

GT 13: CASOS DE ENSINO

**CAROL TEM QUE TRABALHAR: OS DESAFIOS DE QUEM EMPREENDE
POR NECESSIDADE E NÃO POR OPORTUNIDADE**

Resumo

Esse caso de ensino apresenta uma situação vivenciada pela microempreendedora Carol (nome fictício) e trata de desafios corriqueiros para as pessoas que se tornam empreendedoras por necessidade, principalmente aquelas que não possuem a qualificação necessária para tal. Após refletir sobre os acontecimentos em sua vida profissional e os desafios que constantemente aparecem, Carol concluiu que precisa decidir como resolver as questões que estão lhe tirando o sono. Por intuição Carol imaginou que, para buscar uma solução eficiente, ela precisaria focar na situação mais crítica no momento, por isso ela definiu seu dilema como sendo: Após ter identificado os principais desafios do seu negócio, o que ela poderia fazer para melhorar nestes aspectos? A partir da identificação do dilema, foi determinado que o objetivo da aplicação desse caso de ensino é fazer com que os estudantes dos cursos das áreas de gestão em geral, mas, principalmente de Administração, coloquem em prática as ferramentas, metodologias e técnicas aprendidas durante seus estudos. Assim, o presente caso contempla as notas de ensino, bem como alguns autores que apresentam recursos que auxiliarão os futuros gestores em suas tomadas de decisão, trazendo assim, uma breve pesquisa bibliográfica como metodologia de apoio. Como contribuição, esse caso de ensino pretende oportunizar que os estudantes conheçam cenas da vida real de um pequeno empreendedor e compreendam a importância da qualificação para gestores, principalmente para os pequenos negócios.

Palavras-chave: Microempreendedorismo. Falta de qualificação. Gestão. Resolução de problemas.

Abstract

This teaching case presents a situation experienced by microentrepreneur Carol (fictitious name) and deals with common challenges for people who become entrepreneurs out of necessity, especially those who do not have the necessary qualifications to do so. After reflecting on the events in her professional life and the challenges that constantly arise, Carol concluded that she needs to decide how to resolve the issues that are keeping her up at night. By intuition Carol imagined that, to seek an efficient solution, she would need to focus on the most critical situation now, so she defined her dilemma as being: After having identified the main challenges of her business, what could she do to improve these aspects? From the identification of the dilemma, it was determined that the objective of applying this teaching case is to make students in courses in the areas of management in general, but mainly Administration, put into practice the tools, methodologies and techniques learned during your studies. Thus, the present case includes teaching notes, as well as some authors who present resources that will assist future managers in their decision-making, thus providing brief bibliographical research as a supporting methodology. As a contribution, this teaching case aims to provide students with the opportunity to see scenes from the real life of a small entrepreneur and understand the importance of qualification for managers, especially for small businesses.

Keywords: Micro entrepreneurship. Lack of qualifications. Management. Problem Solving.

1 INTRODUÇÃO

Nos estudos acadêmicos dos cursos de gestão, principalmente de Administração, o foco é despertar no aluno o espírito empreendedor e qualificá-lo para se tornar um gestor contemporâneo, com múltiplas habilidades e competências desenvolvidas. Para adquirir os conhecimentos necessários para que ele esteja preparado a gerir negócios, seja em empresas ou o seu próprio negócio, no curso de Administração um aluno investe quatro anos de estudos e pesquisas para adquiri-los. Durante o curso esse futuro profissional aprende técnicas, ferramentas e metodologias de gestão e também, aprende a identificar as oportunidades de negócios, e subentende-se que, depois desse período, ele está capacitado a assumir suas responsabilidades como um gestor.

O fato é que nem sempre isso acontece exatamente nesta ordem e muitas vezes, por condições adversas do mercado, uma pessoa se sente forçada a empreender sem ter os conhecimentos necessarios. Esse tipo de empreendedorismo é denominado de empreendedorismo por necessidade e difere a primeira situação, em que uma pessoa empreende por oportunidade.

