

Unidade IV

7 IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES

7.1 Ideias e oportunidades

7.1.1 Conceitos

Talvez um dos maiores mitos a respeito de novas ideias de negócios é que elas devam ser únicas. O fato de uma ideia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes.

É comum ouvir a seguinte resposta de jovens empreendedores quando perguntados a respeito de suas ideias de negócio: "a minha ideia é revolucionária, meu produto é único e não possui concorrentes, mas não posso falar do que se trata..." Esse é um erro imperdoável dos empreendedores de primeira viagem. Ideias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes com certeza existirão. Isso deve ficar claro. E o fato de tentar preservar uma ideia revolucionária, a ponto de não conversar com ninguém a respeito, também pode levar o empreendedor a acreditar que realmente tem algo espetacular na mão, pois nesse momento está mais movido pela paixão do que pela razão.

É importante que o empreendedor teste sua ideia ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes (conselheiros), amigos próximos, antes que a paixão pela ideia cegue sua visão analítica do negócio. Uma ideia sozinha não vale nada; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso (DORNELAS, 2008, p. 37).

Segundo Chiavenato (2008), a identificação de uma oportunidade é a primeira etapa a ser cumprida pelo empreendedor que deseja desenvolver um produto ou serviço gerador de um negócio. Mas, para que isso aconteça, é necessário visualizar bem os anseios pessoais.

7.1.2 Categorias de ideias e *brainstorming*

Chiavenato (2008) menciona também que os novos negócios começam com ideias, cujas fontes se enquadram nas seguintes categorias:

- **experiência pessoal:** pode ser obtida tanto em casa quanto no trabalho;
- **hobbies:** normalmente ascendem da condição de *hobbies* para a de negócios;
- **descoberta acidental:** são as ideias com as quais os empreendedores se deparam no dia a dia;
- **busca deliberada:** novos negócios que podem surgir de uma exploração proposital.

Existem diversas técnicas que podem ser utilizadas nessa busca por novas ideias. Entre elas, o *brainstorming*, conhecida como "tempestade de ideias", que se baseia no fato de as pessoas serem estimuladas a gerar novas ideias quando estão em grupo.

O *brainstorming* é executado conforme as seguintes regras:

- não podem existir críticas mútuas no grupo sobre as ideias que vêm à tona;
- quanto mais rodadas de ideias entre os participantes, mais proveitoso será o uso da técnica;
- em cada rodada, todos os participantes devem apresentar ideias;
- é possível a sugestão de ideias baseadas em ideias anteriores;
- todo *brainstorming* deve ser divertido;
- não pode haver dominação por parte de um indivíduo.

7.2 Avaliação de uma oportunidade

7.2.1 Análise dos aspectos

Segundo Dornelas (2008), é importantíssima a avaliação de uma oportunidade, para que se evite consumir tempo e energia em uma ideia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado.

Nessa avaliação, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- mercado atendido;
- retorno econômico proporcionado;

- vantagens competitivas alcançadas;
- equipe que transformará essa oportunidade em negócio;
- comprometimento do empreendedor.

7.2.2 O mercado

Os mercados de maior potencial e que possam trazer escalabilidade (bom potencial de crescimento e boa capilaridade) são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos consumidores. Demais aspectos a serem considerados referem-se à concorrência que em mercados em crescimento também está buscando seu espaço, não havendo predominância de um ou outro concorrente, havendo oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente. Há ainda a possibilidade de retornos significativos sobre o que foi investido e a possibilidade clara de atingir a liderança do mercado, conquistando os consumidores, nos casos em que os concorrentes se encontram em um mesmo patamar inicial, sem muitos diferenciais competitivos. Uma estratégia acertada pode colocar a empresa rapidamente à frente dos demais competidores, com seus produtos e serviços sendo preferidos pelos clientes (DORNELAS, 2008, p. 37).

Segundo Chiavenato (2008), mercado é o local, físico ou virtual, que favorece a compra e venda de bens e serviços, compreendendo um conjunto de transações em que há a procura e a oferta.

O mercado pode se encontrar em duas situações:

- mercado em situação de oferta:
 - oferta maior que procura;
 - mais ofertantes que compradores;
 - produtos/serviços disponíveis;
 - concorrência de ofertantes;
 - preços com tendência à queda.

- mercado em situação de procura:
 - procura maior que oferta;
 - mais compradores que ofertantes;
 - falta de produtos/serviços;
 - concorrência de compradores;
 - preços com tendência à elevação.

Ainda segundo Chiavenato (2008), o mercado funciona como uma arena de operações da empresa, em que as batalhas são travadas para aumentar o *market share* e descobrir novas necessidades dos clientes, favorecendo a competitividade.



Observação

Market share é um termo em inglês utilizado para expressar a participação de mercado de uma empresa.

8 PLANOS DE NEGÓCIOS

8.1 O plano de negócios

8.1.1 Conceitos

Para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio. Improvisar jamais. Saltar no escuro não é exatamente uma boa pedida. Empreendedores tendem a negligenciar o estágio de planejamento, seja pela ansiedade em iniciar o novo negócio, seja pela descrença no instrumento ou mesmo pela desinformação sobre como elaborar um planejamento.

Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e os objetivos que se pretende alcançar. Visa a proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura. Se o futuro vai chegar – e ele chega de qualquer maneira –, por que deixar que ele surja sem que se esteja devidamente preparado para enfrentá-lo, a ponto de se improvisar soluções repentinas e apressadas que nem sempre são as melhores ou mais adequadas à nova situação?

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende. Geralmente, um plano é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo e proporciona respostas às seguintes questões: o que, quando, como, onde e por quem. Na verdade, é uma tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação necessária. Planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação exigidos e os meios adequados para atingi-los (CHIAVENATO, 2008, p. 131).

O plano de negócios, segundo Biagio (2005), é o mais completo e indispensável instrumento de planejamento para as micro e pequenas empresas, tanto nos primeiros momentos de atividade quanto no balizamento dos resultados depois de alguns anos de atuação no mercado.

Por outro lado, o plano de negócios tem sido adotado pelas instituições financeiras como um documento de apresentação das empresas no momento da análise de um financiamento, pois a própria formatação do plano de negócios permite uma análise de capacidade de pagamento da empresa, apresentando uma visão clara do conhecimento que ela detém do mercado em que está inserida e demonstra os benefícios que os investimentos resultantes do financiamento podem trazer não apenas para os resultados da empresa, mas também à sociedade em geral, principalmente para o grupo social ao qual a empresa pertence.

Quando se fala em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo "plano de negócios" (*business plan*). Para Dornelas (2008), o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa.

8.1.2 O que é e para que serve

Plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento (DORNELAS, 2008).

O plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada (PEREIRA, 1995, p. 31).

Gaj (1990) fala que estar interessado no futuro, ainda que pareça óbvio, nem sempre é uma realidade. Há muitos empresários e executivos que não estão interessados no futuro de suas organizações. Alguns sentem saudades do passado, enquanto outros se preocupam apenas com o agora. Aqueles que de verdade se preocupam com o futuro trabalham para fazê-lo e se forçam a agir de maneira estratégica.

Para atender os empreendedores preocupados com o futuro de suas organizações, foram criados diversos métodos, com o objetivo de facilitar ou sistematizar a análise das informações para obter as tendências futuras.

8.2 Construção de um plano de negócios

8.2.1 Introdução

Não existe um tamanho ou uma composição ideal de um plano de negócios. Cada empresa deve procurar o que melhor lhe convém, de acordo com seus objetivos e a utilização do documento. É importante manter uma sequência lógica, que permita a qualquer leitor entender a organização da empresa, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de *marketing* e sua situação financeira.

De acordo com Biagio (2005), se o objetivo da empresa é elaborar um plano de negócios somente para atender aos requisitos de um investidor de risco, deve ser dada mais ênfase ao retorno financeiro do investimento, além das devidas explicações demonstrando que ele é interessante ao investidor. Se a empresa procura estruturar suas operações, o plano de negócios deverá destacar os processos produtivos e a logística da empresa. Por outro lado, se a empresa pesquisa formas de introduzir um novo produto no mercado, deve focar na análise de mercado e no plano de *marketing*.

8.2.2 Estrutura de um plano de negócios

De acordo com Dornelas (2008), um plano de negócios completo deve ser elaborado com a estrutura básica:

- **capa:** apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes;
- **sumário:** deve conter o título de cada seção do plano e a respectiva página na qual se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção;
- **sumário executivo:** fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano. Dirigido ao público-alvo do plano, deve ainda explicitar qual o objetivo do documento em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada;
- **descrição da empresa:** deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parceiras, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.;

- **análise estratégica:** nela são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas (SWOT), seus objetivos e metas de negócios. Essa seção é, na verdade, a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano;
- **produtos e serviços:** é destinada aos produtos e serviços da empresa – como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, os processos de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto etc.;
- **plano operacional:** apresenta as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores, como *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.
- **plano de recursos humanos:** apresenta os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente direcionadas à capacidade de crescimento da companhia, especialmente quando esta atua em um mercado no qual a detenção da tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas: as metas de treinamento associadas às ações do plano operacional e as metas de treinamento estratégico de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apontados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal;
- **análise de mercado:** o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisa de mercado) e apresentar como ele está segmentado, seu crescimento, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc.;
- **estratégia de marketing:** mostra como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse deles e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas;
- **plano financeiro:** apresenta, em números, todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital e com que propósito) de sucesso de negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimentos; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento

previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.;

- **anexos:** devem conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não há limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não pode deixar de ser incluída é a relação dos *curriculum vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Podem-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

8.2.3 Exemplos de estrutura de planos de negócio

No quadro a seguir, encontra-se a estrutura de um plano de negócios para empresas com foco em inovação e tecnologia.

