

Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis – IES

Curso de Administração de Empresas

APOSTILA

GESTÃO: EMPREENDEDORISMO

Maurício Vasconcellos Leão Lyrio, Esp.

Florianópolis (SC), 2008

Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis – IES

Curso de Administração de Empresas

APOSTILA

GESTÃO: EMPREENDEDORISMO

Curso: Administração de Empresas

Série: 2^a/3^a Fases

Turno: Noturno

Disciplina: Gestão: Empreendedorismo

Professor: Maurício Vasconcellos Leão Lyrio, Esp.

APRESENTAÇÃO

Prezados(as) alunos(as),

Sejam bem vindos à disciplina **Gestão: Empreendedorismo!** Esta disciplina tem por objetivo possibilitar aos alunos a aquisição e compreensão de conhecimentos relativos aos fundamentos da gestão e do empreendedorismo, com foco na busca da excelência do desempenho.

A apostila que você tem em mãos servirá como apoio à disciplina, tendo a finalidade de apresentar resumidamente as bases teórico-conceituais necessárias à compreensão dos tópicos que serão discutidos em sala de aula. Para tanto, se divide em 03 (três) partes, a saber:

- **Empreendedorismo** – apresenta as definições e o histórico do empreendedorismo, discute as competências e comportamentos dos empreendedores de sucesso e trata das diferenças existentes entre o empreendedorismo de *start-up* e o empreendedorismo corporativo;
- **Plano de Negócios** – Apresenta a principal ferramenta do empreendedor (O Plano de Negócios – PN), discutindo o que ele é, quais são suas finalidades e qual a sua estrutura;
- **Modelos de Gestão** – apresenta uma introdução aos conceitos de modelagem organizacional e discute duas metodologias bastante utilizadas pelas organizações de classe mundial: (i) o Balanced Scorecard (BSC) e (ii) o Modelo de Excelência do PNQ.

Por fim, é importante ressaltar que este material foi elaborado com base em textos extraídos e compilados de diversas fontes, as quais são referenciadas ao fim de cada aula. Desta forma, as idéias e conceitos aqui discutidos não são de autoria do professor da disciplina, tendo sido preservado, em sua totalidade, o conteúdo da versão original das obras.

Bons estudos!

Prof. Maurício Vasconcellos Leão Lyrio, Esp.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução histórica das teorias administrativas.....	8
Figura 2: Fatores que influenciam o processo empreendedor	14
Figura 3: Fases do Processo Empreendedor.....	15
Figura 4: Comparação dos domínios empreendedor e administrativo	23
Figura 5: Exemplo de análise SWOT	37
Figura 6: Gráfico do ciclo de vida do produto.....	41
Figura 7: Matriz BCG	42
Figura 8: Visão sintética do Balanço Patrimonial	66
Figura 9: Principais diferenças entre empreendedorismo corporativo e de <i>Start-up</i>	73
Figura 10: Modelo de Excelência da Gestão	86
Figura 11: Diagrama da Gestão.....	88
Figura 12: Dimensões e Fatores de Avaliação.....	89

SUMÁRIO

Bons estudos!.....	3
PARTE I – EMPREENDEDORISMO	7
AULA 01: Introdução e histórico do empreendedorismo.....	7
AULA 02: Definições e conceitos ligados ao empreendedorismo e o processo empreendedor	13
AULA 03: Competências e comportamentos do empreendedor de sucesso – Espírito Empreendedor	17
AULA 04: Competências e comportamentos do empreendedor de sucesso – Diferenças e semelhanças entre o empreendedor e o administrador	22
AULA 05: Competências e comportamentos do empreendedor de sucesso – Identificação de oportunidades	25
PARTE II – PLANO DE NEGÓCIOS	28
AULA 06: Plano de negócios – O que é e para que serve.....	28
AULA 07: Estrutura do Plano de Negócios – Caracterização do empreendimento	31
AULA 08: Estrutura do Plano de Negócios – Definição da estratégia.....	33
AULA 09: Estrutura do Plano de Negócios: Produtos e Serviços	39
AULA 10: Estrutura do Plano de Negócios – Análise de mercado.....	44
AULA 11: Estrutura do Plano de Negócios – Estratégia de Marketing ...	48
AULA 12: Estrutura do Plano de Negócios – Plano operacional.....	55
AULA 13: Estrutura do Plano de Negócios – Plano de recursos humanos	59
AULA 14: Estrutura do Plano de Negócios – Plano financeiro.....	64
AULA 15: Empreendedorismo Corporativo – definições e conceitos	72
PARTE III – MODELOS DE GESTÃO	75

