



# ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Alcançando o Sucesso  
Empresarial

*José Carlos Guimarães Junior*

*Michele Lins Aracaty e Silva*



HOME EDITORA

José Carlos Guimarães Junior  
Michele Lins Aracaty e Silva

# **Administração Estratégica: Alcançando o Sucesso Empresarial**

1ª Edição

Belém-PA  
Home Editora  
2023

© 2023 Edição brasileira  
by Home Editora

© 2023 Texto  
by Autor

Todos os direitos reservados

### **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Ednilson Sergio Ramalho de Souza (Editor-Chefe)

Prof. Dr. Laecio Nobre de Macedo-UFMA

Prof. Dr. Carlos Erick Brito de Sousa-UFMA

Prof. Dr. Rodolfo Maduro Almeida-UFOPA

Prof. Me. Éfrem Colombo Vasconcelos Ribeiro-IFPA

Prof. Me. Jorge Carlos Silva-ULBRA

### **Diagramação e revisão**

Autores

### **Design da capa**

Laiane Borges

### **Bibliotecária**

Janaina Ramos-CRB-8/009166

### **Produtor editorial**

Nazareno Da Luz



Todo o conteúdo apresentado neste livro é de responsabilidade do(s) autor(es).  
Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-SemDerivações 4.0 Internacional.

### **Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)**



A238

Administração Estratégica: alcançando o sucesso empresarial / Jose Carlos Guimarães Junior, Michele Lins Aracaty e Silva. – Belém: Home, 2023.

Livro em PDF

ISBN 978-65-6089-018-3

DOI 10.46898/home.8d1a08ec-ba5b-4057-8131-1941ef12f13f

1. Tributação das micro e pequenas empresas. I. Guimarães Junior, Jose Carlos. II. Silva, Michele Lins Aracaty e. III. Título.

CDD 351

Índice para catálogo sistemático

I. Administração.

## **SUMÁRIO**

### **Capítulo 1**

Tributação das micro e pequenas empresas.....8

### **Capítulo 2**

As relações interpessoais no contexto organizacional de empresas do segmento do agronegócio.....25

### **Capítulo 3**

Relações interpessoais: um fator chave para o sucesso organizacional.....37

Sobre os autores.....49

## **APRESENTAÇÃO**

É com grande entusiasmo que apresentamos nosso livro "Administração Estratégica: Alcançando o Sucesso Empresarial". Este trabalho é resultado de um esforço dedicado para oferecer uma visão abrangente e prática da administração estratégica, abordando as complexidades da gestão moderna de negócios.

Em um ambiente empresarial em constante evolução, a administração estratégica se tornou a espinha dorsal de organizações de todos os tamanhos e setores. Ela não apenas molda a direção de uma empresa, mas também desempenha um papel fundamental na definição de seu sucesso a longo prazo.

Nosso livro mergulha nas principais questões da administração estratégica, fornecendo insights valiosos sobre como as empresas podem enfrentar desafios, abraçar oportunidades e alcançar o sucesso. Cobrimos uma variedade de tópicos, desde a formulação de estratégias até a execução eficaz, passando pela gestão de recursos, liderança, inovação, responsabilidade social empresarial e muito mais.

O que torna este livro único é a combinação de teoria sólida e aplicações práticas. Cada capítulo é repleto de exemplos reais, estudos de caso inspiradores e dicas acionáveis que os leitores podem aplicar imediatamente em suas próprias organizações.

Nossa abordagem é holística, reconhecendo que a administração estratégica não se trata apenas de números e planos, mas também de pessoas, cultura e valores. Nossos autores são especialistas em suas áreas, com décadas de experiência em liderança, gestão e estratégia empresarial.

Este livro é destinado a líderes, gerentes, estudantes e todos aqueles que desejam aprimorar suas habilidades em administração estratégica. Seja você um profissional experiente ou um novato no campo, encontrará informações valiosas que o ajudarão a tomar decisões informadas e a enfrentar os desafios do mundo empresarial contemporâneo.

Em "Administração Estratégica: Alcançando o Sucesso Empresarial", abrimos as portas para a compreensão e aplicação prática das melhores práticas em administração. Estamos confiantes de que este livro será uma ferramenta valiosa para ajudar as organizações a prosperar e alcançar o sucesso empresarial em um ambiente de negócios em constante mudança.

Esperamos que este livro inspire, informe e capacite você em sua jornada rumo à excelência em administração estratégica. Junte-se a nós nesta busca pelo sucesso empresarial sustentável. Boa leitura!

Prof José Carlos Guimarães Jr. Ph.d



## **CAPÍTULO 1**

### **TRIBUTAÇÃO DA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

#### **Resumo**

A partir da Revolução Industrial ocorrida no século XVII, o mundo passou por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, que fizeram com que houvesse a expansão de organizações no Brasil, sobretudo as microempresas. Todavia, apesar de milhares de microempresas serem abertas todo ano, muitas declaram falência com pouco tempo de constituição, uma vez que não conseguem suas atividades diante de um mercado altamente competitivo, devido, dentre outros motivos, aos seus gastos, a incidência de tributos e a falta de planejamento. Assim, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar a importância do planejamento tributário para a continuidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Para tanto, a fim de alcançar os objetivos aqui propostos, a metodologia de estudo consistiu em uma revisão bibliográfica, utilizando-se dos ensinamentos de teóricos e estudiosos que se dedicam ao tema. Por fim, constatou-se que diante da complexidade das empresas modernas e a alta competitividade entre mercados, ressalta-se a necessidade das empresas em diminuir o ônus tributário através do planejamento tributário e o conhecimento da legislação, de forma a economizar recursos e, conseqüentemente, possibilitar seu crescimento através do dispêndio em investimentos necessários.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresa. Tributação. Simples Nacional. Planejamento Tributário

## **Abstract**

Since the Industrial Revolution that took place in the 17th century, the world has undergone constant changes of an economic, social and technological nature, which have led to the expansion of organizations in Brazil, especially micro-enterprises. However, despite thousands of micro-enterprises being opened every year, many declare bankruptcy within a short time of incorporation, since they are not able to operate in a highly competitive market, due, among other reasons, to their expenses, the incidence of taxes and the lack of planning. Thus, the general objective of this article is to analyze the importance of tax planning for the continuity of micro and small companies in Brazil. Therefore, in order to achieve the objectives proposed here, the study methodology consisted of a bibliographic review, using the teachings of theorists and scholars who are dedicated to the subject. Finally, it was found that in view of the complexity of modern companies and the high competitiveness between markets, it is emphasized the need for companies to reduce the tax burden through tax planning and knowledge of the legislation, in order to save resources and, consequently, enable its growth through the expenditure on necessary investments.

**Keywords:** Micro and Small Enterprises; Taxation; Simple national; Tax Planning.

## **1. INTRODUÇÃO**

A partir da Revolução Industrial ocorrida no século XVII, o mundo passou por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, que fizeram com que houvesse a expansão de organizações no Brasil, sobretudo as microempresas. Todavia, apesar de milhares de microempresas serem abertas todo ano, muitas declaram falência com pouco tempo de constituição, uma vez que não conseguem suas atividades diante de um mercado altamente competitivo, devido, dentre outros motivos, aos seus gastos, a incidência de tributos e a falta de planejamento.

O Sistema Tributário do Brasil sofreu diversas alterações ao longo dos anos à medida que a sociedade evoluiu, bem como as atividades econômicas das empresas. Dessa maneira, a Constituição Federal de 1988 buscou assegurar um tratamento diferenciado para as micro e pequenas empresas de forma a incentivar o desenvolvimento destas, visto que a carga tributária no Brasil constitui em um dos maiores entraves encontrados para a continuidade da atividade econômica das empresas e seu crescimento.



À vista disso, questiona-se: Qual a importância do planejamento tributário para as empresas brasileiras de pequeno porte no atual cenário econômico, político e social?

Como hipótese de pesquisa, considera-se que o planejamento tributário é de suma importância para garantir a continuidade das empresas diante do mercado altamente competitivo, bem como sua importância frente a possível redução da carga tributária das organizações.

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar a importância do planejamento tributário para a continuidade das micro e pequenas empresas no Brasil. De forma a materializar este objetivo, os objetivos secundários desta pesquisa são: (i) apresentar o conceito de micro e pequenas empresas; (ii) definir e apontar para a importância do planejamento tributário; (iii) relacionar a importância do planejamento tributário para as pequenas e médias empresas, sobretudo o regime de tributação Simples Nacional.

Isto posto, o desenvolvimento desta pesquisa justifica-se ao contribuir para o aprofundamento do conhecimento teórico de estudantes sobre o tema em relação ao planejamento tributário e a escolha certa a respeito dos regimes tributários nas empresas.

Ressalta-se, ademais, a falta de conhecimento por parte de empresários e contadores a respeito de sua importância de forma a atingir o melhor resultado econômico possível.