Quadro 6 – Estrutura de um plano de negócio para empresas de tecnologia e inovação

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário executivo
4. Conceito do negócio
4.1 O negócio
4.2 O produto
5. Equipe de gestão
6. Mercado e competidores
6.1 Análise setorial
6.2 Mercado-alvo
6.3 Necessidades do cliente
6.4 Benefícios do produto
6.5 Competidores
6.6 Vantagem competitiva
7. Marketing e vendas
7.1 Produto
7.2 Preço
7.3 Praça
7.4 Promoção
7.5 Estratégia de vendas
7.6 Projeção de vendas
7.7 Parcerias estratégicas

8. Estrutura e operação

8.1 Organograma funcional

8.2 Processos de negócios

8.3 Política de recursos humanos

8.4 Fornecedores de serviços

8.5 Infraestrutura e localização

8.6 Tecnologia

9. Análise estratégica

9.1 Análise SWOT

9.2 Cronograma de implantação

10. Previsões dos resultados econômicos e financeiros

11. Anexos

Fonte: Dornelas (2008, p. 89).

No quadro a seguir, encontra-se a estrutura de um plano de negócios para pequenas empresas com foco na prestação de serviços, principalmente serviços de Tecnologia da Informação (TI).



Observação

A maior parte das empresas de Tecnologia da Informação é prestadora de serviços.

Quadro 7 – Estrutura de um plano de negócio para pequenas empresas prestadoras de serviços

1. Capa

2. Sumário

3. Sumário executivo

4. O negócio

4.1 Descrição do negócio

4.2 Descrição dos serviços

4.3 Mercado

4.4 Localização

4.5 Competidores (concorrência)

4.6 Equipe gerencial

4.7 Estrutura funcional

5. Dados financeiros

- 5.1 Fontes de recursos financeiros
- 5.2 Investimentos necessários
- 5.3 Balanço patrimonial (projetado para três anos)
- 5.4 Análise do ponto de equilíbrio
- 5.5 Demonstrativo de resultados (projetado para três anos)
- 5.6 Projeção de fluxo de caixa (horizonte de três anos)
- 5.7 Análises de rentabilidade

6. Anexos

Fonte: Dornelas (2008, p. 90).

No quadro a seguir, encontra-se a estrutura de um plano de negócios para pequenas empresas em geral.

Quadro 8 – Estrutura de um plano de negócio para pequenas empresas em geral

1. Capa

2. Sumário

3. Sumário executivo estendido

- 3.1 Declaração de visão
- 3.2 Declaração de missão
- 3.3 Propósitos gerais e específicos do negócio, objetivos e metas
- 3.4 Estratégia de *marketing*
- 3.5 Processos de produção
- 3.6 Equipe gerencial
- 3.7 Investimentos e retornos financeiros

4. Produtos e serviços

- 4.1 Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)
- 4.2 Previsão de lançamento de novos produtos e serviços

5. Análise da indústria

- 5.1 Análise do setor
- 5.2 Definição do nicho de mercado
- 5.3 Análise da concorrência
- 5.4 Diferenciais competitivos

6. Planos de *marketing*

6.1 Estratégia de *marketing* (preço, produto, praça, promoção)

6.2 Canais de venda e distribuição

6.3 Projeção de vendas

7. Plano operacional

7.1 Análise de instalações

7.2 Equipamentos e máquinas necessárias

7.3 Funcionários e insumos necessários

7.4 Processo de produção

7.5 Terceirização

8. Estrutura da empresa

8.1 Estrutura organizacional

8.2 Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)

8.3 Equipe de gestão

9. Plano financeiro

9.1 Balanço patrimonial

9.2 Demonstrativo de resultados

9.3 Fluxo de caixa

10. Anexos

Fonte: Dornelas (2008, p. 91).

8.2.4 Passos para elaborar um plano de negócios

Segundo Chiavenato (2008), é necessário seguir uma sequência na elaboração de um plano de negócios, composta pelos seguintes itens:

- análise completa do setor, onde a nova empresa atuará, incluindo:
 - perfil do cliente;
 - características do mercado;
 - características da concorrência;
 - cenário econômico, social e tecnológico.
- levantamento completo das características do novo empreendimento, incluindo:
 - características do produto/serviço a ser ofertado;

- preço e condições de venda;
- formatação jurídica do empreendimento;
- estrutura organizacional.
- plano estratégico do novo empreendimento, incluindo:
 - definição de missão, visão e valores;
 - definição do negócio;
 - determinação dos objetivos estratégicos de longo prazo;
 - estabelecimento da estratégia do negócio.
- plano operacional do novo empreendimento, incluindo:
 - previsão de vendas;
 - planejamento da produção;
 - previsão de despesas gerais e fluxo de caixa;
 - balancete simulado.
- resumo executivo, incluindo:
 - condensação e resumo de todas as informações já relatadas.
- revisão cuidadosa do conjunto do plano a fim de obter consonância, incluindo:
 - relação de todos os custos, preços, previsões e despesas que compõem o plano, a fim de verificar sua viabilidade e confiabilidade.

8.2.5 Definição da capa, do sumário e do sumário executivo de um plano de negócio

A primeira página do plano de negócios será a capa. Ela serve como página de título e, de acordo com Dornelas (2008), deve conter as seguintes informações:

- nome da empresa;
- endereço da empresa;

- telefone da empresa (incluindo DDD);
- endereço eletrônico do *site* e *e-mail* da empresa;
- logotipo (se a empresa tiver um);
- nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do diretor, presidente e principais pessoas-chave da empresa);
- mês e ano em que o plano foi feito;
- número de cópia;
- nome de quem fez o plano de negócios.

O sumário do plano de negócios é imprescindível e deve conter o título de todas as seções, subseções (se for o caso) e suas respectivas páginas. Veja um exemplo de estrutura de sumário:

1. Sumário executivo	02
2. Descrição da empresa.....	04
3. Análise estratégica.....	08
4. Produtos e serviços.....	10
5. Plano operacional	14
6. Plano de recursos humanos.....	18
7. Análise de mercado	20
8. Estratégia de <i>marketing</i>	26
9. Plano financeiro.....	30
10. Anexo.....	34

De acordo com Biagio (2005, p. 34), o sumário executivo deve ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicar o objetivo do documento para o leitor específico. É obrigatoriamente a última tarefa do plano, já que nele devem estar incluídas as informações mais relevantes de todas as seções. Um sumário executivo bem elaborado responde às questões do método 6W2H, apresentado no quadro a seguir.

Quadro 9 – Método 6W2H

O quê? (What?)	O que o plano pretende? O que está sendo apresentado? O que é a empresa?
Onde? (Where?)	Onde a empresa está localizada? Onde está o mercado/cliente da empresa?
Por quê? (Why?)	Por que a empresa elaborou um plano de negócio? Por que a empresa precisa de recursos?
Como? (How?)	Como a empresa empregará os recursos? Como está a saúde financeira do negócio? Como está crescendo a empresa?
Quanto? (How many?)	De quanto recurso a empresa necessita? Quanto será o retorno do investimento?
Quando? (When?)	Quando o negócio foi criado? Quando a empresa precisará de recursos? Quando ocorrerá o retorno sobre os recursos?
Quem? (Who?)	Quem realizará as tarefas? Quem elaborou o plano de negócio?
Qual? (Which?)	Qual é o produto/serviço da empresa? Qual a lucratividade da empresa?

Fonte: Dornelas (2008, p. 115).

O sumário executivo consistente deve ser sucinto, ocupar apenas uma página, sendo composto de partes, e ter no máximo cinco parágrafos. Ainda de acordo com Biagio (2005), na primeira parte, deve-se fazer uma apresentação geral do negócio, respondendo às questões sobre a localização da empresa, seu ramo de atuação, o tempo de existência, quem são seus parceiros estratégicos (caso haja algum de importância destacada no mercado) e qual a sua missão.

Na segunda parte, descreve-se por que a empresa elaborou o plano de negócios, quais são os fatores críticos de sucesso e o que a impede de atingir seus objetivos. É evidente que o plano de negócios busca uma solução para tal questão.