Nassif, Ghobril e Amaral (2009) explicam que o empreendedorismo por necessidade é alternativa que uma pessoa encontra para gerar renda e obter o seu sustento e da família. O Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2023) por sua vez concorda com os autores quando explica que esse tipo de empreendedorismo ocorre quando cresce a taxa de desemprego e por motivos de sobrevivência, a pessoa empreende. Já Muniz (2008) define o empreendedorismo por oportunidade como a situação em que um profissional identifica uma oportunidade e se antecipa aos fatos por meio do planejamento de suas ações para aproveitá-la.

A diferença entre os dois modelos são nítidos pois, quando se empreende por necessidade, a pessoa está mais preocupada em gerar renda urgente e começam um negócio próprio ou com sócios buscando gerar alguma renda imediata, sem avaliar os riscos de o empreendimento dar certo ou não. Na prática, esse empreendedor não tem muita escolha. Já o empreendedorismo por oportunidade, traz algumas características, pois parte da possibilidade de algum negócio que venha para o mercado para cobrir algum gap deixado pelos fornecedores atuais, e que os futuros empreendedores planejam suas ações e tem recursos financeiros ou acesso a linhas de financiamento que facilitem esse processo.

O caminho trilhado por empreendedor que abriu um negócio por necessidade ou por oportunidade podem ser similares se o futuro empreendedor já tiver algum conhecimento sobre o produto ou serviço; sobre o mercado e sobre gestão. Caso não tenham, as dificuldades são similares, mas os riscos para quem empreendeu por necessidade é maior do que para quem empreendeu por oportunidade. Essa diferença ficará clara a partir da apresentação do caso de ensino: Carol tem que trabalhar: os desafios de quem empreende por necessidade e não por oportunidade.

2 CONTEXTO: DESCRIÇÃO DO CASO

Era domingo de manhã e Carol estava sentada em frente ao computador emitindo as notas fiscais dos serviços que foram prestados naquela semana e pensou na situação em que estava e no que precisava decidir urgentemente.

Carol era microempreendedora individual e se tornou MEI por necessidade, pois, em agosto de 2018 concluiu o curso técnico de Auxiliar de Enfermagem, mas não conseguiu emprego de imediato. Por ser mãe solo tinha que se manter trabalhando para sustentar a ela e a filha, pois, embora sua mãe Bia a socorresse nas

eventualidades, era viúva e precisava trabalhar para se manter, por isso, Carol não se sentia confortável em recorrer sempre à sua mãe.

O fato de Carol estar desempregada exigiu que ela avaliasse o que conseguiria fazer para manter sua residência e neste momento, o fato de não pagar aluguel, lhe deu certo alívio, pois, não teria que negociar os pagamentos, por exemplo. Assim, naquele momento, sua despesa consistia em manter as contas de água, luz, internet e alimentação, já que sua filha estuda na escola pública do bairro em que moram. Outro pensamento lhe ocorreu foi sobre a importância de manter sua filha estudando, já que ela mesmo abandonou os estudos na adolescência e viu a necessidade de voltar a estudar anos depois, quando optou em fazer o curso de Auxiliar de Enfermagem.

O fato é que Carol precisava de dinheiro e avaliando suas habilidades, identificou que sabia limpar e organizar residências de forma rápida e eficiente e pensou que talvez pudesse buscar trabalhos com remuneração diária, pois necessitava de renda rápida. Por outro lado, Carol avaliou que certamente muitas pessoas deveriam oferecer este serviço, então, pensou que precisaria de um diferencial para oferecer. Assim, Carol aproveitou um final de semana para fazer uma oficina de organização de residências, algo parecido com introdução à profissão de *Professional Organizer*.