AULA 16: Modelos de Gestão e Modelos de Avaliação de Gestão – Introdução	75
AULA 17: Modelos de Gestão e Modelos de Avaliação de Gestão – Balanced Scorecard.....	78
AULA 18: Fundamentos da Excelência	83
AULA 19: Modelo de Excelência do PNQ.....	86
AULA 20: PNQ – Perfil da Organização e Critérios de Enfoque e Aplicação	91

PARTE I – EMPREENDEDORISMO

AULA 01: Introdução e histórico do empreendedorismo

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20” (Timmons, 1990)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo apresentar uma breve introdução ao tema “Empreendedorismo” bem como discutir o Histórico do Empreendedorismo no Brasil e no mundo e a importância do tema no desenvolvimento econômico dos países.

1. Introdução

Ao contrário dos E.U.A., no qual o conceito de empreendedorismo já é conhecido e utilizado há vários anos, no Brasil o estudo do tema tem se intensificado a partir do fim dos anos 90. A preocupação com a criação de empresas duradouras e a diminuição da taxa de mortalidade das empresas existentes são considerados fatores importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil. Isto se deve principalmente à necessidade das grandes empresas brasileiras em aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado (conseqüências do processo de globalização e das tentativas de estabilização da economia brasileira). A principal conseqüência desta situação foi o aumento do desemprego, o que levou esses ex-funcionários a buscarem novas formas de sobrevivência, muitas vezes iniciando novos negócios, sem possuir experiência no ramo e utilizando-se das economias pessoais. O processo de criação de novos negócios foi também intensificado com a popularização da internet, se constituindo no que hoje em dia é chamado de nova economia. Além desses ainda existem os herdam negócios familiares e dão continuidade a empresas criadas há décadas.

Este conjunto de fatores incentivou a discussão a respeito do empreendedorismo no Brasil, com ênfase em:

- Pesquisas acadêmicas sobre o assunto;
- Criação de programas específicos para o público empreendedor;

As micro, pequenas e médias empresas têm grande importância no desenvolvimento da economia mundial, sendo responsável por cerca de 50% do PIB em alguns países e com tendências de crescimento. No Brasil, em 2003, a participação dessas empresas no PIB era da ordem de 25%. Maiores informações sobre a participação das MPME na economia brasileira são encontradas em Dolabela (2006, p.125).

2. A Revolução do Empreendedorismo

O mundo tem passado por diversas transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foram criadas a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Essas invenções foram frutos de inovações, de algo inédito ou de novas formas de utilizar coisas já existentes. Por trás dessas invenções, existem grupos de pessoas que buscam fazer acontecer, ou seja, os empreendedores.

Ao longo do tempo, alguns conceitos administrativos predominaram, em virtudes de contextos sócio-políticos, culturais, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento e consolidação do capitalismo, entre outros. A Figura 1 abaixo apresenta quais foram os conceitos mais determinantes em cada época.



Figura 1: Evolução histórica das teorias administrativas

Fonte: Dornelas, 2001

O ensino e discussão sobre empreendedorismo tem se intensificado nos últimos anos principalmente devido ao rápido avanço tecnológico, que requer um número cada vez maior de empreendedores. O avanço tecnológico aliado com a sofisticação da economia e dos meios de produção e serviços gerou uma necessidade de formalização de conhecimentos que antes eram obtidos de forma empírica. Esses fatores nos levam ao que é chamado atualmente de “A era do Empreendedorismo”, pois são os empreendedores que estão atualmente criando novas relações de trabalho, novos empregos, quebrando antigos paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Dada sua importância para o desenvolvimento da economia, o empreendedorismo tem sido centro de políticas públicas em diversos países, conforme relacionado nos exemplos abaixo:

Reino Unido: Em 1998 publicou um relatório a respeito do seu futuro competitivo, o qual enfatizava a necessidade de se desenvolver uma série de iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região;

