

**FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ – FAACZ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JULIA BARBOSA FERREIRA
LARA BOLONESE FALCÃO
SÍCERA MEDEIROS SUCCI**

**EFEITOS DE DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)**

**ARACRUZ
2022**

**JULIA BARBOSA FERREIRA
LARA BOLONESE FALCÃO
SÍCERA MEDEIROS SUCCI**

**EFEITOS DE DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no curso de Administração das
Faculdades Integradas de Aracruz,
FAACZ.

Prof. MSc. Izaque V. Ribeiro

**ARACRUZ
2022**

RESUMO

É de conhecimento da maioria, que o desenvolvimento de empresas de pequeno porte e microempresas tem um importante papel na sociedade, já que ajuda a sustentar a economia do país, gerando emprego, renda e arrecadação de tributos. No entanto, é comum que às vezes apareçam estudos e pesquisas – em destaque os apresentados pelo SEBRAE – sobre o aumento da mortalidade de empresas de pequeno porte no Brasil. Visto isso, o artigo apresenta um dos fatores que pode ser causador dessa mortalidade, a escolha do modelo de gestão.

A escolha de um modelo de gestão pode trazer para uma empresa de pequeno porte um impacto muito grande e interferir no seu desenvolvimento. O artigo em questão apresenta quais os efeitos dos diferentes modelos de gestão em uma empresa de pequeno porte. Para levantamento desse assunto, foi estudado e discorrido sobre o conceito de empresa de pequeno porte, tipos de naturezas jurídicas e diferentes modelos de gestão. Para isso, a metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica, na qual foram feitas pesquisas em artigos, livros e teorias sobre o assunto abordado.

Palavras-chave: Modelo de gestão, empresas de pequeno porte, impactos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. EMPRESA DE PEQUENO PORTE	7
3. NATUREZAS JURIDICAS.....	9
3.1 EMPRESÁRIO INDIVIDUAL (EI).....	9
3.1 EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDADE LIMITADA(EIRELI).....	9
2.1 SOCIEDADE LIMITADA (LTDA)	10
2.1 SOCIEDADE LIMITADA UNIPESSOAL (SLU).....	11
4. MODELOS DE GESTÃO.....	12
4.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	13
4.2. GESTÃO MERITOCRÁTICA.....	14
4.3. GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS	14
4.4. GESTÃO COM FOCO EM PROCESSOS.....	16
4.5. GESTÃO AUTORITÁRIA	17
4.5. GESTÃO POR CADEIA DE VALOR	18
4.6. GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS	19
5. IMPACTOS DA ESCOLHA DO MODELO DE GESTÃO PARA A EMPRESA.....	21
6. CONCLUSÃO.....	24
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1 INTRODUÇÃO

A palavra "modelo" é proveniente do latim *modulus*, que sugere a ideia de molde, forma, cujo significado remete à organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto, é aquilo que serve de exemplo ou base para determinada situação. Já a palavra "gestão" vem do latim: *gestiō,ōnis* 'ação de administrar, de dirigir, gerência, gestão'. (Dicionário da Língua Portuguesa. 3º edição, 1999)

Ou seja, modelo de gestão em uma empresa é a maneira de administrar e organizar as atividades e recursos, com a melhor escolha e aplicação de procedimentos e as devidas regras, para se obter resultados. No qual, quando não planejada e escolhida de maneira correta, pode interferir na vida da instituição.

Chiavenato (1976) diz que eficiência é a maneira de fazer as coisas acertadamente com o menor custo possível, já a eficácia é a conquista dos objetivos e metas estabelecidas. Desse modo, modelo de gestão pode ser compreendido como o conjunto de preceitos que direcionam o funcionamento da organização de forma acertada, para a obtenção de bons resultados.

Neste contexto, este artigo busca questionar como problema: **quais os impactos dos diferentes modelos de gestão para uma Empresa de Pequeno Porte?**

Com o trabalho proposto busca-se apresentar a importância de se conhecer e estudar os diferentes modelos de gestão existentes, seus conceitos e características, e como esses modelos podem influenciar a captação de resultados das Empresas de Pequeno Porte (EPP), pois os modelos atingem tanto processos quanto pessoas.

Como objetivo geral, será abordado: **identificar os impactos dos diferentes modelos de gestão para uma Empresa de Pequeno Porte.**

Para melhor contextualização, apresentaremos objetivos específicos como: conceito de modelo de gestão, caracterização de empresa de pequeno porte,

caracterização de modelos de gestão e os impactos que a escolha de um deles pode apresentar para a empresa.

Pois assim como dizia Mações (2017), o sucesso das organizações depende tanto do empenho dos colaboradores e decisões assertivas relacionadas à compra e venda, quanto de uma boa definição das estratégias e gestão dos recursos da empresa. Ou seja, a melhor escolha de gestão é a garantia de um bom desempenho.