Para atingir o propósito previamente estabelecido, esta pesquisa foi organizada em cinco capítulos, a contar por esta introdução, que visa contextualizar o tema de pesquisa, de forma a justificar o seu desenvolvimento, limitando-a aos objetivos gerais e específicos estabelecidos. O segundo capítulo, por sua vez, apresentará uma breve fundamentação teórica, de forma a apresentar os principais conceitos relativos ao tema, como a definição de pequena e microempresa, planejamento tributário e Simples Nacional. Em seguida, o terceiro capítulo será responsável por abordar a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, bem como a abordagem utilizada, objetivos e a sua operacionalização. Posteriormente, o quarto capítulo apresentará a conclusão do tema, compilando todas as informações

e dados levantados. Para finalizar, o quinto capítulo encerra apresentando as referências bibliográficas que subsidiaram o desenvolvimento da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será feita uma breve contextualização sobre os principais tópicos que irão compor essa pesquisa, dentre eles: as micro e pequenas empresas no Brasil; planejamento tributário e sua importância; os regimes tributários, sobretudo o Simples Nacional; e, por fim, a importância do planejamento tributário para a continuidade das empresas de pequeno e médio porte.

### **2.1 As micro e pequenas empresas no Brasil**

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MPE's) possuem grande relevância econômica no contexto brasileiro e importante papel social, uma vez que são responsáveis por empregar a maior proporção de trabalhadores no Brasil. De acordo com os dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), existem mais de quatorze milhões de pequenos negócios no Brasil, sendo a região Sudeste a principal responsável por esses dados (SEBRAE, 2015).

Corroborando com isso, Cavalcante (2019) afirma que as micro e pequenas empresas brasileiras possuem grande responsabilidade no desenvolvimento econômico do país, uma vez que emprega uma grande quantidade de pessoas e, conseqüentemente, possui grande contribuição para a renda familiar.

De acordo com os estudos desenvolvidos por Marques e Santos (2020) no que tange ao relatório publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no período compreendido entre 2014 e 2017 as MPE's eram responsáveis, numericamente, por cerca da criação de 4,5 milhões dos novos empregos no Brasil. Ademais, ainda de acordo com o estudo, verificou-se que 99% das empresas do país possuíam a configuração

de micro e pequenas empresas e que cerca de 54% da população empregada trabalhava nesses empreendimentos.

Cunha e Soares (2010) destacam que as MPE são cruciais para o mercado de qualquer país, uma vez que absorvem grande parte da mão de obra e movimentam todos os setores da economia. Assim, ainda segundo os estudos realizados pelos autores, a MPE's representam 48% da produção, 59% dos empregos e 42% dos salários totais do Brasil.

De acordo com o relatório divulgado pelo Sebrae em fevereiro de 2014, às pequenas empresas geraram 148.152 novos empregos celetistas, o que representava naquele ano 56,8% dos empregos formais registrados no país. Já as médias e grandes empresas, juntamente com a Administração Pública, foram responsáveis por 112.671 postos de trabalhos ocupados (SILVA & SCHEFFER, 2015).

O conceito de Microempresa e Empresas de Pequeno Porte foi abordado pela primeira vez pela Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984 que prevê o tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativos, fiscais, previdenciários, trabalhistas, creditícios e de desenvolvimento empresarial. Posterior a isso, várias alterações foram feitas na legislação até a revogação expressa da Lei nº 7.256 pela Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, conhecida como Estatuto da Micro e Pequena Empresa ou Lei Geral.

De acordo as prerrogativas da Lei Complementar nº. 123 de 14 de dezembro de 2006, considera-se microempresa ou empresa de pequeno porte o empresário, a sociedade empresária e a sociedade simples, devidamente registrada a cargo das Juntas Comerciais, ou no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, em se tratando de sociedade simples.

Para o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte é classificada como pequena empresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que possuir receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior R\$ 1.200.00,00 (um milhão e duzentos reais). (SEBRAE, 2006). De acordo com Costa (2010), esta Lei não trata apenas de aspectos tributários, mas aborda também questões de desburocratização, acesso a novos mercados, entre outros.

Para o SEBRAE, (2018) pequenos negócios são empreendimento com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões, sendo formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI) (SILVA, 2019).

Oliveira *et. al.* (2010) destacam que foi apenas na década de 80 que essas empresas ganharam importância econômica e social para os países desenvolvidos e em desenvolvimento e, portanto, também atenção dos governos, que passaram a criar políticas públicas a elas voltadas. Dito isso, em 2006 positivou-se na Constituição Federal o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte que objetivou estimular o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios, de forma a gerar empregos, distribuição de renda, inclusão social, fortalecimento da economia e redução da informalidade. (TAVARES. 2007).

Dessa maneira, as MPE's recebem uma atenção especial pelo Estado, como explicita o art. 179 da Constituição Federal:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las, pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, p.21).

Entretanto, apesar do grande volume de MPE 's que surgem diariamente e dos incentivos fiscais recebidos, a taxa de mortalidade delas ainda é elevada. Conforme Ramos (1995), 80% das MPE's fecham suas portas com menos de um ano de existência, o que, para Perius (2003), reflete diretamente na sociedade na qual está inserida, causando grandes impactos sociais e econômicos, uma vez que diminui postos de trabalho, cai a arrecadação de impostos e, dificilmente, o valor investido retorna aos seus investidores.

Cunha e Soares (2010) chamam a atenção para a falta de planejamento como a principal vilã das MPE 's, uma vez que estas estão presentes em um mercado altamente competitivo e boa parte das empresas de pequeno porte

não dão muita importância para essa etapa. Para Gem (2004) apud Cunha e Soares (2010, p.22), o alto índice de mortalidade dessas empresas reside no fato de que “a maioria dos empreendedores brasileiros não possuem conhecimentos ou estarem despreparados para enfrentarem um mercado altamente competitivo”. Assim, muitas empresas são criadas por necessidade e não por oportunidade, o que pode gerar graves erros nos processos de tomada de decisão.

Frente a esse cenário, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontou, em 2003, as principais características presentes na gestão dessas empresas e que são responsáveis pelo fracasso delas, em destaque para o:

- 1) Baixo investimento em inovação tecnológica;
- 2) baixo nível de terceirização;
- 3) altas taxas de natalidade e mortalidade;
- 4) alto índice de sonegação fiscal;
- 5) presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares
- 6) grande centralização do poder decisório;
- 7) não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- 8) baixo volume de capital empregado;
- 9) registros contábeis pouco adequados;
- 10) contratação direta de mão-de-obra;
- 11) baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- 12) dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- 13) dificuldade de definição dos custos fixos;
- 14) utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Um dos principais desafios dos pequenos negócios no Brasil são a sobrevivência e o crescimento da empresa. “A economia cada vez mais globalizada gera disputa por novos mercados que transcendem os limites territoriais e locais, fazendo com que as organizações busquem se adequar às

novas tendências, objetivando manter sua competitividade.” (MARQUES; SANTOS, 2020).

## **2.2 Planejamento tributário**

Dentre as principais atividades exercidas pela contabilidade nas empresas, destaca-se para o planejamento tributário, no qual estuda-se a melhor forma de tributação a ser aplicada nas empresas, considerando para isso diversos fatores, como atividade econômica e faturamento. Assim, através do planejamento tributário é possível determinar como serão implementadas e aplicadas diversas ferramentas relacionadas ao processo empresarial, de forma que a empresa alcance o sucesso desejado (SILVA, 2019).

Dessa maneira, o planejamento tributário consiste em um conjunto de decisões a serem tomadas inicialmente para que, posteriormente, possam ser implantadas a fim de proporcionar e eficácia empresarial, considerando assim todos os fatores relevantes antes de sua execução (CUSTÓDIO *et al*, 2020).

Salienta-se, a imprescindibilidade da tomada de decisões em consonância com o planejamento para que as tarefas sejam cumpridas da forma mais econômica possível e assim, aumentar a probabilidade da continuidade da entidade no mercado, além de possibilitar maiores vantagens para as pessoas que se relacionam com ela, isto é, sócios, empregados, fornecedores, clientes, governo, dentre outros (CUSTÓDIO *et al*, 2020).

De acordo com Tavares (2019), O planejamento tributário é uma medida legal e constitucional, indispensável para qualquer empresa que esteja buscando promover redução de custos a fim de se tornar mais competitiva no mercado, alcançando preços que os concorrentes não poderiam oferecer com um modelo tributário inadequado ou sem criatividade (TAVARES, 2019, p. 01).

Vale dizer que, quando bem realizado, o planejamento tributário auxilia na gestão dos tributos, norteando a empresa a reduzir, legalmente, os impactos causados pelos mesmos, agindo de caráter preventivo e subsidiando o processo de tomada de decisão pelos gestores da empresa (SILVA *et al*, 2020).

Para que se elabore um planejamento tributário eficaz é necessário conhecer a legislação, estudá-la e buscar ações que evitem o desencaixe sem feri-la. Segundo Silva *et al*. (2020) o resultado da empresa está diretamente relacionado a sua carga tributária, pois, os tributos afetam a vida financeira da organização.