Alemanha: Tem estabelecido vários programas que destinam recursos financeiros, e apoio na criação de novas empresas. Na década de 90, aproximadamente 200 centros de inovação foram criados, provendo espaço e outros recursos para empresas start-ups;

Finlândia: Em 1995, o decênio do empreendedorismo foi lançado na Finlândia com vistas a criar uma sociedade empreendedora, promover o empreendedorismo como uma fonte de geração de emprego e incentivar a criação de novas empresas;

Israel: Programa de Incubadoras Tecnológicas (+ de 500 negócios já foram criados nas 26 incubadoras do projeto). Houve ainda uma avalanche de investimento de capital de risco nas empresas israelenses, sendo que mais de 100 empresas criadas em Israel encontram-se com suas ações na NASDAQ (Bolsa de ações de empresas de tecnologia e Internet, nos EUA).

França: Iniciativas para promover o ensino de empreendedorismo nas universidades, particularmente para engajar os estudantes. Incubadoras baseadas nas universidades estão sendo criadas; uma competição nacional para

novas empresas de tecnologia foi lançada; e uma fundação de ensino do empreendedorismo foi estabelecida.

3. Empreendedorismo no Brasil

O desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil se deu a partir da década de 90 com a criação de entidades como o SEBRAE e SOFTEX. Antes deste período, o ambiente político e econômico do país não eram propícios e os empreendedores não encontrava informações suficientes no desenvolvimento de seus negócios.

No Brasil, o tema empreendedorismo passou a tomar forma com os programas desenvolvidos no âmbito da SOFTEX, principalmente em incubadoras de empresas e em universidades/cursos de ciência da computação. Atualmente, acredita-se que o país entrará no novo milênio em condições de desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo do mundo, comparável ao que acontece nos E.U.A. Algumas iniciativas de suporte ao empreendedorismo no Brasil são listadas abaixo:

- Softex (Genesis)
- Empretec (SEBRAE)
- Brasil Empreendedor
- Projeto REUNE (CNI/IEL)
- Começa a haver a figura do capitalista de risco
- Crescimento das incubadoras de empresas tradicionais, tecnológicas e mistas.
- Ensino de empreendedorismo nas universidades
- Entidades de apoio (Sebrae, Endeavor, Instituto Empreendedor do Ano da Ernst & Young...)
- Alternativas de financiamento: Fapesp, Finep, Angels, VCs...
- Crescimento de franquias

4. Análise Histórica do Surgimento do Empreendedorismo

A palavra *Empreendedor* tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Uma análise histórica do desenvolvimento do empreendedorismo é proposta por Hisrich (1986):

Primeiro uso do termo

O primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Pólo, que tentou estabelecer uma rota comercial com o oriente. Neste caso o empreendedor corria os riscos físicos e emocionais, enquanto o capitalista assumia os riscos de forma passiva.

Idade Média

O termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Não assumia riscos e gerenciava projetos com recursos disponibilizados geralmente pelo governo.

Século XVII

Primeiros indícios da relação entre assumir riscos e empreendedorismo. Relação entre empreendedor e governo, onde o primeiro assumia a responsabilidade por prestar algum serviço ou fornecer produtos ao governo, por meio de um contrato estabelecido entre as partes. Nesses contratos geralmente os preços eram pré-fixados, sendo que qualquer lucro ou prejuízo que viesse a ocorrer era de inteira responsabilidade do empreendedor. Neste período, Richard Cantillon, foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (que assume os riscos) do capitalista (que fornece o capital necessário).

Século XVIII

Neste período o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, devido provavelmente ao início da industrialização que ocorria no mundo. (Exemplo: Thomas Edison).

Séculos XIX e XX

Neste período os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados como aqueles que organizam, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, a serviço do capitalista.

5. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (capítulos 1 e 2)

Bibliografia Complementar

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luíza. São Paulo: Ed. Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios. São Paulo: Thomson, 2002. (Introdução)

AULA 02: Definições e conceitos ligados ao empreendedorismo e o processo empreendedor

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (Schumpeter, 1949)

Objetivo da aula: O objetivo desta aula é apresentar os principais conceitos ligados à Empreendedorismo e discutir o chamado Processo Empreendedor.