Este artigo traz as definições e características de sete modelos de gestão. O primeiro modelo, democrático, segundo Chiavenato (2014), diz respeito à participação dos diferentes níveis hierárquicos de uma organização no processo de tomadas de decisões. O segundo, gestão meritocrata, conforme Barbosa (1999) trata-se do reconhecimento individual de cada colaborador. O terceiro, gestão com foco em resultados, como descreve Oliveira (2010), trabalha a gestão da organização baseada em seus resultados. O quarto, gestão com foco em processos, na concepção de Chiavenato (2014), é o modelo que divide tarefas específicas entre os colaboradores, priorizando as etapas. O quinto modelo trata da gestão autoritária, que segundo Chiavenato (2021), divide-se em dois submodelos, coercitivo e benevolente, e está centrado no controle das decisões pela cúpula da empresa. O sexto modelo é a gestão por cadeia de valor, que Porter (1989) diz ser um conjunto de várias cadeias que criam valor agregado aos produtos e serviços, por meio de decisões estratégicas. O sétimo e último, gestão comportamental, na concepção de Chapman & Hyland (2004), trata-se do processo de busca por melhores decisões baseadas no comportamento individual de cada colaborador.

A metodologia utilizada para levantamento dos impactos dos modelos de gestão e elaboração do artigo é a de pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados materiais e outras pesquisas como fontes, no geral, livros artigos científicos e sites.

2 EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Em 1984, surgiu o Estatuto da Microempresa com a promulgação da Lei nº 7.256, na qual concedia tratamento diferenciado, simplificado e favorecido às microempresas nos campos administrativo e outros.

Em 5 de Outubro de 1999, a Lei nº 9841 instituiu o novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que ampliou os benefícios àquelas categorias empresariais, revogou por completo as leis nº 7.256/84 e nº 8.864/94 e recepcionou integralmente a Lei do Simples. (BRASIL, 1999).

A partir daí, foram sancionando e adicionando outras até formar o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, no qual tem hoje por objetivo facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

Hoje uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) é um negócio de faturamento de R\$360 mil a R\$4,8 milhões por ano, conforme a lei complementar 123/06. Na qual o titular da mesma, deve formalizar o negócio em uma Junta Comercial, optando por um dos regimes tributários (Simples Nacional, Lucro Real ou Lucro Presumido). (PEREIRA, 2019).

Em relação a caracterização de uma empresa de pequeno porte, deve-se observar algumas variáveis para melhor distinguir. Uma empresa de pequeno porte de comércio e serviços por exemplo, pode ter de 10 a 49 empregados, já uma empresa de pequeno porte de indústria pode ter de 20 a 99 empregados. (SEBRAE, 2013).

A empresa de pequeno porte poderá optar por qualquer um dos 3 regimes tributários (Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real). Uma empresa de pequeno porte que integra o Simples Nacional tem os tributos cobrados através de uma guia de recolhimento única. Isso diminui muito a burocracia de uma

empresa. De acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, artigos 51 e 52, as empresas de pequeno porte são dispensadas do cumprimento de certas obrigações trabalhistas, como: a afixação de quadro de trabalho, comunicação ao Ministério do Trabalho sobre a concessão de férias coletivas e outras.

No Art. 14 da Lei também diz que, o Poder Executivo, como estímulo, disponibilizará por meio de instituições financeiras privadas, linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte. (BRASIL, 1999).

Quanto ao desenvolvimento empresarial presente no Art. 23, o Estatuto garante às empresas de pequeno porte e microempresas que atuarem em mercado internacional, um tratamento diferenciado e favorecido, seja importando ou exportando mercadorias ou serviços, para o que o Poder Executivo estabeleça mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação. (BRASIL, 1999).

Segundo Charles Gulart, as vantagens em ter uma empresa de pequeno porte, é que se pode optar pelo simples e pagar uma única guia mensal com todos os impostos, tem também a redução de impostos além das vantagens em licitações, pois na maioria das vezes o governo dá prioridade da contratação desse modelo de empresa para prestação de serviços. (CONTABILIZEI, 2020).

Quando uma empresa é considerada de pequeno porte, ela terá acesso a algumas opções de classificações empresariais, ou seja, naturezas jurídicas. A seguir, abordaremos sobre cada natureza de forma breve.

3 NATUREZAS JURÍDICAS DAS EMPRESAS

3.1 Empresário individual (EI)

O empresário é definido pelo Artigo 966 da Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, que diz: Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Tal definição serve tanto para o empresário individual quanto para o empresário coletivo (de acordo com o o art. 982 CC).

O empresário individual é um regime empresarial constituído por uma pessoa e apresenta um limite de faturamento equivalente a R\$ 360 mil ao ano como Microempresa (ME) ou 4,8 milhões como Empresa de Pequeno Porte (EPP).

A Lei nº 12.441, de 2011, diz que pode ser empresário individual as atividades econômicas que são lícitas, possíveis e determinadas, ou seja, que são claras e precisas, sendo assim, praticamente todas as atividades econômicas que possuem CNAE podem ser empresário individual, os que não podem fazer parte dessa natureza jurídica são quem possui profissão regulamentada, como advogados, arquitetos, médicos e servidores públicos. Uma das vantagens em ter empresa individual é que não tem limite de funcionários.