No início de setembro de 2018 Carol começou a oferecer seus serviços de limpeza e arrumação com preços acessíveis, criando uma rede de contatos pelo *WhatsApp*. Sua divulgação foi basicamente pelas redes sociais, principalmente *Facebook* e no segundo momento, *Instagram*. Carol começou a produzir fotos e pequenos filmes com “antes e depois” das limpezas e arrumações. Seus primeiros clientes foram pessoas conhecidas e que começaram a curtir as postagens e comentar sobre a satisfação com o serviço recebido.

Assim, Carol foi criando uma rede de relacionamento com seus clientes pessoas físicas, mas, rapidamente começou a surgir clientes pessoas jurídicas, pequenas empresas que precisavam de pessoas para limpar salas de escritório, de reunião, de eventos, limpeza pós-obra, enfim, diversos serviços. No entanto, clientes pessoas jurídicas exigiam a emissão de nota fiscal, o que Carol não tinha e nem fazia ideia de como fazer isso.

Como não estava em condições de recusar trabalho e pensando em abrir uma nova frente, Carol buscou ajuda de um contador que conhecia e pediu que ele abrisse um CNPJ para ela. E assim foi feito e, a partir de então, Carol se tornou uma Microempresadora Individual – MEI.

O fato é que no início de 2019, a demanda começou a aumentar de forma que ela não estava dando conta sozinha, mesmo trabalhando pela manhã em uma residência ou empresa e à tarde, em outra, ou, um dia todo em serviço de pós-obra. Em determinado momento Carol pensou: e se eu procurasse outras mulheres que assim como eu, precisam trabalhar e saibam fazer limpeza? Eu poderia aceitar mais trabalho e ainda, ajudaria outras mulheres. Mas, como fazer isso? Carol não tinha ideia das implicações de uma ação como essa, mas ainda assim, começou a procurar mulheres que quisessem participar de um grupo de *WhatsApp* se comprometendo com aquelas que aderissem ao grupo, que disponibilizaria ofertas de diárias a elas.

Carol precisava pensar em como fazer isso, já que ela captaria o serviço e repassaria para uma outra pessoa, assim, o cliente que a contratou precisava saber disso de antemão, ou seja, saber que não era a Carol, mas era alguém que a Carol indicava.

Para surpresa de Carol, que ainda não entendia de gestão tampouco já havia liderado uma equipe, as primeiras mulheres que entraram no grupo comentaram que não queriam ter que negociar a diária com o proprietário (a) do imóvel e sim, que preferiam que a Carol negociasse e que as pagasse conforme elas combinatoriam a cada diária.

Esse fato fez com Carol pensasse que desta forma, ela não somente indicaria o serviço e sim, intermediaria, ela até que começou a gostar da ideia. A partir disso, ela começou a divulgar aos seus clientes fixos e aos eventuais, que tinha disponibilidade de aceitar outros trabalhos porque estava formando uma equipe de profissionais tanto para limpeza doméstica, empresarial e pós-obra em geral.

Carol também fez um *e-flyer* e postou no *Facebook* com um telefone somente para atender os clientes e as profissionais de limpeza, ou seja, não era o mesmo que ela usava para conversar com a família ou amigos, pois, ela queria identificar quando era um possível cliente para atender de forma mais profissional possível.

A divulgação fez efeito e novos clientes começaram a procurá-la e assim, Carol começou a intermediar as negociações e ainda, continuava fazendo diárias, ou seja, continuou realizando limpezas também. Isso porém, exigia que ela chegasse em casa à noite e tivesse que fazer a gestão do seu pequeno negócio que começou a tomar forma. Como chegava em casa cansada e tinha que dar atenção à filha com as demandas da escola, Carol passou a realizar os registros aos domingos, o único dia em que conseguia sentar-se frente ao computador e registrar as diárias.