Dessa maneira, o planejamento tributário possui como objetivo proteger as atividades econômicas das empresas através do estudo de alternativas válidas, isto é, legais, que mitiguem o montante de tributos pagos. Podendo, assim, tanto evitar a incidência do tributo, como também reduzir o encargo fiscal ou adiar o ônus tributário (MONTEIRO *et al*, 2019).

Logo, o objetivo primordial do planejamento tributário consiste na economia tributária, devendo o gestor ou contador responsável evitar sempre que possível o caminho mais oneroso no quesito fiscal. Com a economia no pagamento de tributos, a empresa se torna mais competitiva no mercado, podendo ofertar melhores preços e atender com mais facilidade as demandas de seus clientes (SILVA *et al*, 2018).

Vale dizer, ainda, que o planejamento tributário deve ser feito em congruência com o planejamento financeiro da empresa, devendo estar relacionado com o seu controle de fluxo de caixa, a apuração dos custos e à formação do preço de venda dos bens ou dos serviços (MONTEIRO *et al*, 2019).

### **2.3 Tributação para micro e pequenas empresas**

De acordo com Souza (2018), a carga tributária brasileira é complexa, elevada e ineficiente, de forma que gera grande insegurança aos empreendedores e prejudica o crescimento da economia, causando assim uma incapacidade das empresas de pequeno e médio porte competirem no

mercado com as grandes empresas. Dessa forma, as Micro e Pequenas Empresas são as que mais são prejudicadas pela alta incidência de tributos e, assim, muitas delas não se regularizam e acabam praticando a evasão fiscal, ou seja, exercem sua atividade econômica desrespeitando a legislação tributária.

Dessa forma, em 2003, o governo criou a Lei nº 10.683, alterada em 2013 pela Lei 12.792 que é intitulada como Secretaria da Micro e Pequena Empresa (SMPE) e buscou analisar e criar formas de incentivar a criação de pequenas empresas, bem como aumentar a competitividade das mesmas no mercado econômico. Assim, foi através da SMPE foi criada a Lei do Simples Nacional (LIMA; SANTOS; PARANAIBA, 2019).

Vale dizer que as organizações repassam impostos aos cofres públicos de acordo com o regime tributário no qual estão enquadradas, devendo levar em consideração para esse enquadramento os valores arrecadados durante o exercício social (PINTO, 2022).

Assim, o sistema tributário brasileiro é constituído por três regimes, dentre os quais a empresa deverá optar, obrigatoriamente, por um deles, influenciando diretamente em seu custo e lucratividade. Assim, esses regimes são: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro real. Ao optar, a empresa deve escolher pelo modo que melhor se adeque a sua realidade e situação econômica, visando benefícios fiscais e financeiros (SANTOS *et al*, 2022).

### **2.3.1 Simples Nacional**

O regime de tributação denominado de Simples Nacional (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) consiste em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio no qual feita a aplicação de percentuais favorecidos e progressivos que incidem sobre uma única base de cálculo, isto é, a receita bruta (SILVA, 2019).



De acordo com Figueiredo (2021), as características do regime do Simples Nacional estão descritas na Lei Complementar nº 123 (2006) e na receita Federal do Brasil:

- Ser Facultativo;
- Ser irretroatável para todo o ano-calendário;
- Abrange os tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- Recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação – DAS;
- Disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido;
- Apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- Possibilita os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB.

Criado pelo sistema tributário como uma forma de facilitar os procedimentos relativos tributação empresarial, tornando-os mais práticos e fáceis, sobretudo para as empresas de pequeno e médio porte, o Simples Nacional consiste em uma forma de recolher tributos com base em informações descritas em um único relatório (SILVA, 2019).

Para Leitão (2014) desde a criação do Simples Nacional pela Lei 9.317/96, as pequenas e microempresas passaram a ter benefícios, dentre eles a redução da carga tributária, que possibilitou que o pagamento dos impostos federais, estaduais e municipais (PIS, COFINS, ISS, IPI, IRPJ, CSLL e ICMS) sejam realizados por um único documento. Assim, o recolhimento dos tributos é feito por intermédio de uma guia única, chamada de DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), de forma mensal (PINTO, 2022).

Assim, nesta guia, isto é, em um montante único, estão incluídos a maioria dos tributos, abrangendo os impostos federais, estaduais e municipais, que são calculados sobre o montante da receita bruta da pessoa jurídica a citar: IRPJ, CSLL, IPI, ICMS, ISS, entre outros, até mesmo o INSS Patronal (UMBACH, 2021).

Vale dizer que, para que uma empresa opte pela sua tributação por meio do Simples Nacional, é necessário que suas atividades estejam enquadradas nos parâmetros anexados e destacados pela Lei do Simples Nacional, que busca descrever os tipos de atividades, bem como os valores de faturamentos que podem ser enquadrados como simples nacional (SILVA, 2019).

Todavia, o regime de tributação Simples Nacional apresenta como desvantagem a impossibilidade de as pessoas jurídicas receberem reembolso referente ao pagamento de tributos pelo fato de não diferenciarem, em nota fiscal, o pagamento específico de tributos como IPI e ICMS (UMBACH, 2021).

Isto posto, salienta-se que o enquadramento das Micro e Pequenas Empresas no Simples Nacional possui como benefício a redução da carga tributária incidida sobre essas empresas e, conseqüentemente, auxiliando estes empreendimento a expandirem seus negócios e gerar empregos para a população (SOUZA, 2018).

Ademais, de acordo com o autor supracitado, a simplificação do recolhimento tributário proporcionado pelo regime Simples Nacional afastou os empresários de atuarem na ilegalidade, visto que a burocracia e as exigências contábeis no que tangem a legislação tributário foram mitigados.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção destina-se a descrever os métodos, procedimentos e técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. Dessa forma, quanto aos seus objetivos de investigação, a pesquisa é considerada descritiva, uma vez que, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66), a pesquisa descritiva é “a

pesquisa que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é considerada, predominantemente, como pesquisa qualitativa, uma vez que busca investigar a importância do planejamento tributário para a manutenção de desenvolvimento das empresas de pequeno e médio porte no Brasil, utilizando para isso o cruzamento das teorias analisadas através de levantamentos bibliográficos realizados por estudiosos que se dedicaram ao desenvolvimento do tema

A pesquisa qualitativa permite avaliar, através de observações e constatações, o problema a ser estudado por meio dos dados coletados. Assim, pode-se descrevê-la como sendo,

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de casos; experiência pessoal; introspecção; história devida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais/registros de campo; históricos interativos e visuais – que descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance (DENZIN; LINCOLN et al. 2006, p. 17).

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa utilizou-se da revisão bibliográfica que, de acordo com Gil (1991, p.48) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para isso, a pesquisa baseou-se em estudos de autores, tais como Tavares (2017), Monteiro *et al* (2019), Figueiredo (2021), Pinto (2022), dentre outros.

Sob a ótica de Galvão (2010), o levantamento bibliográfico consiste em um planejamento da pesquisa, especificando e delimitando o tema da pesquisa a ser realizada, de forma a encontrar informações precisas e coerentes com os objetivos da pesquisa.

Para isso será realizada uma pesquisa bibliográfica que: é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. Pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (SEVERINO, 2007, p. 122).

O procedimento metodológico para a operacionalização desta pesquisa a fim de se chegar aos resultados e conclusões ocorreu em três etapas. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico a respeito do tema, através de buscas bibliográficas de dados secundários, que segundo Severino (2007), são dados já trabalhados e registrados, como livros, artigos e monografias, disponíveis no ambiente virtual, com zelo para a confiabilidade e veracidade do material em questão posteriormente, as informações coletadas foram filtradas de forma a selecionar apenas aqueles relevantes para esta pesquisa.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para alcançar os propósitos desta pesquisa, discutiu-se os aspectos teóricos relativos à tributação das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, destacando-se para a importância do planejamento tributário e do seu correto enquadramento quanto ao regime tributário para a continuidade e desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, o desenvolvimento da pesquisa apoiou-se no método de Revisão Bibliográfica, objetivando fazer um levantamento bibliográfico de pesquisas realizadas por conhecedores sobre o assunto.

Assim, através desta pesquisa verificou-se que as empresas de pequeno e médio porte possuem papel fundamental na economia do Brasil, visto que contribuem de forma significativa para o PIB do país, além de gerar inúmeros empregos formais.

Posto isso, constatou-se que diante da complexidade das empresas modernas e a alta competitividade entre mercados, ressalta-se a necessidade

das empresas em diminuir o ônus tributário através do planejamento tributário e o conhecimento da legislação, de forma a economizar recursos e, conseqüentemente, possibilitar seu crescimento através do dispêndio em investimentos necessários.

Com efeito, cumpre dizer que o propósito dessa revisão não é esgotar o tema, mas sim fazer um compilado de informações levantadas sobre o assunto, como forma de demonstrar a importância do planejamento tributário para a alavancagem da atividade empresarial.

## **REFERÊNCIAS**

Cavalcante, D. (2019). A Elisão fiscal no processo de planejamento tributário das micro e pequenas empresas. **Educandi & Civitas**, v. 2, n. 2.