1. Conceituando Empreendedorismo

A definição acima, de Joseph Schumpeter, é uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor. Outras definições do termo *Empreendedorismo* foram desenvolvidas, com abordagens diferentes, conforme relacionado abaixo:

- Kirzner (1973) – O empreendedor é aquele que cria equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente;
- Harvard Business School - Empreendedorismo é “a identificação de novas oportunidades de negócio, independentemente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor”;
- Babson College - define o termo de forma ainda mais abrangente: “empreendedorismo é uma maneira holística de pensar e de agir, sempre com obsessão por oportunidades, e balanceada por uma liderança”.

O ato de empreender está relacionado à identificação, análise e implementação de oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Isto pode ocorrer através da criação de novas empresas, mas também ocorre em empresas já estabelecidas, organizações com enfoque social,

entidades de natureza governamental etc. Por trás destes negócios estão indivíduos diferenciados, conhecidos por empreendedores.

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Os seguintes aspectos referentes ao empreendedor, são encontrados em qualquer definição de Empreendedorismo:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- Aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

2. O Processo Empreendedor

O processo empreendedor inicia-se quando fatores externos, ambientais e sociais aliados às aptidões pessoais do empreendedor surgem, possibilitando o início de um novo negócio. A Figura 2 apresenta os fatores que influenciam no processo empreendedor.

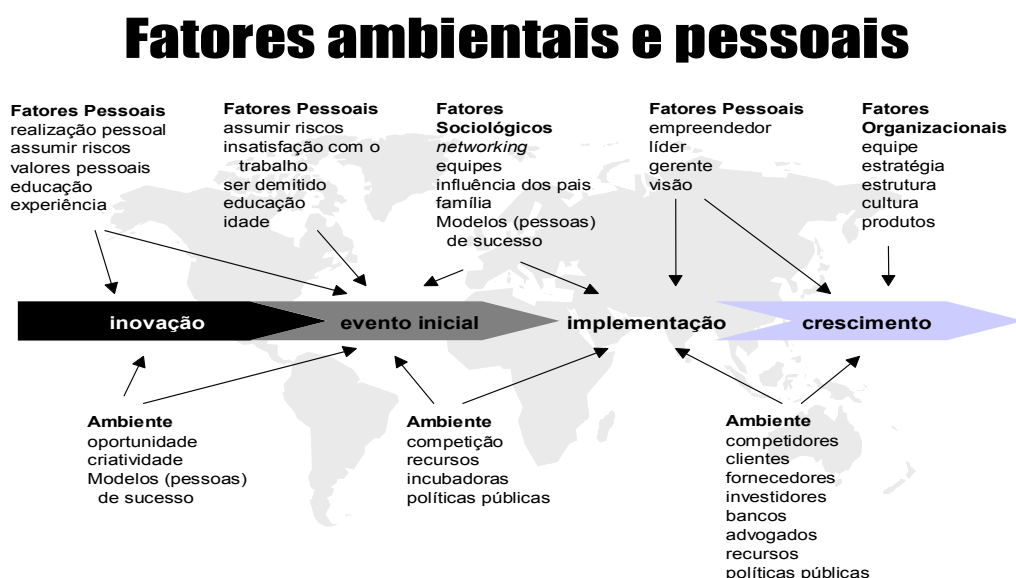


Figura 2: Fatores que influenciam o processo empreendedor

Fonte: Dornelas, 2001

Quando se fala em inovação, a semente do processo empreendedor, remete-se naturalmente ao termo de inovação tecnológica como o principal diferencial do desenvolvimento econômico mundial. O Desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores críticos, que devem ser analisados para então entender o processo empreendedor, são eles:

- Talento – Pessoas;
- Tecnologia – Idéias;
- Capital – Recursos;
- Know-how – Conhecimento.

Fases do Processo Empreendedor

As fases do Processo Empreendedor são (i) identificação e avaliação de oportunidades; (ii) Desenvolvimento do Plano de Negócios; (iii) Determinação e captação dos recursos necessários; e (iv) Gerenciamento da empresa criada.

