



Grupo
iPED

Material de apoio

iPED – Instituto Politécnico de Ensino à Distância.
Todos os Direitos Reservados.
iPED é marca registrada pela Empresa Brasileira de Comunicação LTDA.

Sumário

Introdução	Pág. 6
A administração	Pág. 7
História e conceitos básicos	Pág. 7
Teorias e princípios	Pág. 12
Estrutura organizacional e operacionalidade	Pág. 17
Características do empreendedor	Pág. 24
Tipos de empreendedores	Pág. 24
Plano de negócios	Pág. 26
Diferença entre empreendedorismo, gerência e liderança	Pág. 42
Gestão de pessoas	Pág. 43
O espírito de liderança	Pág. 44
Gestão por Competência	Pág. 48
Formação da equipe profissional	Pág. 50
Gestão financeira	Pág. 54
Rentabilidade e liquidez na administração financeira	Pág. 54
Capital e financiamentos	Pág. 56
Trabalhando com o fluxo de caixa	Pág. 61
Contas a receber e gestão de estoque	Pág. 65
Gestão comercial e de marketing	Pág. 71
Merchandising e definições de marketing	Pág. 71
Políticas de marketing e formação de preços	Pág. 73
Relacionamento com os clientes	Pág. 76
Mercado, produtos e serviços	Pág. 79
Encerramento	Pág. 82
Bibliografia	Pág. 82

Institucional

O iPED, Instituto Politécnico de Ensino a Distância, é um centro de educação on-line que oferece informação, conhecimento e treinamento para profissionais, educadores e qualquer um que queira evoluir profissionalmente e culturalmente.

Nosso objetivo é torná-lo uma base forte de conhecimento e expandir cada vez mais o seu nível intelectual e cultural.

Oferecemos uma quantidade enorme de informação, além de diversos cursos on-line, onde você se mantém atualizado em qualquer lugar e a qualquer hora.

Educação à Distância

Aulas online ou a prática de aprendizagem à distância, através de ambientes virtuais e redes de computadores interligadas para fins educacionais e culturais, nada mais é do que o meio mais prático e inteligente de proliferação de conhecimento.

Através de ambientes virtuais e sistemas inteligentes, é possível adquirir conhecimento de forma total ou gradativa.

Esse é nosso conceito de educação, em tempo real, total ou gradativo, quando quiser e onde quiser e acima de tudo, da forma que quiser!

Nossa Missão

O Grupo iPED foi lançado com o intuito de aprimorar e disseminar o conceito de ensino a distância.

Com a implantação do ensino a distância, pesquisas recentes registram que as pessoas alavancam os resultados dos módulos de treinamento em até 70%, eliminando as distâncias geográficas e proporcionando a melhoria da gestão do conhecimento e dos recursos humanos por competências.

Pensando nisso o iPED presta esse serviço a todos, para que a exclusão digital seja cada vez menor e com o passar do tempo ela desapareça completamente.

Esse é nosso objetivo, essa é nossa missão, e esteja certo que vamos conseguir!

Fabio Neves de Sousa
Diretor Geral - Grupo iPED

Certificação

O conceito de reconhecimento virtual é concedido através de avaliação feita pelo sistema inteligente, que do início até o fim do curso está avaliando cada aluno em suas atitudes individuais e em comparação as atitudes do coletivo. Ao término do conteúdo avaliado o aluno é submetido a uma avaliação final que nada mais serve do que comprovar a avaliação do desempenho dele ao longo de toda a trajetória do curso.

- Nosso sistema garante 100% de segurança.
- Empresas poderão confirmar a autenticidade do certificado, pois temos o que existe de melhor em tecnologia disponível no mercado.
- Confira o grande diferencial de nosso certificado:



Certificado Especial

- Tramas em linhas personalizadas
- Tarja de Segurança
- Tinta Luminescente
- Selo de Segurança
- Numeração Intransferível

Detalhes sobre o selo



Ao término do curso solicite o seu!

Introdução

Olá,

A globalização e a competitividade são características do mundo atual. Para ganhar destaque no mercado, as organizações e/ou empresas precisam adotar estratégias de marketing diferenciado.

Para tanto, o administrador precisa estar capacitado e possuir conhecimentos básicos para manter sua empresa no mercado.

É importante destacar que uma administração eficaz é um diferencial para as empresas no mercado competitivo. A organização é fundamental para uma administração eficiente que visa atender a demanda de mercado.

Este curso foi desenvolvido com o objetivo de oferecer suporte e conhecimento aos profissionais que atuam ou pretendem atuar neste segmento, para que tenham a base e as técnicas necessárias para o sucesso de seu negócio.

Além da abordagem inicial sobre a história, os conceitos e teorias da administração, falaremos dos tipos e características de empresas e a função do administrador no século XXI.

Bom curso!

Unidade 1 – A administração

Olá,

Para descobrir a melhor maneira de se administrar um negócio ou uma empresa, antes de qualquer coisa, o profissional precisa qualificar-se e entender a história e os primórdios daquilo que ele pretende utilizar em seu dia a dia.

Portando, nesta primeira unidade você receberá as informações básicas sobre a administração que são importantes para a compreensão dos demais tópicos deste curso.

Bom estudo!

1.1 – História e conceitos básicos

A atividade da administração como conhecemos hoje, não tem uma data exata para seu surgimento. Historiadores acreditam que ela tenha surgido junto com a arte de escrever.

Cronologia dos primórdios da administração segundo Chiavenato:

- 4000 a.C.: Egípcios – Necessidade de planejar, organizar e controlar.
- 2600 a.C.: Egípcios – Descentralização na organização.
- 2000 a.C.: Egípcios – Necessidade de ordens escritas. Uso de consultoria.
- 1800 a.C.: Hamurabi (Babilônia) – Uso de controle escrito e testemunhal, estabelecimento do salário mínimo.
- 1491 a.C.: Hebreus – Conceito de organização, princípio escalar.
- 600 a.C.: Nabucodonosor (Babilônia) – Controle de produção e incentivos salariais.
- 500 a.C.: Mencius (China) – Necessidade de sistemas e padrões.
- 400 a.C.: Sócrates (Grécia) – Enunciado da universidade da Administração. Arranjo físico e manuseio de materiais.
- 400 a.C.: Platão (Grécia) – Princípio da especialização.

- 175 a.C: Cato (Roma) – Descrição de funções.
- 284: Diclécio (Roma) – Delegação de autoridade.
- 1436: Arsenal de Veneza – Contabilidade de custos, balanços contábeis, controle de inventários.
- 1525: Niccoló Machiavelli (Itália) – Princípio do consenso na organização, liderança, táticas políticas.
- 1767: Sir James Stuart (Inglaterra) – Teoria da fonte de autoridade, especialização.
- 1776: Adam Smith (Inglaterra) – Princípio de especialização dos operários, conceito de controle.
- 1799: Eli Whitney (Estados Unidos) – Método científico, contabilidade de custos e controle de qualidade.
- 1800: Mathew Boulton (Inglaterra) – Padronização das operações, métodos de trabalho, gratificações natalinas, auditoria.
- 1810: Robert Owen (Inglaterra) – Práticas de pessoal, treinamento dos operários, planos de casas para os operários.
- 1832: Charles Babbage (Inglaterra) – Abordagem científica, divisão do trabalho, estudo de tempos e movimentos, contabilidade de custos.
- 1856: Daniel C. McCallum (Estados Unidos) – Organograma, administração em ferrovias.
- 1886: Henry Metcalfe (Estados Unidos) – Arte e ciência da Administração.
- 1900: Frederick W. Taylor (Estados Unidos) – Administração científica, estudos de tempos e movimentos, racionalização do trabalho, ênfase no planejamento e no controle.
- 1916: Henri Fayol (Europa) – Teoria Clássica da Administração, uma empresa deveria ser analisada como um todo considerando seus departamentos, seções ou mesmo empregados.

Revolução Industrial

Em meados do século XVIII houve um marco na história da administração: a Revolução Industrial. Ela marca a passagem da manufatura para a indústria mecânica.

Com a introdução das máquinas houve a multiplicação no rendimento do trabalho e consequentemente um aumento na produção global. Surge então a industrialização, que resultou em uma nova concepção de trabalho, alterando a estrutura social e comercial da época.

A Revolução Industrial pode ser dividida em duas fases:

Primeira Revolução Industrial

Ocorreu no período de 1780 a 1860. Chamada de revolução do carvão e ferro. São características desta fase:

- Mecanização da indústria e da agricultura, ou seja, o trabalho do homem foi substituído pelo tear hidráulico, descaroçador de algodão, tear mecânico e pela máquina de fiar;
- Aplicação da força motriz à indústria, ou seja, as máquinas das oficinas das fábricas passam a receber o vapor em seus desempenhos;
- Desenvolvimento do sistema fabril, ou seja, os operários e as fábricas passaram a substituir os artesãos e suas pequenas oficinas;
- Espetacular aceleração dos transportes e das comunicações, ou seja, houve o surgimento dos novos meios de transporte e de comunicação, além da navegação a vapor e das estradas de ferro.

Segunda Revolução Industrial

Ocorreu no período de 1860 a 1914. Chamada de revolução do aço e da eletricidade. São características desta fase:

- A troca do ferro pelo aço, usado como material industrial básico;
- A eletricidade assume o lugar do vapor e o petróleo é empregado como fonte de energia;
- Houve o desenvolvimento das máquinas automáticas e o trabalho do operário passou a ser mais especializado;
- A ciência domina a indústria, há o desenvolvimento da indústria de bens;
- Grandes transformações nas comunicações e nos meios de transportes. Ampliação e melhora das vias férreas;
- Novas formas de organização capitalista são desenvolvidas, ou seja, o capitalismo financeiro ocupa o espaço do capitalismo industrial;

- Industrialização expande-se, chegando à Europa Central, Europa Oriental e ao Extremo Oriente.

Após este período, há um significativo aumento de fábricas e indústrias, crescimento das cidades e, conseqüentemente, uma profunda mudança na estrutura econômica e empresarial da época.

Linha do tempo da Revolução Industrial segundo Chiavenato:

- 1776: James Watt – Invenção da máquina a vapor;
- 1780: População de Londres chega a 800.000 habitantes;
- 1807: Robert Fulton – Invenção do navio a vapor;
- 1814: Stephenson – Invenção da locomotiva a vapor;
- 1815: Expansão da industrialização rumo a outros países;
- 1819: McAdam – Revestimento de pedra nas estradas;
- 1824: Primeiros centros de ajuda a operários;
- 1827: Ohm – Descobrimto da lei da corrente elétrica;
- 1831: Faraday – Descobrimto do eletromagnetismo;
- 1833: Surgimento das primeiras *trade unions* (sindicatos);
- 1836: Samuel Morse – Invenção do telégrafo;
- 1856: Bessemer – Processo de fabricação do aço;
- 1860: Início da Guerra da Secessão americana;
- 1864: Sindicatos conquistam o direito de funcionar na Europa;
- 1866: Sindicatos conquistam o direito de funcionar nos Estados Unidos;
- 1866: Werner Siemens – Invenção do dínamo;
- 1867: Início do Império Meiji no Japão;
- 1869: Sindicatos conquistam o direito de funcionar na Alemanha;
- 1873: Daimler – Invenção do motor de combustão interna;
- 1876: Alexander Graham Bell – Invenção do telefone;

- 1879: Unificação da Alemanha e da Itália;
- 1880: População de Londres chega a 5.000.000 de habitantes;
- 1880: Daimler e Benz – Início da produção artesanal de automóveis;
- 1888: Dunlop – Aperfeiçoamento do pneumático;
- 1894: Irmãos Lumière – Invenção do cinematógrafo;
- 1895: Marconi – Invenção do telégrafo sem fio;
- 1898: Curie – Descoberta do elemento químico *radium*;
- 1901: Formação da capital da *United States Steel Corporation*;
- 1906: Alberto Santos Dumont faz a primeira experiência com avião;
- 1908: Henry Ford dá início à produção do modelo T.

A partir do começo do século XX, uma visão totalmente modificada do universo empresarial ganhou espaço, graças aos avanços tecnológicos e aos crescimentos organizacionais.

Podemos dizer que a moderna administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial. São elas:

- O crescimento das empresas a uma velocidade acima do esperado e de forma totalmente desorganizada, sendo necessária aplicar uma administração científica que fosse capaz de substituir o empirismo e o improvisado.

- A necessidade de uma maior eficiência e produtividade das empresas para enfrentar as concorrências que começavam a surgir.

Desde então começaram a surgir novas teorias e princípios relacionados à administração moderna.

As três eras da Administração no século XX, segundo Chiavenato:

Era Clássica 1900 - 1950	<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização • Estabilidade • Pouca mudança • Previsibilidade • Regularidade e certeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Científica • Teoria Clássica • Relações Humanas • Teoria da Burocracia • Teoria Neoclássica
Era Neoclássica 1950 - 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento industrial • Aumento da mudança • Fim da previsibilidade • Necessidade de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Estruturalista • Teoria Comportamental • Teoria dos Sistemas • Teoria da Contingência
Era da Informação Após 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia da informação (TI) • Globalização • Ênfase nos serviços • Aceleração das mudanças • Imprevisibilidade • Instabilidade e incerteza 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Científica • Teoria Clássica • Relações Humanas • Teoria da Burocracia • Teoria Neoclássica • Teoria Estruturalista

Fonte: <http://reflow.scribd.com/8ri2x2j2o0ubz2k/images/image-3.jpg>

Conceituando Administração

Os países considerados mais avançados sentiram a necessidade de criarem uma ciência que fosse responsável pela gestão, pelas organizações de um modo geral e pelas empresas particulares.

Surge então, a administração, com origem no latim: *ad* (direção, tendência para algo) e *minister* (subordinação ou obediência). Originalmente, ela era responsável pelo desempenho de atividades relacionadas à condução dos assuntos das organizações.

O termo também pode ter origem na língua francesa, *management* (a arte de conduzir, dirigir).

Concluimos, portanto, que a administração é uma ciência que estuda os principais problemas de um sistema. Estes problemas não estão relacionados apenas a um governo ou à condução de uma empresa, podem envolver qualquer atividade relacionada ao planejamento, à organização, direção e controle.

A tarefa básica da administração também é interpretar todos os objetivos da empresa, transformá-los em ações através de planejamento, organização, direção e controle para que todos os esforços tragam um resultado, ou seja, alcancem o objetivo esperado.

1.2 – Teorias e princípios

Podemos definir teoria como um conjunto coerente de pressupostos elaborados para explicar as relações entre dois ou mais fatos observáveis, ou seja, a teoria nos ajuda a compreender os processos essenciais com alto grau de exatidão, sempre embasando as ações dentro de uma organização.

As teorias da administração podem ser divididas em várias correntes ou em diferentes abordagens. Duas teorias são consideradas as mais importantes e que influenciaram os métodos da administração moderna. São elas: Teoria da Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração.