Na terceira e última parte do sumário executivo, deve-se apresentar uma síntese da análise de mercado e das condições financeiras da empresa, ressaltando por que ela acredita que pode ter sucesso em atingir os objetivos do plano de negócios. Se as possibilidades de sucesso forem mensuradas, é interessante apresentar as estimativas nesse ponto, pois os leitores, em geral, são sensíveis a números.

8.2.6 Descrição da empresa

Dornelas (2008) e Biagio (2005) falam que a composição do corpo do plano de negócios começa por uma descrição da empresa, que explicitará o nível de organização do negócio, a história, a constituição jurídica, a situação atual e as projeções futuras, tanto para pesquisa e desenvolvimento como para atividades operacionais e financeiras.

Assim, nessa seção serão encontradas as respostas para perguntas como "Qual o ramo de atividade da empresa?", "Quem são seus clientes?", "O que ela oferece aos seus clientes e de que maneira?", "Qual a sua localização?", "Qual a sua área de atuação (regional, nacional ou internacional)?" e "Qual o atual estágio de desenvolvimento da empresa?", entre outras. Também deve mostrar dados relativos às características da empresa: nome, tipo de empresa, equipe gerencial, localização, registros utilizados, tipos de seguros contratados e serviços de segurança.

- **Estrutura legal:** Dornelas (2008) sugere que se inclua uma cópia do contrato social da empresa na seção de Anexos e que se mostre no plano de negócios como está constituída a sociedade, quem são e qual a participação de cada sócio no negócio. Sugere também que se explique qual o envolvimento dos sócios (se todos retiram pró-labore, se há sócios com dedicação parcial, se já há sócios capitalistas etc.), como será feita a distribuição de lucros e de quem é a responsabilidade financeira por qualquer perda. Além disso, aconselha que se mostre também a natureza da empresa: se é micro, pequena ou média, quais impostos incidem sobre ela, se tem algum benefício fiscal e demais informações pertinentes.
- **Equipe gerencial:** muitos investidores, ao receberem um plano de negócios, depois de lerem o sumário executivo do plano, vão direto para os currículos da equipe de gestão da empresa. Isso porque, sem uma equipe de primeira linha, qualquer outra parte do plano de negócios dificilmente se concretizará. Dornellas (2008) apresenta algumas perguntas para facilitar, como "Por que eu deveria investir o meu dinheiro nessa empresa?", que, na verdade, pode ser traduzida como "Por que eu deveria investir o meu dinheiro nessas pessoas?".
- **Localização da empresa e infraestrutura:** apesar de a localização ser considerada uma questão referente à estratégia de *marketing* de um negócio, que em muitos casos diferencia os serviços prestados pela empresa em relação aos seus concorrentes, a infraestrutura disponível também deve ser citada no plano de negócios, pois muitos imóveis, além da localização, também podem oferecer uma infraestrutura excelente, dependendo de onde se encontram. Por exemplo, se está localizado em uma região predominantemente empresarial, como nos centros específicos, há mais disponibilidade (ou é mais fácil) de se obter linhas telefônicas, dados e acesso rápido à internet, heliporto e salas de videoconferência e de treinamento, que poderão ser da própria empresa ou alugadas.
- **Manutenção de registros:** de acordo com Biagio (2005), o plano de negócios deve indicar o sistema contábil utilizado e o porquê dessa escolha, além de apresentar a parte da contabilidade feita internamente, o responsável pela manutenção dos registros, se a empresa utiliza contador externo, quem da empresa avalia o serviço contábil contratado e quais os critérios de avaliação

utilizados. É necessário demonstrar que, além de cuidar da contabilidade, a empresa tem maneiras de analisar o próprio desempenho a partir dos dados que coleta e do uso que faz dessas informações para tornar-se mais lucrativa.

Enfim, um sistema de registros formalmente estabelecido aumenta a credibilidade da empresa junto aos clientes, pois qualquer pedido de informação sobre produtos ou serviços será prontamente atendido.

- **Seguros:** Dornellas (2008) afirma que é importante o empreendedor considerar os custos envolvidos com o seguro do negócio. Isso inclui o seguro do imóvel, dos bens (máquinas, equipamentos, computadores, móveis), das mercadorias produzidas, de automóveis etc. No caso do transporte dos bens produzidos pela empresa (os produtos finais), a contratação do seguro da carga também é indispensável. Precaver-se é a melhor forma de evitar surpresas desagradáveis e imprevistos. Os valores envolvidos com a contratação do seguro devem constar nas projeções do fluxo de caixa da empresa. No plano de negócios, deve-se apenas citar se há seguro contratado (tipo de apólice, período, valor), com qual seguradora e para que itens do negócio.
- **Segurança:** inclua o assunto **segurança** no seu plano de negócios. Antecipe-se aos problemas que possam ocorrer em áreas sujeitas a riscos e diga que medidas adotaram e por que se escolheu essa forma de garantir a segurança.

Biagio (2005) e Dornellas (2008) apresentam os dados da Câmara do Comércio dos Estados Unidos, em que mais de 30% dos fracassos de um negócio se devem à desonestidade dos funcionários e clientes, incluídos aí não somente os furtos de mercadorias, mas também de informação. É importante demonstrar a preocupação da empresa com a segurança de suas pesquisas, o desenvolvimento de novos produtos e os segredos de seus processos, sejam aqueles protegidos por patentes ou os de propriedade intelectual da empresa que não estão registrados, principalmente se ela atuar num mercado de "base tecnológica", em que a difusão de um segredo poderá causar prejuízos enormes.

Por outro lado, Biagio (2005) comenta que acidentes de trabalho também trazem pesadas baixas ao fluxo financeiro das empresas, em função dos dias perdidos com afastamento dos empregados, baixa motivação do pessoal em postos de trabalho de alto risco e indenizações pagas por conta de invalidez decorrente de acidentes. Por isso, o tratamento dado à segurança física dos empregados é um dado importante, e os programas de proteção e segurança e os profissionais qualificados para gerenciar tais programas precisam ser demonstrados.

Biagio (2005) apresenta um exemplo de descrição da empresa. O modelo apresentado serve de base; porém, deve-se tomar o devido cuidado para não se prender exclusivamente às informações pertinentes ao modelo, pois essa seção deve se moldar às características da empresa que está elaborando o plano de negócios.

8.2.7 Análise estratégica



Lembrete

Estratégia é algo que nos faz olhar para o futuro.

O termo "estratégia", de acordo com Maximiano (2006), é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir em uma negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado e lançar um novo produto, sempre de maneira subjetiva, não processual. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas ou meios para atingir os objetivos e as metas estipulados.

O processo de planejamento estratégico do negócio pode servir de base para essa análise. Inicia-se pela definição da visão e missão da empresa, passando por uma análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas), também conhecida como análise SWOT, e pela definição de objetivos e metas, para então chegar às estratégias que serão adotadas.



Lembrete

Lembre-se de que a análise SWOT é uma ferramenta para análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para um negócio.

No plano de negócios deve ser dada ênfase à análise dos ambientes externos e internos, nos quais se medem os riscos inerentes ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes da empresa (seus diferenciais) e, ainda, os seus pontos fracos (nos quais a empresa precisa melhorar). Só depois de uma análise ambiental criteriosa é que a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingi-los.

Declaração da visão

O planejamento estratégico começa com a elaboração da declaração de visão da empresa, que são as intenções e a direção que ela pretende seguir. Biagio (2005) comenta que a visão projeta uma ideia de como a empresa será dentro de dez ou vinte anos.

A declaração de visão de uma empresa deve refletir as aspirações e as crenças da organização. Ela espelha a relação organização-sociedade e, para que cumpra seu papel, é de fundamental importância que seja elaborada e promovida pela alta gerência da empresa. Porém, se todos os níveis da empresa participarem desse processo, a declaração terá maior credibilidade.

Declaração da missão

Depois da visão, o próximo e importante passo é elaborar a missão da empresa, ou seja, declarar sua razão de ser, seu propósito e o que ela faz. Biagio (2005) afirma que a declaração de missão deve captar o propósito da empresa e traçar um quadro atraente dela. Ela diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores.

A declaração de missão deve destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados a que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que ela oferece. Deve, ainda, enfatizar as atividades que a empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras do mercado, incluindo as principais conquistas que ela prevê para aos próximos anos, e transmitir o que ela quer dizer, de forma clara, concisa e interessante.

A principal função da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, atuando como força motivadora e propósito final de todas as pessoas que trabalham para o êxito da organização. Deve refletir os maiores propósitos da empresa e será utilizada como princípio norteador na definição das estratégias de negócio a serem adotadas.

Análise ambiental

Ameaças e oportunidades do mercado devem ser objeto de constante preocupação de um empresário, de acordo com Maximiano (2006). O mercado é apenas uma parte do ambiente, que compreende a conjuntura econômica, a ação do governo, as mudanças tecnológicas e muitos outros fatores que o empreendedor deve monitorar. Quanto mais complexos esses fatores ou mais rápida sua mudança, mais atento o empresário deve estar.