O processo empreendedor



Figura 3: Fases do Processo Empreendedor

Fonte: Dornelas, 2001

Embora sejam apresentadas de forma seqüencial, nenhuma delas precisa ser totalmente concluída para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao se identificar e avaliar uma oportunidade, o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar. Muitas vezes ocorre ainda um outro ciclo de fases

antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere ao empreendedor mudar a concepção da empresa antes de vir procurá-lo de novo. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3 e voltou novamente para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ter concluído o anterior. O empreendedor não deve se desanimar diante dessa situação, que é muito freqüente.

3. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (capítulo 2)

Bibliografia Complementar

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luíza. São Paulo: Ed. Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios. São Paulo: Thomson, 2002. (Introdução)

AULA 03: Competências e comportamentos do empreendedor de sucesso – Espírito Empreendedor

“Os Empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento.” (Chiavenato, 2004)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo discutir o espírito empreendedor, abordando suas características e seus estilos de fazer negócios. Por fim serão discutidos os fatores críticos que podem tornar um negócio bem sucedido.

1. Introdução

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para o benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéias simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado. Segundo Schumpeter, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios. Três características básicas identificam o espírito empreendedor, são elas:

- Necessidade de realização;
- Disposição para assumir riscos;
- Autoconfiança.

Além dessas características básicas, David McClelland (1961) desenvolveu uma teoria a respeito dos empreendedores baseado em um estudo realizado em

34 países, no qual foram identificadas as seguintes características em um empreendedor bem sucedido:

- Iniciativa e busca de oportunidades;
- Perseverança;
- Comprometimento;
- Busca de qualidade e eficiência;
- Fixação de metas e objetivos;
- Busca de informações;
- Planejamento e monitoração sistemáticos;
- Capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos;
- Independência autonomia e auto-controle;
- Vontade de trabalhar duro;
- Ter orgulho do que faz;
- Ser auto-propulsionador;
- Assumir responsabilidades e desafios;
- Tomar decisões.

2. Empreendedores refugiados (segundo a perspectiva de Russel M. Knight, 1980)

Por outro lado, nem todo empreendedor busca um novo objetivo em sua vida, existem pessoas que entram em negócios para escapar de algum fator ambiental. Segundo Knight, existem alguns fatores ambientais que encorajam ou impulsionam as pessoas a iniciar novos negócios e rotulou tais empreendedores de “refugiados”. Segundo este autor, existem os seguintes tipos de refugiados:

- Refugiado estrangeiro;
- Refugiado corporativo;

- Refugiado dos pais;
- Refugiado do lar;
- Refugiada feminista;
- Refugiado social;
- Refugiado educacional.

3. Variação de Estilos de fazer negócios (segundo a perspectiva de Norman R. Smith, 1967)

Segundo este pesquisador, o estilo de fazer negócios dos empreendedores segue um *continuum* em que dois padrões básicos estão nas extremidades:

Em um extremo está o Empreendedor Artesão, que inicia um negócio basicamente com habilidades técnicas e pequeno conhecimento de gestão de negócios. Sua abordagem quanto ao processo decisório se caracteriza por:

- Orientação de curto prazo;
- Paternalismo;
- Centralização;
- Poucas fontes de capital na abertura da empresa;
- Estratégias de marketing definidas em termos de preço tradicional, da qualidade e reputação da empresa;
- Esforçar-se nas vendas basicamente por motivos pessoais.

No outro extremo encontra-se o Empreendedor Oportunista, com educação técnica suplementada por estudos de assuntos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas. Procura sempre estudar e aprender. Sua abordagem quanto ao processo decisório se caracteriza por:

- Evitar o paternalismo;
- Delegar autoridade às pessoas;
- Empregar estratégias de marketing e esforços de venda mais variados;

- Obter capitalização original de várias fontes;
- Planejar o crescimento futuro do negócio;
- Utilizar sistemas de registro e controle, orçamento apropriado, oferta precisa e pesquisa sistemática de mercado.