Teoria da Administração Científica

- Desenvolvida por Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos;
- Surgiu no início do século passado, devido à preocupação com a organização das tarefas dos trabalhadores que, na época, não possuíam conhecimentos técnicos suficientes para serem eficientes em seus trabalhos;
- O serviço do trabalhador da época era desqualificado e não havia, por parte da empresa, interesse em “gastar dinheiro” para qualificar esses empregados;
- A reserva de mão de obra era muito grande, bastava a empresa trocar um empregado ineficiente por outro;
- Observou-se que um operário desqualificado significava baixa produtividade e consequente redução de lucros;
- As empresas eram obrigadas a aumentar seus quadros de empregados para suprir as suas necessidades de produção;
- Racionalizou-se o trabalho, através de uma organização científica de forma a acelerar o processo produtivo, produzindo mais e em menor tempo;
- Buscou-se reduzir os custos não apenas para aumentar os lucros das empresas, mas também para assegurar o aumento da produtividade e um melhor salário para os trabalhadores;
- Buscou-se a eliminação de movimentos inúteis ao processo de produção, fazendo com que o operário executasse seu trabalho de forma mais simples e rápida;
- Estabeleceu-se um tempo médio para que as atividades fossem feitas com qualidade e de forma eficiente;
- Nesta teoria o operário passa a ser visto como uma peça da empresa, ou seja, o operário nada mais é do que uma engrenagem que faz toda a empresa se movimentar;
- Esta teoria recebeu duras críticas de outros estudiosos por desrespeitar a condição humana;

- O salário não é entendido como a razão principal para promover a satisfação do empregado;
- O empregado só estará realizado se, além do incentivo financeiro, também houver o reconhecimento do trabalho, incentivos morais e a autorrealização;
- A teoria científica não faz referência ao ambiente da empresa, entende que a organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado;
- Através da divisão das tarefas, não é preciso se preocupar com a qualificação do profissional, pois este passa a desenvolver tarefas cada vez mais repetidas, monótonas e desarticuladas do processo como um todo;
- Diante da falta de uma legislação trabalhista digna e da falta de consideração pelos aspectos humanos, a teoria científica legitima a exploração dos operários em benefício dos interesses patronais.

Taylor desenvolveu, ainda, quatro princípios fundamentais da administração científica. São eles:

1) Princípio do Planejamento: consiste em substituir os métodos individuais do empregado, baseados na improvisação e no empirismo, por métodos planejados e testados de forma eficiente. Entende que o planejamento deve ser de responsabilidade exclusiva da gerência e a execução de responsabilidade dos operários e seus supervisores.

2) Princípio da Execução: neste princípio, o administrador visando uma execução do trabalho mais disciplinada possível, distribui as atribuições e responsabilidades. Segundo Taylor, a execução de uma tarefa só pode ser feita corretamente de uma única maneira. Para descobrir esta maneira, deve-se realizar um estudo de tempos e métodos, destrinchando os movimentos das tarefas executadas pelos trabalhadores.

3) Princípio do Controle: neste princípio cabe ao administrador controlar o trabalho dos empregados. Ele observa a execução das tarefas, verifica se está sendo realizada conforme o método estabelecido e o plano de produção. Neste caso, entra a figura do supervisor para controlar o trabalho dos operários e verificar o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção padrão mínima.

4) Princípio de Preparo: o administrador seleciona os trabalhadores de forma científica, ou seja, busca escolher os profissionais de acordo com as suas aptidões. Neste princípio, quando o trabalhador desempenha uma tarefa compatível com suas aptidões, ele é preparado e treinado para isso. Com este método o trabalhador tem a possibilidade de gerar para a empresa uma qualidade maior no seu trabalho e um aumento na produtividade.

Teoria Clássica da Administração

- Desenvolvida por Henri Fayol, na Europa;
- Surgiu na França, em 1916;
- Fayol buscava a eficiência das organizações;
- Baseava-se na estrutura que uma organização deveria possuir para ser eficiente, partindo do princípio de que, para ser eficiente, uma empresa deveria ser analisada como um todo considerando seus departamentos, seções ou mesmo empregados;
- Desenvolveu uma abordagem anatômica e estrutural do negócio, identificando a organização como um corpo, dividido em seis funções:
 - 1) Funções técnicas: estão relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa.
 - 2) Funções comerciais: estão relacionadas com a compra/venda e permutação/troca.
 - 3) Funções financeiras: estão relacionadas com a busca e administração de recursos financeiros.
 - 4) Funções de segurança: estão relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
 - 5) Funções contábeis: estão relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
 - 6) Funções administrativas: estão relacionadas com as outras cinco funções integradas.
- Partindo-se do princípio de que a organização deveria ser analisada como um todo, Fayol centrou seus estudos na unidade de comando, na autoridade e na responsabilidade, visualizando a organização a partir de sua gerência administrativa;
- Fayol também considerava a empresa como um ambiente fechado;
- Também gerou várias críticas, uma vez que se o planejamento é defendido como sendo o foco da gestão empresarial, como a organização pode ser vista como uma parte isolada do ambiente?
- Esta teoria foi taxada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que, em muitos casos, buscavam explorar os trabalhadores;
- Nesta teoria, há definição das funções do administrador. São elas:

- 1) Prever: Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- 2) Organizar: Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
- 3) Comandar: Dirigir e orientar o pessoal.
- 4) Coordenar: Ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- 5) Controlar: Cuidar para que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Veja abaixo um quadro comparativo entre a teoria clássica da administração e a teoria científica:

	Teoria Científica	Teoria Clássica
Precursor	Frederick Taylor	Henri Fayol
Origem	Chão de fábrica	Gerência administrativa
Ênfase	Adoção de métodos racionais e padronizados; máxima divisão de tarefas.	Estrutura formal da empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.
Enfoque	Produção	Gerência

Como a administração não é uma ciência exata, ela baseia-se em princípios flexíveis, que variam de acordo com as necessidades administrativas de cada empresa e/ou organização.

Veja abaixo os princípios gerais da administração, segundo Fayol:

- 1) Divisão do trabalho: este princípio preconiza que as pessoas e as tarefas devem ser divididas e especializadas com o objetivo de aumentar a eficiência.
- 2) Autoridade e responsabilidade: a primeira caracteriza-se como o direito de dar ordens e, conseqüentemente, o poder de esperar obediência. Já a segunda é considerada uma consequência natural da autoridade, ou seja, é a obrigação de prestar contas. Sempre deve haver um equilíbrio entre as duas.
- 3) Disciplina: este princípio está diretamente ligado ao comportamento, à obediência, aplicação, energia, e ao respeito aos acordos estabelecidos.

4) Unidade de comando: neste princípio apenas um superior deve dar ordens ao empregado. Ele é caracterizado como o princípio da autoridade única.

5) Unidade de direção: neste princípio, cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo, deve ter apenas uma cabeça e um plano.

6) Subordinação dos interesses individuais aos gerais: neste princípio os interesses particulares de cada funcionário não devem sobrepor-se aos interesses gerais da empresa.

7) Remuneração do pessoal: os empregados devem ser remunerados de maneira justa e que garanta sua satisfação. Assim como garanta a satisfação da organização.

8) Centralização: neste princípio fica claro que é no topo da hierarquia da organização que deve se concentrar a autoridade.

9) Cadeia escalar: este princípio é baseado em outro, o princípio do comando, ou seja, é caracterizado pela linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo.

10) Ordem: caracteriza-se pelas ordens material e humana, ou seja, cada coisa em seu lugar e um lugar para cada coisa.

11) Equidade: princípio da utilização de justiça para alcançar a lealdade das pessoas.

12) Estabilidade do pessoal: Sabe-se que rotatividade de pessoas prejudica a eficiência do trabalho na organização, diante disso quanto mais tempo a pessoa permanecer no cargo, melhor para a empresa.

13) Iniciativa: este princípio reforça a capacidade individual de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso.

14) Espírito de equipe: neste princípio, a base da harmonia e da união entre os colaboradores, gera forças para a organização.

1.3 – Estrutura organizacional e operacionalidade

Toda empresa possui uma estrutura organizacional e uma dinâmica operacional. A burocracia, vista como uma organização com lentidão, também pode ser entendida como uma obediência aos regulamentos e às rotinas por parte dos funcionários da empresa.

Segundo Max Weber, as características da burocracia são:

Normas e regulamentos

- Normas e regulamentos são a base de uma organização burocrática;
- Estas normas e regulamentos são estabelecidos previamente e por escrito;
- As organizações, individualmente, possuem regras próprias, responsáveis por definir previamente o seu funcionamento.

Comunicações formais

- As comunicações escritas são a base da atividade burocrática;
- A documentação dos registros e a forma de comprovação de tudo que deve ser feito;
- Há rotinas e formulários que facilitam as comunicações e padronizam o preenchimento.

Divisão do trabalho

- A burocracia é extremamente racional;
- Esta racionalidade visa a adequação aos objetivos a serem atingidos;
- As atribuições são estabelecidas pela divisão do trabalho e do poder;
- Os cargos são específicos, com uma área de competência e de responsabilidade específicas;
- Cada funcionário deve saber qual a sua tarefa e aceitar sua subordinação ao superior, além de conhecer e respeitar os limites em relação a tais tarefas;
- O funcionário precisa saber seus direitos e deveres, e não deve ultrapassá-los nem interferir na competência alheia.

Relações profissionais e interpessoais

- Caracteriza-se pela impessoalidade na distribuição de tarefas;
- Distribuição é feita em relação aos cargos e às funções, independentemente das pessoas envolvidas;
- As pessoas são vistas como ocupantes de cargos e de funções;

- O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa;
- A obediência prestada pelo subordinado ao superior também é impessoal, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que o superior ocupa;
- Precisa garantir a sua continuidade no tempo, pois as pessoas vêm e vão, mas os cargos e funções permanecem indefinidamente.

Hierarquia da autoridade

- A definição dos cargos é feita a partir do princípio da hierarquia;
- Apenas um cargo superior controla e supervisiona cada cargo inferior;
- Não há cargos sem controle ou supervisão;
- Há uma estrutura hierárquica para todos os cargos, encerrando privilégios e obrigações definidos por regras específicas;
- O poder de controle resultante de uma posição, ou seja, a autoridade é algo inerente ao cargo e não ao indivíduo que a desempenha;
- Através da distribuição de autoridade, o subordinado fica, de certa forma, protegido de ações arbitrárias por parte de seu superior;
- As ações tanto da autoridade quanto do subordinado se processam num conjunto mutuamente reconhecido de regras.

Rotinas e procedimentos padronizados

- O desempenho de cada cargo é fixado por normas técnicas e regras padronizadas;
- O funcionário ocupante de um cargo realiza as ações impostas pela burocracia;
- A conduta do ocupante de cada cargo é regulada pelas regras e normas técnicas;
- As atividades são executadas de acordo com rotinas e procedimentos, obedecendo aos padrões relacionados aos objetivos da organização;
- A realização da avaliação do desempenho de cada profissional é facilitada pelos padrões.

Competência técnica e meritocracia

- A escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica de cada uma;
- A avaliação e classificação válidas são critérios utilizados para a seleção, admissão, transferência e promoção de funcionários para toda a organização;
- Exames, concursos, testes e títulos são necessários para a admissão e promoção dos funcionários.

Separação entre propriedade e administração

- Neste quesito a organização é baseada na separação entre propriedade e administração;
- Os administradores são profissionais especializados na administração da burocracia e não são os donos da organização ou acionistas;
- O profissional que se especializa em gerir a organização surge a partir desta característica;
- Os recursos necessários para desempenhar as tarefas da organização não são propriedade dos burocratas;
- O cargo do funcionário não pode ser comprado, herdado ou vendido, e sua posição não pode ser apropriada pelo patrimônio privado nem integrada a este;

Profissionalização dos participantes

- A burocracia é caracterizada pela profissionalização de seus participantes, ou seja, cada funcionário é:
 - 1) Um profissional especialista, que exerce uma atividade específica em seu cargo;
 - 2) Um profissional assalariado, que participa da organização e recebe salário compatível com o cargo que desempenha;
 - 3) Ocupante de cargo, ou seja, o cargo que ocupa é sua principal atividade na organização. Esta atividade demanda todo o tempo do funcionário em sua execução.
- É nomeado pelo superior hierárquico, ou seja, a seleção do funcionário é feita por sua competência e sua capacidade. A promoção, nomeação e demissão são feitas pelo superior hierárquico;

- O mandato é por tempo indeterminado, ou seja, na burocracia, a permanência no cargo é indefinida ou mesmo, indeterminada. O tempo de permanência do funcionário não é determinado por uma norma ou regra;

- Segue carreira dentro da organização, ou seja, ao demonstrar qualidades como mérito, capacidade e competência, o funcionário tem a possibilidade de promoção;

- Não é proprietário dos meios de produção, ou seja, as máquinas e equipamentos fornecidos pela organização pertencem ao proprietário da empresa;

- Fidelidade ao cargo, ou seja, ele identifica-se com os objetivos da empresa para a qual trabalha, defendendo os interesses pertinentes ao seu cargo e pertinentes à organização;

- Administrador profissional tende a controlar as burocracias, ou seja, as burocracias são coordenadas por profissionais devidamente preparados.

Como trabalhar a administração

O administrador possui três papéis específicos, que caracterizam um conjunto de expectativas da organização em relação ao comportamento de uma pessoa. É importante ressaltar que cada papel designa as atividades que o administrador realiza na hora de conduzir, dirigir e controlar.



As competências duráveis do administrador

Fonte:

http://books.google.com.br/books?id=p1v6UEVixy8C&printsec=frontcover&dq=chiavenato&source=bl&ots=RGGE7yyc3u&sig=hNbEQrk7hHCX9BCLsoEww58KqXg&hl=pt-BR&sa=X&ei=eSH_T6neFonc9ATL64TxBg&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=chiavenato&f=false

Veja abaixo cada categoria dos papéis do administrador e suas especificidades, segundo Chiavenato:

Categoria Interpessoal

- **Ligação:** Caracteriza-se por manter, tanto no ambiente interno quanto no externo, as redes de comunicação. Além de utilizar malotes, realizar telefonemas e reuniões.
- **Representação:** A representação da organização é feita através da responsabilidade pelos deveres cerimoniais e simbólicos, além de acompanhar os visitantes, assinar documentos legais, dentre outras funções.
- **Liderança:** Responsável por dirigir e motivar as pessoas, e ainda, treinar, aconselhar, orientar e se comunicar com os subordinados.

Categoria Informacional

- **Porta-voz:** Responsável por transmitir e repassar as informações para as pessoas de fora, por meio de conversas, relatórios e memorandos.
- **Monitoração:** Caracteriza-se por enviar e receber informações, estar sempre lendo revistas e relatórios, além de manter contatos pessoais.
- **Disseminação:** Como o próprio termo já sugere, ele dissemina as informações para os membros de outras organizações, enviando memorandos e relatórios, além de realizar telefonemas e contatos.

Categoria Decisorial

- **Alocação de recursos:** Determinar e destinar a atribuição de recursos. Este profissional também programa, orça e estabelece prioridades.
- **Empreendimento:** Identificar novas ideias, iniciar projetos e assumir riscos. Além de delegar responsabilidades de ideias para outros.
- **Resolução de conflitos:** Em casos de disputas ou crises, deve-se tomar ações corretivas, além de solucionar conflitos entre subordinados, adaptar o grupo a crises e a mudanças.
- **Negociação:** Sempre representar os interesses da organização em negociações com sindicatos, em processos de vendas, compras ou financiamentos.