Qualquer uma das ferramentas ou técnicas de planejamento estratégico fundamenta sua atuação na divisão ambiental. Conforme Biagio (2005), o ambiente numa organização está dividido em quatro níveis distintos: geral, intelectual, operacional e interno. A inter-relação entre esses níveis e os fatores que eles incluem são pontos importantíssimos de análise para a Administração Estratégica.

Formulação de metas e objetivos

Os objetivos e as metas – o que as empresas buscam atingir – são o referencial do planejamento estratégico e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados.

Os objetivos devem funcionar como um potente motor, sendo capazes de impulsionar a empresa e as pessoas que nela trabalham.

Para Dornellas (2008), um objetivo pode possuir várias metas específicas que, em conjunto, cumprem com o objetivo estipulado. É possível definir os objetivos de uma empresa com frases como "tornar-se líder de mercado" ou "ser a que oferece os menores preços", ou, ainda, "atingir o ponto de equilíbrio em agosto de 2013" e "obter o retorno sobre determinado investimento em 24 meses".

Para Biagio (2005), as metas devem sempre se referir a algo tangível. Cada objetivo deve estar suportado por uma ou mais metas.

Formulação e implementação da estratégia

A formulação da estratégia indica que a empresa escolherá a forma como atuará no mercado para cumprir suas metas e atingir seus objetivos.

Porter (1989) resumiu as estratégias de uma empresa em três tipos genéricos: liderança total em custos, diferenciação e foco.

A lógica da estratégia de custo geralmente exige que a empresa seja "a" líder em custo, e não uma entre várias disputando essa posição. Quando existe mais de uma empresa aspirando à liderança em custo, de modo geral, a rivalidade entre elas é acirrada, porque cada ponto percentual de parcela de mercado é considerado crucial. A menos que uma empresa, obtendo a liderança em custo, possa "persuadir" as outras a abandonar suas estratégias de custo, as consequências para a rentabilidade de todo o seu ramo de negócio poderão ser desastrosas.

Um aspecto fundamental de diferenciação para atrair o cliente ocorre quando existe uma variedade de modelos atendendo às necessidades e aspirações com opções que o satisfaçam.

Quando a estratégia é o foco, devemos ter cuidado para estar atentos ao que acontece ao nosso redor, em nosso mercado de atuação e principalmente ao que está se passando dentro da organização. O foco, portanto, são as decisões que garantem a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

8.2.8 Produtos e serviços

A descrição de produtos ou serviços, de acordo com Biagio (2005), é importante para que as empresas vendam sua ideia a investidores e mostrem as características únicas do seu negócio, expondo a que elas se destinam e como são produzidos os recursos utilizados, os fatores tecnológicos envolvidos etc.

É preciso apresentar, também, as características da equipe de produção e ressaltar os aspectos nos quais os produtos/serviços diferem dos da concorrência. Deve ser dito, ainda, onde são obtidos os suprimentos e o porquê da escolha dos fornecedores. Devem ser expostos os **diferenciais** do negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes.

Liste os produtos ou serviços futuros que você planeja fornecer quando sua empresa crescer e especifique os direitos autorais, patentes ou registros de marcas nessa seção. Você precisará fundamentar suas declarações, incluindo cópias de fotos, diagramas e certificados na seção Anexos.

Maximiano (2006) divide os empreendedores em duas categorias: fabricantes ou atacadistas e varejistas.

Se você é um fabricante ou atacadista:

- Faça uma descrição detalhada do desenvolvimento do produto, desde o recebimento da matéria-prima até o produto acabado. A representação processual nesse caso é muito interessante, pois permite uma visualização gráfica de cada etapa do processo de produção. Existem vários programas de computador (*software*) que permitem a construção desses diagramas de processo de forma bem simples. Podem-se inserir dados nesses diagramas, como quantidade de matéria-prima, funcionários em cada etapa do processo, duração da atividade, entradas e saídas etc.
- Apresente as necessidades de matéria-prima, suas características (se são fornecidas em lotes, de forma unitária etc.), custos, fornecedores, se há escassez em algum período do ano, se existem fornecedores alternativos ou, ainda, matéria-prima alternativa, em caso de falta da principal. Faça uma previsão de compra de matéria-prima para ser incluída na projeção de fluxo de caixa.
- Descreva quais equipamentos são utilizados no processo produtivo, quais os custos de manutenção, quantos operários são necessários na operação e em quantos turnos de trabalho, qual o índice de refugo de matéria-prima etc.

Se você é um varejista:

- Descreva os produtos ou famílias de produtos que são vendidos por sua empresa e quais são os principais fornecedores deles, por que foram escolhidos (qualidade, preço, proximidade, único fornecedor etc.), onde se localizam e o prazo que leva para você receber cada lote de pedidos.
- Como você controla o estoque de produtos? Como define quando deve ser feito um novo pedido de compra, as margens que devem ser praticadas na venda do produto, o estoque ótimo de produtos que devem permanecer na loja, o estoque mínimo e o máximo e a reposição do estoque? Existe um *software* que controla esse processo?

8.2.9 Ciclo de vida do produto

Normalmente, os produtos possuem um ciclo de vida, passando por etapas clássicas de desenvolvimento: introdução (nascimento), crescimento, maturação e declínio. Maximiano (2006) apresenta cada etapa e suas características:

- 1. Etapa introdutória:** quando um produto é lançado, há a necessidade de se investir grandes montantes de dinheiro em promoção, visando a tornar sua marca conhecida. O crescimento das vendas do produto é lento e quase não se obtém lucro, em virtude dos gastos com o lançamento.
- 2. Crescimento:** começa a haver um aumento de demanda pelo produto, que já foi testado pelos clientes, com consequente aumento nos lucros.

3. Maturação: o crescimento das vendas começa a reduzir, pois a grande parcela da clientela já optou pelo produto. O lucro também tende a se estabilizar, pois, nesse estágio, há a necessidade de investir novamente em propaganda, para evitar que o consumidor opte pela concorrência, levando a uma redução de preços.

4. Declínio: as vendas decrescem e os lucros desaparecem, levando à retirada do produto do mercado.

A figura a seguir ilustra o ciclo de vida do produto, de acordo com Dornellas (2008):

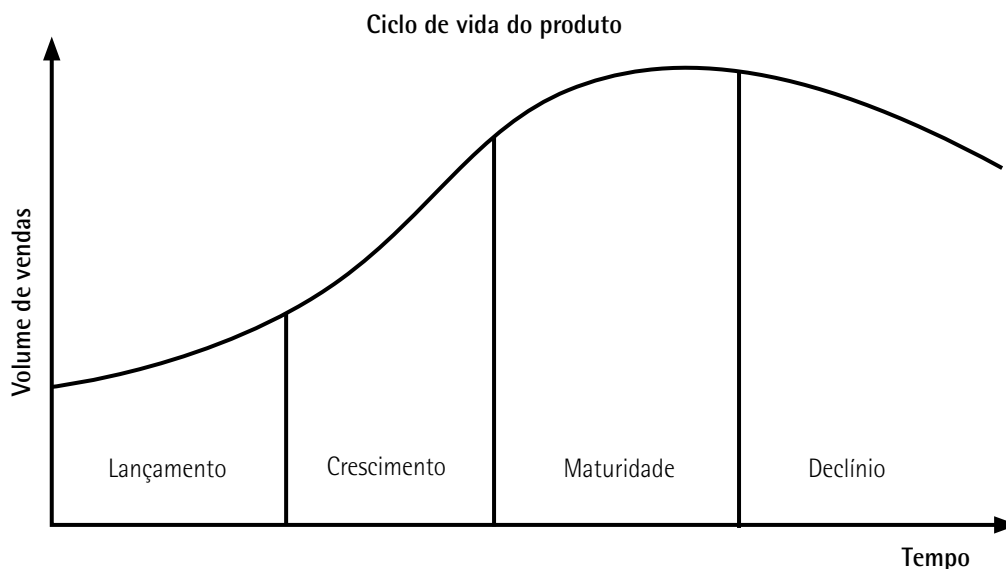


Figura 11 – Ciclo de vida do produto

Você deve especificar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se os produtos da sua empresa. Dependendo do estágio, a empresa deverá adotar diferentes estratégias de *marketing*.

Estratégia de produto

A descrição do produto no plano de negócios deve ressaltar suas características e benefícios. Deve ficar claro para o empreendedor quais são as diferenças entre esses dois atributos: características estão relacionadas geralmente a aspectos físicos (tamanho, peso, formato, cor) e funcionalidade (feito de, usado para, aplicado como), enquanto os benefícios estão relacionados à satisfação do cliente e ao que o produto lhe proporciona (conveniência, segurança, garantia, facilidade de uso, felicidade). Se possível, faça uma comparação com os atributos dos produtos da concorrência. No caso de serviços, deve-se seguir a mesma regra.

É interessante que se faça uma boa análise da situação atual da carteira de produtos da empresa, bem como de suas perspectivas no mercado em que estão inseridos. Para isso, Maximiano (2006) apresenta uma técnica muito utilizada em *marketing* e que pode ajudar o empreendedor nesse trabalho: trata-se da matriz BCG, do Boston Consulting Group, que possibilita a análise da carteira de produtos com base em dois grandes fatores: crescimento de mercado e participação relativa de mercado.