Cervo, A. L.; Bervian. A. (2002). **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Cunha, A; Soares, C. (2010). **Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE 's)**. Revista da micro e pequena empresa (FACCAMP), v. 4, p. 15-39.

Custódio, I; DE AMURIM, A; DE OLIVEIRA SOUSA, A. (2020). Planejamento tributário como instrumento de maximização de lucro nas micro e pequenas empresas: Um estudo de caso. **Revista Interdisciplinar Encontro das Ciências-RIEC | ISSN: 2595-0959 |**, v. 3, n. 3.

Denzin, N; Lincoln, Y. (2006). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Artmed.

Figueiredo, D. (2021). **Planejamento tributário no Simples Nacional: perspectiva dos contadores sobre métodos de planejamento tributário para microempresas e empresas de pequeno porte**.

Freitas, T; Candido, J. (2020). **Análise da escolha dos regimes tributários do lucro presumido e simples nacional nas microempresas e empresas de pequeno porte do segmento industrial**. 2020.

Galvão, M. (2010). O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica. **Fundamentos de epidemiologia. 2ed. A**, v. 398, p. 1-377. Disponível em: [http://www2.eerp.usp.br/nepien/disponibilizararquivos/levantamento\\_bibliografico\\_cristianagalv.pdf](http://www2.eerp.usp.br/nepien/disponibilizararquivos/levantamento_bibliografico_cristianagalv.pdf). Acesso em 05 agosto 2022.

Lima, M; Santos, G; Paranaíba, A. (2019). Análise das mudanças ocasionadas na tributação das empresas optantes pelo simples nacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 1, p. 32-50.

Marques, J; Santos, L. (2020). **Os principais motivos que levam à mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil entre os anos de 2013 a 2019.**

Monteiro, P al. (2019). A importância do planejamento tributário para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. **REVISTA FAIPE**, v. 9, n. 1, p. 50-58.

Pinto, S. (2022). Regimes tributários nacionais e o planejamento como alternativa para redução dos custos fiscais em uma empresa pública. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 6, p. 1142-1154.

Ramos, Â; Niveiros, S; CARNEIRO JUNIOR, J. (2019). Planejamento tributário: análise bibliométrica dos artigos publicados na base atena no período de 2012 a 2016. **Desafio Online**, v. 7, n. 2.

Santos, D et al. (2022). A importância do planejamento tributário para as micro e pequenas empresas. **Aten@-Revista Digital de Gestão & Negócios**, v. 2, n. 4, p. 19-31.

SEBRAE. (2015). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 2015a.** Disponível

em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIBdo-Brasil>. Acesso em 06 agosto 2022.

Severino, A. (2007) **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez.

Silva, L.; Scheffer, A. (2015). A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **REGEPE-Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. São Paulo. Vol. 4, n. 3 (set./dez. 2015), p. 87-115. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/159021>. Acesso em 07 agosto 2022.

Silva, A. et al. (2018). O planejamento tributário nas micro e pequenas empresas. **Conselho Editorial**, p. 143.

Silva, C. (2019). **Planejamento tributário como ferramenta de gestão para micro e pequena empresa.**

Silva, L. et al. (2020). **A importância do planejamento tributário dentro das empresas.**

Souza, L. (2018). A tributação das micro e pequenas empresas: os impactos do Simples Nacional.

Tavares, G. (2019). **Planejamento tributário: estratégia e economia para empresas.** Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/planejamento-tributario-estrategico/>>. Acesso em: 05 agosto 2022.

Umbach, J. (2021). Planejamento tributário para a redução de custos em empresas.

## **CAPÍTULO 2**

### **As relações interpessoais no contexto organizacional de empresas do segmento do agronegócio**

#### **Resumo**

Esta investigação foi norteada a partir de questões fundamentais tais como as relações interpessoais podem fomentar mudanças no procedimento organizativo de um ambiente empresarial, e que através das relações interpessoais pode-se diferenciar os tipos de administração adotados pela empresa. Para isso, foram pesquisadas 5 empresas que atuam no setor de agronegócio, que, por motivos éticos, não citaremos os nomes das envolvidas, tratando-as de empresas A, B, C, D e E. Dessa forma, foi utilizada a metodologia de emprego de questionário, onde foram deixados à disposição entrementes a um lapso temporal de 10 dias. A análise dos dados foi baseada na estatística descritiva e os resultados foram transformados em ilustrações gráficas e analisadas, sem que houvesse distinção entre elas. Destarte, foi exequível, estabelecendo um confronto entre as diversas percepções, compreendendo os valores e os diversos efeitos das relações interpessoais para o incremento efetivo das empresas, sendo que ao final, foram realizadas considerações conclusivas.

**Palavras chaves:** Agronegócio; relações interpessoais; organizações, administração

#### **Abstract**

This investigation was guided from fundamental questions such as interpersonal relationships can promote changes in the organizational procedure of a business environment, and that through interpersonal relationships it is possible to differentiate the types of administration adopted by the company. For this, 5 companies that operate in the agribusiness sector were surveyed, which, for ethical reasons, we will not mention the names of those involved, dealing with companies A, B, C, D and E. In this way, the methodology of using a questionnaire was used, where they were left



available in the meantime for a time lapse of 10 days. Data analysis was based on descriptive statistics and the results were transformed into graphic illustrations and analyzed, without distinguishing between them. Thus, it was feasible, establishing a confrontation between the different perceptions, understanding the values and the different 2 effects of interpersonal relationships for the effective growth of companies, and in the end, conclusive considerations were made.

**Keywords:** Agribusiness; interpersonal relationships; organizations, administration.

## 1. Introdução

A existência das relações interpessoais acontece em todos os setores da vida, em todos os domínios, as relações humanas e as comunicações assumiram um papel de grande importância.

Educadores, médicos, assistentes sociais e psicólogos estão procurando métodos e técnicas que possam desenvolver nas pessoas qualidades tais como empatia, o controle emocional, o conhecimento de si mesmo em relação aos outros, a capacidade de ouvir e de convencer, e muitos outros aspectos ainda da vida psicossociológica.

No campo prático, os indivíduos nunca estão sozinhos, pois, o fundamento da coexistência é a estrutura das relações humanas. As relações interpessoais ocasionam no lar, na escola, no trabalho e na vida social de cada indivíduo que se interagem com o meio.

As mudanças contínuas que ocorrem na sociedade, em geral, as necessidades de atender ao mercado adequadamente estão presentes nas organizações e nas pessoas qualificadas para exercerem suas profissões, adquirindo maior sociabilidade como uma necessidade da própria cultura para se manter.

Pesquisas evidenciaram a existência dentro de um grupo social, de laços de amizade, de empatia ou mesmo de antipatia, que podem reforçar ou destruir o grupo. Analisar as relações interpessoais para que essas possam vir a serem melhoradas, humanizadas, se faz extremamente importante e saudável, sejam essas relações advindas de um ambiente de trabalho ou não.

Espera-se que este trabalho apresente realidades vividas em escolas distintas, bem como as formas que ocorrem as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, mostrando os diferentes olhares capazes de fazer perceber o mundo do trabalho diante da sociedade na qual estamos inseridos.

Em todos os domínios da vida moderna, as relações humanas e as comunicações assumiram um papel de grande importância. Diretores, Chefes de Departamentos e Supervisores estão procurando métodos e técnicas que possam desenvolver nas pessoas qualidades tais como: empatia, o controle emocional, o conhecimento de si mesmo em relação aos outros, a capacidade de ouvir e de convencer, e muitos outros aspectos ainda da vida organizacional.

No campo prático, os indivíduos nunca estão sozinhos, pois o fundamento da coexistência e a estrutura das relações humanas. As relações interpessoais ocasionam no lar, na escola, no trabalho e na vida social de cada indivíduo que se interage com o meio. As mudanças contínuas que ocorrem na sociedade em geral, as necessidades de desempenhar as funções mercadológicas estão presentes nas organizações e nas pessoas qualificadas para exercerem suas profissões, adquirindo maior sociabilidade como uma necessidade da própria cultura para se manter.

Com o propósito de analisar as relações interpessoais existentes na comunidade organizacional, esta pesquisa voltou-se para a realidade das empresas de agronegócios na cidade de Formosa-GO, tendo como intuito conhecer mais profundamente o âmbito dos relacionamentos interpessoais no processo organizacional, sendo possível esclarecer alguns pontos relacionados ao tema como: conhecimento dos valores atribuídos às relações interpessoais e sua importância para o crescimento e desenvolvimento da empresa; quais fatores influenciam nas relações interpessoais, e a análise

das fontes indicadas para manter um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

O que se pretendeu buscar nessa pesquisa foi um olhar mais fundamentado para as questões referentes à constituição do grupo: as relações entre os sujeitos, os entraves pessoais e institucionais, o confronto das expectativas e dos desejos das pessoas envolvidas e as condições para superação das dificuldades, condições estas que precisam ser criadas e recriadas no próprio contexto organizacional, que precisam nascer dele para se fazerem legítimas.