A Organização

Ela caracteriza-se por ser uma função administrativa que está relacionada à atribuição de tarefas, ao agrupamento delas em departamentos ou equipes e à alocação de recursos necessários nessas instâncias.

Uma organização ideal, para Chiavenato, é aquela que alia simultaneamente a eficácia e a eficiência, resultando então em um trabalho de excelência.

Veja abaixo um quadro comparativo que expõe as diferenças entre a eficiência e eficácia.

Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	Atingir os objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Proporcionar competências aos subordinados
Manter as máquinas	Máquinas em bom funcionamento
Presença nos templos	Prática dos valores religiosos
Rezar	Ganhar o céu
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

Veja abaixo um quadro comparativo, desenvolvido por Chiavenato que resume o processo administrativo segundo os autores neoclássicos.

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz e O'Donnell	Newman	Dale
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar	Comando	Administração de pessoal	Designação de pessoal	Liderança	Direção
Coordenar	Coordenação	Direção Coordenação	Direção		
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

Unidade 2 – Características do empreendedor

Olá,

Os conceitos de administração e empresa estão intimamente ligados. Através da empresa que o trabalho de administração é realizado. Nesta relação, a empresa é o cenário central onde acontece a administração.

O chamado empreendedor aparece neste cenário com a característica de inovar, buscar um diferencial e se fixar no mercado.

A partir do Novo Código Civil, o empreendedor que deseja criar a sua própria empresa sem a participação de sócios, ou seja, de maneira individual, deixa de ser conhecido pela nomenclatura de “firma individual” e passa a ser classificado como “empresário” ou “autônomo”.

Bom estudo!

2.1 – Tipos de empreendedores

As nomenclaturas e as características individuais fazem a diferenciação dos tipos de profissionais que iniciam um novo negócio e consequentemente tornam-se administradores, ou ainda, patrões.

Neste segmento destacamos os empresários, autônomos, a sociedade empresária e a sociedade simples.

Veja baixo as especificidades de cada uma delas:

Empresários

Segundo o artigo 966 do Código Civil, empresário é “aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e serviços”.

É importante ressaltar que, para atuar profissionalmente, é preciso que a empresa esteja regularizada, com inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis e, como é considerada uma pessoa jurídica, deve realizar a sua inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e recolher os tributos existentes como qualquer outra empresa de seu segmento.

O empresário precisa ter cuidado para que seu patrimônio particular não se confunda com o patrimônio da empresa.

Autônomos

Estes profissionais são, exclusivamente, caracterizados como prestadores de serviços. Desta forma, são proibidos de exercer atividades ligadas ao comércio ou à indústria, e não precisam fazer inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

É importante ressaltar que, para formalizar suas atividades, devem solicitar um alvará junto à prefeitura municipal da cidade e a respectiva inscrição no INSS.

Um advogado ou contador deve verificar e analisar a legislação municipal, observando possíveis impedimentos para o exercício da atividade.

Sociedade Empresária

Segundo o Código Civil, no artigo 981, “celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados”.

Partindo deste conceito, entendemos que uma sociedade empresária é a reunião de duas ou mais pessoas, neste caso, sócios, que têm como objetivo exercer profissionalmente uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, sempre com o objetivo de lucro.

Em relação à formalização, o registro é obrigatório e deve ser realizado no Registro Público de Empresas Mercantis (Junta Comercial) de cada Estado, para que assim, possam iniciar suas atividades.

Já em relação à tributação, podem variar de acordo com o regime estipulado para o ramo de atividade e com o faturamento da empresa, na esfera federal, estadual e municipal.

Sociedade Simples

Este tipo de sociedade não exerce atividade própria de empresário sujeito a registro, ou seja, atividades não empresariais ou atividade de empresário rural.

As sociedades simples são formadas por sócios que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ou seja, seu objetivo será apenas a prestação de serviços relacionados à habilidade profissional e intelectual de seus sócios.

São exemplos de sociedades simples: as cooperativas, certas sociedades dedicadas às atividades agrícolas e sociedades de advogados.

A sociedade simples tem seu registro realizado no Cartório de Registro de Títulos e Documentos das Pessoas Jurídicas do local de sua sede. Os tributos seguem as mesmas características das sociedades empresariais, podendo variar de acordo com o regime estipulado para o ramo de atividade e com o faturamento da empresa, na esfera federal, estadual e municipal.

2.2 – Plano de negócios

Com o objetivo de organizar as ideias, o empreendedor precisa criar um Plano de Negócios, que servirá como um mapa do percurso a ser desenvolvido para o seu negócio.

O plano tem a finalidade de orientar o profissional na busca de informações detalhadas sobre o seu ramo de atuação; os produtos e serviços que irá oferecer; os clientes e concorrentes; seus fornecedores e, principalmente, os pontos fortes e fracos do negócio. Desta forma, ele contribui na hora de identificar se a ideia e a gestão da empresa são viáveis.

Conforme definição do Sebrae:

“um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”.

Como elaborar um plano de negócio

O plano de negócios, para ser elaborado, precisa seguir um passo-a-passo pré-determinado, visando o sucesso de sua elaboração. Veja abaixo os detalhes deste processo fundamental na hora de iniciar a administração de uma empresa:

1º passo: Capa

- Além das informações importantes e relevantes sobre o negócio, a capa precisa apresentar uma visualização limpa, clara e de fácil compreensão e leitura.

- Informações importantes que devem constar na capa:

- 1) Nome da empresa (razão social);
- 2) Nome Fantasia (utilizado comercialmente);
- 3) Endereço completo da empresa;
- 4) Telefone da empresa (com DDD e identificação do país para chamadas internacionais);

- 5) Logotipo da empresa (caso possua);
- 6) Nome e telefone dos sócios da empresa;
- 7) Mês e ano que foi realizado o plano de negócios;
- 8) Número de cópias produzidas;
- 9) Nome da pessoa que desenvolveu o plano.

2º passo: Sumário

- Deve ser produzido como um sumário de livro, apresentando os títulos e subtítulos de cada seção do plano de negócios e a respectiva página em que se encontram ao longo do Plano.

- O objetivo deste sumário é facilitar para o leitor a localização das informações.

3º passo: Sumário Executivo

- Principais pontos do plano de negócio, o que é o negócio;
- Transmitir a ideia geral do projeto;
- Apresentar os dados dos empreendedores (nome, endereço, cidade, Estado, telefone 1, telefone 2; e restrições cadastrais ou pendências junto a órgãos como a Receita Federal, Secretaria de Estado da Fazenda e INSS), a experiência profissional (breve currículo) e as atribuições de cada um (papel a ser desempenhado na sociedade);
- Deve apresentar os dados do empreendimento (onde será localizada a empresa, qual será o faturamento mensal, que lucro espera obter do negócio, em quanto tempo espera que o capital investido retorne, nome da empresa, CNPJ/CPF);
- Deve trazer a missão da empresa (papel que ela desempenha em sua área de atuação, razão de sua existência hoje);
- Determinar quais os setores de atividades (quais os principais produtos e/ou serviços, quem serão os principais clientes);
- Explicitar a forma jurídica (maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros);
- Enquadramento tributário (a empresa pode adotar três formas para o cálculo e o recolhimento dos impostos junto ao Governo Federal: o Empreendedor Individual, o Regime Normal ou o Simples);
- Capital social (todos os recursos seja dinheiro, equipamentos, ferramentas, dentre outros, colocados pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio);

	Nome do Sócio	Valor (R\$)	% de participação
Sócio 1			
Sócio 2			
Sócio 3			
Sócio 4			
TOTAL			

- Fonte de recursos (informar a maneira pela qual serão obtidos os recursos para a implantação da empresa, que pode ser através de recursos próprios, de terceiros ou de ambos).

4º passo: Análise de Mercado

Estudo dos clientes

Há quatro etapas que devem ser seguidas neste tópico. São elas:

1) Identificar as características gerais dos clientes:

- pessoas físicas (a faixa etária, se a maioria são homens ou mulheres, se têm família grande ou pequena, qual é o seu trabalho, quanto ganham em média, qual é o nível de escolaridade e onde moram);

- pessoas jurídicas, ou seja, outras empresas (o ramo que atuam, o tipo de produtos ou serviços que oferecem, quantos empregados possuem, há quanto tempo estão no mercado, se possuem filial, onde está localizada, a capacidade de pagamento e se possuem uma boa imagem no mercado).

2) Identificar os interesses e comportamentos dos clientes:

- Qual a quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço;

- Os locais que eles costumam comprar;

- Quanto costumam, habitualmente, pagar por esse produto ou serviço similar.

3) Identificar o que leva essas pessoas a comprar:

- Preço;

- Qualidade dos produtos e/ou serviços;

- Marca;

- Prazo de entrega;

- Prazo de pagamento;

- Atendimento da empresa.

4) Identificar onde estão os seus clientes:

- Qual o tamanho do mercado em que você irá atuar;

- É apenas na sua rua, no seu bairro, na sua cidade, em todo o Estado ou no País todo ou, ainda, em outros países;

- Se os clientes encontrarão a empresa com facilidade.

Estudo dos concorrentes

Fazer comparações entre a concorrência e o seu próprio negócio. Enumere os pontos fortes e fracos:

- qualidade dos materiais empregados (cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc);

- preço cobrado;

- localização;

- condições de pagamento (prazos concedidos, descontos praticados, etc);

- atendimento prestado;

- serviços disponibilizados (horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele-atendimento, etc);

- garantias oferecidas.

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias oferecidas
Sua Empresa							
Concorrente 1 (nome)							
Concorrente 2 (nome)							
Conclusões							

Estudo dos fornecedores

É sempre necessário manter um cadastro atualizado dos fornecedores.

- Ao preencher o quadro com o estudo dos fornecedores, é possível ter uma melhor visão de quem são e de como atuam estes profissionais.

- O empreendedor deve pesquisar, pessoalmente ou por telefone, os seguintes itens: preço, qualidade, condições de pagamento e prazo médio de entrega.

- É importante analisar pelo menos três empresas para cada artigo necessário.

- Lembre-se que todo fornecedor deve ser capaz de suprir o material ou as mercadorias desejadas, na qualidade exigida, dentro do prazo estipulado e com o preço combinado.

5º passo: Plano de Marketing

- 1) Deve conter a descrição dos principais produtos e serviços (especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc);

- 2) Deve conter a determinação do preço que deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado;

- 3) Devem ser feitas ações de estratégias promocionais, tais como:

- propaganda em rádio, jornais e revistas;

- propagandas na internet;

- amostras grátis;

- mala direta, folhetos e cartões de visita;

- catálogos; carro de som e faixas;

- brindes e sorteios;

- descontos (de acordo com os volumes comprados); e participação em feiras e eventos.

- 4) Uma alternativa barata e interessante é a divulgação em revistas especializadas ou em jornais de bairro. Esses anúncios atingem diretamente o público-alvo.

5) A chegada dos produtos e/ou serviços até os seus clientes deve ser pensada pelas empresas, que devem adotar uma estrutura de comercialização direcionada aos canais de distribuição. Entre os tipos de canais estão: vendedores internos e externos e representantes.

6) O plano de marketing deve abordar a localização do negócio, ou seja, um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas. Em relação à localização, são considerados os seguintes aspectos:

- analise o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- verifique as condições de segurança da vizinhança;
- observe a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- fique atento para a proximidade dos clientes que comprem seus produtos e o fluxo de pessoas na região;
- lembre-se de se certificar da proximidade de concorrentes;
- avalie a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- visite o ponto pelo menos três vezes, em horários diferentes, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local.

6º passo: Plano Operacional

Layout ou arranjo físico

- Com ele pode-se definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa;
- Pode-se definir a disposição de alguns recursos como mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis e matéria-prima;
- Através de um bom arranjo físico, o empreendedor terá diversos benefícios, como: aumento da produtividade, diminuição do desperdício e do retrabalho, maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas, melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Capacidade produtiva/comercial/serviços

- Neste quesito destacamos que é importante estimar a capacidade instalada da empresa, ou seja, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente.

- Com essa estimativa é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

- São questões pertinentes deste quesito que devem ser respondidas no plano de negócios: qual será a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização e qual será o volume de produção (ou serviços) e comercialização iniciais.

Processos operacionais

- Descrever como serão realizadas as várias atividades da empresa;
- Descrevendo etapa por etapa desde a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas;

Necessidade de pessoal

- Estimar a quantidade de funcionários necessária para o funcionamento do negócio;
- Deve-se verificar a disponibilidade de mão de obra qualificada na região.

Veja abaixo um modelo de como deverá ser feito este quesito no plano de negócios:

Cargo/Função	Qualificações Necessárias

7º passo: Plano Financeiro

Nessa etapa do plano de negócios, deve-se determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar.

Investimentos fixos

- Equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos;
- É importante considerar a possibilidade de terceirizar algumas atividades, pois reduzirá a necessidade de compra de máquinas e equipamentos.

Modelo de tabela de Máquinas e equipamentos:

A – Máquinas e equipamentos

Descrição	Qtde.	(x) Valor Unitário	(=) Total
1		(x)	(=)
2		(x)	(=)
3		(x)	(=)
4		(x)	(=)
5		(x)	(=)
6		(x)	(=)
7		(x)	(=)
8		(x)	(=)
9		(x)	(=)
10		(x)	(=)
SUB-TOTAL(A)			\$

Fonte: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bdsnsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bdsnsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Modelo de tabela de Móveis e utensílios:

B – Móveis e utensílios

Descrição	Qtde.	(x) Valor Unitário	(=) Total
1		(x)	(=)
2		(x)	(=)
3		(x)	(=)
4		(x)	(=)
5		(x)	(=)
6		(x)	(=)
7		(x)	(=)
8		(x)	(=)
9		(x)	(=)
10		(x)	(=)
SUB-TOTAL(B)			\$

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bdsnsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bdsnsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Modelo de tabela de Veículos e soma final:

C- Veículos

Descrição	Qtde.	⊗ Valor Unitário	= Total
1		⊗	=
2		⊗	=
3		⊗	=
4		⊗	=
5		⊗	=
SUB-TOTAL(C)			\$
TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS		SUB-TOTAL(A+B+C)	\$

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Capital de giro

- Nesta parte do plano de negócios deve-se colocar o total de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, desde compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Deve-se apurar o estoque inicial e o caixa mínimo necessário.

- Vale lembrar que fazem parte do estoque inicial, os materiais como matéria-prima, embalagens, entre outros, que são indispensáveis na fabricação dos produtos ou para as mercadorias que serão revendidas.

Modelo de tabela da Estimativa do Estoque inicial:

A – Estimativa do estoque inicial

Descrição	Qtde.	⊗ Valor Unitário	⊖ Total
1		⊗	⊖
2		⊗	⊖
3		⊗	⊖
4		⊗	⊖
5		⊗	⊖
6		⊗	⊖
7		⊗	⊖
8		⊗	⊖
9		⊗	⊖
10		⊗	⊖
11		⊗	⊖
12		⊗	⊖
13		⊗	⊖
14		⊗	⊖
15		⊗	⊖
16		⊗	⊖
17		⊗	⊖
18		⊗	⊖
19		⊗	⊖
20		⊗	⊖
TOTAL(A)			\$

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

- Já o caixa mínimo é o capital de giro próprio necessário para movimentar o negócio, ou seja, é o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Funciona como uma reserva inicial de caixa.

