano de negócios ao planejamento estratégico, assim como valorizar as idéias de funcionários através da administração participativa.

Fica em evidência a necessidade de discutir uma estratégia que possibilite melhorar a competitividade em relação aos concorrentes, através de noções de *benchmarking*. Isto transformaria seu negócio próprio numa espécie de *learning organizations*, aprendendo com o ambiente externo. Também é possível imaginar a aplicação de ferramentas emergentes de gestão como a gestão do conhecimento ou administração virtual.

Finalmente, podemos afirmar que o conhecimento ou revisão destes conceitos, servirá de fundamento concreto para reflexão e orientação na escolha das técnicas de gestão necessárias para a conquista e administração do negócio próprio.

REFERÊNCIAS

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Editora Cultrix, 1982.

CHÉR, Rogério. **O meu negócio próprio**: Todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CORRÊA, Elisa. **Como realizar o seu sonho de negócio**. Pequenas Empresas Grandes Negócios, ed 245, jun 2009. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/>

0,,EMI81831-17166,00-COMO+REALIZAR+O+SEU+SONHO+DE+NEGOCIO.html>

Acesso em: 12 dez 2009.

DAVIDOW, W. H. & MALLONE, M. S. **A Corporação virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Alem da Hierarquia: Como implantar Estratégias Participativas para Administrar a Empresa Enxuta**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

ORDIONE, George S. **Gestão por Objetivos: Um sistema de Direção**. Lisboa: Clássica Editora, 1970.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

RAMOS, Urubatan de Almeida. **Como conquistar e administrar o seu próprio negócio**. São Paulo: Idéia e Ação, 2005.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. 9. ed. São Paulo: Editora BestSeller, 1994.

STONER, James A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.