Sendo assim, definiu-se como objetivos a análise das relações interpessoais existentes na comunidade organizacional; a conceituar do tema relações interpessoais; identificar as importâncias do reconhecimento da importância das relações interpessoais no ambiente organizacional, apresentando fatores que contribuem para o melhor relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Para isso, utilizou-se uma metodologia, tendo como base material de cunho secundário, como: teses, dissertações, artigos, referente as discussões que foram realizadas sobre o tema desse trabalho, o que proporcionou uma revisão crítica e realista sobre a forma de convivência entre os diretores, supervisores e demais funcionários, e suas atitudes de como atuam e reagem diante de situações cotidianas.

## **2. Fundamentação Teórica**

Hoje, mais do que nunca, é importante que se conscientize da necessidade de investirmos no processo de autoconhecimento e nas relações interpessoais, pois começa-se a constatar que existe um outro tipo de deficiência vivenciada pelas pessoas “a deficiência emocional”.

Dalmás (1994, p. 40), comenta que “o homem, como ser de relações, tem na convivência e no relacionamento elementos para seu crescimento pessoal”. Dessa forma é comprovado que as pessoas precisam se interagir para estar em constante aprendizagem, o clima relacional no contexto da

organização determina as relações internas, através do envolvimento, da comunicação, do diálogo, das preocupações e esperanças.

Maximiano (2000, p.431), cita que “as pessoas trazem para o grupo sua experiência, formação, valores e personalidade. Como não há duas pessoas que sejam idênticas, cada grupo não apenas é diferente de qualquer outro, mas também de si próprio em diferentes momentos de sua existência já que aqueles atributos pessoais se alteram com o tempo e com as modificações na composição do grupo”.

Na vivência das relações na organização expressa-se o conhecimento e o compromisso com o desenvolvimento social, emocional e cognitivo dos membros integrantes. Para tanto cada ser precisa conhecer melhor a si mesmo, investindo no aprimoramento inter e intrapessoal, tendo uma visão mais ampla dos diretores e chefes, não só no que diz respeito ao seu conhecimento cognitivo, mas antes de tudo enxergando-o enfaticamente como um ser humano, dentro de toda fragilidade que é peculiar aos seres humanos.

Certamente, é o encanto pela complexidade das relações do grupo que atrai na busca de resposta para alguns elementos constituintes da rotina de empresas distintas, evidenciando encontros e desencontros entre seus membros.

Quando se refere ao tema relação interpessoais entende-se o conjunto de procedimentos que facilitam a comunicação com o próximo das mais diversas áreas obtendo todo desenvolvimento potencializado no treinamento grupal e nas vivências pessoais a um conteúdo teórico e instrumental.

Antunes (2003, p. 9) coloca que: As relações interpessoais “é uma linha de ação que visa, sobre bases emocionais e psicopedagógicas, criar um clima favorável à empresa e garantir, através de uma visão sistêmica a integração de todo pessoal envolvido, por meio de uma colaboração confiante e pertinente.

As relações representam uma ideia de conexão, cada indivíduo é dotado de conhecimentos únicos e de estruturas de pensamentos próprios de acordo com sua formação biológica, oportunidades sociais e culturais, experiência e interações.

Para o indivíduo conectar-se consigo mesmo com as informações e saberes que dispões é preciso conectar-se com o outro que, invariavelmente, requer conhecimentos e informações diferentes. Mediante confrontação, comparação e reflexão desse processo interativo, resultará o avanço do conhecimento pessoal e coletivo.

Como evidencia Chiavenato (2003, p. 81). “O homem é um animal social, porque se caracteriza por uma irreprimível tendência à vida em sociedade e em participações multigrupais. [...] o homem vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, onde montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos”.

Assim, torna-se essenciais às relações interpessoais. Quando mais elaboradas, conscientes e respeitadas elas sejam, maior será a extensão das conquistas em estruturas de pensamentos. Maximiano (2000, p.105), diz que as pessoas nas organizações continuam a comportar se como pessoas, e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais.

Elas apresentam sentimentos de amizades e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência. Por meio das relações interpessoais, pode-se trabalhar a maioria das grandes mazelas que castigam a humanidade, onde o processo de convivência com o constrangimento, preconceito, discriminação, conflito, corrupção, estresse, guerra, destruição ambiental, ignorância e exploração.

O processo de aprendizagem está atrelado às relações interpessoais, nesse âmbito encontra-se um infindável número de sujeitos, circunstâncias, espaços e tempos, onde as relações familiares, sociais, institucionais estão estreitamente relacionadas aos resultados de avanços ou estagnações em processos de aprendizagem de cada empresa.

Pode-se considerar o ambiente como o principal transmissor das relações interpessoais através dele os sentimentos e atitudes são questionadas; transformando os elos profissionais numa dimensão afetiva e inconsequente, pois as pessoas são complexas e imprevisíveis se tratando de convivência e relacionamentos.

Minucci (2001, p.58), descreve que “uma das ferramentas essenciais da comunicação é saber ouvir, dar oportunidade para o outro se expressar. “Saber ouvir e saber ouvir além das mensagens são qualidades que a pessoa pode desenvolver para facilitar a comunicação”.

A convivência com outras pessoas é uma das aprendizagens mais importantes do ser humano. Para estabelecer-se e conseguir manter boas relações interpessoais, é necessário respeitar e estimar as pessoas envolvidas.

### **3. Análise dos Dados Obtidos**

As relações interpessoais existentes em qualquer ambiente de trabalho é um fator de discussão indispensável, com o propósito de mostrar como procedem essas relações no ambiente de trabalho das organizações, dessa forme, foram aplicados questionários, contendo 8(oito) questões de caráter quantitativo e qualitativo, onde o público-alvo foram os funcionários de 5(cinco) empresas do agronegócio estabelecidas na cidade de Formosa – Goiás.

No universo de 250 profissionais, foram respondidos 150, fato esse que possibilitou as diversas análises.

No que se refere a comunicação clara, objetiva e direta; de acordo com a pesquisa realizada nas empresas, 60% dos funcionários comentaram que a forma de comunicação é sempre clara, independente da situação em que estejam vivenciando; 30% respondentes afirmaram que as vezes e apenas 10%, não oferecem uma forma de comunicação clara.

Desse modo o que se pode analisar é que nessas empresas de agronegócio uma parcela maior dos funcionários confia no potencial de expressão bem entendido entre os demais profissionais que atuam nas empresas. Dubin (1971, p.426), comenta que “para que a comunicação entre os indivíduos seja bem-sucedida é necessário que se use algo além da linguagem comum, da região usual de palavras. Essas diferenças no modo de pensar e na maneira de encarar as coisas podem às vezes impossibilitar a comunicação.

No que se refere a impressão Pessoal; os funcionários ao serem questionados a respeito das impressões pessoais que causam no ambiente de trabalho, com o objetivo de obter um melhor reconhecimento individual, identificou-se que 80% consideram ter uma boa impressão pessoal. Esses percentuais são satisfatórios uma vez que, para uma boa relação interpessoal é de extrema importância causar uma boa impressão.

Antunes (2003), afirma que cada pessoa é, e sempre será, um verdadeiro universo de individualidade; suas ações, seus motivos, seus sentimentos constituem um paradigma único. [...] esta originalidade de cada um dificulta a comunicação interpessoal e com ela todo esquema de relações humanas que envolvem o segredo do 'conviver'.

A capacidade de influência quanto à capacidade de influenciar as pessoas fazendo com que aceitem suas ideias e sigam sua orientação, nas empresas identificou-se que 65% consideram que tem capacidade de influenciar nas suas colocações e posicionamento; 25% comentaram que as vezes atuam como influenciadores, e apenas 10% afirmam que nunca influenciam os demais profissionais.

O complexo processo de interação humana exige de cada participante um determinado desempenho, o qual sofrerá variação em função da dinâmica de sua personalidade e da dinâmica grupal na situação-momento [...] no plano interpessoal, influirão as emoções grupais, o sistema de interação, o sistema normativo e a cultura do grupo; no plano situacional, e descerão influencia o contexto físico e imediato, o contexto cultural, o sistema contratado de relação e a dimensão temporal. (MOSCOVICI, 1982, p. 66).

No que se refere ao enfrentamento de situações de desafio, o processo de enfrentamento a novos desafios, 70% dos entrevistados afirmam que deram essa resposta e os outros 17% confirmaram sempre enfrentar situações de desafio.

O que é interessante porque nem todos os funcionários apresentam algum medo de enfrentar qualquer situação, tendo fibra e coragem. O serviço de uma pessoa competente, ou melhor, de uma pequena equipe que conhece muito bem os passos que precisam ser dados na elaboração. Se o grupo não

tem bastante clareza do que deve fazer, será difícil obterem-se bons resultados na elaboração. (DALMAS, 1994, p. 52).

No que se refere a condição de aceitar críticas; ao questionar sobre as críticas que afligem as pessoas nos ambientes organizacionais, e no contexto das empresas pesquisadas, um percentual de 70% dos profissionais aceitam as críticas que lhes são colocadas; 20%, somente as vezes e apenas 10% nunca aceitam as críticas que lhes são exteriorizadas.