3.2 Empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI)

É um modelo de empreendimento criado com o objetivo de legalizar um negócio como sociedade limitada. Conceitualmente, trata-se de uma pessoa jurídica (art. 44, VI, do Código Civil) constituída por uma única pessoa, titular do capital social que foi estipulado em cem salários mínimos vigentes à época da sua constituição e que limita a responsabilidade do titular.

Nessa modalidade empresarial não há limite de faturamento, exceto o determinado pelo regime tributário escolhido (Simples Nacional pode ter

faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões ao ano se for empresa de pequeno porte (EPP); Lucro Presumido que não pode ultrapassar R\$ 78 milhões anuais e Lucro Real que é obrigatório ter faturamento anual superior a R\$ 78 milhões).

A Sebrae apresenta algumas vantagens em constituir uma empresa individual de responsabilidade limitada, sendo elas:

- Exercício da atividade empresarial por uma pessoa com responsabilidade limitada, sem comprometer o patrimônio pessoal, ou seja: caso o negócio contraia dívidas, apenas o patrimônio social da empresa será utilizado para quitá-las.
- Redução da informalidade, com a regularização da situação do empresário individual, que exercia a atividade à margem da lei.
- O empresário tem a liberdade de escolher o modelo de tributação que melhor adapte a sua atividade ao porte da empresa, podendo optar, inclusive, pelo Simples Nacional.
- Incentivo à inovação tecnológica e o PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador).

3.3 Sociedade limitada (LTDA)

De acordo com o art. 1.052 do Código Civil, Sociedade Limitada é aquela cujo capital social é dividido em cotas, e a responsabilidade dos sócios pelas obrigações sociais é limitada ao valor de suas cotas, sendo solidária pelo total de capital a integralizar. Para ser sócio de uma Sociedade Limitada, é necessário efetuar a contribuição em dinheiro ou bens.

Uma empresa de pequeno porte, sendo sociedade limitada, pode ter como faturamento de R\$ 360 mil até 4,8 milhões. A principal vantagem é o fato de que o

patrimônio dos sócios está protegido contra possíveis problemas financeiros da empresa.

3.4 Sociedade limitada unipessoal (SLU)

A Sociedade Limitada Unipessoal está contida no artigo 7º, da Lei 13.874, de 2019, Lei da Liberdade Econômica, o sócio responsável pela empresa não tem seus bens pessoais atrelados às dívidas da empresa. Outras vantagens de se constituir esse tipo de empresa é que não precisa de sócio para ser aberta; não exige Capital Social mínimo, reduzindo, assim, os custos com investimento inicial; separa o patrimônio pessoal do empreendedor do patrimônio da empresa. O faturamento da SLU pode faturar até R\$ 4,8 milhões.

Sendo essas as naturezas jurídicas de uma empresa de pequeno porte, um empreendedor tem um leque de opções para escolher a melhor opção, e assim ponderar a melhor forma de gestão e o que se encaixa para ter bons resultados.

De acordo com Longenecker *et al.* (2018, p.74), para a prosperidade de um pequeno negócio é necessário que o fundador entenda claramente as razões que o levaram à criação da empresa. As motivações da iniciação de um pequeno negócio podem ser as mais diversas, como influência de familiares que tenham seu próprio negócio, busca por menos burocracia e dificuldades financeiras.

Tendo conhecimento dessas questões, o futuro empreendedor poderá manejar as melhores práticas de acordo com os objetivos da empresa, pois cada negócio tem suas singularidades, logo, maneiras diferentes de operar e atingir bons resultados.

4 MODELOS DE GESTÃO

Na visão de Robbins (1978 *apud* REGINATO e REGINATO, 2009, p.7) as características que envolvem modelos de gestão são: planejar, organizar, liderar e avaliar.

Modelos de gestão externam por meio dos seus gestores seu modo de pensar e agir. Logo, o modelo de gestão aplicado à Organização deve-se carregar um conjunto de princípios que a empresa desejar entregar ao mercado. (REGINATO e REGINATO, 2009).

Segundo Mações (2017, p.36),

“A gestão é o processo de coordenar as atividades dos membros de uma organização, através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais, de forma a atingir, de forma eficaz e eficiente, os objetivos estabelecidos”.

A má gestão, ou escolha errada da mesma pode afetar as finanças da empresa, a reputação do negócio, prejudicar a produtividade dos funcionários, interferir na segurança do ambiente, além de colocar em risco a sobrevivência da própria empresa.

Segundo Rosa e Maróstica (2012), algumas perguntas são indispensáveis para o sucesso de uma organização, como: qual modelo de gestão deve prevalecer na empresa, quais são as forças e fraquezas do modelo escolhido, quais as possíveis alterações no modelo para a melhoria da organização e as dificuldades na implementação dessas mudanças.

Sendo assim, este artigo traz abaixo definições e características dos principais modelos de gestão aplicados nas organizações.

4.1 Gestão democrática

Para Chiavenato (2014), a gestão democrática refere-se a um modelo participativo, onde a força de expressão não está voltada apenas aos mais altos níveis da hierarquia, mas a todos eles. Os benefícios e recompensas são baseados nos resultados e participação da formação dos objetivos. A Figura 3.1 mostra os aspectos trabalhados na gestão democrática, onde observa-se a valorização da cooperação coletiva.