Porém, nesse domingo em específico, Carol estava bem preocupada porque vários conflitos ocorreram entre os clientes e as profissionais, o que gerou alguns estornos em que Carol precisou tanto ressarcir um cliente como remunerar uma profissional, ficando no prejuízo. Carol percebeu que não estava tão organizada com as finanças do negócio como gostaria, mas não tinha muito ideia de como fazer. Isso foi um alerta para Carol que as coisas não estavam bem e não era de hoje, pois na prática, ela já estava percebendo que muitos conflitos estavam ocorrendo e toda esta situação, estava literalmente, tirando seu sono.

2.1 Carol procura ajuda

Carol não tinha formação em gestão, mas, em conversas com suas duas tias (Rosa e Angela) que eram Administradoras e trabalhavam em grandes empresas, ela pediu umas dicas de como poderia fazer para gerir seu pequeno negócio, principalmente no quesito do engajamento das profissionais de limpeza, já que os clientes reclamaram algumas vezes do descaso com o serviço prestado.

Rosa era da área da indústria automobilística, uma executiva global habituada a lidar com profissionais altamente qualificados no Brasil e em diversos países do mundo. Angela era da área de metalurgia e também trabalhava em uma multinacional, mas com atuação mais local, com colaboradores bem qualificados.

Elas explicaram à Carol que essa postura de descaso das profissionais de limpeza é a falta de engajamento da equipe de trabalho e pontuaram que os desafios enfrentados por Carol não se parecia com o que elas vivenciavam nas grandes empresas. Isso porque, nas empresas onde Rosa e Angela trabalham é regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e os profissionais são contratados pelas empresas, ou seja, tem carteira registrada. Outro detalhe é que não há como comparar a questão da escolaridade dos profissionais, pois as grandes corporações requerem uma formação mínima como curso técnico, tecnólogo, bacharelado, entre outros, o que não faz muito sentido para o negócio da Carol, já que ela só pergunta se a pessoa que a procura em busca de diárias, sabe ler e escrever. Por outro lado, as tias de

Carol se interessaram em ajudar e deram algumas dicas iniciais, porém, deixaram claro à sobrinha que ela teria que estudar sobre gestão e realizar alguns cursos mesmo que rápidos com noções de qualidade de atendimento ao serviço.

A primeira dica que Rosa e Angela deram à Carol é que ela precisava conhecer a natureza das reclamações por parte do cliente e também, por parte das profissionais. Depois disso, classificar essas reclamações e também avaliar quais as mais graves e urgentes a serem solucionadas. Feito isso, Carol precisava também conhecer melhor suas parceiras de trabalho, preferencialmente pessoalmente, para que pudessem conversar e entender os objetivos delas ao aceitar os serviços. Rosa e Angela combinaram com Carol que assim que ela tivesse mais informações, elas poderiam auxiliar a empreendedora a criar algumas estratégias para melhorar os aspectos identificados.

2.2 O dilema de Carol

Ao concordar com as tias, Carol começou a procurar nas mensagens do *WhatsApp* as reclamações e se deparou com o fato de que havia grande rotatividade entre as profissionais que estavam no grupo. Algumas “sumiam” sem avisar e ficavam semanas sem aceitar nenhum serviço e outras, aceitavam o serviço, mas desistiam um dia antes ou, até mesmo, no dia de prestar o serviço. Além disso, Carol também encontrou entre as mensagens trocadas, tanto com os clientes quanto com as profissionais, as seguintes situações:

- 1) Cliente não pagou
- 2) A profissional faltou ao trabalho
- 3) Cliente desmarcou em cima da hora
- 4) Cliente não tinha material de limpeza
- 5) A profissional não encontrou o endereço
- 6) O cliente não ofereceu luvas para o trabalho doméstico
- 7) A profissional quebrou alguma coisa na casa do cliente
- 8) Cliente reclamou que o preço foi caro pelo que recebeu
- 9) A profissional não entregou o que o cliente estava esperando
- 10) A profissional pedia adiantamento do valor da diária por necessidade
- 11) A profissional se atrasou e não avisou a Carol que ficou sabendo por meio da reclamação do cliente
- 12) A profissional não respondia as mensagens enviadas por *WhatsApp* e não atendia as ligações, quando a Carol tentava contato.