Conforme WEIL (2002, p. 93) diz que: [...] as atitudes das pessoas têm repercussões sobre o grupo e vice-versa, a cultura e as atitudes coletivas influenciam os indivíduos; por esta razão, não será demasiada toda a cautela nas relações humanas entre os grupos.

Quanto da capacidade de propor ideias nas empresas pesquisadas, ocorreu uma divisão equilibrada nas opiniões dos funcionários, onde 40% estão sempre propondo novas concepções, 35% as vezes e 25%, comentaram que nunca oferecem ideias aos seus grupos de trabalho e as empresas.

De acordo com DALMÁS (1994, p. 50); O planejamento participativo é uma nova maneira grupal de decidir e de agir, ante o difícil momento em que se encontra a educação brasileira. [...], assumido como processo transformador, é o caminho mais viável para uma renovação das estruturas e das relações, em uma instituição de educação formal.

Manter Padrões de Desempenho; com o percentual de 50% dos funcionários das empresas que sempre mantem os padrões de desempenho 30%, a vezes, e 20% nunca mantêm seus padrões de desempenho, referencial esse último que traz preocupação as empresas, pois é um percentual de profissionais que definitivamente devem ser analisados e treinados, de maneira que possam voltar e manter os padrões de desempenho definido pelas empresas.

De acordo com as ideias de KWASNICKA (2006, p. 93) A influência sobre motivação individual na organização é uma função controlada parcialmente sobre organização e parcialmente pelas relações extraorganizacionais, ou seja, pelos fatores comportamentais dentro da organização e pelos fatores externos fora o controle da organização. Analisando a colocação da autora com a análise de padrões devem ser mantidos pela estimulação da



organização como também dos membros integrantes, porém não acontecendo o funcionário deve seguir o seu desempenho eficaz estabelecido para que no futuro não haja conflitos causados por esse motivo.

Quanto da capacidade de organização: um total de 60% dos funcionários das empresas, responderam que tem capacidade de se organizar para eu possam desenvolver suas atividades de forma mais eficiente; e 20% responderam que somente às vezes, no mesmo percentual anteriores que nunca tem a capacidade de se organizarem. Com isso pode-se considerar que as pessoas pensam e agem de formas completamente diferentes, sendo que em ambientes como o organizacional esse tipo de capacidade deveria ser mais bem gerenciado pelos profissionais envolvidos.

Influência das Relações Interpessoais: os resultados dos dados obtidos foram significativos, pois apesar de 10% dos profissionais das empresas pesquisadas afirmam que nunca e as vezes consideram que as relações interpessoais no ambiente organizacional influenciam e ajudam em um processo de maior contribuição do crescimento pessoal de todos os integrantes das empresas.

E 80% afirmaram que sempre acrescentar algo com nessas relações interpessoais, o que torna de grande valia para essa pesquisa, onde o principal intuito é mostrar a real importância que as relações interpessoais exercem na vida e na qualidade do trabalho das pessoas.

O estudo e a prática das relações interpessoais busca examinar os fatores condicionantes das relações humanas e, face aos mesmos, sugerir procedimentos que amenizem a solidariedade entre todos que buscam conviver em harmonia. (ANTUNES, 2003, p. 10).

#### **4 Considerações Finais**

A literatura estudada ofereceu identificação próxima ao conceito de comunicação interpessoal nas empresas, onde esse fluxo, formal e informacional, gera e constrói todo um processo de conhecimento, através do acúmulo de experiências dos profissionais que desenvolvem suas atividades nas empresas.

Toda essa dinâmica organizacional oferece um ciclo natural de comunicação, o qual recebe em caráter contínuo, novas informações, à medida que as pessoas tornam esse processo mais contínuo, condição essa que é imprescindível na participação desses profissionais no processo de construção do conhecimento organizacional, fortalecendo a cultura das empresas.

Durante a análise dos dados obtidos, percebe-se a importância das relações interpessoais no processo de valorização dos profissionais que atuam nessas empresas, tentando compreendê-los e treiná-los, na medida que se faz necessário, respeitando suas potencialidades e limitações, em busca de objetivos comuns.

Dessa forma, essa pesquisa demonstra que, apesar de o mapeamento ter sido realizado em empresas ligadas ao setor do Agronegócio, também servem de modelos para outras que atuam em outros segmentos da economia, providenciando alguns ajustes e análises, logicamente.

Ainda nesse estudo de caso verifica-se que o perfil dos entrevistados, tendo como base as respostas obtidas, esses possuem características importantes, tais quais; os conhecimentos recebidos pelas experiências, a simpatia, a sociabilidade e, por fim, a facilidade de desenvolver as relações interpessoais nos diversos ambientes de trabalho.

Sendo assim, e tendo como base as análises das respostas obtidas, recomenda-se que seja providenciado uma melhor integração entre os indivíduos integrantes das organizações pesquisadas, envolvendo todos os setores, providenciando o mapeamento da rede de comunicação na sua totalidade, tudo isso no interesse de se compreender e melhorar as relações interpessoais, a valorização do capital humano e o reconhecimento da

importância desses profissionais e suas relações interpessoais nos diversos ambientes de trabalho.

Sobremaneira e, caso necessário, providenciar um estudo de reavaliação das políticas de relações interpessoais presentes nas empresas estudadas, além da cultura de incentivo a troca de conhecimentos e experiências, com o objetivo de se aprimorar, cada vez mais, as habilidades e competências dos profissionais dessas empresas.

### **Referências Bibliográficas**

Antunes, C. (2003). Relações Interpessoais e autoestima: a sala de aula como um espaço de crescimento integral. Fascículo 16. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Chiavenato, I. (2003). Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas. Dalmas, A. (1994). Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis, RJ: Vozes.

Dubin, R. (1971). Education for executives. In: Human relations in administration. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, cap. I, p. 3-25

Kwasnicka, E. (2006). Teoria Geral da Administração: uma síntese. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas.

Maximinao, A. (2000). Introdução à administração. 5. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas.

Minucci, A. (2001). Relações Humanas: Psicologia das relações interpessoais. 6. ed. São Paulo: Atlas. Moscovici, S. (1982). The coming era of representations. In:

CODOL, J.-P.; LEYENS, J.-P. (Ed.). Cognitive approaches to social behavior. The Hague: M. Nijhoff, p. 115-150.

## **CAPÍTULO 3**

### **Relações Interpessoais: Um Fator Chave para o Sucesso Organizacional**

#### **Resumo**

Compreender as relações interpessoais como base para a qualidade e produtividade dentro de uma empresa é fundamental para aprimorar a gestão de recursos visando o sucesso. Chiavenato (2000, p. 489) afirma que os processos de desenvolvimento humano envolvem atividades relacionadas ao treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional, representando investimentos nas pessoas. Nesta análise contextual, os indivíduos se destacam nas organizações como as únicas entidades vivas e inteligentes capazes de crescimento, aquisição de novos conhecimentos e mudança de atitudes e comportamentos. É importante enfatizar que o propósito do treinamento é fornecer meios para a aprendizagem, onde a organização deve avaliar as necessidades de treinamento por meio de vários métodos: avaliação de desempenho, observação, questionários, input de supervisores e gerentes, entrevistas com superiores, reuniões interdepartamentais, análise de cargos, relatórios dos funcionários, modificações de cargos, entrevistas de desligamento e relatórios periódicos. Diante dessas considerações, pode-se estabelecer a importância das relações interpessoais como uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. Afirmamos que, embora fundamentada teoricamente, esta pesquisa se concentra principalmente nos aspectos práticos, com o objetivo de reunir dados por meio da observação direta das questões. Portanto, seu objetivo está enraizado na pesquisa qualitativa.

**Palavras-chave:** Recursos humanos, treinamento, motivação

## **Introdução**

Os estudos de Chiavenato (2000) lançam luz sobre a evolução das empresas ao longo da história, desde suas origens humildes até os dias atuais. O desenvolvimento das empresas tem sido, inegavelmente, um processo lento e gradual. Embora o trabalho organizado e gerenciado sempre tenha existido nos anais da história humana, a história das corporações e de sua gestão é relativamente recente.

O principal objetivo deste estudo é destacar a importância de vários departamentos, funções e processos administrativos dentro de uma empresa. Coloca forte ênfase nas vantagens de um planejamento eficaz no processo administrativo como meio de obter resultados positivos e garantir uma vantagem competitiva no mercado.

Ao longo dos anos, as empresas se transformaram, passando do comércio rudimentar e da habilidade artesanal para as sofisticadas entidades corporativas que conhecemos hoje. A jornada dessa transformação foi marcada pelo desenvolvimento de práticas de gestão, recursos humanos e estruturas administrativas.

Nas seções seguintes, exploraremos os elementos-chave e os aspectos que moldam o funcionamento das organizações modernas. Ao examinar como as empresas são gerenciadas, estruturadas e operadas, nosso objetivo é destacar o papel vital da administração no ambiente de negócios dinâmico de hoje.