- **Crescimento de mercado:** identifica como o mercado de uma determinada linha de produtos está crescendo. Isso serve para definir o que será feito com o portfólio de produtos da empresa. Se o mercado apresenta altas taxas de crescimento, pode ser muito promissor para a empresa, caso seus produtos ocupem considerável participação nesse mercado.
- **Participação relativa de mercado:** nesse caso, o produto ou linha de produto de uma mesma família deve ser comparado em termos de participação de mercado em relação aos principais concorrentes da empresa.

Dependendo da situação em relação aos dois fatores anteriores, os produtos podem ser alguns dos descritos na figura a seguir.

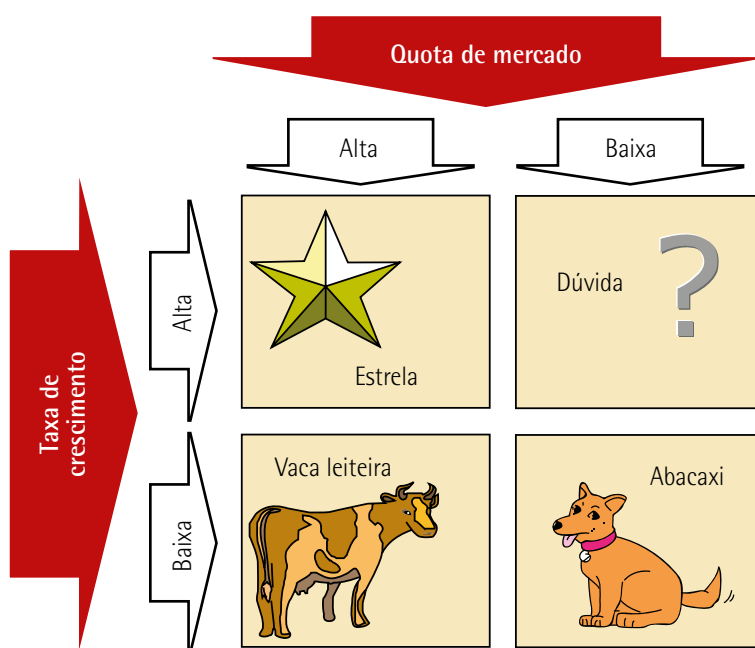


Figura 12 – Matriz BCG

- **Dúvida:** trata-se de produtos com baixa participação de mercado em um mercado de alto crescimento. Muitas vezes, estão relacionados a negócios nascentes que ainda não têm definidos os caminhos a seguir, sem muita experiência de mercado. Se for possível aumentar significativamente a participação de mercado ao longo do tempo, o que implica investir mais, os produtos **dúvida** podem se tornar estrelas.
- **Estrela:** os produtos **estrela** são aqueles que possuem alta participação de mercado em mercados de crescimento. São os produtos ideais, que toda empresa gostaria de vender. Normalmente, demandam grandes investimentos para financiar a expansão contínua de mercado e eliminar concorrentes em potencial.
- **Vaca leiteira:** são produtos que possuem importante participação em mercados de baixo crescimento. Em razão de suas vantagens de participação de mercado, costumam gerar muito

dinheiro, e o melhor de tudo é que não demandam muito investimento. Como o mercado é de baixo crescimento, geralmente está mais consolidado, e os produtos já estão bem estabelecidos. É interessante fazer os produtos **vaca leiteira** gerarem mais caixa e, assim, usar os recursos para investir em outros produtos de alto potencial.

- **Abacaxi ou cachorro viralata:** são produtos com pouca participação de mercado em mercados em baixo crescimento. As receitas e os lucros são muito pequenos e os produtos consomem muito dinheiro. Como exigem investimentos periódicos, esses produtos normalmente não proporcionam muito retorno e, geralmente, devem ser descartados.

Não há necessidade de inserir a matriz BCG no interior do plano de negócios – ela pode estar contida na seção Anexos. A utilização desse recurso pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de sua linha de produtos em relação à concorrência, dando-lhe subsídios para definir uma estratégia mais eficaz de desenvolvimento de novos produtos ou de aperfeiçoamento dos atuais.

Tecnologia

As tecnologias necessárias à produção do produto precisam ser identificadas, além do proprietário de tais tecnologias. Para Biagio (2005), se o produto é único e inovador e se utiliza ou não tecnologia de ponta, ele merece destaque. Enfim, deve-se descrever de que maneira as tecnologias necessárias encontram-se disseminadas no mercado e se existem patentes ou propriedade intelectual para tais tecnologias.

8.2.10 Plano operacional

Essa seção do plano de negócios está relacionada à forma de a empresa operar, incluindo desde o modo de gerenciar o negócio até a maneira de executar, distribuir e controlar produtos ou serviços. Ainda dentro dessa seção, é importante definir o perfil profissional das pessoas-chave, bem como o relacionamento entre as funções da empresa.

Para qualquer tipo de leitor do plano de negócios, seja ele um investidor de risco ou um parceiro comercial, segundo Biagio (2005), essa seção definirá a forma como a empresa realiza o trabalho, como cuida da qualidade dos produtos e processos, como utiliza seus equipamentos e recursos, como se relaciona com as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores, como controla seus custos e assim por diante.

Biagio (2005) apresenta oito passos para o desenvolvimento do plano operacional:

Estrutura funcional

A apresentação da estrutura funcional da empresa diz respeito à alocação das pessoas em suas atividades, à extensão da responsabilidade do cargo de cada uma delas e ao nível de autoridade de cada cargo, além da definição das relações hierárquicas da empresa.

O organograma é uma das formas mais usuais de demonstrar a cadeia de comando da organização; no entanto, ele, por si só, é insuficiente para mostrar a correlação necessária à coordenação. O organograma deve claramente indicar estrutura funcional, diretoria, gerência e *staff*. A responsabilidade, a autoridade e a inter-relação das pessoas que gerenciam, produzem e verificam os produtos ou serviços são indicadas aqui.

Descrição da unidade física

Um rápido apanhado sobre os aspectos físicos e a infraestrutura da empresa deverá ser incluído nessa parte do plano de negócios. Se for necessária a apresentação das plantas da construção civil, elas deverão ser incluídas na seção Anexos.

Informações sobre condições e área do galpão industrial que abriga a empresa, disponibilidade de água, energia elétrica, circulação de ar, condições higiênico-sanitárias etc. devem fazer parte do plano de negócios.

Produção

É o momento de explicar como a empresa produz seus produtos ou presta seus serviços. A especificação de equipamentos, laboratórios, materiais e condições de trabalho, preços e critérios de controle da qualidade pode ser crítica na produção. É preciso determinar a capacidade de produção e as instalações.

A produção e a instalação de processos que afetarão diretamente a produção devem ser identificadas, planejadas e conduzidas sob condições controladas. Isso inclui:

- identificação e planejamento da produção e instalação;
- procedimentos documentados e instruções de trabalho para produção e instalação, cuja ausência em determinadas etapas pode afetar negativamente a qualidade;
- equipamentos adequados e envolvimento no trabalho;
- conformidade com os padrões de referência ou códigos e planos de qualidade;
- monitoramento e controle dos processos e das características dos produtos;
- aprovação dos processos e dos equipamentos como apropriados;
- critérios para expedição, escritos ou representados por amostras.

Cada empresa adota esses itens da maneira que lhe for mais apropriada. É evidente que, dada a importância dessas descrições, principalmente sob os aspectos tecnológicos, uma maneira simples deve

ser adotada, levando em consideração que o leitor do plano de negócios nem sempre tem formação técnica suficiente para entender demonstrações tecnologicamente sofisticadas.

Custos

A explicação dos custos, do sistema de custeio utilizado, dos critérios definidos de escolha e das vantagens do sistema escolhido sobre os demais tipos mostra que eles são competitivos em relação à concorrência.

Determinam-se os custos dos produtos em termos de taxas de produção e de capacidade. Se existir terceirização, deve-se explicar a parte que está sendo terceirizada e os componentes de custos.

É importante mencionar também se a empresa possui um programa de redução de custos implementado e difundido por toda a companhia. Isso demonstra uma preocupação muito grande com a sobrevivência da empresa no futuro, pois, em razão da escassez de materiais e do aumento dos salários, além da impossibilidade de repasse nos preços de venda, já que a demanda não é estável, os custos passam a ser determinantes na lucratividade da empresa.

Existem diversos métodos de custeio, cada qual com suas vantagens e desvantagens. Porém, a principal característica que pode definir a utilização de uma ou outra metodologia está na utilidade dos relatórios. Dentro do plano de negócios, os relatórios de custos devem ser vistos como uma base para a tomada de decisões gerenciais, e não como demonstrativos contábeis para fins legais.

Qualidade

A qualidade é considerada um dos pontos de avaliação de desempenho das empresas, pois, por meio dos indicadores da qualidade, se reflete a produtividade, a eficiência, até mesmo a sobrevivência da empresa no mercado em médio prazo.