No levantamento preliminar Carol já identificou 12 falhas que precisavam de sua atenção urgente. Diante disso, Carol ficou pensando que somente as conversas por telefone ou troca de mensagens pelo *WhatsApp* com as profissionais não estavam suficientes para explicar o que o cliente esperava da limpeza. Da mesma forma, aparentemente o mapeamento da necessidade do cliente também não estava tão eficiente assim. Carol seguiu a dica das administradoras Rosa e Angela e identificou os principais desafios, mas e agora? O que poderia ser feito para melhorar nestes aspectos?

NOTAS PARA ENSINO

Este caso de ensino retrata uma situação real vivenciada por uma microempreendedora na cidade de Campo Largo, Estado do Paraná. Os desafios apresentados são reais, no entanto o nome das personagens: Carol, Rosa e Angela são fictícios. Embora Carol ainda estivesse na linha de frente, ou seja, fizesse limpezas em residências e empresas que a contratavam, precisava encontrar maneiras de melhorar a qualidade do serviço e do atendimento para entregar mais valor percebido aos seus clientes.

Utilização e aplicação do caso

Esse caso de ensino tem como proposta propiciar aos docentes e discentes, a análise de situações que podem parecer simples ou complexas para quem recebê-lo, pois, pode ser utilizado em diversas fases dos cursos de gestão, em especial de Administração.

Ao analisar a situação vivenciada pela microempreendedora Carol, os estudantes podem experimentar as pressões inerentes à decisão de empreender, mas por outro lado, é útil para que tenham ideia que empreender por necessidade é diferente de empreender por oportunidade. Outra situação é que cada decisão tomada terá um efeito, o que implica ao futuro gestor compreender que, na área de gestão, é preciso de qualificação e aprimoramento contínuo em diferentes áreas para lidar com as adversidades de se ter o próprio negócio.

O caso foi elaborado com o objetivo de ser utilizado por cursos de graduação em Administração, podendo ainda ser aproveitado pelos cursos de Gestão de Pessoas; Gestão de Conflitos; Processos Gerenciais; Gestão de pequenas empresas; Gestão de Marketing; Gestão a qualidade e até mesmo, cursos das áreas de Sociologia. Em relação às disciplinas, é possível utilizar em: Empreendedorismo; Planejamento estratégico; Gestão de marketing; Processo decisório; Gestão de conflitos; Gestão de pessoas; Treinamento e desenvolvimento; Gestão financeira, Gestão da qualidade, entre outros.

Os objetivos educacionais

Pela simplicidade do caso, fica a critério do professor que aplicará o caso, a leitura prévia ou não. Em caso da dispensa da leitura prévia, o professor pode resgatar alguns conceitos que estejam contemplados no caso e a partir disso, entregar os materiais para que os estudantes possam estudar o caso e aplicar suas estratégias para a resolução. Caso o professor opte pela leitura prévia, é possível fazer um debate no início da aula e posteriormente solicitar que os estudantes apresentem as estratégias adotadas para solução do caso.

A ideia é que neste caso de ensino não tenha uma resposta certa ou errada, mas sim, que os estudantes consigam unir a teoria aprendida na faculdade com situações reais, vivenciadas por empreendedores que não tiveram a mesma oportunidade que eles, de se qualificarem antes de abrirem o próprio negócio. A complexidade das estratégias adotadas serão reflexo da maturidade acadêmica em termos de conhecimento dos estudantes que estão analisando o caso.

Questões para discussão do caso em sala de aula

- 1) Após realizar o levantamento prévio das falhas que estavam acontecendo em seu negócio, como Carol poderia compreendê-los melhor?
- 2) Como Carol poderia aumentar o engajamento das profissionais para com os compromissos assumidos, ou seja, as diárias aceitas?