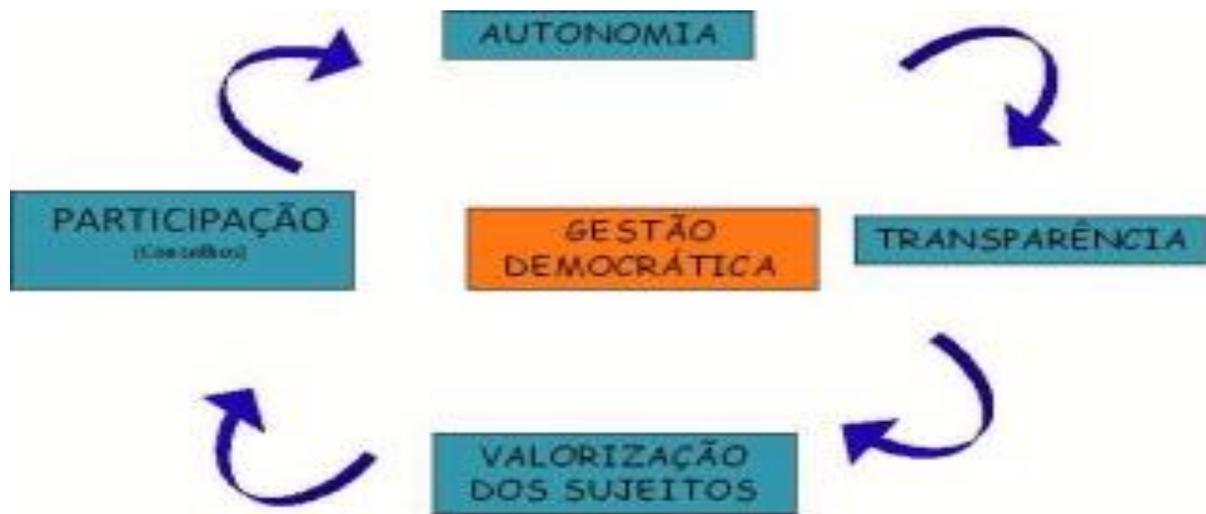


Figura 4.1 Fonte: <https://profarianaueda.wordpress.com/2016/03/01/gestao-democratica-na-escola/>

Neste modelo de gestão, aos colaboradores de uma organização é permitido a participação nas tomadas de decisão, o que pode motivá-los a buscarem ideias que agreguem valor à empresa. Sua metodologia participativa permite maior transparência dos valores e objetivos, importante fator para um bom desempenho dos colaboradores. Ao passo que gera confiança dentro da organização, tem-se que tomar cuidado com esta forma de gestão, pois deve haver por parte de toda equipe e, principalmente, da liderança, bom senso e mente aberta para novas opiniões, sem formação de desavenças.

4.2 Gestão meritocrática

De acordo com Barbosa (1999), o modelo de gestão meritocrático está pautado na ideia de que as pessoas recebem reconhecimento baseado em seus méritos próprios. Dessa forma, em um ambiente organizacional, a meritocracia anula possíveis vantagens obtidas pelo vínculo familiar e corporativo, e foca nos esforços e resultados individuais. A Figura 3.2 detalha os aspectos considerados no desempenho produtivo das organizações na gestão meritocrática.



Figura 4.2 Fonte: <https://blog.cohros.com.br/meritocracia-em-gestao-de-pessoas/>

Por direcionar-se aos talentos de cada ser humano de forma particular, a gestão meritocrática pode acabar por desencadear alguns conflitos nas organizações. Se por um lado ela instiga os indivíduos a buscarem superação e melhoria cada vez mais, também alimenta um sentimento de competição.

4.3 Gestão com foco em resultados

Oliveira (2010) diz que a gestão com foco em resultados é um modelo que permite formular e analisar o funcionamento da organização através da avaliação de desempenho baseado nos objetivos da empresa. Para a realização da medição do alcance dos resultados esperados, é importante conter no modelo de gestão por resultados a avaliação e indicadores de desempenho.

O primeiro é o procedimento no qual se avalia o desempenho dos profissionais acerca dos resultados obtidos por cada um, já o segundo estabelece o nível de alcance dos resultados obtidos pela empresa como um todo, baseado em seus em seus indicadores. Percentual das vendas da empresa no setor ao qual está inserida, percentual de clientes regulares, prazo para soluções de problemas apontados pelos clientes são exemplos de indicadores de desempenho. A figura abaixo sistematiza a gestão de processos para busca de melhores resultados.