O gerenciamento da qualidade deve concentrar-se na prevenção de problemas, de modo que a necessidade de inspeção e teste seja reduzida ou eliminada. A intenção dessa postura é fazer com que os produtos e serviços sejam executados de acordo com as características especificadas. Isso pode ou não ser exigido por contrato, mas deve estar em procedimentos documentados. Esse plano deve incluir:

- pontos do processo que necessitam verificação;
- tipo e método de verificação (e equipamento a ser utilizado, quando relevante);
- qualificação da pessoa responsável pela verificação;
- critérios de aceitação/rejeição (por meio de parâmetros ou comparação com amostras ou padrões aprovados);
- registros a serem mantidos e certificados requisitados;

- responsabilidade pela verificação de que todas as atividades do plano de qualidade ou procedimentos foram completadas de maneira satisfatória e que os dados e registros associados estão disponíveis e autorizados.

Dentro do plano da qualidade deverá ser especificado como a empresa realiza inspeção e testes no recebimento, inspeção e testes em processo e inspeção e testes finais. É importante descrever se o sistema de qualidade adotado pela empresa tem a certificação de organismo internacional e qual a normalização obedecida (por exemplo, ISO 9000, ISO 14000 etc.).

Sistema de gestão

O sistema de gestão adotado pela empresa, os módulos implantados e o cronograma da implantação dos módulos devem ser indicados nessa seção. É importante que o sistema adotado seja informatizado e abrangente, observando, no início, pelo menos, o controle de estoques e a emissão de origens de fabricação, faturamento e custos. Os controles de contas a pagar e a receber, compras, contabilidade, manutenção etc. poderão ser aplicados em etapa posterior.

Existe uma quantidade muito grande de programas para computador disponível no mercado, e a escolha do melhor sistema depende de uma análise detalhada entre o funcionamento do programa para computador e a real necessidade da empresa.

Embalagem e transporte

Deve estar claro que o produto é seguro e protegido. A embalagem tem duas funções fundamentais: proteger o produto do ambiente externo e diferenciá-lo dos outros por meio de uma imagem que contenha elementos de *marketing*.

Serviço pós-venda

Demonstra como a empresa manterá o contato com o cliente quando efetivada a venda, o que representa um grande canal de serviço. Por meio desse canal, podem ser coletadas muitas informações do mercado e identificadas possíveis mudanças que devam ser feitas, procurando a satisfação do cliente. O serviço pós-venda serve também como um sinalizador das tendências de mercado. É importante demonstrar que a empresa procurará manter o vínculo com o cliente.

8.2.11 Plano de recursos humanos

As empresas, como todas as organizações, dependem de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas para realizar seus objetivos. Para conseguir as pessoas certas e lidar com elas do modo certo, as empresas precisam de uma eficaz função de recursos humanos. Todas as organizações, mesmo as de pequeno porte, têm uma função de recursos humanos; nem todas, no entanto, têm um departamento formalmente estruturado. Nesses casos, essa função é administrada pelo proprietário ou administrador geral ou por um funcionário diretamente ligado a ele.

A função de recursos humanos compreende quatro processos básicos, de acordo com Maximiano (2006), que se dividem em outros menores. Esses processos começam antes de as pessoas ingressarem na organização, quando as buscamos no mercado de trabalho, e prosseguem quando elas saem ou se aposentam. São eles:

- **aquisição de pessoas:** são os processos utilizados para fornecer um suprimento de novas pessoas que assegurem a continuidade das operações e da organização. Os processos de aquisição compreendem planejamento de mão de obra, pesquisa de mercado, recrutamento, seleção e contratação de pessoas;
- **desenvolvimento de pessoas:** são os processos que promovem a aquisição e o incremento de competências. Eles compreendem atividades e programas de capacitação, desenvolvimento de carreira e comunicação;
- **gestão do desempenho das pessoas:** são os processos utilizados para: (a) definir as atividades que as pessoas devem realizar na empresa, por meio da análise e descrição de cargos e (b) acompanhar e orientar o desempenho das pessoas, tendo em vista o desenvolvimento de suas carreiras e a realização dos objetivos da organização;
- **manutenção de pessoas:** são os processos utilizados para promover a motivação e a satisfação das pessoas, por meio: (a) do atendimento de necessidade e interesses individuais e coletivos e (b) da criação de condições ambientais e psicológicas favoráveis para as atividades das pessoas. Os processos de manutenção compreendem programas de remuneração, recompensas, benefícios, serviços sociais, administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Maximiano (2006) apresenta oito pontos importantes para o plano de recursos humanos, conforme se verá a seguir.

Cargos

O cargo é uma coleção de responsabilidades e tarefas, também chamadas funções, que um funcionário deve desempenhar ou executar. As responsabilidades e o papel dos ocupantes são indicados no título do cargo (presidente, operador, chefe de cozinha, auxiliar de limpeza etc.). A descrição de cargo é basicamente uma lista das responsabilidades, tarefas ou funções do ocupante, e serve para:

- informar o ocupante sobre o desempenho que dele se espera;
- recrutar novos funcionários;
- definir as competências necessárias para o desempenho satisfatório das responsabilidades do ocupante;

- definir objetivos e fazer a avaliação do desempenho.

Além da relação das responsabilidades, uma descrição de cargo contém as seguintes informações:

- posição do cargo na hierarquia;
- qualificações obrigatórias, como diplomas ou habilitações profissionais;
- condições de trabalho, como riscos ou necessidades de usar equipamentos especializados;
- classe salarial ou forma de remuneração do ocupante (salários, comissões, bonificações e assim por diante);
- competências que o ocupante deve apresentar.

Gestão por competências

Para administrar pessoas usando os conceitos mais avançados, é preciso aprender a lidar com as competências, que são os atributos que uma pessoa deve ter para desempenhar as responsabilidades ou funções de seu cargo. Enquanto o cargo descreve as tarefas e as responsabilidades, as competências são os comportamentos que o ocupante do cargo deve apresentar, e são descritas como comportamento ou ações observáveis que exprimem habilidades, conhecimentos, atitudes, experiências e outros atributos, até mesmo as emoções, que o cargo exige para um desempenho superior.

A ideia das competências é o alicerce das práticas modernas de gestão de pessoas. Você deve usá-la para fazer planejamento da mão de obra, recrutamento, seleção e remuneração e para lidar com todas as funções de recursos humanos.

Planejamento da mão de obra

Planejamento da mão de obra é o processo de analisar e atender às necessidades de recursos humanos da empresa. As finalidades são saber quantas pessoas serão necessárias e assegurar a aquisição e o emprego de pessoas para que a empresa possa realizar seus objetivos.

Recrutamento

Recrutamento é o processo de atrair candidatos com as competências desejadas, que serão selecionados e treinados para ocupar as posições do quadro de funcionários da empresa.

Existem dois tipos de recrutamento: interno e externo. O primeiro consiste em buscar, no quadro de funcionários da própria empresa, pessoas qualificadas para ocupar outros cargos. Já o recrutamento externo é o procedimento pelo qual a empresa busca no mercado de trabalho profissionais capacitados

para ocupar as vagas disponíveis. Os meios utilizados para essa busca variam com o tipo de empresa, a mão de obra necessária e as necessidades do momento.

Seleção

O objetivo do processo de seleção é produzir informações que permitam prever o desempenho do candidato no cargo a ser ocupado. A seleção pode ser feita por psicólogos, por funcionários do departamento de recursos humanos ou de agências de emprego ou pelo chefe com quem a pessoa selecionada irá trabalhar.

Treinamento

Uma equipe capacitada é um dos principais ingredientes na "receita do sucesso" de uma empresa. O processo de treinamento fornece aos membros da equipe as oportunidades para adquirir, desenvolver ou corrigir a falta de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento dos cargos que ocupam. Os programas de treinamento têm a finalidade de contribuir para a obtenção das metas da empresa. Por isso, o principal critério para a escolha de programas de treinamento é o interesse da empresa.

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho por objetivos é uma técnica muito prática. Nesse sistema, o gerente e cada funcionário ou equipe, em conjunto:

- definem metas de desempenho, tomando por base a descrição do cargo e as competências desejadas;
- avaliam a realização desses objetivos, depois de certo período;
- definem ações para o aprimoramento do desempenho;
- definem novas metas para o período seguinte.

Esse modelo tem a grande vantagem de direcionar a atenção para os resultados práticos associados ao cargo ocupado. Se o funcionário atinge ou ultrapassa os objetivos, o desempenho é aceitável. A avaliação baseia-se nos resultados, não em seu potencial ou na opinião subjetiva de alguém sobre suas competências. Por outro lado, há o risco de os objetivos serem definidos sem base na realidade. Sempre é importante cuidar para que não haja super ou subestimativas dos resultados pretendidos.

Remuneração

A remuneração é um dos principais instrumentos para a manutenção, retenção e motivação dos funcionários. O sistema de remuneração de uma empresa abrange a remuneração direta, que compreende uma parte fixa e outra variável, e a remuneração indireta, que envolve benefícios, prêmios e bônus.