4. Fatores críticos de um negócio bem sucedido

A decisão de tocar seu próprio negócio deve ser muito clara. De início, é a sua decisão principal. Você deve estar profundamente comprometido com ela, para ir em frente, enfrentar todas as dificuldades que normalmente aparecem e derrubar os obstáculos que certamente não faltarão. Se o negócio falhar – e esse é um risco que realmente existe -, isso não deve derrubar seu orgulho pessoal e nem sacrificar seus bens pessoais. Tudo deve ser bem pensado e ponderado para garantir o máximo de sucesso e o mínimo de dores de cabeça. Os fatores críticos de um negócio bem sucedido envolvem as seguintes questões:

- Qual será o novo negócio: produto/serviço/mercado;
- Qual será o tipo de cliente a ser atendido;
- Qual será a forma legal de sociedade mais adequada;
- Quais serão as necessidades financeiras do novo negócio;
- Qual será o local adequado para o novo negócio;
- Como administrar as operações cotidianas do novo negócio;
- Como produzir bens e serviços dentro de um padrão de qualidade e de custo;
- Como obter os conhecimentos profundos sobre o mercado e, principalmente, sobre a concorrência;
- Como dominar o mercado fornecedor;
- Como vender e promover os produtos/serviços;
- Como encantar o cliente.

5. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

CHIAVENATO, Idalberto – Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. Rio de Janeiro: Ed. Saraiva, 2004. (Capítulo 1)

Bibliografia Complementar

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luíza. São Paulo: Ed. Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios. São Paulo: Thomson, 2002.

AULA 04: Competências e comportamentos do empreendedor de sucesso – Diferenças e semelhanças entre o empreendedor e o administrador

“O Empreendedor é aquele que assume as funções, os papéis e as atividades do administrador de forma complementar a ponto de saber utiliza-los no momento adequado para atingir seus objetivos.” (Dornelas, 2001)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo discutir as principais semelhanças e diferenças existentes entre os empreendedores e os administradores.

1. O trabalho do administrador

O administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor, e mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz. As análises efetuadas por Hampton (1991) sobre o trabalho do administrador e a proposição desse autor de um modelo geral para interpretar esse trabalho talvez resumam as principais abordagens existentes para se entender o trabalho do administrador ao longo dos anos:

- Abordagem Clássica – Foco na impessoalidade, na organização e hierarquia. O trabalho do administrador concentra-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar;
- Abordagem de Stewart (1982) – trabalho do administrador semelhante ao do empreendedor, tendo como características principais as demandas, as restrições e as alternativas;
- Abordagem de Kotter (1982) – estudo sobre as características dos gerentes gerais, capazes de criar e modificar agendas, incluir metas e planos para sua organização e desenvolver redes de relacionamento cooperativos para implementá-los;

- Abordagem de Mintzberg (1986) – Trata da atividade do trabalho gerencial, focando os papéis dos gerentes em interpessoais, informacionais e decisórios.

2. O trabalho do Empreendedor

Quando se analisam os estudos sobre o papel e as funções do administrador, efetuados por Mintzberg, Kotter, Stewart, e ainda sobre a abordagem processual do trabalho do administrador, pode-se dizer que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. Ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes, se preocupando mais com os aspectos estratégicos. As diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: Orientação estratégica, análise de oportunidades, comprometimento de recursos, controle dos recursos e estrutura gerencial.

Domínio Empreendedor	Dimensões Chave do Negócio	Domínio Administrativo
Percepção de oportunidades	Orientação Estratégica	Controle dos recursos
Revolucionário de curta duração	Análise das oportunidades	Revolucionário de longa duração
Mínima utilização em estágios periódicos	Comprometimento dos recursos	decisão tomada passo a passo com base em orçamento
Uso mínimo dos recursos existentes	Controle dos recursos	Habilidade no emprego dos recursos
informal com muito relacionamento interpessoal	Estrutura gerencial	Formal com respeito à hierarquia

Figura 4: Comparação dos domínios empreendedor e administrativo

Fonte: Adaptado de Dornelas, 2001

3. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Capítulo 2)

Bibliografia Complementar

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luíza. São Paulo: Ed. Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios. São Paulo: Thomson, 2002.

AULA 05: Competências e comportamentos do empreendedor de sucesso – Identificação de oportunidades

**“Nada é mais perigoso do que uma idéia, quando ela é a única que temos” (Alain
Emile Chartier. *In*, Dornelas, 2001)**

Objetivo da aula: O objetivo desta aula é apresentar o processo de geração de idéias inovadoras e discutir as questões importantes que fazem destas idéias boas oportunidades de negócios.