- 3) Quais ferramentas ou técnicas Carol poderia utilizar para melhorar a comunicação entre ela e os clientes? E entre ela e as profissionais?
- 4) Como implementar uma gestão financeira básica para o seu pequeno negócio?

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

O caso de ensino Carol tem que trabalhar: os desafios de quem empreende por necessidade e não por oportunidade, pode ser analisado à luz de diversos pontos de vista, em que alguns são listados a seguir:

1 – Viés do empreendedorismo para que os estudantes possam analisar a situação em que Carol começou a empreender e qual caminho ela poderia ter trilhado para perceber os desafios.

2 – Viés do desemprego e as alternativas que as pessoas encontram para gerar renda.

3 – Viés da qualificação básica para um empreendedor abrir seu pequeno negócio.

4 – Viés do conhecimento da gestão e mapeamento de processos para entender melhor as operações do negócio.

5 – Viés das ferramentas básicas da qualidade as quais servem de apoio para análise de falhas e oportunidades de melhorias.

6 – Viés da gestão financeira tão importante para os pequenos negócios.

7 – Viés da falta de qualificação básica para as profissionais que faziam parte da equipe da microempreendedora.

8 – Viés do engajamento e comprometimento das profissionais

9 – Viés da comunicação e negociação com os clientes

10 – Viés do planejamento das atividades operacionais e da gestão do pequeno negócio, entre muitos outros.

A ideia é que o professor possa contar com um caso de ensino simples e que pode ser adaptado a diferentes realidades.

Questões para discussão do caso em sala de aula

1) Após realizar o levantamento prévio das falhas que estavam acontecendo em seu negócio, como Carol poderia compreendê-los melhor?

Uma das possíveis respostas que os alunos trarão para a discussão será a aplicação dos conceitos que são aprendidos em mapeamento de processo, pois Carol pode aprofundar o levantamento da situação atual por meio do “as is” que Pavani Junior e Scucuglia (2011). Depois da análise crítica de cada situação, Carol estará em condições de desenhar a situação “to be” que ainda, segundo os autores, é a situação futura e ideal para aquele processo. (PAVANI JUNIOR, SCUCUGLIA, 2011).

Carol poderá também utilizar uma ferramenta conhecida dos alunos dos cursos de gestão que é o ciclo PDCA, que segundo Silva e Silva (2017) é um método de controle que utiliza diversas ferramentas e técnicas em suas fases.

Outra possibilidade será os alunos analisarem o caso à luz das ferramentas da qualidade, que segundo Giocondo Cesar (2011) o conhecimento delas permitirá a utilização eficaz dos recursos e contribuirá com o atingimento das metas.

Pressupõe-se que serão sugeridas para auxiliar a microempreendedora: Fluxograma de Processo, *Check List*, Matriz GUT, 5W2H, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Matriz de Decisão, Procedimento Operacional Padrão (POP), Instruções de Trabalho (IT), Manual de Procedimento, entre outras. Tais ferramentas são

apresentadas nas disciplinas de gestão da qualidade, sistemas produtivos, gestão de operações, entre outras.

2) Como Carol poderia aumentar o engajamento das profissionais para com os compromissos assumidos, ou seja, as diárias aceitas?

Inicialmente Carol precisa compreender o conceito de engajamento e como aplicar em um pequeno negócio, que é a sua realidade. A partir disso, conhecer as práticas que incentivam o engajamento dos colaboradores como melhoria no processo de comunicação, implementar atividades e projetos que envolvam os colaboradores, além de criar um canal, ou um momento para ouvir as profissionais, para conhecer sua realidade, bem como aceitar as sugestões e ou reivindicações.

Pesquisadores renomados nesta temática trazem diversas sugestões como por exemplo, sugere “recompensar talentos e equipes são remuneração, programas de incentivos e benefícios e serviços sociais” (CHIAVENATO, 2020, p. 263).