Desde os primórdios da troca até o advento das transações digitais, o conceito de negócios percorreu um longo caminho. Ao percorrer essa paisagem histórica, é essencial compreender as complexidades dos princípios de gestão e como eles influenciam o sucesso de uma organização. Com as estratégias administrativas corretas, uma empresa pode não apenas sobreviver, mas prosperar em um mercado cada vez mais competitivo.

Este estudo fornecerá informações sobre os detalhes das funções administrativas, além de destacar a importância do planejamento estratégico, da gestão de recursos e da natureza dinâmica do mundo corporativo. No final,

o objetivo é equipar os leitores com uma compreensão abrangente do mundo multifacetado da administração de empresas e seu papel na conquista do sucesso sustentável.

## **1 Revisão da Literatura**

A administração pode ser definida como a gestão de recursos humanos, financeiros e materiais para alcançar objetivos organizacionais por meio do desempenho das funções de planejamento, organização, liderança e controle. É essencial observar que o propósito da administração é estabelecer e atingir o(s) objetivo(s) da organização. Para tanto, são realizadas funções administrativas e são gerenciados recursos humanos (pessoas), recursos financeiros (dinheiro) e recursos materiais (prédios, equipamentos, suprimentos) (MEGGINSON, MOSLEY, & PIETRI, 1998).

Maximiano (2004) afirma que a administração é um termo antigo, associado a outras palavras relacionadas ao processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos. A palavra "administração" tem origens latinas, assim como "gestão" e "manuseio". Todas elas compartilham o mesmo significado: um processo dinâmico de tomar decisões sobre o uso de recursos para possibilitar a conquista de metas.

Molsley (1998) considera que as organizações, que são grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relações de autoridade e responsabilidade, são necessárias sempre que um grupo de pessoas trabalha junto para alcançar um objetivo comum. Uma das funções da administração é coordenar os recursos organizacionais disponíveis para operações eficazes.

Robbins (2002) define uma organização como "uma unidade social conscientemente coordenada, composta por duas ou mais pessoas, que funciona relativamente continuamente para alcançar um objetivo comum."

No contexto dessa definição, Argyris (1975, p. 23) acrescenta: "As organizações são sistemas extremamente complexos que envolvem atividades humanas suscetíveis a vários tipos de análise. Uma delas se relaciona com a

satisfação/insatisfação na relação empresa-cliente e como a satisfação do cliente pode ser considerada o melhor marketing para a empresa."

As organizações têm como objetivo manter clientes altamente satisfeitos, reduzindo assim a probabilidade de os clientes buscarem seus concorrentes, onde pequenos detalhes, como o nome do cliente, podem fazer a diferença.

Schmenner (1999, p. 104) define uma organização como "A categoria mais importante de resultados é aquela que mede o grau de satisfação do cliente." A qualidade de um produto depende essencialmente da qualidade das matérias-primas usadas e do serviço realizado no processo de fabricação. É necessário que as pessoas envolvidas nesse processo sejam devidamente treinadas para produzir de maneira mais eficiente, evitar erros e buscar a excelência na qualidade oferecida.

De acordo com Gil (1997), "A qualidade é, principalmente, a eficácia em atender às expectativas do consumidor/cliente e em satisfazer seus desejos de consumo." As empresas devem sempre ter esse procedimento em mente como uma proposta de marketing.

Maximiano (1995) descreve uma organização como uma combinação de esforços individuais destinados a alcançar propósitos coletivos. Além das pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimento.

Taylor, citado por Eméritas (1998), afirmou que a gestão científica como conceito surgiu quando ele sistematizou a organização de oficinas na aplicação de seus métodos organizacionais. Ele observou que trabalhadores não treinados eram incapazes de planejar como as tarefas deveriam ser realizadas. Na tentativa de aumentar a produção das empresas industriais, Taylor começou com níveis iniciais de divisão do trabalho. Henry Fayol estudou cientificamente a gestão, focando em funções de gerência de níveis superiores para implementar a administração científica.

Maximiano (2000) afirma que a cultura organizacional é composta por normas de conduta, valores rituais e hábitos. Toda organização possui códigos de conduta informais, que podem definir vários aspectos da vida

dentro da organização, como a qualidade e a quantidade da produção, a disposição para colaborar com a administração e o comportamento ético.

## **2 Planejamento Estratégico**

De acordo com Oliveira (2000, p. 47), o planejamento é o processo administrativo que fornece suporte metodológico para estabelecer a melhor direção para a empresa. Esse processo visa otimizar o grau de interação com fatores externos e incontrolláveis, trabalhando de maneira inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é tipicamente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Ele se relaciona tanto com a formulação de objetivos quanto com a seleção de cursos de ação a serem seguidos para alcançar esses objetivos. Ele considera as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada. São consideradas também as premissas básicas que toda a organização deve respeitar para garantir a coerência do processo estratégico e o suporte à tomada de decisões (OLIVEIRA, 2000).

**Missão:** O objetivo é trabalhar dentro da filosofia de qualidade total, oferecendo os melhores serviços, pesquisando, satisfazendo e antecipando os desejos de seus clientes.

**Visão:** Alcançaremos isso recrutando, treinando e retendo pessoas com potencial para alcançar seus objetivos cada vez mais.

**Estratégia:** A estratégia é definida como um caminho, maneira ou ação formulada e adaptada para alcançar metas, desafios e objetivos na melhor posição possível para a empresa dentro de seu ambiente (OLIVEIRA, 2000).

**Em relação ao seu escopo:** a empresa é uma macroestratégia, pois está sempre formulando estratégias relacionadas a todo o ambiente interno e externo, com o objetivo de alcançar sua missão e visão.

**Em relação à sua concentração:** a empresa é uma concentração de estratégias puras. Ela busca o desenvolvimento específico da ação de cada produto na área de atividade, neutralizando, assim, a ação de preço dos produtos dos concorrentes.



**Em relação à qualidade dos resultados:** são estratégias fortes que causam mudanças significativas e modificações nos resultados obtidos, tendo um impacto significativo na empresa.

**Em relação a suas fronteiras:** são estratégias internas e externas, uma interconexão entre todos os processos dentro e fora da empresa, que podem ser controlados e pontos externos que não podem ser controlados.

**Em relação aos recursos aplicados:** são estratégias de recursos humanos e não humanos. A empresa se preocupa com seus funcionários e com suas metas de vendas, alcançando um equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.

**Em relação ao foco:** são estratégias de negócios. A empresa se preocupa profundamente com suas ações, enfatizando suas vendas para alcançar seus objetivos no ambiente.

As estratégias usadas pela empresa incluem:

**Estratégia de Crescimento:** Apesar de encontrar muitas fraquezas, a tendência da empresa é crescer rapidamente, criando muitas oportunidades de mercado, tornando a situação favorável por meio da utilização de todas as oportunidades que surgem durante a expansão. Ela antecipa os concorrentes por meio do treinamento adequado de sua equipe de vendas, promoções da empresa e inovações na embalagem e publicidade do produto (OLIVEIRA, 2000).

**Estratégia de Marketing:** A empresa está profundamente preocupada com a qualidade de seus serviços e produtos, mantendo um bom canal de distribuição, fornecendo anúncios em todos os pontos de venda, qualidade em seu atendimento, inovação na embalagem de seus produtos e anúncios para promover o reconhecimento da marca (OLIVEIRA, 2000).

**Estratégia de Mercado:** A empresa sempre busca se manter à frente da concorrência oferecendo excelente atendimento ao cliente, realizando várias pesquisas em seus pontos de venda, incluindo pesquisas cruciais, como a pesquisa de cerveja e refrigerante de Thomas (2007).

A empresa emprega várias variáveis estratégicas relacionadas a essas duas principais estratégias. Para a empresa, cada cliente é importante, e não há diferença nas relações.

Com uma equipe de vendas bem treinada para atender aos desejos e necessidades de seus clientes, ela integra todas as estratégias, garantindo o alcance de seus principais objetivos, como o volume de vendas.

**Forças:** Localização; Produto; local

**Fraquezas:** Concorrência; Preço; Equipamento; Prazo

**Oportunidades:** Promoção; Qualidade dos serviços prestados; entrega pós-venda

**Ameaças:** Concorrência de preços; Método de trabalho do concorrente Coca-Cola; Entrega na própria empresa; Invasão diária; Intermediários; Situação de Mercado, Tendências e Cenários

A empresa ocupa uma posição dominante no mercado de cervejas, superando todos os seus concorrentes com suas duas marcas, Skol e Antarctica. Ela atua em uma vasta região no norte de Goiás e tem uma tendência de crescimento estimada em 5% ao mês em todas as suas áreas de vendas.

Apesar da forte concorrência, a empresa possui uma participação significativa no mercado, concentrando-se em seus clientes e se adaptando aos concorrentes para manter sua posição de liderança.

Apesar da intensa competição no mercado de cervejas, seus produtos se destacam. Seus principais concorrentes são a Nova Schin no setor de cervejas e a Kaiser no setor de refrigerantes. A participação de mercado da empresa na indústria de cervejas está absolutamente em primeiro lugar, dando-lhe uma vantagem significativa sobre seus principais concorrentes.