Modelo de tabela do Caixa mínimo:

B – Caixa Mínimo

1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	(x)	Número de dias	(=)	Média Ponderada em dias
a vista		(x)		(=)	
a prazo (1)		(x)		(=)	
a prazo (2)	-	(x)	-	(=)	-
a prazo (3)	-	(x)	-	(=)	-
a prazo (4)	-	(x)	-	(=)	-
		(x)	Prazo médio total	(=)	

2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	(%)	(x)	Número de dias	(=)	Média Ponderada em dias
a vista		(x)		(=)	
a prazo (1)		(x)		(=)	
a prazo (2)	-	(x)	-	(=)	-
a prazo (3)	-	(x)	-	(=)	-
a prazo (4)	-	(x)	-	(=)	-
		(x)	Prazo médio total	(=)	

3º Passo: Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques

Necessidade média de estoques	Número de dias

4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	
2. Estoques – necessidade média de estoques	
Subtotal 1 (item 1 + 2)	
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	
Subtotal 2	
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)	

B – Caixa Mínimo

1. Custo fixo mensal (Quadro 5.11 – Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais)	R\$
2. Custo variável mensal (Subtotal 2 do quadro 5.12 – Demonstrativo de Resultados)	R\$
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	_____ dias
Total de B – Caixa Mínimo (item 4 x 5)	R\$

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Resumo do Capital de giro:

Capital de giro (resumo)	
Descrição	R\$
A – Estoque Inicial	
B – Caixa Mínimo	
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A + B)	

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Investimentos pré-operacionais

- Neste quesito devem estar descritos os gastos feitos antes do início das atividades da empresa, ou seja, antes que ela abra as portas e comece a vender. Entre eles, destacamos: despesas com reforma, pintura, instalação elétrica, troca de piso, taxas de registro da empresa, entre outros.

Investimento total

- É o somatório dos investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, além do somatório das fontes de recursos. Para que não haja problemas financeiros logo na abertura da empresa, o total de cada quesito precisa dar o mesmo valor, ou ainda, o somatório das fontes de recursos precisa ser maior que o somatório dos investimentos.

Modelo de tabela do Investimento Total:

Investimento total		
Descrição dos investimentos	Valor (R\$)	(%)
1. Investimentos Fixos – Quadro 5.1		
2. Capital de Giro – Quadro 5.2		
3. Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3		
TOTAL (1 + 2 + 3)		
Fontes de recursos	Valor (R\$)	(%)
1. Recursos próprios		
2. Recursos de terceiros		
3. Outros		
TOTAL (1 + 2 + 3)		

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Estimativa do faturamento mensal da empresa

- Para estimar o quanto a empresa irá faturar por mês deve-se multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, baseado em informações de mercado. Para tanto, precisa-se considerar o preço praticado pelos concorrentes diretos e o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar pelo produto.

Modelo de tabela com a Estimativa do faturamento mensal da empresa:

Estimativa do faturamento mensal da empresa			
Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	⊗ Preço de Venda Unitário (em R\$)	= Faturamento Total (em R\$)
1.		⊗	=
2.		⊗	=
3.		⊗	=
4.		⊗	=
5.		⊗	=
6.		⊗	=
7.		⊗	=
8.		⊗	=
9.		⊗	=
10.		⊗	=
TOTAL			

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

- Neste quesito deve-se calcular o custo com materiais como matéria-prima somada à embalagem, para cada unidade fabricada do produto.

Estimativa dos custos de comercialização

- Deve-se registrar os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes;

- Esta é uma despesa que incide diretamente sobre as vendas;

- É classificada como um custo variável. Além dos seguintes custos: custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas; custos com mão de obra e custo com depreciação.

- O cálculo é feito da seguinte maneira: sobre o total das vendas previstas aplica-se o percentual dos impostos e de comissões. Veja o quadro abaixo:

Estimativa dos custos de comercialização			
Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total (R\$)
1. Impostos			
Impostos Federais			
SIMPLES	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
IRPJ	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
PIS	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
COFINS	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
IPI	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Impostos Estaduais			
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Impostos Municipais			
ISS – Imposto sobre Serviços	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Subtotal 1			
2. Gastos com vendas			
Comissões	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Propaganda	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Taxa de administração do cartão de crédito	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Subtotal 2			<input type="checkbox"/>
TOTAL (Subtotal 1 + 2)			<input type="checkbox"/>

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

- São aqueles gastos que não sofrem alteração em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período.

- São despesas com aluguel, energia, salários, dentre outros. Veja na tabela abaixo um exemplo:

Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo Total Mensal (em R\$)
Aluguel	
Condomínio	
IPTU	
Água	
Energia elétrica	
Telefone	
Honorários do contador	
Pró-labore	
Manutenção dos equipamentos	
Salários + encargos – quadro 5.9	
Material de limpeza	
Material de escritório	
Combustível	
Taxas diversas	
Serviços de terceiros	
Depreciação – quadro 5.10	
Outras despesas	
TOTAL	

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Demonstrativo de resultados

- Através deste demonstrativo é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

- Este demonstrativo é feito após reunir todas as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais, os fixos e os variáveis.

Lucratividade

- Quesito que mede o lucro líquido em relação às vendas.

- Veja abaixo um exemplo prático deste indicador:

$$\text{Lucratividade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total} \times 100$$

Exemplo:

Receita Total: R\$ 100.000,00 por ano

Lucro Líquido: R\$ 8.000,00 por ano

$\text{Lucratividade} = 8.000,00 / 100.000,00 \times 100 = 8\%$

Conclui-se, portanto, que sob os R\$ 100.000,00 de receita total “sobram” R\$ 8.000,00 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma lucratividade de 8% ao ano.

Rentabilidade

- Quesito que mede o retorno do capital investido aos sócios.

- Veja abaixo um exemplo prático deste indicador:

$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total} \times 100$

Exemplo:

Lucro Líquido: R\$ 8.000,00 por ano

Investimento Total: R\$ 32.000,00

$\text{Rentabilidade} = 8.000,00 / 32.000,00 \times 100 = 25\% \text{ ao ano}$

Conclui-se, portanto, que o empresário, a cada ano, recupera 25% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

Prazo de retorno do investimento

- Quesito que indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu.

- Veja abaixo um exemplo prático deste indicador:

$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$

Exemplo:

Lucro Líquido: R\$ 8.000,00 por ano

Investimento Total: R\$ 32.000,00

$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = 32.000,00 / 8.000,00 = 4 \text{ anos}$

Conclui-se, portanto, que o empreendedor terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou com a montagem, quatro anos após o início das atividades da empresa.

8º passo: Anexos

- Neste tópico, para finalizar a elaboração do plano de negócios, o empreendedor deve anexar fotos de produtos, plantas de localização, resultados de pesquisas de mercado, folders, catálogos, dentre outros.

- O objetivo deste tópico é esclarecer e elucidar possíveis dúvidas que possam surgir nos leitores.

2.3 – Diferença entre empreendedorismo, gerência e liderança

Gerir, empreender ou liderar? Os três termos podem ter significados semelhantes, porém cada um apresenta um perfil diferente.

É importante destacar que o administrador pode desempenhar qualquer uma das funções listadas acima, porém ao assumir o seu papel ele deverá cumpri-lo com responsabilidade e respeito aos demais colaboradores.

Vamos resumir os três tipos de atuações executivas:

1) Empreendedores

- Caracterizam-se como executivos criadores de negócios, ou seja, não se limitam apenas a administrar.

- Diante do objetivo de criar algo novo e excitante, eles ultrapassam todas as barreiras.

- São pessoas dotadas de criatividade, engenhosidade, perseverança e firme determinação.

- Não se preocupam em quebrar regras para assumir riscos pelo sucesso de seu empreendimento.

2) Gerentes

- Caracterizam-se como sendo os profissionais que colocam ordem no negócio.

- Eles são impulsionados pela disciplina, estrutura e organização.

- São administradores com objetivos de alocar recursos, alinhar os elementos organizacionais, aproveitar a eficiência da equipe e, principalmente, buscar ultrapassar as metas estipuladas para o negócio.

- Os gerentes criam organizações eficientes para que cresçam até o seu potencial máximo.

- Geralmente, empresas de grande porte, são conduzidas por gerentes de primeira linha.

3) Líderes

- Caracterizam-se como profissionais que buscam incessantemente alcançar resultados tidos como impossíveis.

- São pessoas que enxergam oportunidades em negócios que outros abandonaram ou não conseguiram perceber.

- Eles são capazes de reerguer empresas à beira da falência, através de uma nova direção e um novo propósito.

Unidade 3 – Gestão de pessoas

Olá,

Para iniciar esta unidade ressaltamos que os empreendedores, ou líderes, precisam visualizar as organizações como seres vivos. De acordo com Chiavenato “quando elas são bem-sucedidas tendem a crescer”.

A relação entre as pessoas e as organizações é direta e pessoal, pois as organizações precisam das pessoas para funcionar e alcançarem sucesso.

Nos últimos anos, as organizações têm ampliado suas visões e atuações estratégicas, visualizando o desenvolvimento das atividades como uma ação conjunta, em que nada acontece de maneira individual e isolada.

Antes de iniciarmos os tópicos desta unidade, precisamos enumerar as políticas e práticas em gestão de pessoas, que são necessárias na hora de administrar um trabalho.

São elas:

- 1) Sempre buscar novos talentos e introduzi-los na organização;

- 2) Procurar integrar e orientar esses talentos de uma forma participativa, acolhedora e empreendedora;

- 3) Com o objetivo de tornar o trabalho significativo, agradável e motivador, seja individual ou em equipe, tentar ter sempre um modelo de trabalho;

- 4) Os bons desempenhos e os alcances de resultados devem ser recompensados como reforço positivo;

- 5) O desempenho humano precisa ser avaliado e melhorado continuamente;
- 6) A comunicação e a transmissão de conhecimento devem ser práticas constantes;
- 7) Procure sempre treinar e, conseqüentemente, desenvolver talentos com o objetivo de criar uma organização de aprendizagem;
- 8) Boas condições de trabalho e buscar melhorar sempre a qualidade de vida no trabalho são fundamentais;
- 9) Mantenha excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral;
- 10) O aumento da competitividade dos talentos incrementa o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual;
- 11) O desenvolvimento organizacional deve ser incentivado.

Bom estudo!

3.1 – O espírito de liderança

Infelizmente, não há como querer resolver tudo sozinho, ou mesmo tentar “abraçar o mundo com as próprias pernas”. O administrador precisa levar em consideração a delegação de autoridade a outras pessoas.

Neste quesito, existe o chamado *empowerment*, ou seja, a delegação de autoridade vista como uma maneira de lidar com os membros da equipe e colocá-los em primeiro lugar e dando-lhes o devido apoio e retaguarda.

É uma ação estratégica que procura aproveitar o capital humano nas empresas através da delegação de poder.

Podemos dizer que o *empowerment* está baseado em quatro pilares. São eles:

1) Poder

- Dar poder às pessoas;
- Delegar autoridade e responsabilidade;
- Confiar nas pessoas;
- Dar liberdade às pessoas;
- Dar importância às pessoas.

2) Motivação

- Proporcionar motivação;
- Incentivar as pessoas;
- Reconhecer o bom trabalho;
- Recompensar as pessoas;
- Participação nos resultados;
- Festejar o alcance de metas.

3) Desenvolvimento

- Dar recursos às pessoas;
- Treinar e desenvolver;
- Proporcionar informação;
- Compartilhar conhecimentos;
- Criar e desenvolver talentos.

4) Liderança

- Proporcionar liderança;
- Orientar as pessoas;
- Definir metas e objetivos;
- Abrir novos horizontes;
- Avaliar o desempenho;
- Proporcionar feedback.

Porém, é preciso lembrar que a descentralização do poder traz vantagens e desvantagens para a administração. São elas:

Vantagens

- As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação;
- Os tomadores de decisão devem ser aqueles que têm mais informações sobre a situação;
- Participação nas decisões promove motivação e moral elevado entre os administradores médios;
- Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.

Desvantagens

- Falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos;
- Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios;

- Os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais;
- As políticas e os procedimentos podem variar entre os diversos departamentos.

É importante destacar que cada líder possui ou adota um estilo diferente, que poderá ou não ser aceito pela equipe. Dentre os estilos de liderança mais habituais, podemos destacar:

Estilo Coercivo

- É caracterizado por apresentar uma autocracia absoluta, que não leva em conta o nascimento de ideias no grupo, a flexibilidade da operação e o respeito individual.
- Podemos dizer que este estilo é o menos indicado numa situação de trabalho normal, pois ataca diretamente a autoestima dos membros do grupo.

Estilo Confiável

- É caracterizado por apresentar um comportamento de grande entusiasmo do líder.
- O líder demonstra à equipe conhecer profundamente o assunto em discussão e estabelece as metas em conformidade com a visão e os valores estabelecidos.
- Ele também oferece oportunidade para o surgimento de novas ideias, reforçando e dignificando os esforços de inovação e liberdade de ação para os participantes do evento.

Estilo Agregador

- É caracterizado por colocar as pessoas em destaque.
- Este modelo de liderança considera os valores individuais acima das tarefas e objetivos, colhendo os benefícios de alta lealdade das pessoas do grupo.
- Ele acaba favorecendo as inovações, facilitando a flexibilidade e oferecendo feedbacks positivos.
- É uma liderança que não impõe censuras desnecessárias e dá às pessoas a liberdade de desenvolver seus trabalhos da forma que entendem ser a mais eficaz.

Estilo Democrático

- Caracteriza-se por ser uma liderança democrática, em que privilegia as decisões participativas.

- O líder democrático despende seu tempo obtendo ideias, debatendo-as, e assim, constrói um ambiente de confiança, satisfação e comprometimento.

- As pessoas, por participarem do estabelecimento do processo, têm uma ideia bastante clara dos objetivos a serem alcançados e dos resultados que delas são esperados.

- Porém, este estilo costuma não ter um impacto tão elevado nas organizações, especialmente pelas reuniões exageradamente demoradas.

Estilo Agressivo

- Caracteriza-se por ser uma liderança agressiva que estabelece padrões de desempenho excessivamente altos.

- Este líder é obsessivo quanto à forma de fazer as coisas melhores e mais rápidas.

- Além de tudo, é crítico e aponta com exatidão os desempenhos medíocres exigindo imediata correção.

- Se não for atendido rapidamente, o líder substitui essas pessoas por outras que possam atendê-lo.

Estilo Conselheiro

- Caracteriza-se por ser um líder conselheiro, que ajuda os subordinados a identificar suas forças e fraquezas.

- Este líder tem a característica de encorajar os participantes da reunião a idealizar os seus próprios planos de trabalho em busca dos objetivos estabelecidos.

- Está sempre disposto a interagir com o grupo, corrigindo seus passos e procurando criar novas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, através de constante orientação e feedback.

3.2 – Gestão por Competência

Para iniciarmos este tópico, definiremos o termo “gestão por competência” que é caracterizado pela contratação de um profissional ideal para o cargo disponível. Desta forma as organizações admitem profissionais com competências específicas para o cargo que deverão ocupar.