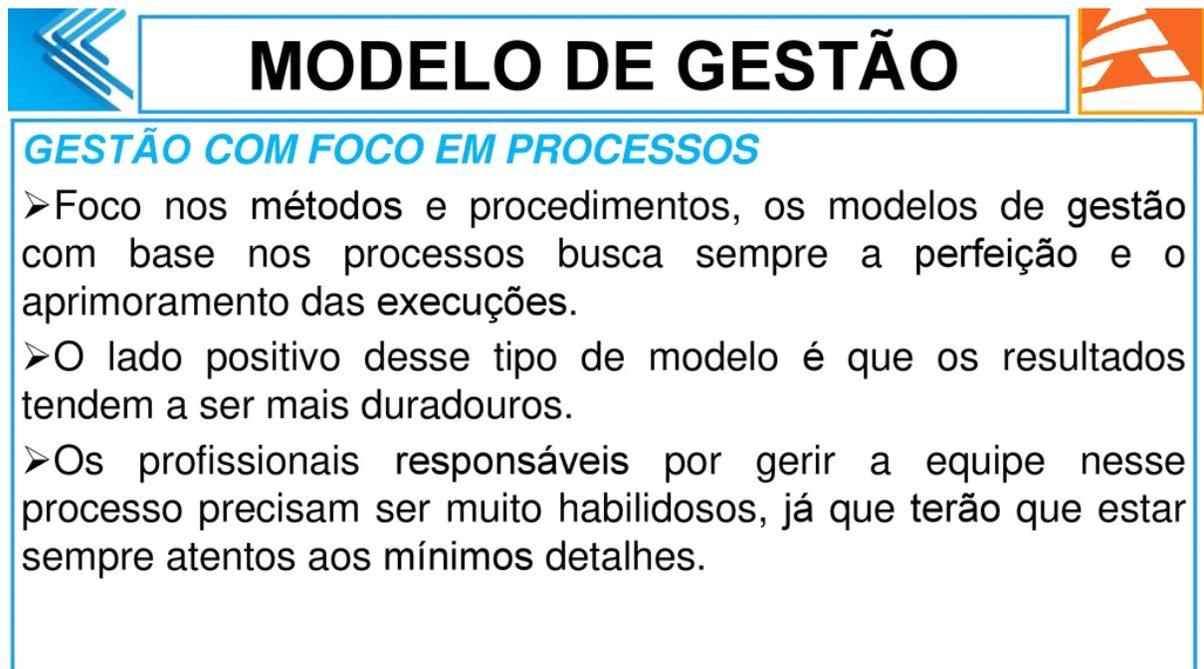
Figura 4.3 Fonte: <https://caetreinamentos.com.br/blog/gestao-empresarial/indicadores-desempenho-processos/>

4.4 Gestão com foco em processos

Segundo Chiavenato (2014), Weber afirma que a burocracia é uma estruturação eficiente que regulamenta os detalhes de um processo. Caracterizada pela organização, a gestão com foco em processos, ou gestão burocrática, sistematiza os processos em busca do melhor alcance dos objetivos delineados pela empresa. Neste modelo de gestão os colaboradores compreendem suas responsabilidades e capacidades. Suas tarefas são direcionadas de acordo com suas funções para garantir melhores execuções nas etapas de funcionamento da organização, não havendo ultrapasse de limites de poder e interferência na execução da tarefa de outra pessoa.

Por ser um modelo de gestão voltado aos processos, etapas das atividades de uma organização, é importante que os funcionários estejam abertos às mudanças, para que os processos sejam flexíveis e eficientes.

A figura 4.4 apresenta algumas características do modelo de gestão voltado para processos.



O diagrama apresenta o 'MODELO DE GESTÃO' em um cabeçalho centralizado, flanked por ícones de setas azuis e laranças. Abaixo, o subtítulo 'GESTÃO COM FOCO EM PROCESSOS' introduz três pontos-chave: foco em métodos e procedimentos para a perfeição, resultados duradouros e a necessidade de profissionais atentos aos detalhes.

MODELO DE GESTÃO

GESTÃO COM FOCO EM PROCESSOS

- Foco nos métodos e procedimentos, os modelos de gestão com base nos processos busca sempre a perfeição e o aprimoramento das execuções.
- O lado positivo desse tipo de modelo é que os resultados tendem a ser mais duradouros.
- Os profissionais responsáveis por gerir a equipe nesse processo precisam ser muito habilidosos, já que terão que estar sempre atentos aos mínimos detalhes.

Figura 4.4 Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/17084017/>

4.5 Gestão autoritária

De acordo com Chiavenato (2021), Likert divide a gestão autoritária em dois modelos. O primeiro, chamado autoritário coercitivo, é totalmente fechado, onde as decisões são controladas e tomadas somente pela cúpula da empresa. A comunicação é precária e só acontece de cima para baixo, conversas informais quase não existem. Neste modelo as regras são rígidas e o cumprimento das obrigações é visto como mera obrigação.

O segundo modelo é uma variação do primeiro e é chamado autoritário benevolente. Um pouco menos rígido, as decisões ainda devem ser tomadas pela cúpula, porém são permitidas opiniões em questões simples e rotineiras aos demais colaboradores. A comunicação ainda é deficiente, apesar de os membros da cúpula ouvirem indagações dos níveis mais baixos. Neste modelo ocorre maior relacionamento interpessoal, porém esta interação ainda é vista como prejudicial à organização. As regras são mais flexíveis, e, por vezes, são oferecidas recompensas.

A Figura 4.5 ilustra a limitação de crescimento e avanço imposta por um líder autoritário a um colaborador da empresa, pois em um ambiente onde o potencial humano não é valorizado de forma correta e as pessoas não têm espaço de expor suas opiniões, estas tendem a inibir suas ideias.