8.2.12 Análise de mercado

De acordo com Maximiano (2006), mercado é um grupo de consumidores que têm necessidades e interesses similares, poder aquisitivo e disposição para comprar. Há dois tipos principais de mercados: **mercado consumidor** – o dos consumidores finais – e **mercado industrial** – o das empresas e outros tipos de organizações.

Consumidores finais compram o produto para seu próprio uso, para uso de sua família ou para presentear alguém. Quando compramos creme dental no supermercado, somos consumidores finais.

O mercado industrial compra produtos e serviços para revendê-los ou usá-los em suas operações. O supermercado, quando compra creme dental, é um consumidor industrial.

Para Biagio (2005), a análise de mercado é uma forma de conhecer o mercado, avaliando de forma sistemática o ambiente onde o produto/serviço da empresa se insere. A definição de mercado passa necessariamente por análise da indústria/setor, análise SWOT do produto/serviço e análise da concorrência.



Saiba mais

Sobre o assunto, leia a seguinte obra:

BIAGIO, L. *Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas*. Barueri: Manole, 2005.

8.2.13 Estratégia de *marketing*

Certamente, você já sabe alguma coisa sobre a função de *marketing*. Há muito tempo, as pessoas tentam vender produtos, serviços e ideias, e você, como consumidor, vendedor ou observador, já deve ter adquirido algumas noções sobre o assunto e mesmo algumas técnicas – promoções, propaganda, redução de preços, amostras grátis e testes de produtos. Entretanto, de acordo com Maximiano (2006), a função de *marketing* envolve muito mais do que apenas promover ou vender o produto. Todo planejamento e execução de atividades necessárias para desenvolver produtos e serviços, decidir preços, distribuir os produtos e convencer as pessoas a comprar faz parte da função de *marketing*.

Na definição da Associação Americana de *Marketing*, a função de *marketing* compreende o planejamento e a execução de atividades de concepção, definição de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços para criar valores que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. De modo simplificado, a atividade de *marketing* de uma empresa consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvos e satisfazê-los de forma mais eficaz que os concorrentes.

Por meio do plano de *marketing*, a empresa deve demonstrar sua capacidade em tornar o produto/serviço conhecido pelos seus clientes, assim como despertar neles o desejo de comprá-lo. Assim, um bom plano de *marketing* deve conter, de acordo com Biagio (2005):

- a forma que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços tornem-se conhecidos pelos clientes;
- a forma como a empresa despertará em seus clientes a necessidade de adquirir seus produtos ou serviços;
- a forma como a empresa fará com que os consumidores lembrem-se da sua marca no mercado da compra;
- a forma como a empresa se comunicará com seus consumidores;
- a definição da estrutura de vendas e a estrutura de distribuição dos produtos ou serviços da empresa.

Basicamente, o *Marketing* possui duas finalidades: identificar oportunidades de mercado, ou seja, necessidades que não são satisfeitas pelas ofertas existentes, e preencher essa lacuna com ofertas que apresentem a melhor relação custo/benefício para o cliente e a melhor rentabilidade do investimento para a empresa.

8.2.14 Plano financeiro

A tomada de decisões que têm implicações financeiras é uma constante na rotina de um empreendedor. São exemplos: comprar ou alugar equipamentos e instalações, fixar preços e controlar estoques, só para mencionar algumas. O planejamento financeiro, por meio de coleta e processamento de informações, é o instrumento que auxilia o processo interno de tomar decisões.

É também uma ferramenta utilizada por partes interessadas externas. Investidores podem identificar a situação econômico-financeira da empresa e, assim, optar pela forma mais adequada de investimento; fornecedores de crédito podem analisar sua capacidade de pagamento; bancos podem aprovar empréstimos.

Maximiano (2006) explica que o objetivo principal é permitir que cada grupo de partes interessadas possa avaliar a situação econômico-financeira da empresa num determinado momento, bem como as tendências. Para cumprir esse objetivo, o planejamento financeiro produz relatórios contábeis e demonstrações financeiras com informações resumidas e ordenadas.

Dentro do plano de negócios, para Biagio (2005), a elaboração de um plano financeiro deve compreender o balanço patrimonial, a demonstração de resultados, o plano de investimentos, o fluxo de caixa, a planilha de custos e o plano de vendas.

O administrador deve estabelecer as metas financeiras de seu negócio e, por meio dos instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las, se necessário.



Saiba mais

Para conhecer um pouco mais a respeito do planejamento de *marketing* e do planejamento financeiro de um plano de negócio, leia o capítulo 6 do livro *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*, de José Carlos Assis Dornelas.

Exemplo de aplicação

Tente construir de modo básico os quatro primeiros itens um plano de negócio para uma empresa prestadora de serviços de TI.



Resumo

Encerramos este livro-texto tratando das duas primeiras etapas do processo empreendedor: a identificação e avaliação de oportunidades e a construção do plano de negócios.

O foco inicial foi na identificação e na avaliação das oportunidades. Mencionou-se a importância das ideias como fontes geradoras de negócios e as categorias das ideias: experiência pessoal; *hobbies*, descoberta acidental e busca deliberada.

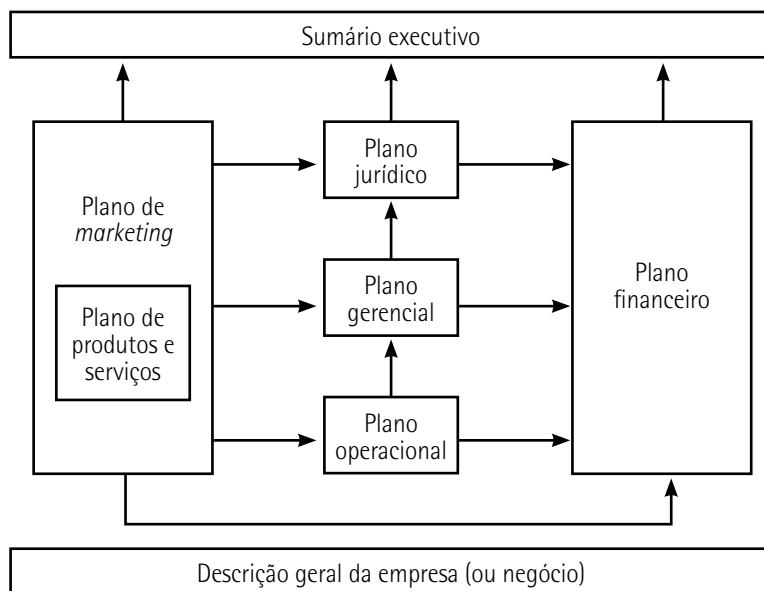
Em seguida, abordamos os aspectos considerados na avaliação de uma oportunidade: o mercado atendido; o retorno econômico proporcionado; as vantagens competitivas alcançadas; a equipe que transformará essa oportunidade em negócio; e o comprometimento do empreendedor.

Por fim, conceituou-se o plano de negócios: o que é, para que serve e como esse plano se torna fator crítico de sucesso num empreendimento. Na construção de um plano de negócio, mencionaram-se todas as etapas da criação, mostrando exemplos de estruturas, inclusive de empresas prestadoras de serviços de TI.



Exercícios

Questão 1 (SEBRAE/CE, Seleção Pública, 2008, adaptada). Observe a figura abaixo, que apresenta de forma sintética a estrutura de um plano de negócios.



Leia as afirmativas acerca do assunto:

I - O Sumário Executivo é a parte em que o empreendedor precisa impressionar as partes interessadas com os aspectos mais eloquentes da oportunidade de negócios, devendo ser a primeira parte a ser escrita.

II - A análise do mercado e competidores pode constar no Plano de *Marketing*.

III - A figura mostra apenas uma orientação das partes gerais e amplas que devem ser feitas, sem a necessidade de ser capaz de integrar seus diversos aspectos.

IV - A formação da equipe, a estrutura organizacional bem como a experiência profissional de cada membro da equipe são típicos do Plano de Recursos Humanos.

V - O plano financeiro é a parte que se preocupa somente com a demonstração do retorno do negócio.

VI - As questões relativas à missão, à visão de futuro e às crenças e valores devem constar no Sumário Executivo.

Está correto apenas o que se afirma em:

A) I, III e VI.

B) II, IV e VI.

C) I, III, IV e V.

D) II e IV.

E) I, II, III e VI.

Resposta correta: alternativa D.

Análise das afirmativas

I) Afirmativa incorreta.

Justificativa: a exposição do Sumário Executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano e explicitar qual é o objetivo do documento em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.

II) Afirmativa correta.

Justificativa: na análise de mercado, o plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa, por meio de pesquisa de mercado, conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto ou serviço, como o mercado está segmentado, as tendências de crescimento, as características do consumidor e a sua localização. Há, ainda, a descrição analítica da concorrência. Na estratégia de *marketing*, ou plano de *marketing*, há a descrição de como a empresa pretende vender seu produto ou serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse deles e aumentar a demanda. Para tanto, aborda a forma com que a empresa enfrentará a concorrência. Portanto, tanto a análise do mercado quanto a dos competidores podem estar descritas no plano de *marketing*.