É importante ressaltar que quando falamos em competência, fazemos referência às características técnicas e comportamentais que são necessárias para atingir os melhores resultados em cada cargo específico.

Veja abaixo um exemplo de alguns tipos de competências técnicas e comportamentais que são necessárias para diversos cargos:

Competências Técnicas

- Boa Comunicação escrita;
- Boa redação;
- Domínio de informática;
- Conhecimento de softwares específicos;
- Domínio de uma ou duas línguas estrangeiras.

Competências Comportamentais

- Comprometimento;
- Atenção;
- Agilidade;
- Espírito de equipe;
- Foco no resultado;
- Bom humor;
- Pró-atividade.

Nos dias atuais, as empresas não precisam sujeitar-se ao trabalho de profissionais extremamente qualificados, porém que não possuam habilidade em relacionamento interpessoal, por exemplo.

A partir da necessidade de administrar as competências, habilidades e atitudes dos colaboradores das empresas, foram desenvolvidas ferramentas que pudessem fazer a gestão destas pessoas com foco em competências.

A implantação de um programa de gestão por competências não é fácil, porém quando as empresas se atentam para as vantagens e benefícios que podem ser criados com sua implantação, passam a fazer desta prática um diferencial.

Veja abaixo algumas vantagens dos programas de gestão por competência:

- Ao descreverem de forma clara e objetiva os tipos de competências que devem ser usadas e em quais circunstâncias, cada colaborador e seu respectivo chefe sabe exatamente quando utilizá-las.

- Havendo clareza e transparência na visualização da função de cada um dentro da empresa, a comunicação na cadeia hierárquica torna-se mais eficaz.

- O processo de recrutamento e seleção torna-se mais objetivo.

- Há melhora da qualidade de integração do profissional à empresa.

- Ela ajuda na melhora da qualidade da avaliação de desempenho, pois o avaliador e o avaliado discutem sobre uma base concreta e que ambos sabem exatamente o que significa.

- Através da clareza, o processo de avaliação torna-se mais justo e eficaz.

- A gestão por competências também interfere na motivação dos colaboradores, pois ao perceberem que suas competências são importantes para a empresa, o próprio colaborador se sente mais útil e reconhecido.

- Ela traz ainda benefícios como: maior produtividade; ambiente participativo e motivado; comprometimento dos colaboradores; gerência e equipes fortalecidas; foco em resultados; aumento de competitividade; e ainda, um diferencial de mercado.

Uma pesquisa sobre “As tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil”, realizada pela Fundação Dom Cabral e publicada no site da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ), revelou quais os principais atributos que são solicitados dos profissionais por parte das empresas e organizações.

São eles:

- Orientação para resultados;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Liderança;
- Relacionamento interpessoal;
- Pensamento sistêmico: visão do todo;
- Comunicabilidade;
- Empreendedorismo;

- Negociação;
- Capacidade de atrair e reter colaboradores;
- Capacidade de inovar;
- Percepção de tendências;
- Multifuncionalidade;
- Visão de processos;
- Conhecimento da realidade externa;
- Garra, ambição;
- Pôr a mão na massa;
- Habilidade em lidar com paradoxos;
- Domínio do inglês;
- Domínio do espanhol.

3.3 – Formação da equipe profissional

Muitos dos objetivos das organizações e empresas jamais seriam alcançados através de um esforço pessoal isolado, ou seja, as pessoas e as organizações, em conjunto, são capazes de alcançar vários objetivos e obterem êxito em suas atuações.

Nos dias de hoje as empresas são compostas de máquinas, equipamentos, tecnologias de última geração e de vários outros recursos, que não têm sentido se a estrutura para que consigam operar e proporcionar resultados para o negócio não for bem acionada.

Este “acionamento” é feito através das pessoas, que oferecem para a empresa inteligência, racionalidade, além de emoção e ações que visam atingir as metas e objetivos.

Veja as principais denominações usadas para fazer referência às pessoas que trabalham em uma organização: mão de obra; operário; trabalhador; empregado; funcionário; recursos humanos; colaborador; parceiro; talento humano; capital humano; capital intelectual; dentre outras.

Num mundo globalizado e competitivo, para executar as tarefas diárias dentro de uma empresa, a pessoa precisa de um maior grau de conhecimento e da cooperação entre os colaboradores, ou seja, o trabalho em equipe é uma necessidade.

Para o professor Chiavenato, o passo inicial para se ter uma equipe concisa é estimular e desenvolver nos profissionais as seguintes características:

- 1) Executar o seu trabalho com excelência, perfeição e paixão;
- 2) Melhorar continuamente seu trabalho para aperfeiçoá-lo;
- 3) Fazer do trabalho um meio para alcançar as suas metas;
- 4) Aumentar as metas de maneira contínua;
- 5) Focar o cliente, tanto interno quanto externo, nas suas atividades;
- 6) Trabalhar em conjunto com os colegas;
- 7) Ajudar e colaborar com a equipe para atingir os objetivos;
- 8) Agregar valor ao trabalho, à empresa, ao cliente e a si próprio;
- 9) Buscar oferecer resultados concretos.

É importante destacar que para montar uma boa equipe é preciso buscar e escolher as pessoas certas, através do recrutamento e seleção. As pessoas que irão formar a equipe podem já estar trabalhando na empresa ou, ainda, estarem disponíveis no mercado.

Não se esqueça de que, caso estejam na empresa, o recrutamento deverá ser feito internamente, por meio de promoções ou transferências. Já para as pessoas que não estiverem trabalhando na empresa, deve-se realizar um recrutamento externo, através da análise de currículos, de entrevistas e, posteriormente, deverá ser feita a contratação do profissional.

Lembramos que trabalhar com pessoas, implica nas seguintes tarefas: educar, treinar, motivar, liderar, estimular o espírito empreendedor, oferecer a participação nos resultados da empresa e dar oportunidades de realização profissional.

Após escolher e montar a equipe, é necessário que o administrador estruture o trabalho da mesma, definindo as tarefas de cada pessoa, além dos objetivos e metas. Para tanto, deve ser feito um planejamento bem estruturado.

Veja um passo-a-passo de como fazer isso:

1° Deve ser feito um mapeamento do trabalho geral que será realizado pela equipe, com a descrição de todas as atividades a serem executadas;

2° Compartilhe com toda a equipe este mapeamento;

3° Os objetivos a serem alcançados pela equipe devem ser definidos;

4° Compartilhe com toda a equipe estes objetivos, desta forma a chance deles serem alcançados de forma mais eficaz será maior;

5° Deve ser feita uma divisão do trabalho a ser realizado pela equipe;

6° Compartilhe com toda a equipe esta divisão;

7° De forma individual, atribua responsabilidades pelas tarefas e responsabilidades ao grupo para alcançarem os objetivos;

8° Faça um planejamento do trabalho da equipe, inclusive de cada um dos membros, de maneira integrada e solidária;

9° Busque auxiliar cada membro da equipe na condução de suas atividades;

10° Ofereça apoio, aconselhamento, orientação, treinamento, motivação e retorno caso precisem;

11° O desempenho da equipe e de cada participante deve ser avaliado com frequência, através de reuniões periódicas, com o objetivo de discutir o andamento das atividades, os progressos alcançados e as possíveis medidas corretivas;

12° Quando os resultados forem alcançados, comemore e recompense a equipe e cada participante;

13° Lembre-se que atenção e motivação geram os mesmos sentimentos na equipe.

Itens que geram segurança e motivação na equipe:

- A equipe precisa conhecer a sua identidade e saber quem ela é. Promova atividades de autoavaliação e autocompreensão de possibilidades e valores.

- A equipe precisa fazer uma análise situacional de como ela está no momento, promova um balanço do momento presente.

- É importante e necessário que a equipe tenha uma visão de futuro, para identificar seus propósitos e os resultados esperados de suas atividades.

- É preciso traçar o plano de ações para que os objetivos a serem atingidos se transformem em realidade.

- Lembre-se que a equipe precisa saber o que é esperado dela, por parte de seus líderes. Identifique claramente as regras do jogo, as responsabilidades envolvidas e a confiabilidade depositada.

- Esclareça o tipo de apoio necessário para levar adiante as tarefas. Explique quais treinamentos serão disponibilizados e os recursos. Identifique quais as competências individuais e grupais serão necessárias para desenvolver e realizar sua tarefa.

- A equipe precisa monitorar a sua eficiência e eficácia e, ainda, avaliar seu desempenho, processos de trabalho e resultados apresentados.

- É importante que a equipe tenha definida as recompensas que deseja obter em termos de remuneração, prêmios, benefícios ou participação nos resultados alcançados.

Passos necessários para a construção de talentos:

1º Passo – Adquirir conhecimentos:

- Proporcionar conhecimento;
- Aprender a aprender;
- Aprender sempre;
- Aprender continuamente;
- Aprender melhor;
- Aprender mais rapidamente;
- Assimilar conhecimento.

2º Passo – Desenvolver habilidades:

- Aplicar o conhecimento;
- Transformar o conhecimento em resultado concreto;
- Resolver problemas;
- Oferecer soluções;
- Criatividade;
- Imaginação;
- Inovação;
- Agregar valor;
- Aumentar a empregabilidade.

3º Passo – Apurar o julgamento:

- Desenvolver espírito crítico;
- Definir prioridades;
- Buscar dados e fatos;
- Saber analisar;
- Estruturar os problemas;
- Avaliar a situação;
- Apreciar cursos de ação;
- Tomar decisões;
- Buscar soluções inovadoras.

4º Passo – Aprimorar as atitudes:

- Atitude empreendedora;
- Assumir posição diante da situação;
- Assumir riscos;
- Lutar por ideias próprias;
- Perseverança;
- Ir até o fim;
- Automotivação;
- Firmeza de propósitos;
- Autorrealização.

Unidade 4 – Gestão financeira

Olá,

Nesta unidade do curso pretendemos apresentar a gestão financeira das empresas. Você, aluno, irá aprender sobre a importância da administração financeira para o sucesso nos negócios, qual a definição de capital e a sua importância nos financiamentos para manter uma empresa no mercado.

Além disso, ensinaremos como administrar um fluxo de caixa, como cuidar das contas a receber e da gestão de estoque. Ao final da unidade você verá as demonstrações financeiras que deverão evidenciar a saúde financeira de uma empresa.

Bom estudo!

4.1 – Rentabilidade e liquidez na administração financeira

Os resultados financeiros de uma empresa podem determinar seu sucesso, ou mesmo, seu fracasso.

Para que os sócios e investidores realizem a avaliação destes resultados financeiros é necessário observar alguns indicadores, como: o balanço contábil e os vários demonstrativos financeiros.

A partir daí tem-se as informações necessárias para que o mercado não tenha dúvidas da rentabilidade ou prejuízo de uma empresa.

Recebimentos, pagamentos, fluxo do dinheiro, entre outros pontos ligados aos recursos financeiros da empresa são de responsabilidade da administração financeira.

Ela possui uma relação delicada com as demais áreas da empresa, pois não pode ocultar ou mesmo disfarçar informações de maneira ilícita, como as demais.

É importante ressaltar que para que uma empresa tenha uma ótima imagem no mercado, ser considerada uma das melhores empresas para se trabalhar, e ainda, ter um ótimo relacionamento com seus clientes é preciso que ela esteja em uma situação financeira estável e clara perante a sociedade.

Para resumir, a principal finalidade da administração financeira é obter, utilizar e aplicar os recursos financeiros da empresa com o objetivo de alcançar altos índices de rentabilidade e liquidez.

Este trabalho é feito através da análise e avaliação da maneira como esses recursos são obtidos, utilizados e aplicados pelas diversas áreas e setores de atuação da empresa.

Fazem parte da administração financeira as seguintes atribuições:

Obter recursos financeiros

- Através da busca por recursos financeiros, a empresa consegue se manter saudável financeiramente;

- A empresa pode, ainda, buscar recursos no mercado de capitais, financiamentos externos, renegociar condições de pagamentos com fornecedores, realizar empréstimos bancários, aporte de capital por meio de novos sócios, dentre outras maneiras que permitam à empresa funcionar adequadamente ou mesmo expandir as suas atividades.

Utilizar os recursos financeiros

- As diversas operações do dia a dia exigem que se tenham valores disponíveis para arcar com os custos e despesas;

- São despesas de compra de matérias-primas, aquisição de maquinários, pagamentos de salários e tributos, entre outros.

Aplicação dos recursos financeiros excedentes

- Esta atribuição está diretamente ligada à obtenção de lucros por parte da empresa;
- Estes lucros podem ser obtidos através de investimentos no mercado de capitais, investimentos em novos projetos, compra de imóveis, dentre outros.

Rentabilidade e liquidez

Como alcançar altos índices de rentabilidade e liquidez é um dos principais objetivos da administração financeira, não podemos deixar de falar desses dois pontos importantes.

A rentabilidade caracteriza-se como o melhor retorno possível de um investimento. Em relação à liquidez podemos dizer que é uma rápida conversão de ativos (conjunto de bens, valores, créditos, direitos e assemelhados que forma o patrimônio) em moeda.

É importante destacar que para o professor Chiavenato, rentabilidade e liquidez podem parecer opostos e paradoxais, pois a rentabilidade é alcançada à medida em que o negócio da empresa proporciona a maximização dos retornos dos investimentos feitos pelos proprietários ou acionistas, enquanto a liquidez proporciona a conversão rápida dos recursos em moeda.

Porém, a rentabilidade máxima poderá comprometer a liquidez, uma vez que os retornos estão submetidos a diferentes períodos de tempo ou podem se estender no tempo impedindo a sua conversão rápida em moeda.

Podemos concluir, então, que não é possível obter os dois objetivos ao mesmo tempo, e as empresas precisam enfatizar ou a rentabilidade ou a liquidez.

Entretanto, é importante destacar que a administração financeira pode criar condições de equilíbrio para que não se tenha o máximo da rentabilidade ou da liquidez e pode trabalhar os dois polos de forma satisfatória de modo que um não prejudique o outro.

4.2 – Capital e financiamentos

Para iniciar este tópico definiremos capital como o valor líquido dos ativos de uma empresa que podem ser negociados. Ou seja, é o investimento inicial realizado pelos proprietários ou acionistas para a criação e operação de uma empresa.

Existem duas origens para este capital. São elas:

- Capital próprio, ou seja, aquele pertencente aos proprietários ou acionistas com o objetivo da criação e da operação da empresa.

- Capital de terceiros, ou seja, correspondente às necessidades da empresa, como: empréstimos bancários, financiamentos, debêntures (título de crédito representativo de empréstimo) e ações preferenciais (parcela representativa do capital social de uma empresa, sem direito a voto, e com prioridade na distribuição de dividendos).

Existem dois tipos de capital, classificados de acordo com a sua utilização. São eles:

- Capital Fixo, ou seja, é o capital constituído pelos ativos imobilizados, que são os investimentos realizados em longo prazo, que são estáveis e com pouca alteração ao longo do tempo. É a aplicação de recursos em bens instrumentais como edifícios, veículos, equipamentos, máquinas, dentre outros.