Figura 4.5 Fonte: <https://mageda.digital/blog/autoritarismo-na-empresa/>

4.6 Gestão por cadeia de valor

Segundo Magretta (2019), a gestão por cadeia de valor é aquela que cria valor do seu produto ou serviço ao consumidor final, com o objetivo de obter vantagens competitivas.

As tarefas são executadas em prol de decisões que façam agregar valor no processo final. A cadeia de valor está presente nas mais variadas áreas da organização. Porter (1989) afirma que uma cadeia de valor é um conjunto de várias cadeias, que caracterizam valor desde os fornecedores até os compradores (Figura 3.6).

CADEIA DE VALOR DE PORTER



Figura

4.6

Fonte: https://www.tecnicon.com.br/blog/432Como_Utilizar_a_Cadeia_de_Valor_na_Gestao_de_Processos_

Através de autoquestionamento a empresa avalia seu mercado potencial, melhores fornecedores, melhores procedências em relação às categorias dos seus serviços ou produtos e melhores preços, por exemplo.

Para obter vantagens competitivas é necessário a formação de estratégias que atendam os valores da empresa. Magretta (2019), em seu livro “Entendo Michael Porter”, questiona Porter sobre os erros mais comuns na formação de estratégias. Porter diz que muitas organizações buscam serem as melhores igualando suas estratégias à de outras empresas que alcançaram sucesso. Porém, cada organização tem sua maneira de atingir melhores resultados, e muitos gestores, que pensam ter uma estratégia, na verdade não tem.

4.7 Gestão comportamental

Kasapoğlu (2014) diz que, dependendo do tipo da organização e sua cultura, é necessário desenvolver diferentes tipos de liderança. Os aspectos comportamentais dos indivíduos impactam no seu modo de relacionamento, interação, desenvolvimento de atividades e visão do ambiente.

Chapman & Hyland (2004) afirmam que a liderança tem o poder de direcionar o comportamento em prol do interesse da organização. Dessa forma, compreende-se como gestão comportamental a forma de encontrar alternativas e soluções baseadas nos perfis comportamentais dos indivíduos. A figura abaixo ilustra e caracteriza quatro tipos diferentes de perfis comportamentais.

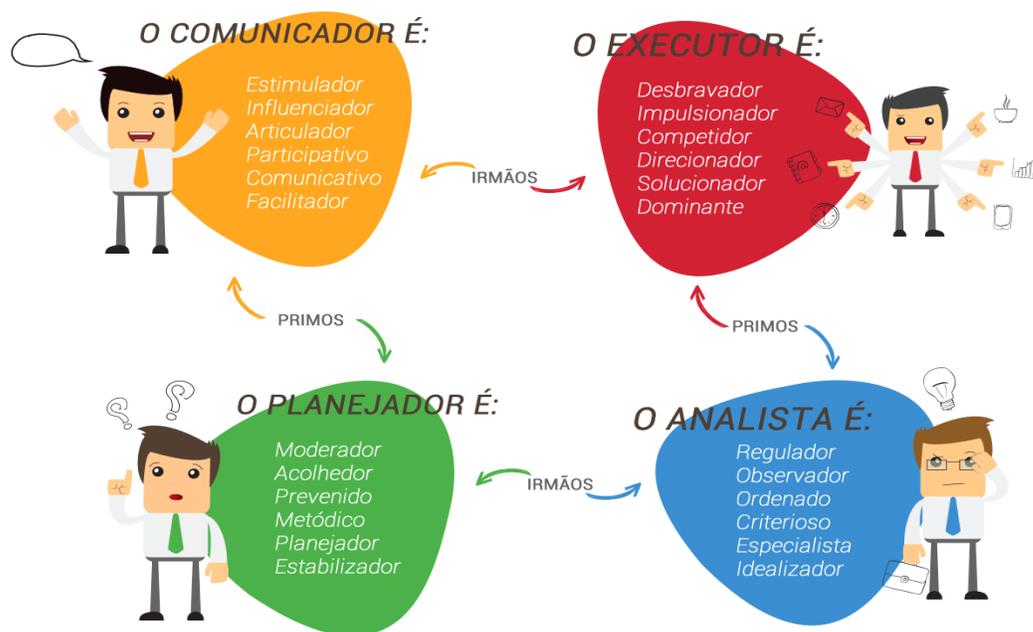


Figura 4.7 Fonte: <http://isetreinamentos.com.br/store/>

5 IMPACTOS DA ESCOLHA DO MODELO DE GESTÃO PARA A EMPRESA

A escolha de um modelo de gestão é algo que irá impactar diretamente no desenvolvimento da empresa, é isso que irá levar o empreendimento a sobreviver a longo prazo. Saber determinar um modelo que esteja de acordo com a cultura e com o que a empresa preza fará com que a mesma tenha um bom alinhamento com a equipe de trabalho. A gestão é o momento de os gestores alinharem e estarem em contato com a equipe, é investir na assertividade dos resultados e até mesmo descobrir o gargalo com mais facilidade durante o processo de execução do serviço.