III) Afirmativa incorreta.

Justificativa: a figura mostra a integração entre as partes envolvidas no plano de negócios.

IV) Afirmativa correta.

Justificativa: no Plano de Recursos Humanos devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do plano operacional, as metas de treinamento estratégico, as de

longo prazo e as não associadas diretamente às ações. Devem ser apontados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

V) Afirmativa incorreta.

Justificativa: o Plano Financeiro deve apresentar, em números, todas as ações planejadas para a empresa e as suas comprovações, por meio de projeções futuras de sucesso de negócio (quanto necessita de capital e com que propósito). Deve conter o demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos, o balanço patrimonial, a análise do ponto de equilíbrio, as necessidades de investimentos, os demonstrativos de resultados, a análise de indicadores financeiros do negócio, como o faturamento previsto, a margem prevista, o prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*) e a taxa interna de retorno (TIR).

VI) Afirmativa incorreta.

Justificativa: a missão, a visão de futuro, as crenças e os valores devem constar da Análise Estratégica. Nela são definidos os rumos da empresa, sua visão e sua missão, sua situação atual, as potencialidades e as ameaças externas, suas forças e fraquezas oferecidas pela análise SWOT, seus objetivos e metas de negócios. Essa seção é, na verdade, a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.

Questão 2 (SEBRAE/CE, Seleção Pública, 2008, adaptada). Observe as passagens do plano de negócios de uma empresa de fabricação de brinquedos:

"A Brinquedos Toys é uma empresa que se dedicará a criar brinquedos terapêuticos para crianças que passam por situações difíceis ou crise, tais como abusos, pesadelos, divórcio e doenças, por exemplo. O confronto das crianças, independentemente das causas, com muitas situações difíceis, estressantes, podem afetar-lhes o desenvolvimento psicológico. A linha de produtos é exclusiva, constituída dos brinquedos Comfort Creature (boneco tátil de pelúcia felpuda com um livro de histórias) e Comfort Kit (conjunto de brinquedos, atividades, jogos e livros), desenvolvidos para proporcionar aos pais alfabetizados, com idade entre 25 e 49 anos e renda anual de R\$75.000,00 e aos cuidadores (profissionais especializados que cuidam de crianças em instituições, escolas e hospitais) os meios para se comunicarem com uma criança angustiada em idade pré-escolar. Estudos têm apontado que uma em cada seis crianças no Brasil está passando por uma crise, representando cerca de 72 milhões de crianças por ano, e que os brinquedos terapêuticos ajudam as crianças a superar os problemas. Profissionais da área que atendem crianças com esse perfil estão em busca de mais instrumentos para ajudá-las no esforço de levar as crianças a superar suas crises.

[...] Nos últimos anos, dados do IBGE apontam para a redução do número de filhos na família e que cada vez mais os casamentos estão durando menos; as crianças estão tendo menos tempo para brincadeiras e vêm sofrendo do fenômeno do amadurecimento precoce. Mais famílias estão ascendendo à classe social C, elevando a renda anual média de R\$48 mil para R\$55 mil.

[...] O mercado possui apenas três empresas de brinquedos, Folkmanis, Manhattan Toys e The Spinoza Company, com uma rentabilidade do setor na casa de 22,5% e vendas anuais de R\$25 bilhões, dos quais R\$4 bilhões são de brinquedos educacionais, mas sem características terapêuticas específicas. O mercado sofre pouca sazonalidade ao longo do ano. A Brinquedos Toys pretende entrar no mercado com preço entre R\$ 40-65, com brinquedos casados com guia para os adultos, divulgando seus produtos por meio de *sites* de internet, eventos especiais, relações públicas e anúncios, e efetuando vendas em hospitais, organizações filantrópicas, lojas de novidades e por meio da internet. Após dois anos de operação, espera obter o retorno do investimento, em um cenário conservador, com uma taxa interna de retorno de 25% e rentabilidade do negócio de 25,50%".

As passagens citadas anteriormente apresentam aspectos das seguintes partes do plano de negócios:

A) Definição e análise estratégica do negócio, análise do mercado e competidores, mercado-alvo, descrição dos produtos, estratégia de *marketing*, plano financeiro.

B) Definição e análise estratégica do negócio, mercado-alvo, descrição dos produtos, estratégia de *marketing*, plano operacional, plano financeiro.

C) Definição e análise estratégica do negócio, análise do mercado e competidores, mercado-alvo, descrição dos produtos, estratégia de vendas, plano de recursos humanos.

D) Definição estratégica do negócio, mercado-alvo, descrição dos produtos, estratégia de *marketing*, constituição jurídica da empresa, plano de *marketing*, plano de vendas.

E) Definição e análise estratégica do negócio, análise do mercado e competidores, plano operacional, missão e valores da empresa.

Resolução desta questão na plataforma.

FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 8

COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. *Administração com qualidade*: conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010. p. 88.

Figura 9

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo*: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 27.

Figura 10

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo*: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 25.

Figura 11

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo*: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 126.

Figura 12

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo*: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 127.

REFERÊNCIAS

Textuais

ANSOFFF, H. I.; MCDONNELL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARMOND, A. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 5. p. 77-106, set./out. 2009.

BARRETO, L. M. T. S et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista Administração*, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.

BATEMAN, T.; SNELL, S. *Administração*: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão*: fundamentos, estratégia e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2012.

- BIAGIO, L. *Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas*. Barueri: Manole, 2005.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge, EUA: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COSTA NETO, O. P. L. (Coord.). *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Blucher, 2007.
- COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. *Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna*. São Paulo: Blucher, 2010.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: Papirus, 1995.
- D'AVENI, R. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FOINA, P. R. *Tecnologia da Informação: planejamento e gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GAJ, L. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, v. 18, n. 3, p. 99-109, 1988.
- KATZ, R. L. *Cases and concepts in corporate strategy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- MATTOS, P. L. C. L. Administração é ciência ou arte? O que podemos aprender com este mal-entendido? *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 349-360, jul./set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000300009&script=sci_arttext>. Acesso em: 31 jul. 2013.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, A. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. *The strategic process: concepts, contexts and cases*. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NICOLAU, I. *O conceito de estratégia*. Lisboa: Indeg/ISCTE, 2001.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2001.

PASTRO, I. I. *Entrepreneur: habilidade de criar e inovar*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. *Anais...* Londrina: 2001.

PEREIRA, H. (Org.). *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Sebrae, 1995.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 3, p. 609-634, maio/jun. 2009.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAGONEZI, T. *Criatividade empreendedora e planos de negócios*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. *Gestão e Produção*, v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LOTF, S. Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 6, nov./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600004&script=sci_arttext>. Acesso em: 5 ago. 2013.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SLOAN JR., A. P. *My years with General Motors*. Nova Iorque: Doubleday & Company Inc., 1964.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, p. 96-121, maio/jun. 2012.

SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Management policy and strategy: text, readings and cases*. Nova Iorque: McMillan, 1977.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2008.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VRIES, M. F. R. K.; MILLER, D. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 3, p. 5-16, jul./set. 1990. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 jul. 2013.

ZACARELLI, S. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2003.

Site

<www.softex.br>.

Exercícios

Unidade I – Questão 1: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) 2009*: Administração. Questão 11. Disponível em: <<http://public.inep.gov.br/enade2009/ADMINISTRACAO.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.

Unidade I – Questão 2: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA (IFRN). *Fundamentos da Administração, Gestão de Negócios e Marketing 2012*. Questão 5. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/servidores/concursos/concursos-2011/concurso-professores-2012-edital-36-2011/provas-e-gabaritos/questoes-prova-disciplina-fundamentos-da-administracao>>. Acesso em: 12 set. 2013.

Unidade II – Questão 1: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) 2009*: Administração. Questão 13. Disponível em: <<http://public.inep.gov.br/enade2009/ADMINISTRACAO.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.

Unidade II – Questão 2: FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS (FCC). *Concurso para provimento de cargos de Assistente Técnico Administrativo. Sergipe Gás S.A. (SERGAS) 2013*. Questão 39. Disponível em: <http://www.questoesdeconcursos.com.br/prova/arquivo_prova/29565/fcc-2013-sergipe-gas-s-a-assistente-tecnico-administrativo-rh-prova.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

Unidade IV – Questão 1: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Seleção pública SEBRAE/CE 2008*. Questão 53. Disponível em: <<http://acep.org.br/selecao-sebrae/ce2008/CadernoD.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.

Unidade IV – Questão 2: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Seleção pública SEBRAE/CE 2008*. Questão 57. Disponível em: <<http://acep.org.br/selecao-sebrae/ce2008/CadernoD.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.



Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal blue lines. Each line is preceded by a small blue dot, serving as a guide for letter height and placement.





Interativa

Informações:
www.sepi.unip.br ou 0800 010 9000