- Capital de giro, ou seja, é o capital constituído de ativos circulantes, que são os investimentos mais líquidos da empresa, uma vez que se trata dos bens e direitos que podem ser revertidos em dinheiro em curto prazo. Este capital está relacionado às vendas que são realizadas diariamente e costumam sofrer uma série de oscilações.

O Capital de Giro

- É considerado uma das atividades mais importantes da administração financeira.

- O capital de giro pode ser subdividido em:

- 1) Capital de Giro Bruto (CGB) que é constituído por disponibilidade em caixa e bancos, títulos e valores mobiliários, contas a receber e estoques.

- 2) Capital de Giro Líquido (CGL) que resulta da diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes da empresa. Ele é um indicador da liquidez da empresa, ou seja, quanto maior o volume em ativos circulantes, mais fácil será converter parte dele em dinheiro para pagar as dívidas nas datas de seus vencimentos.

- É administrado no curto prazo, ou seja, num período igual ao de um exercício social (espaço de tempo de 12 meses, findo o qual as pessoas jurídicas apuram seus resultados).

- É constituído por ativos circulantes, porém, sua administração envolve, além dos ativos circulantes, também os passivos circulantes.

- Ativo Circulante: conjunto de bens e créditos que circulam no curto prazo e constituem um patrimônio da empresa. Exemplos: caixa; títulos negociáveis; duplicatas a receber; estoques.

- Passivo Circulante: total de dívidas e obrigações de uma empresa, que devem ser sanados em curto prazo. Exemplos: duplicatas a pagar; títulos a pagar; despesas provisionadas a pagar (salários, encargos sociais, juros, entre outros).

Risco e retorno

- Ao investirem seu capital em um negócio, os proprietários, acionistas e investidores assumem um risco.

- Na verdade eles esperam um determinado retorno sobre o investimento que fizeram.

- Retorno financeiro tem diversos significados: ganhos para garantir os investimentos e ainda gerar lucro; pode significar também perdas, pois os investidores estão sujeitos a um período de tempo que pode trazer resultados positivos ou negativos.

- O cálculo do retorno: soma dos pagamentos periódicos (dividendos ou juros) e da valorização de capital do ativo (retorno total).

- O grau de incerteza que está diretamente associado ao resultado caracteriza os riscos.

- Há dois tipos de risco:

1) Risco Econômico, ou seja, o risco que está presente no desenvolvimento do negócio. Resulta de uma série de variáveis que podem afetar o negócio como incertezas sobre o ramo de atividade, sobre a conjuntura econômica do país, demanda do mercado, tipo de operação, sazonalidades, tipo de produto ou serviço, entre outros.

2) Risco Financeiro, ou seja, o risco que está relacionado à variabilidade do retorno para os proprietários, acionistas ou investidores. Caso haja endividamento da empresa, os recursos serão dirigidos para a quitação dessas dívidas e não para remuneração dos acionistas.

- Ao Compararmos Risco Econômico e Risco Financeiro, temos o seguinte resultado:

Risco Econômico	Risco Financeiro
Negócio arriscado	Possibilidade de retorno financeiro
Incerteza do negócio	Incerteza de pagamento de terceiros
Depende do ramo de atividade	Depende da estrutura das fontes de recursos
Depende do mercado	Depende da remuneração do capital de terceiros

- O retorno ou lucro pode ser maior com: o aumento nas receitas; a redução dos custos por meio de maior eficiência e produtividade; os investimentos em produtos ou serviços mais rentáveis que produzam maiores receitas.

Financiamentos

- Operações que permitem às empresas captar recursos financeiros com o objetivo de manter seus capitais de giro, saldar dívidas pontuais ou mesmo aplicar em possíveis investimentos.

- São divididos em três categorias: Financiamento de Curto Prazo; Financiamento de Médio e de Longo Prazo.

Financiamento de Curto Prazo

- São operações realizadas em um período inferior a um ano;

- Tem por objetivo a manutenção de aplicações em créditos a clientes e estoques;

- Tem a finalidade, ainda, de cobrir deficiências financeiras da empresa que obteve insuficiência de caixa com um aumento imprevisto de despesas.

- São operações do financiamento em curto prazo:

1) Desconto de duplicatas (títulos exatamente iguais às faturas que as empresas emitem para seus clientes)

- Ao vender a prazo para um cliente, a empresa fica aguardando que ele pague a fatura emitida.

- Quando não é possível aguardar até a data do pagamento, a empresa realiza uma operação com um banco, em que emite uma duplicata dessa fatura que vai vencer e o banco empresta o dinheiro com data de vencimento no vencimento da fatura.

2) Empréstimo bancário em conta corrente (linha de crédito)

- Corresponde a um empréstimo realizado por um banco comercial, em uma conta corrente do cliente para que este possa movimentar sua empresa.

- Para a realização deste empréstimo, a empresa precisa apresentar alguns requisitos que garantam o retorno do crédito para o banco, como avalista ou uma garantia real.

3) Crédito direto ao consumidor

- Esta é uma operação destinada ao cliente final e não à empresa.

- O comprador de determinado produto assina um contrato de financiamento com uma instituição de crédito que paga a empresa vendedora e aliena o produto à financeira até que o cliente pague todo o empréstimo.

4) Crédito mercantil

- Não há o envolvimento de empréstimos financeiros.

- Corresponde a uma fonte de recursos financeiros proporcionados pelos fatores de produção que a empresa utiliza sem a necessidade de pagamento imediato.

- É o caso de compra de matérias-primas, em que a empresa pode negociar com seus fornecedores um prazo de financiamento que lhe permita adquirir a matéria-prima e transformá-la em produto acabado para ser vendido, podendo receber por eles, antes de precisar pagar aos fornecedores.

Financiamento de Médio e Longo Prazo

- Destinam-se à obtenção de recursos com prazos de pagamentos superiores a um ano.

- É um tipo de financiamento obtido em organismos ou programas geridos pelo poder público como Banco do Brasil, BNDES, Banco Central, dentre outros.

- São operações do financiamento de médio e longo prazo:

1) Fundos especiais de instituições públicas

- Correspondem aos fundos especiais disponibilizados por órgãos públicos como BNDES e Banco do Brasil.

- São provenientes de receitas tributárias, resultados de empréstimos internacionais e de depósitos públicos, que estes órgãos governamentais canalizam para investimentos públicos ou para empresas privadas.

2) Recursos captados no exterior

- São constituídos por operações de empréstimos em moeda com recursos captados no exterior.

3) Debêntures

- Correspondem a títulos de dívidas emitidos pela empresa para levantar grandes volumes de dinheiro.

- São certificados que dão ao seu comprador o direito de receber juros prefixados no próprio título, correção monetária variável e o valor nominal na data de resgate.

- O comprador tem todo o patrimônio da empresa como garantia.

4) Recursos próprios

- Correspondem ao capital social, as reservas e os lucros acumulados da empresa.

- A maneira de obter os recursos externos para aumentar seu capital social é através do lançamento de ações ao público ou da oferta de direitos de subscrição aos acionistas atuais.

4.3 – Trabalhando com o fluxo de caixa

O ciclo que os ativos circulantes seguem até se transformarem em dinheiro é conhecido como ciclo de caixa. Ele constitui o tempo necessário para que uma aplicação de dinheiro circule completamente, desde a sua aplicação em matéria prima e pagamentos da estrutura do negócio até o recebimento pela venda do produto ou serviço, gerando o lucro ou prejuízo para a empresa.

Cada empresa possui o seu próprio ciclo de caixa, dependendo do tipo de operação, das oscilações de mercado e de outras variáveis que podem influenciar a velocidade desse ciclo.

Concluimos, portanto, que uma empresa que consegue manter um ciclo de caixa curto e rápido pode ter um capital de giro capaz de girar várias vezes durante o ano.

No entanto, uma empresa que apresenta um ciclo de caixa longo e demorado, não possui as mesmas condições de capital de giro, podendo com isso, trazer prejuízos aos negócios.

Um planejamento que respeite o ciclo de caixa, seja ele curto ou longo, é necessário para que a saúde financeira da empresa e posteriormente sua própria existência não sofram riscos.

Reforçamos que o planejamento de caixa deve indicar o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros que permitirá manter a empresa em atividade.

Características do fluxo de caixa

- É uma ferramenta gerencial que controla e administra todas as movimentações financeiras de caixa recebido e gasto por uma empresa durante um determinado período de tempo;
- Pode ser diário, semanal, mensal, trimestral, dentre outros;
- É formado pelas informações obtidas dos controles de contas a pagar, contas a receber, vendas de produtos ou serviços, despesas diárias, saldos de aplicações, e todas as outras movimentações financeiras que fazem parte do cotidiano de uma empresa;
- Ferramenta que auxilia o administrador nas tomadas de decisão, pois através dele o administrador terá em mãos informações detalhadas da saúde financeira da empresa;
- As informações presentes no fluxo de caixa auxiliam o profissional a lidar com situações limites como taxa de juros elevadas, redução repentina do faturamento e riscos de empréstimos bancários;
- Ele permite analisar o comportamento das vendas de produtos e serviços e se elas serão suficientes para cobrir os custos e despesas futuras já identificadas no planejamento;
- Ajuda a conhecer exatamente os momentos ideais para reposição de estoque ou materiais de consumo, considerando os prazos de pagamento de fornecedores e as respectivas disponibilidades;
- Ajuda a avaliar a possibilidade de realização de promoções e queimas de estoques;
- Permite verificar a possibilidade de reduzir efetivamente os preços ou aumentá-los diante de eventual necessidade;
- Permite analisar a possibilidade de negociar novos prazos de pagamentos com clientes ou fornecedores;

- Auxilia na análise da possibilidade de comprar à vista dos fornecedores, para aproveitar alguma promoção ou simplesmente utilizar o poder de barganha;
- Permite avaliar os riscos e as vantagens de adquirir um empréstimo para melhorar o capital de giro;
- Permite tomar decisões sobre as possíveis sobras ou faltas de caixa que poderão ser visualizadas com antecedência no próprio fluxo;
- Os dados presentes no fluxo de caixa precisam ser atualizados e analisados constantemente;
- Há casos em que o fluxo de caixa será negativo, ou seja, a empresa estará gastando mais do que a receita que consegue produzir;
- Quando o fluxo de caixa estiver negativo, o administrador deverá analisar as causas deste gasto excessivo, buscando as causas principais.

Deve-se analisar as seguintes possibilidades:

- 1) Prazos e parcelamentos oferecidos aos clientes são maiores do que os prazos recebidos pelos fornecedores;
- 2) Valor das parcelas das compras realizadas em datas sazonais como Dia das Mães e Natal são mais altos que o saldo de caixa disponível;
- 3) Comprar mais estoque do que consegue vender;
- 4) Retiradas de pró-labore (remuneração do trabalho realizado por sócio, gerente ou profissional) pelos sócios, são maiores que a possibilidade de pagamento da empresa;
- 5) Crescimento dos juros bancários em razão de operações financeiras mal realizadas.

Modelo de fluxo de caixa diário

FLUXO DE CAIXA	SEGUNDA		TERÇA		QUARTA	
PREVISÕES	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
SALDO INICIAL						
ENTRADAS						
VENDA À VISTA						
RECEBIMENTO À PRAZO						
RESGATE DE APLICAÇÃO						
TOTAL ENTRADA						
SAÍDA						
FORNECEDORES						
PESSOAL						
ENCARGOS SOCIAIS						
VALE TRANSPORTE						
ALUGUEL						
HONORÁRIOS						
PRÓ-LABORE						
FRETES						
IMPOSTOS						
MATERIAL DE CONSUMO						
ÁGUA/LUZ						
TELEFONE						
PUBLICIDADE						
VALE EMPREGADOS						
INVESTIMENTOS						
TOTAL SAÍDAS						
SALDO ATUAL						
SALDO ANTERIOR						

Fonte: <http://contaazul.com/blog/wp-content/uploads/2012/05/exemplo-fluxo-de-caixa-1.jpeg>

- Saldo inicial: é o valor disponível no início do período, correspondendo ao dinheiro que se encontra em caixa, disponível para saque.

- Entradas: concentram-se as mais diversas categorias de entrada de dinheiro em caixa ao longo do período a ser planejado. Estão incluídas as vendas à vista, recebimentos por cheques pré-datados (a prazo), resgate de aplicações, dentre outras.

- Saída: concentram-se as diversas categorias de saída de dinheiro para pagamentos de dívidas. Estão incluídos os gastos com fornecedores, pessoal, encargos sociais, aluguel, dentre outros.

Modelo de fluxo de caixa mensal

Fluxo de caixa	Período			
	Janeiro		Fevereiro	
Contas	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
1- Entradas				
Vendas a vista				
Vendas a prazo				
Outras Receitas				
Total de Entradas				
2- Saídas				
Compras a vista				
Compras a prazo				
Impostos				
Salários				
Outros pagamentos				
Total de Saídas				
Saldo Inicial				
(+) Total de entradas				
(-) Total de saídas				
(=) Saldo Final				

Fonte: [http://www.brasilecola.com/upload/e/fluxo%20de%20caixa\(1\).jpg](http://www.brasilecola.com/upload/e/fluxo%20de%20caixa(1).jpg)

4.4 – Contas a receber e gestão de estoque

- Contas a receber são importantes em qualquer atividade comercial;
- A gestão destas contas deve ser feita para manter um nível adequado de serviço aos clientes;
- Existem três aspectos que são considerados fundamentais para uma boa gestão das contas a receber. São eles: política de crédito, condições de crédito e política de cobrança.

1) Políticas de créditos

São importantes, pois definem as bases para a empresa oferecer concessão de crédito aos seus clientes e o valor máximo desse crédito.

Segundo Chiavenato a política de crédito depende de algumas variáveis que podem facilitar ou dificultar os padrões de crédito. São elas:

- Volume de vendas, ou seja, quando os padrões de crédito sofrem alterações, o volume de vendas também pode ser alterado, ele pode aumentar se houver uma facilitação do acesso dos clientes aos produtos ou serviços ou diminuir se estes acessos aos produtos ou serviços forem dificultados, reduzindo o risco de inadimplência dos clientes.

- Período médio de cobrança, ou seja, quanto maior o volume de duplicatas a receber, maior será o custo em mantê-las. Se facilitar os padrões de crédito, aumentará o número de duplicatas e consequentemente o custo de sua manutenção. Já, se dificultar, ocorrerá a diminuição no número de duplicatas e sua consequente redução de custos.

- Perda com devedores incobráveis, ou seja, quando ocorre a facilidade nos padrões de crédito, o risco de surgirem devedores com contas incobráveis aumenta e o inverso ocorre quando se dificulta este acesso.

2) Condições de Crédito

- Estão diretamente relacionadas com as condições de pagamento exigidas dos clientes.

- Especificam o desconto para pagamento antecipado ou pagamento à vista.

- Detalham o período dentro do qual o cliente pode pagar com desconto financeiro; e o período de crédito, ou seja, o prazo para o pagamento.

- São condições que podem afetar a lucratividade da empresa, pois quanto maiores forem os descontos e prazos concedidos, menor será a lucratividade do negócio.

3) Políticas de cobrança

- Representam os procedimentos adotados pela empresa para conseguir receber dos clientes, nas datas de seus vencimentos.

- Para conseguir reduzir o nível de devedores duvidosos ou incobráveis, é necessário aumentar os gastos com cobrança.