Para que se possa escolher o modelo com mais assertividade, é necessário saber da importância de escolha e como isso pode impactar na saúde da empresa. Com a boa gestão é possível: organização de processos e pessoas, reduzir os custos e falhas, proporcionar mais produtividade à empresa, além de prever resultados, desenvolver a tomada de decisões e a capacidade de aprender com os erros.

Segundo o autor Crozatti (1998), as principais características do modelo de gestão podem ser elencadas como: principal formador da cultura organizacional; determina as linhas de poder; estabelece as principais formas de ação na empresa; determina a importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho.

Ainda de acordo com Crozatti (1998), o mesmo diz que o modelo de gestão ideal “deve ser aquele que provê, à cultura organizacional, flexibilidade para corresponder às mudanças do meio”. Com isso podemos ver que um modelo ideal é aquele que, orientado por uma política de valores, é capaz de planejar, alocar e gerir recursos, ações, iniciativas, princípios, valores e estratégias, que visem alcançar os objetivos propostos.

Diante do que foi apresentado, a dúvida é: quais impactos a escolha de um modelo de gestão pode trazer para uma empresa de pequeno porte?

O modelo de gestão escolhido, pode impactar em todos sistemas da empresa, assim como mostrado na imagem a seguir.

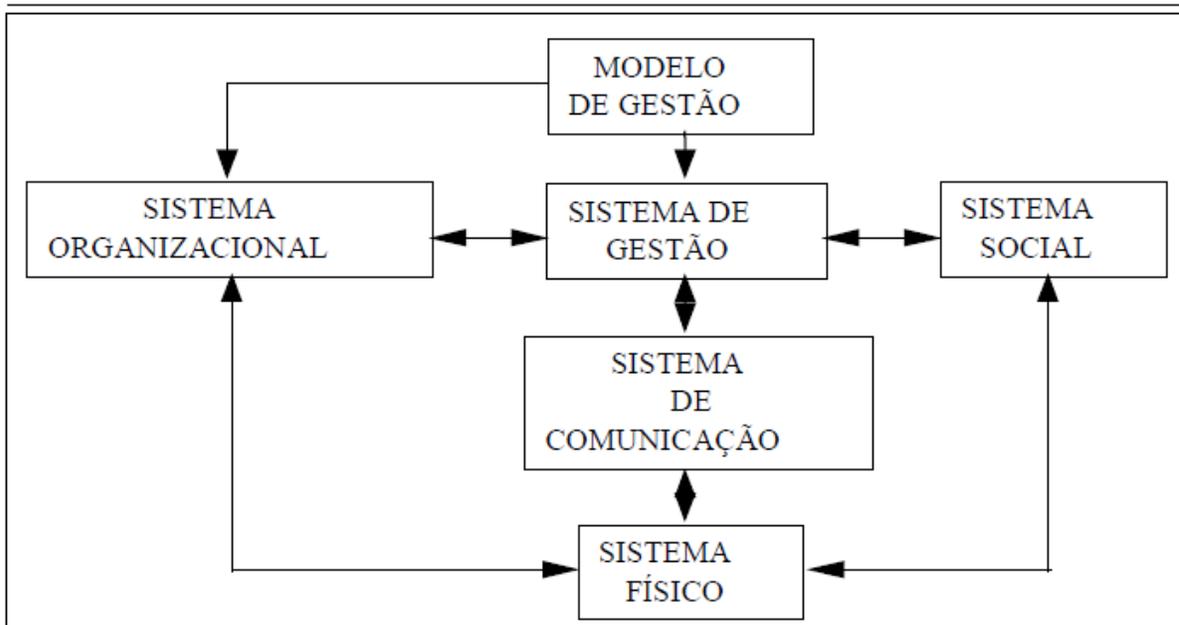


Figura 8.

O modelo de gestão é o que liga, que orienta os demais sistemas. Se ele não é planejado, se não é o modelo adequado para o que a empresa pretende seguir, os demais sistemas não irão conseguir se desenvolver.

A ligação direta com o sistema organizacional mostra o estabelecimento da linha de poder, já a ligação com o sistema de gestão é onde são estabelecidos os procedimentos que fazem com que a empresa passe da situação atual para a objetivo esperado. Os demais sistemas fazem com que todos funcionem, um complementando o outro, e é por isso que a escolha do modelo de gestão deve ser pensada com cuidado, pois tudo está ligado.

A escolha de uma gestão incompatível com a empresa, ou até a má gestão pode impactar:

- Nas finanças do negócio; aliás não se pode gastar mais do que deve, não se pode usar todo capital em uma coisa e deixar de investir em outra.
- Na reputação do negócio; a gestão deve se preocupar com a imagem da empresa, não adianta focar em apenas um ponto e esquecer de outro. O desenvolvimento da empresa será comentado, e caso não atenda às expectativas do público, isso afetará a reputação da empresa.
- Prejudica na produtividade dos funcionários; uma má gestão deixa os funcionários desmotivados, os mesmos tendem a produzir somente o necessário e ainda estão propensos a aceitarem outras propostas de emprego. É importante ouvir os colaboradores, muitos têm experiências significativas a oferecer.
- Coloca em risco a sobrevivência da empresa; vendo como um todo, as finanças, a produtividade, a reputação da empresa, são fatores que fazem com que sua vida no mercado prospere ou não, tudo está ligado. Um bom gerenciamento irá garantir o sucesso da empresa.
- Na qualidade do serviço ou produto oferecido; se os gestores não se organizam, não investem nesse ponto, a tendência é que o produto ou serviço ofertado não seja de qualidade.