A empresa está atenta às oportunidades de mercado, estabelecendo sempre metas para manter uma porcentagem acima da concorrência. Com produtos de alta qualidade muito procurados pelo público-alvo.

Atualmente, a empresa possui aproximadamente 3.000 clientes cadastrados. Ela tem como objetivo atender a vários segmentos de mercado sem discriminação. Uma vez que suas marcas e produtos são de alta qualidade e bem conhecidos, seus produtos se tornam cada vez mais reconhecidos e procurados. Isso cria uma interdependência com seus clientes, transformando-os em parceiros de longo prazo.

Para garantir uma base financeira sólida e manter a saúde financeira do negócio de revenda, é necessário pessoal qualificado e bem treinado para todas as funções da empresa.

Em termos de vendas, a empresa está promovendo ativamente toda a sua gama de produtos, superando consistentemente as metas de vendas mensais. Isso coloca nossos produtos onde apenas a concorrência costumava vender, nos tornando os líderes de mercado no ponto de venda. Nossa tendência de crescimento mensal é de aproximadamente 5%.

### **3 Métodos e Procedimentos**

O estudo foi realizado em duas etapas complementares e inter-relacionadas, envolvendo a coleta de informações de fontes secundárias e primárias, conforme detalhado abaixo:

Uma revisão da literatura relacionada a Recursos Humanos foi necessária, com foco específico em treinamento e desenvolvimento da força de trabalho.

A aplicação do questionário resultou em informações qualitativas, que serviram de base para abordar questões identificadas e desenvolver novos programas de treinamento e aprimoramento de recursos humanos para todos os processos da empresa.

Para identificar essas características qualitativas, foi necessário usar um questionário fechado. O questionário tinha como objetivo determinar as demandas iminentes dos clientes, as qualidades essenciais de um executivo de vendas bem-sucedido que pode impulsionar as vendas de forma eficaz e transformar os consumidores em defensores leais da marca.

A amostra do estudo foi determinada com base na acessibilidade, em vez de métodos estatísticos, devido aos desafios de alcançar e acessar os clientes. A empresa emprega principalmente uma técnica de vendas diretas ou "porta a porta". Portanto, vinte questionários foram distribuídos aos representantes de vendas para serem usados em suas atividades diárias de vendas no período de 1º a 31 de julho de 2021.

#### **4 Considerações Finais**

A pesquisa realizada compreendeu uma análise fundamental das operações da empresa no mercado, com foco específico na gestão de recursos humanos e no treinamento de funcionários. Para obter as informações necessárias, foram empregadas duas abordagens interconectadas: uma revisão abrangente da literatura que abordou questões relacionadas a Recursos Humanos, principalmente nas áreas de capacitação e treinamento, e a administração de questionários de resposta fechada aos representantes de vendas da empresa.

O objetivo era identificar as demandas dos clientes e as características-chave que os executivos de vendas devem possuir para aumentar as vendas e a fidelidade do cliente.

A revisão da literatura foi um passo crucial para estabelecer o conhecimento existente sobre o assunto. Nesse contexto, a importância do treinamento da força de trabalho e do desenvolvimento como meio de melhorar o desempenho e aumentar a satisfação do cliente tornou-se evidente. Essas descobertas confirmaram a relevância das ações da empresa focadas no treinamento de seus recursos humanos.

A aplicação dos questionários permitiu uma análise qualitativa que desempenhou um papel significativo na identificação de questões e no desenvolvimento de novos programas de treinamento.

Além disso, os questionários se concentraram nas características que os executivos de vendas devem possuir para garantir um desempenho eficaz e criar clientes leais. Essa abordagem forneceu informações valiosas sobre as

expectativas dos clientes e destacou a importância de uma equipe de vendas bem treinada.

Em relação aos procedimentos, a escolha de uma amostra com base na acessibilidade, em vez de abordagens estatísticas, deveu-se à natureza do negócio da empresa, que envolve principalmente vendas diretas "porta a porta". A coleta de dados foi realizada ao longo de um mês e envolveu 20 representantes de vendas que administraram os questionários durante suas atividades diárias de vendas.

A pesquisa demonstrou que o treinamento contínuo e o desenvolvimento da equipe de vendas são cruciais para atender às demandas dos clientes e criar uma base de clientes leais. A revisão da literatura reforçou a compreensão de que o treinamento é uma ferramenta poderosa para melhorar o desempenho da equipe e aumentar a satisfação do cliente.

Além disso, a análise qualitativa das respostas dos questionários forneceu informações valiosas sobre as características desejadas de um executivo de vendas, enfatizando a importância do treinamento para atender às expectativas do cliente.

Essas descobertas sugerem que a empresa está no caminho certo ao investir no treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. A combinação de conhecimento teórico e insights práticos fornecidos pelos representantes de vendas deve servir como base para a melhoria contínua dos processos e programas de treinamento.

Continuando a investir em seu capital humano e alinhando as estratégias de vendas com as expectativas dos clientes, a empresa está bem posicionada para manter sua liderança de mercado e continuar crescendo.

Assim, a pesquisa destaca a importância contínua do treinamento de recursos humanos na busca de resultados de alto desempenho e na satisfação do cliente, fatores essenciais para o sucesso no mercado altamente competitivo.

## **Referências Bibliográficas**

ARGYRIS, C. Integrando o Indivíduo e a Organização. Nova York: Wiley, 1975.

EMÉRITAS. Taylor e Fayol, os pais da administração. Disponível em: <URL>. Acesso em: 15 set. 1998.

GIL, A. C. Qualidade Total nas Empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. Administração: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.

MOLSLEY, R. H. Administração. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHMENNER, R. W. Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços. São Paulo: Bookman, 1999.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **José Carlos Guimarães Junior**

Pós Doutorando em Ciências da Educação pela University St. Paul- Ottawa- Canadá

Doutorando em Administração, pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL  
Doutor em Biodiversidade e Biotecnologia -Universidade do Estado do Amazonas- UEA- Rede Bionorte-

Mestre em Planejamento e Gestão Ambiental pela Universidade Católica de Brasília (2005).

Especialista em Administração Rural, pela Universidade Federal de Lavras  
Bacharel em Administração de Empresas, com habilitação em Empresa Pública e Privada, pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (1994);

Professor Universitário há 35 anos. Professor

Autor de 54 livros, e conteudista de mais de 200 apostilas para concursos públicos.

É Gestor de Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo do Distrito Federal.

Perito Judicial- especialidade- Meio Ambiente

Consultor da SAVIATO AMBIENTAL- desenvolve projetos nas áreas de Biodiversidade, Conservação, Turismo de pesca e demais assuntos satélites.

Contato: profjc65@hotmail.com 61 982039474

### **Michele Lins Aracaty e Silva**

Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

MESTRE e ESPECIALISTA em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

MBA em Gestão e Docência do Ensino Superior (UNICEL).

MBA em Desenvolvimento Sustentável e Economia Circular (PUCRS).

GRADUADA em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

ECONOMISTA. É do quadro de docentes do Departamento de Economia e Análise da Universidade Federal do Amazonas - UFAM.

Possui um acervo de livros publicados, artigos em revistas e periódicos além de capítulos de livros nas áreas de Desenvolvimento Regional e Sustentável, Amazônia, Novas Economias, Economia Social, Empregos Verdes, Economia do Crime e Vulnerabilidade Social.

Dama Comendadora da Câmara Brasileira de Cultura (Cruz do Mérito da Economia).

É coordenadora Adjunta do GT07 da SOBER.

Foi Vice-presidente do CORECON-AM para o ano de 2021. Foi Conselheira Efetiva do CORECON-AM (2020-2022).

Membro Imortal da Academia de Literatura, Arte e Cultura da Amazônia (ALACA).

Foi agraciada com o Prêmio Cidade de Manaus (2022) e com a Pena de Ouro (2023).

É colunista do Portal Único e Membro da Ordem dos Economistas do Brasil. Coordena o podcast Jaraqui com Economia em parceria com o Jornal do Commercio, atua como articulista de jornais, blogs, sites regionais e nacionais.



# Administração Estratégica: Alcançando o Sucesso Empresarial

É com grande entusiasmo que apresentamos nosso livro “Administração Estratégica: Alcançando o Sucesso Empresarial”. Este trabalho é resultado de um esforço dedicado para oferecer uma visão abrangente e prática da administração estratégica, abordando as complexidades da gestão moderna de negócios.

Em um ambiente empresarial em constante evolução, a administração estratégica se tornou a espinha dorsal de organizações de todos os tamanhos e setores. Ela não apenas molda a direção de uma empresa, mas também desempenha um papel fundamental na definição de seu sucesso a longo prazo.

Autores

Home Editora  
CNPJ: 39.242.488/0002-80  
[www.homeeditora.com](http://www.homeeditora.com)  
[contato@homeeditora.com](mailto:contato@homeeditora.com)  
9198473-5110  
Belém, Pará, Brasil