- Na ocorrência de insucesso na redução de clientes devedores, esse investimento em cobrança torna-se um gasto a mais e sem retorno para a empresa.

Gestão de estoque

- A gestão de estoque é o processo que visa à manutenção de bons níveis de estoques na empresa.

- Ela busca garantir a máxima disponibilidade de produtos com o menor nível de estoque possível, pois estoque parado é considerado recurso financeiro parado.

- Os estoques atuam garantindo a compra e venda nos processos de comercialização em empresas comerciais e como garantidores das etapas de compra, transformação e venda no processo de produção em empresas industriais.

- Eles garantem a flexibilização operacional da empresa.

- A gestão do estoque minimiza os erros de planejamento e as oscilações inesperadas de ofertas e procura.

- Há três tipos de estoques:

- 1) Estoque de matérias primas, ou seja, produtos comprados diretamente de fornecedores que servem como insumos para a fabricação dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

- 2) Estoque de produtos em fabricação, ou seja, são os produtos semiacabados, itens que estão sendo utilizados no processo produtivo, produtos parcialmente acabados e que se encontram estocados ao longo de alguma seção que compõe o processo produtivo da empresa.

- 3) Estoque de produtos acabados, ou seja, produtos que passaram por todo o processo de produção, mas ainda não foram vendidos ou entregues aos clientes.

Técnicas mais utilizadas na gestão financeira de estoque

1) Curva ABC

- Sistema de controle de estoques que separa os estoques em três grupos conforme o grau de importância dos produtos;

- Proporciona um controle mais econômico e efetivo de cada grupo;

- Veja na tabela a seguir os parâmetros de classificação da Curva ABC utilizada por um grande número de empresas. São definidos os itens em estoque e seus respectivos valores financeiros:

Classificação ABC	% Quantidade em estoque	% Valor em estoque R\$
A	20%	80%
B	30%	15%
C	50%	5%

- Descrição dos itens presentes em cada uma das classes:

Classe A: Itens de maior valor financeiro e menor quantidade estocada.

Classe B: Itens que permanecem no meio termo, ou seja, não são tão preciosos como a Classe A, mas merecem uma atenção do administrador.

Classe C: Itens de pequeno valor, representando pouquíssimo investimento.

2) Lote Econômico de Estoque (LEE)

- Tem o objetivo de determinar qual a quantidade ideal de estoque para cada item.

- Representa a quantidade de um item que, quando comprado regularmente, minimiza os custos de compras e armazenagem.

- Os custos de estocagem podem ser divididos em três grupos:

- 1) Custos de emissão de pedidos, ou seja, custos fixos para efetuar e receber um pedido. Calcula-se a soma de todos os custos (pessoal, aluguel, processamento, etc.) dividido pelo número de pedidos realizados em cada período mensal ou anual.

- 2) Custos de manutenção de estoque, ou seja, custos variáveis decorrentes da manutenção de um item em estoque durante determinado tempo.

- 3) Custos totais, ou seja, soma dos custos de pedir e manter estoques.

- A partir destas três variáveis é possível estimar o lote econômico de estoque, ou seja, o nível de estocagem que apresenta o menor custo possível.

Ouros tipos de demonstrativos da gestão financeira:

Balanço Patrimonial

- É considerado o principal tipo de demonstração financeira de uma empresa.

- É composto pelo patrimônio da empresa (bens, direitos e obrigações) e sua situação em um determinado período.

- Tem por objetivo proporcionar ao seu leitor uma visão qualitativa e quantitativa da empresa em um determinado período e a posição financeira em que ela se encontra.

- Sua composição é dividida em dois grupos, separados em duas colunas. Na coluna do lado esquerdo encontra-se o ATIVO (bens e direitos pertencentes à empresa) e do lado direito, o PASSIVO (obrigações com credores e terceiros), além da representação do PATRIMÔNIO LÍQUIDO (que mede a riqueza da empresa).

- Representação gráfica de um balanço patrimonial:

BALANÇO PATRIMONIAL	
Ativo	Passivo e Patrimônio Líquido
Ativo Circulante <ul style="list-style-type: none"> - Disponível em caixa/bancos - Contas a receber - Estoques - Aplicações temporárias - Títulos e valores mobiliários 	Passivo Circulante <ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores - Instituições financeiras - Contribuições a pagar - Impostos a pagar - Títulos e contas a pagar
Ativo Realizável em Longo Prazo <ul style="list-style-type: none"> - Empréstimo a sócios e diretores - Empréstimo a firmas interligadas 	Passivo Exigível em Longo Prazo <ul style="list-style-type: none"> - Instituições financeiras - Debêntures - Outras exigibilidades
Ativo Permanente <ul style="list-style-type: none"> - Investimento - Imobilizado - Outros ativos - Diferido 	Patrimônio Líquido <ul style="list-style-type: none"> - Capital Social - Reservas de Capital - Lucros ou Prejuízos Acumulados

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

- Demonstrativo financeiro que apresenta de forma clara e concisa os resultados, sejam eles lucros ou prejuízos, que a empresa obteve no final do exercício social.

- Auxilia na avaliação do desempenho da empresa e na eficiência dos gestores para obter resultado positivo.

- Demonstrativo padrão da DRE:

RECEITA BRUTA (de vendas / serviços)

- (-) Deduções, descontos concedidos, devoluções
- (-) Impostos sobre vendas

RECEITA LÍQUIDA

- (-) Custo dos produtos vendidos

LUCRO BRUTO

- (-) DESPESAS OPERACIONAIS:
 - De vendas,
 - Administrativas
 - Financeiras
 - Outras Despesas Operacionais
- (+) Outras Receitas Operacionais

LUCRO OPERACIONAL

- (-) Despesas Não Operacionais
- (+) Receitas Não Operacionais
- (±) Resultado da Correção Monetária

LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA (LAIR)

- (-) Provisão Para Imposto de Renda

LUCRO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA

- (-) Contribuições
- (-) Participações

LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

LUCRO POR AÇÃO

- O lucro líquido, que representa o resultado do exercício, é obtido no final de todas as contas.

- O lucro líquido dividido pela receita e multiplicado por 100 representa a “margem de lucro sobre vendas”, que mede quanto a empresa lucrou para cada cem reais faturados.

- O lucro líquido por ação constitui uma informação importante para a direção da empresa e para futuros acionistas. Ele representa o ganho para cada ação ordinária emitida.

Unidade 5 – Gestão comercial e de marketing

Olá,

Nesta última unidade do curso você vai conhecer as definições de marketing, o significado de mercado, as políticas de marketing e como administrar um bom relacionamento com os clientes.

É importante ressaltar que a venda é parte importante de todos os processos da organização. Ela integra as estratégias de marketing.

Bom estudo!

5.1 – Merchandising e definições de marketing

- O termo Marketing vem do inglês *market* que significa mercado. Sua aplicabilidade parte do princípio de que toda a atividade realizada por uma empresa está focada no cliente, pois é ele que compra seus produtos e serviços.

- Podemos defini-lo como um conjunto de técnicas que permite que a empresa conheça o mercado e seu potencial para determinado produto.

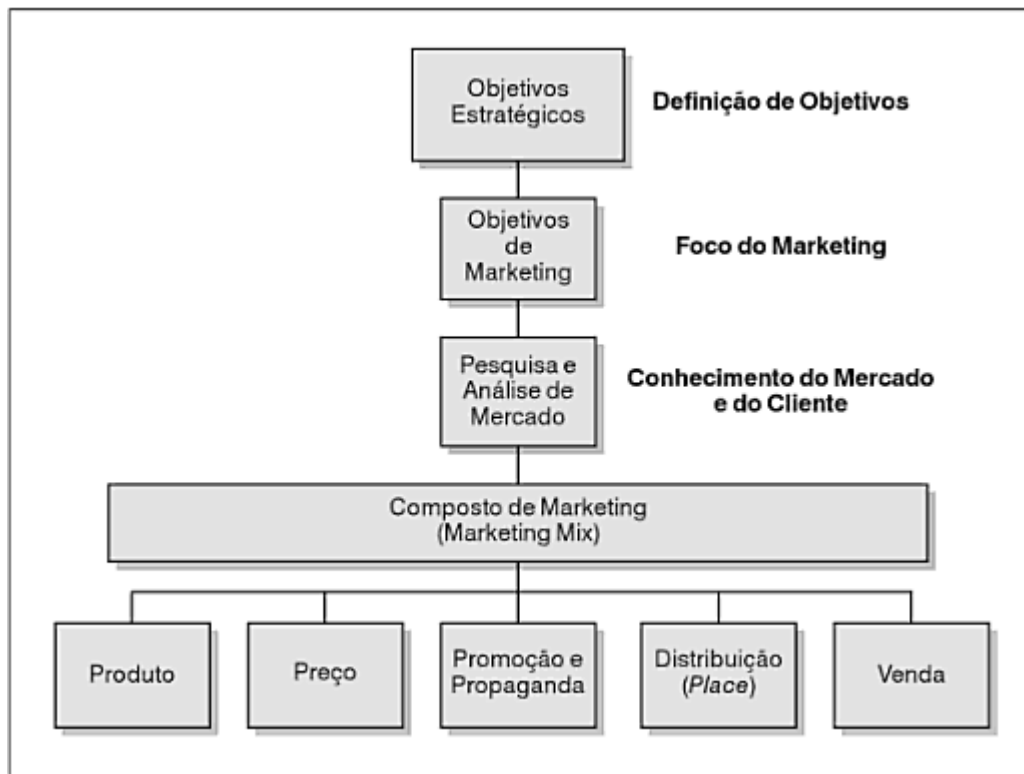
- O marketing tem o foco no mercado e coloca o cliente como o centro das atividades da empresa.

- Ele também é usado com o objetivo de tornar este produto conhecido e de garantir um lugar de destaque entre os concorrentes, potencializando suas vendas.

- Inicialmente o administrador deve direcionar sua área de marketing para a pesquisa e análise do mercado e do comportamento do consumidor, com a finalidade de obter sucesso na promoção de seus produtos ou serviços.

- São ações de marketing: venda, divulgação, propagação, promoção, definição de preços, construção de uma marca, atendimento de clientes e, principalmente, sua fidelização.

- Veja abaixo a composição do marketing segundo Chiavenato:



http://books.google.com.br/books?id=R0svwwr6E80C&printsec=frontcover&dq=Chiavenato&source=bl&ots=-OzAs9jy-r&sig=69dBgGW80Kpux7_93w2BKGqYH5Y&hl=pt-BR&sa=X&ei=2EEQUOOJOYf48gSfIHQAg&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Funções de um profissional de marketing

- Gestão do produto ou serviço: o profissional deve acompanhar o produto ou serviço desde a sua criação, passando pelas fases de pesquisa, desenvolvimento, design e fabricação, até o seu lançamento no mercado.

- Estabelecimento de preços: o profissional deve avaliar custos, poder aquisitivo dos clientes e preços praticados pelos concorrentes para poder definir o preço que deverá ser praticado por seu produto ou serviço no mercado.

- Distribuição: o profissional deve analisar as diversas formas de distribuição de seus produtos, levando em consideração a natureza e a forma como será realizada a venda entre elas; se deverá ser distribuído por um ou mais canais; se fará venda direta ao consumidor ou através de representantes; dentre outras.

- Publicidade: o profissional deve ser capaz de selecionar as principais características do produto ou serviço que poderá atrair a atenção de seus potenciais clientes, criando diferenciações positivas em relação aos produtos concorrentes.

- Venda: é o objetivo principal da empresa, com isso o profissional deve estar apto para preparar os profissionais de vendas para estabelecer o contato entre comprador e vendedor.

5.2 – Políticas de marketing e formação de preços

Antigamente as empresas esforçavam-se apenas em desenvolver um produto com destaque para sua concepção, especificações e acabamentos. Ao colocarem este produto no mercado, eles não apresentavam a aceitação esperada, o que os transformava rapidamente em produtos obsoletos.

Hoje, há esse cuidado com a produção, porém a preocupação maior está em identificar o público que irá consumir o produto e/ou serviço, além de localizar, identificar e compreender o cliente para conhecer seus hábitos de decisão e compra.

São critérios para diferenciação nas vendas:

- Previsibilidade: os concorrentes não devem copiar a diferença facilmente;
- Importância: um benefício altamente valorizado deve ser oferecido como diferença para um número suficiente de compradores;
- Distintividade: quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes ela pode ser oferecida pela empresa de maneira mais distintiva.
- Superioridade: a diferença deve ser superior às outras maneiras de obter o mesmo benefício.
- Comunicabilidade: a diferença é comunicável, visível e perceptível aos compradores.
- Disponibilidade: o comprador dispõe de dinheiro para pagar pela diferença.
- Rentabilidade: a empresa deve certificar-se de que a diferença é rentável.

São políticas de marketing:

Política de Preços

- Preço é caracterizado como tudo aquilo que um cliente decide pagar para ter acesso ou adquirir um produto ou serviço.
- O preço representa a proporção de dinheiro que um cliente dá em troca de determinada mercadoria.
- Dentre os objetivos para a determinação de preço, destacamos:

1) Objetivos de venda, ou seja, o preço pode aumentar ou reduzir as vendas;

2) Objetivos de lucros, ou seja, o preço pode aumentar ou reduzir o lucro da empresa;

3) Objetivos competitivos, ou seja, o preço pode aumentar a competitividade da empresa.

- Na prática o preço é formado pelo equilíbrio entre oferta e procura.

- Se um produto ou serviço apresenta uma grande procura no mercado, os preços tendem a subir para melhor aproveitar aquele momento de expansão.

- Para manter as vendas, quando a procura é muito pequena, os preços tendem a baixar.

- Veja abaixo alguns fatores que estão relacionados ao preço e que o influenciam:

1) Preço dos concorrentes;

2) Retorno desejado do investimento em capital;

3) Condições econômicas;

4) Nível de demanda do produto;

5) Localização geográfica do negócio;

6) Fatores de mercado como oferta e procura do produto;

7) Fatores de produto;

8) Fatores sazonais;

9) A relação entre preço e qualidade;

10) Outros fatores psicológicos.

- São fatores influenciadores de descontos no preço:

1) Desconto por quantidade, ou seja, eles têm o objetivo de estimular e incentivar os compradores. Esses descontos levam os consumidores e/ou compradores a adquirirem mais quantidade do produto.

2) Desconto para pagamentos à vista, ou seja, eles estimulam o pagamento imediato.

3) Descontos por compensação, ou seja, servem para recompensar os intermediários nas vendas pelo bom desempenho.

4) Descontos promocionais, ou seja, esses descontos são aqueles oferecidos aos intermediários pela atividade promocional.

5) Descontos sazonais, ou seja, em épocas que a procura por determinado produto cai, é preciso oferecer descontos para aumentar as vendas.

Promoção e Propaganda

- O objetivo principal da empresa é transformar clientes potenciais em clientes reais.

- A empresa precisa disponibilizar no mercado todas as informações possíveis sobre seus produtos e serviços, com o objetivo de convencer possíveis clientes a adquirir seus produtos ou serviços.

- Quanto maior for a comunicação entre empresa e clientes, maiores serão as chances de torná-los clientes reais.