6 CONCLUSÃO

Entende-se que é primordial o conhecimento da empresa por completo, onde se planeja atuar, quais caminhos precisará percorrer, o que melhorar numa estrutura para se aplicar o modelo de gestão que a Organização precisa.

Para cada natureza jurídica e o seu produto/serviço oferecido há um modelo de gestão que melhor se aplicará e alinhará em sua estrutura organizacional.

Tendo o enquadramento como Empresa de Pequeno Porte, é preciso analisar as dimensões da Organização (recursos materiais, financeiro, humanos e informações disponíveis da empresa) para identificar a melhor alternativa do modelo de gestão a ser adaptado à sua estrutura. Essa estrutura deve ser bem ministrada e coerente para que se possa garantir os benefícios desse enquadramento.

Considerando os impactos que a escolha de modelo de gestão pode causar, como: queda e alterações nas finanças, reputação ruim, produtividade dos funcionários afetada pela gestão, qualidade do serviço e produto oferecido, além de interferir diretamente na saúde da empresa. O modelo de gestão estabelece o melhor nível de harmonia entre os interesses da empresa, dos gestores e dos proprietários através da constante interação e melhor aproveitamento das potencialidades dos gestores, pela descentralização das decisões e respectiva responsabilidade, capacitando a empresa a desenvolver uma cultura adequada ao ambiente turbulento dos tempos atuais.

Um planejamento bem estruturado e alinhado às expectativas de uma empresa traz bons resultados, desde que sempre coincida com o modelo de gestão ao qual empresa está adaptada. Pois o modelo deve ser, em si, a ligação direta ao sistema organizacional.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei Federal Nº 9.841, de 5 de outubro de 1999.** Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841impressao.htm

BRASIL. **Lei Federal Nº 12.441, de 11 de julho de 2011.** Altera a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para permitir a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12441.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.441%2C%20DE%2011%20DE%20JULHO%20DE%202011.&text=Altera%20a%20Lei%20n%C2%BA%2010.406,Art

CASAGRANDA, Sidinei. **Lei Complementar 123/2006 – Resumo.** Abril, 2020. Disponível em: <https://analistadelicitacoes.com.br/lei-complementar-123-2006>. Acesso em: 22 de maio de 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração** – uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas. 2020. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024234/epubcfi/6/38\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter05\]!/4/90/3:489\[%20da%2C%20or](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024234/epubcfi/6/38[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter05]!/4/90/3:489[%20da%2C%20or)

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **SCIELO Brasil.** 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?lang=pt#:~:text=C%20aracter%20ADstic%20do%20Modelo%20de%20Gest%20C%20A3o&text=determina%20as%20linhas%20de%20poder%20B&text=estabelece%20as%20principais%20formas%20de%20a%20C%20A7%20C%20A3o%20na%20empresa%20B&text=determina%20a%20import%20ancia%20das%20coisas,os%20demais%20sistemas%20da%20empresa>

EMPRESAS OPTANTES PELO SIMPLES-OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS. **Guia Trabalhista.** Disponível em: http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/simples_obrigacoes.htm. Acesso em: 11 de junho 2022.

GONÇALVES, Oksandro. **EIRELI - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Comercial. Fábio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/219/edicao-1/eireli---empresa-individual-de-responsabilidade-limitada>

KARSTEN, M. **O modelo de gestão ideal**. 26 jan. 2012. Disponível em: <https://marciokarsten.pro.br/o-modelo-de-gestao-ideal/>

LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2018. Disponível em: https://issuu.com/cengagebrasil/docs/administra__o_de_pequenas_empresas_

MAÇÃES, M. A. R. **Da gestão tradicional à gestão contemporânea**. Lisboa: Editora Actual, 2017. Volume I. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789896942212/ep>

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550805047/pageid/86>

OLIVEIRA, D. P. B. **Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522473083/pageid/9>

OLIVEIRA, I. S., PEREIRA, A. M. **Identificando o modelo de gestão de uma empresa sob a perspectiva dos seus colaboradores**. 2018. 16 p. Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Escola de Engenharia Elétrica, Mecânica e Automação, Universidade Federal de Goiás, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/1295/1181>

Q2 MANAGEMENT. **O que é modelo de gestão e qual sua importância?** 12 nov. 2015. Disponível em: <http://q2management.com.br/o-que-e-modelo-de-gestao-e-qual-sua-importancia/>

ROSA, J. A., MARÓSTICA, E. **Modelos de negócios: organizações e gestões**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522125821/pageid/74>

SEBRAE – Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. 6. ed. Brasília, DF: **DIEESE**, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conce_empregados.pdf