GIL, (2019), por sua vez trabalha o quesito do engajamento desde o momento de seleção e explica que “como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente”. (GIL, 2019, p. 112)

Outros autores que podem embasar essa parte da discussão são:

- Engajamento: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho de Rogério Chér, Editora Alta Books, 2016.
- Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir de Simon Sinek e Paulo Geiger, Editora Sextante, 2018.

3) Quais ferramentas ou técnicas Carol poderia utilizar para melhorar a comunicação entre e os clientes? E entre ela e as profissionais?

Pressupõe-se que os alunos utilizarão os conhecimentos aprendidos na disciplina de Gestão de Marketing, Marketing Digital e Comunicação Institucional, pois, são as que estão mais aderentes ao tema. Entre as ferramentas mais comuns serão os sites, as redes sociais, o e-mail, mídias sociais de mensagens como *Facebook*, *WhatsApp*, *Instagram*, videoconferências, *blogs* e até fóruns *online*.

Algumas obras que podem auxiliar são:

- Comunicação assertiva: o que voce precisa saber para melhorar suas relações pessoais e profissionais de Camila Benatti e Andrea Becker, Editora Literare Books International, 2021.
- A arte de encantar cliente de Erik Penna, Editora Gente, 2021.
- Atendimento na era 4.0 de Victor Aguiar, Editora Artêra Editorial, 2020.
- Gestão e relacionamento de Roberto Madruga, Editora Atlas, 2021.

4) Como implementar uma gestão financeira básica para o seu pequeno negócio?

Os meios mais comumente utilizados para implantar uma gestão financeira básica na microempresa, são: Registrar todas as transações financeiras; Criar um plano de orçamento; Separar as finanças pessoais das finanças do negócio; Pagar as contas em dia; reduzir custos desnecessários; Criar e acompanhar um fluxo de caixa; Criar uma reserva de emergência, entre outros.

Alguns autores que discutem esses temas de forma simplificada são:

- Gestão Financeira: uma abordagem introdutória de Idalberto Chiavenato. Editora Atlas, 2022.

- Pai Rico, Pai Pobre de Robert T. Kiyosak da Editora Elsevier, 2000.
- O gestor eficaz de Peter Drucker da Editora LTC, 1990.
- Saia da crise de William Edward Deming da Editora Futura, 2003.
- Planejamento financeiro: você no controle de Simone Costa, Editora Citadel, 2022.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas : o novo papel da gestão do talento humano** – 5ª edição – São Paulo : Atlas, 2020

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos** – 2ª edição. – São Paulo: Atlas, 2019.

GIOCONDO CÉSAR, Francisco. **Ferramentas básica da qualidade: instrumentos para gerenciamento de processo e melhoria contínua.** São Paulo: Bilblioteca24horas, 2011.

MUNIZ, Christine Naome Santos. **Atitude empreendedora e suas dimensões.** Dissertação de Mestrado em Administração. Brasília: Universidade de Brasília, 2008. Disponível em:<<https://xdocz.com.br/doc/atitude-empreendedora-e-suas-dimensoes-987j2e6e2q8z>>. Acesso em setembro de 2023.

NASSIF, Vânia Maria Jorge. GHOBRI, ALEXANDRE Nabil. AMARAL, Derly Jardim do. **Empreendedorismo por Necessidade: O Desemprego como Impulsionador da Criação de Novos Negócios no Brasil.** Pensamento & Realidade. v. 24, 2009. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7075>>. Acesso em setembro de 2023.

PAVANI JUNIOR, Orlando. SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM – gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia Gauss.** São Paulo: Makron Books, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é empreendedorismo por necessidade? (2023).** Disponível em: <<https://digital.sebraers.com.br/blog/empreendedorismo/o-que-e-empreendedorismo-por-necessidade-mkt/>>. Acesso em setembro de 2023.

SILVA, Rosinda Angela. SILVA, Olga Rosa. Qualidade, padronização e certificação. Curitiba: InterSaber, 2017.