- Existem diversos “veículos” de comunicação que são disponibilizados no mercado com o objetivo de facilitar esta comunicação. São eles:

1) Televisão: caracteriza-se como um meio de comunicação audiovisual, pois oferece simultaneamente imagem, cor, movimento, som e texto escrito.

2) Rádio: caracteriza-se como uma mídia ágil e flexível, pois não obriga o potencial cliente a estar diante de um aparelho de televisão. É um veículo de comunicação que pode ser ouvido pelas pessoas enquanto as mesmas realizam outras atividades como trabalhar, estudar, tomar banho, dentre outras.

3) Imprensa: caracteriza-se por ser a propaganda realizada por meios de comunicação como jornais e revistas. Neste caso, a propaganda deve conter título, ilustração e texto, produzidos de uma forma que consiga chamar a atenção do leitor. Sua vantagem é que quem determina o tempo de exposição na mídia é o próprio leitor que poderá fazer uma leitura mais rápida ou mais lenta, dependendo exclusivamente de seu interesse pelo produto ou serviço.

4) Propaganda Exterior: caracteriza-se pelas mídias realizadas em ambientes externos como ruas, outdoors, paredes de edifícios, ônibus, táxis, entre outros. Normalmente são utilizados cartazes, placas ou luminosos que se transformam em vitrines de exposição dos produtos ou serviços.

5) Propaganda no local de venda: caracteriza-se por ser a mídia mais próxima do ambiente de venda, que faz o cliente se lembrar de outras mídias publicitárias. É realizada por meio de vitrines, displays, mostruários, dentre outros.

6) Mídia por mala direta: considerada a mídia mais barata, uma vez que basta enviá-la por correio. São publicações da empresa, como apresentações, catálogos, listas de produtos e guias de referência que são enviados periodicamente a clientes cadastrados.

7) Internet: Uma das mais populares mídias utilizadas nos dias atuais. É realizada através de sites que, além de oferecer os produtos e serviços disponíveis na empresa, também oferecem contatos, descrições dos produtos, assistências técnicas, entre outros.

5.3 – Relacionamento com os clientes

Os clientes são considerados o que a empresa tem de mais importante e valioso em seu negócio. São eles que asseguram o sucesso ou insucesso de uma empresa e não podem ser perdidos ou abandonados sob hipótese alguma. Sem eles, todos os esforços realizados pela empresa, seriam inúteis.

São considerados clientes: pessoa jurídica (outras empresas) e pessoa física.

- Pessoa jurídica: classificam-se, normalmente, como clientes industriais ou comerciais.

- Pessoa física: chamados de cliente final ou consumidor final.

- Os clientes são denominados consumidores, quando consomem os produtos de uma empresa.

- Os clientes são denominados usuários, quando utilizam os serviços de uma empresa.

Os clientes podem ser classificados ainda como reais ou potenciais.

- Clientes reais são aqueles que efetivamente consomem ou utilizam os produtos ou serviços de uma empresa.

- Clientes potenciais são aqueles que ainda não se aproveitam dos produtos ou serviços, mas possuem totais condições de fazê-lo. Estes clientes precisam ser conquistados para se tornarem clientes reais.

A fidelização é a maior vantagem de um bom relacionamento com os clientes.

Manter clientes fiéis aos produtos ou serviços de uma empresa é muito mais barato do que trabalhar para transformar clientes potenciais em clientes reais.

De acordo com pesquisas na área, a substituição de um único cliente insatisfeito por um novo cliente real, implica em uma despesa sete vezes maior que a despesa em manter aquele cliente tradicional.

O cadastramento é uma forma de conhecer e fidelizar o cliente. Esse cadastramento deve ser feito a partir de um banco de dados que apresente as informações necessárias sobre cada cliente real, de acordo com os objetivos de cada empresa.

Reforçamos que essas informações podem ser usadas para:

- 1) Conhecer o perfil dos clientes;
- 2) Conhecer os hábitos de compra dos clientes;
- 3) Conhecer as necessidades dos clientes;
- 4) Definir quais os meios que serão utilizados para promover os produtos ou serviços para os clientes;
- 5) Planejar as vendas;
- 6) Planejar o cronograma de contatos por meio dos vendedores;
- 7) Definir as políticas de vendas;
- 8) Definir as políticas de cobrança que a empresa poderá adotar em relação aos seus clientes.

Veja abaixo algumas dicas que podem ser úteis para manter um cliente sempre satisfeito:

- 1) Mantenha o cliente sempre informado
 - Muitas empresas cometem um erro muito comum, deixando o cliente à margem de todo o processo;
 - Normalmente o cliente quer saber como anda o processo para receber o que comprou;
 - Se a empresa busca a satisfação de seu cliente, deve sempre mantê-lo informado de tudo que acontece com seu produto ou serviço.

2) Simpatia acima de tudo

- Competência e simpatia são requisitos para manter as portas abertas de uma empresa;

- Isso faz com que a empresa receba o cliente novamente, além da possibilidade de receber possíveis novos clientes de seu ciclo de amizades.

3) Facilitar as coisas é o lema

- Procure tornar as coisas para os clientes o mais fácil possível;

- A impressão positiva deixada será sempre a melhor.

4) Inovações

- O cliente sempre espera que a empresa apresente novidades;

- Caso o produto ou serviço não possa sofrer inovações com frequência, deve-se utilizar novas estratégias, como por exemplo, uma inovação na maneira de atender o cliente.

5) Confiança é tudo no relacionamento com o cliente

- Ao realizar uma promessa ao cliente, esta deverá ser cumprida;

- Nunca prometa algo que não possui capacidade para cumprir;

- A quebra da confiança estabelecida entre cliente e empresa pode trazer sérios prejuízos ao negócio.

6) Esteja um passo a frente do cliente

- Nunca se contente em fazer apenas o que o cliente solicitou;

- Esteja sempre um passo a frente dele e descubra seus desejos para melhor atendê-lo.

7) Realize um bom trabalho

- Ofereça qualidade sempre;

A qualidade é o mínimo que se espera de uma empresa competente.

8) A prioridade é o objetivo do cliente

- Lembre-se que o objetivo de uma empresa não é vender seu produto ou serviço, mas sim, fazer com que o produto que ela vendeu atenda a todas as necessidades do seu cliente.

5.4 – Mercado, produtos e serviços

Caracteriza-se como mercado o local onde todos se encontram para desenvolver suas atividades comerciais.

Estão inseridos no mercado: o negócio, os clientes e os concorrentes.

A abrangência de atuação do mercado pode ser pequena, como no caso de atuação na própria comunidade ou região, ou ainda, ser maior, atuando no país todo.

É importante ressaltar que com o advento da internet e do comércio eletrônico, o mercado pode abranger o mundo inteiro, sem limites de distância e comercialização.

O mercado também sofre influências de acordo com a época do ano, do tempo, ou seja, a sazonalidade que dependendo do produto ou serviço, as vendas da época podem diminuir ou aumentar.

O mercado está baseado na lei da oferta e da procura, ou seja, a troca entre os vendedores que oferecem seus produtos ou serviços e os clientes que procuram tais produtos ou serviços.

Há três situações distintas apresentadas pelo mercado:

- Situação de oferta, em que a oferta é maior que a procura. Com muitos produtos no mercado e poucos clientes procurando por eles, a concorrência torna-se acirrada, o que propicia uma redução nos valores desses produtos e/ou serviços.

- Situação de equilíbrio, em que o mercado encontra-se estabilizado com um volume de ofertas parecido com o volume de procura. Neste caso, os preços de produtos e/ou serviços tendem a permanecer estáveis.

- Situação de procura, em que muitos clientes estão à procura de produtos e serviços e poucos vendedores os oferecem no mercado. Neste caso, com o excesso de compradores, ocorre um aumento no valor desses produtos e/ou serviços.

Já os tipos de mercados são classificados de acordo com o seu dinamismo e segundo o seu grau de diversidade.

Classificação do tipo de mercado em relação ao seu dinamismo

Mercado Estável

- Caracteriza-se como um mercado que sofre poucas alterações ao longo do tempo.

- É um mercado bastante conservador onde as empresas pouco alteram seus produtos ou serviços por entenderem que os consumidores quase não mudam suas necessidades e seus hábitos de compra.

- É um tipo de mercado que permite elaborar planejamentos de longo prazo e estratégias de ofertas de produtos e serviços com ciclo de vida duradouro.

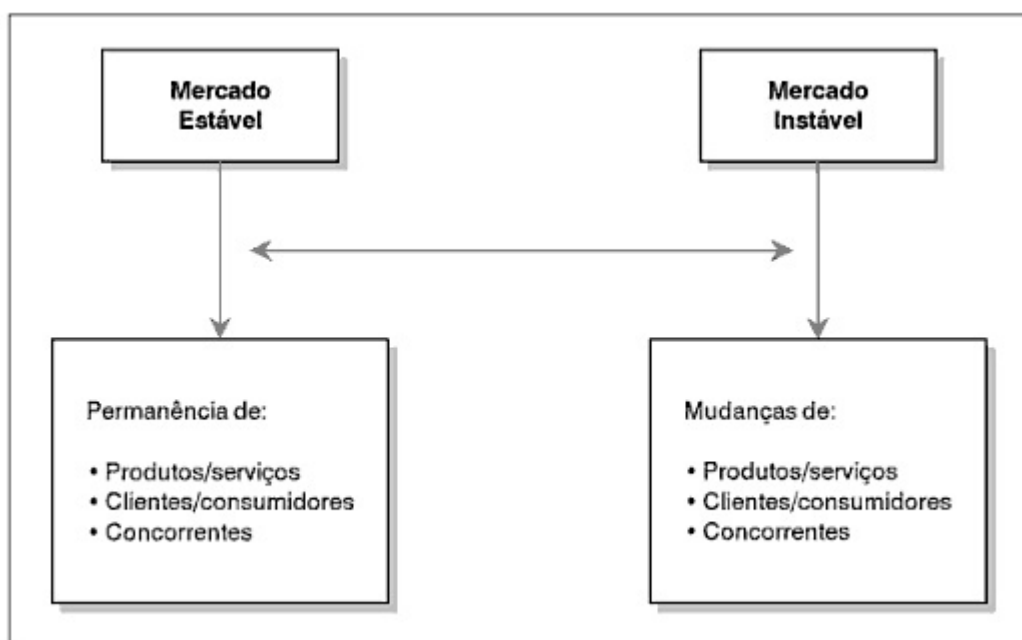
Mercado Instável

- Caracteriza-se como um mercado agitado e turbulento que vive em constante mutação.

- Por atenderem consumidores ávidos por novidades e em constante mudança de hábitos de consumo, as empresas precisam alterar seus produtos com grande frequência.

- Com tantas mudanças imediatas, o mercado torna-se instável e imprevisível com produtos ou serviços com um ciclo de vida curto e extremamente rápido.

Esquema dos tipos de mercados:



Fonte: http://books.google.com.br/books?id=R0svwwr6E80C&printsec=frontcover&dq=chiavenato&source=bl&ots=-Ozzr7hu-r&sig=EH6L9iAKYx9GMNIUMajiOsE_r_k&hl=pt-BR&sa=X&ei=eSH_T6neFonc9ATL64TxBg&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=chiavenato&f=false

Classificação do tipo de mercado em relação ao seu grau de diversidade

Mercado Homogêneo

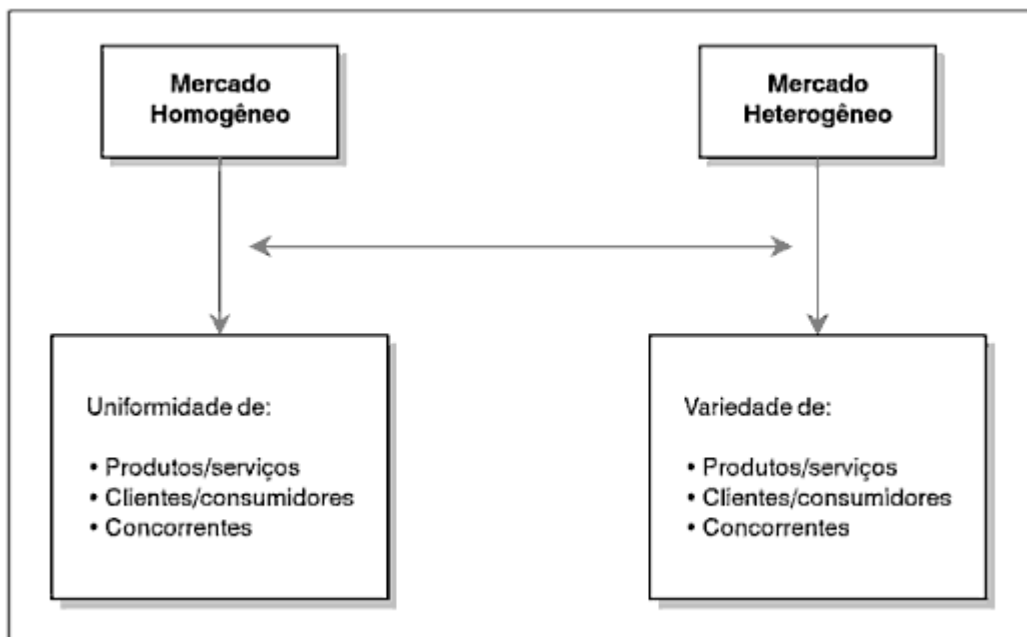
- Caracteriza-se como um mercado que apresenta empresas com produtos ou serviços semelhantes, assim como seus clientes.

- As empresas adotam uma postura única com relação a seus clientes e acabam tratando-os da mesma forma, uma vez que suas necessidades e desejos são muito parecidos.

Mercado Heterogêneo

- Caracteriza-se por um mercado que apresenta empresas com diversos produtos ou serviços para atender a um público também diversificado com diferentes características e necessidades.

Esquema dos tipos de mercados:



Fonte: http://books.google.com.br/books?id=R0svwwr6E80C&printsec=frontcover&dq=chiavenato&source=bl&ots=-Ozzr7hu-r&sig=EH6L9iAKYx9GMNIUMajiOsE_r_k&hl=pt-BR&sa=X&ei=eSH_T6neFonc9ATL64TxBg&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=chiavenato&f=false

Encerramento

Olá,

Encerramos este curso com a ideia de que conseguimos transmitir e explicar a importância da administração no dia a dia de qualquer empresa, independente de seu tamanho.

Esperamos que as informações e conhecimentos que transmitimos sejam úteis no desenvolvimento de seu trabalho e de sua carreira profissional e o ajude a solucionar dúvidas sobre o tema.

Lembramos que este curso constitui um apanhado geral sobre os principais aspectos que envolvem a profissão.

Sucesso!

Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em <<http://books.google.com.br>>. Acesso em 13 de julho de 2012.

Como elaborar um plano de negócio. Cartilha do Sebrae. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em 17 de julho de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em <<http://books.google.com.br>>. Acesso em 18 de julho de 2012.

Portal Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em 19 de julho de 2012.

Portal Wikipédia. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em 20 de julho de 2012.

Glossário de termos contábeis. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/glossario.htm>>. Acesso em 20 de julho de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração para administradores e não-administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de vendas: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em <<http://books.google.com.br>>. Acesso em 23 de julho de 2012.