1. Diferenciando idéias de oportunidades

Talvez um dos maiores mitos a respeito de novas idéias de negócios é que elas devam ser únicas. O fato de uma idéia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua idéia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes. Uma idéia sozinha não vale nada. Em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso.

Quando um empreendedor tem uma idéia que acredita ser interessante, alguns questionamentos deverão ser feitos para determinar se essa idéia pode vir a ser uma boa oportunidade de negócios. Segundo Dornelas (2001) as perguntas pertinentes neste caso são as seguintes:

- Quais são os clientes que comprarão o produto ou serviço de sua empresa?
- Qual o tamanho atual do mercado em reais e em número de clientes?
- O mercado está em crescimento, estável ou estagnado?

- Quem são os seus concorrentes?

Além dessas perguntas básicas, são também importantes questões ligadas ao timing da idéia (momento em que a idéia foi gerada) e a experiência do empreendedor no ramo de negócios em que pretende atuar.

2. Fontes de novas idéias

Informação é a base de novas idéias. Estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor. Atualmente, a informação está ao alcance de qualquer pessoa, em diversas formas e veículos diferentes: televisão, rádio, revistas, jornais, livros, internet, outras pessoas, a própria empresa, fornecedores, compradores, entidades de classe, governo, entre outros. Só não se informa quem não quer. O difícil é selecionar a informação relevante, que realmente importa. As pessoas tendem a dar mais importância àquilo de que mais gostam, excluindo ou não notando potenciais oportunidades em seções de jornais que não lêem, programas de televisão que não assistem, sites que não acessam...isso é natural. Mas o empreendedor curioso e criativo sempre está à procura de novas oportunidades e atento ao que ocorre à sua volta.

Algumas dicas importantes na identificação de novas oportunidades e geração de novas idéias envolvem utilizar técnicas de brainstorming; conversar com pessoas de todos os níveis sociais e de idade, sobre diversos temas; pesquisar novas patentes e produtos na área em que o empreendedor pretende atuar; estar atento aos acontecimentos sociais de sua região; visitar institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios etc.; participar de conferências e congressos da área, ir a reuniões e eventos de entidades de classe e associações.

3. Avaliação de Oportunidades

Antes de desenvolver um plano de negócios, o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar despender tempo e recursos em uma idéia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado.

Qualquer oportunidade deve ser avaliada, pelo menos, sob os seguintes aspectos:

- **Mercado** – necessidades dos clientes, valor gerado aos usuários, ciclo de vida do produto, estrutura, tamanho, taxa de crescimento e participação possível;
- **Análise econômica** – Lucros depois dos impostos, tempo para ponto de equilíbrio e fluxo de caixa positivo, retorno sobre o investimento, necessidade de capital inicial;
- **Vantagens competitivas** – Custos de produção, marketing e distribuição, grau de controle, barreiras de entrada;
- **Equipe gerencial** – Pessoas da equipe, formação das pessoas, envolvimento com o negócio.
- **Crítérios pessoais** – disposição para encarar o desafio, visão de futuro (você se vê neste ramo de negócios daqui a 10 ou 15 anos?), apoio familiar, disposição para investir os bens pessoais etc.

4. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Capítulo 3)

Bibliografia Complementar

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luíza. São Paulo: Ed. Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios. São Paulo: Thomson, 2002.

PARTE II – PLANO DE NEGÓCIOS

AULA 06: Plano de negócios – O que é e para que serve

“Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições” (Dornelas, 2001)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo apresentar o Plano de Negócios e discutir suas principais finalidades.

1. Introdução

O Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve o processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um Plano de Negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. No desenvolvimento do Plano de Negócios, alguns aspectos chave devem ser focados, são eles:

- Em que negócio você está?
- O que você vende?
- Qual o mercado alvo?

Além dessas questões principais, com a utilização de um Plano de Negócios o empreendedor terá a possibilidade de:

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio;
- Gerenciar de forma eficaz e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa;

- Conseguir financiamentos;
- Identificar oportunidades e transforma-las em diferencial competitivo;
- Estabelecer comunicação interna eficaz e convencer o público externo.

Ao contrário do que se pensa inicialmente, o Plano de Negócios não se destina exclusivamente à busca de financiamento junto a bancos e investidores, este pode ter como público alvo as seguintes entidades:

- Incubadoras;
- Parceiros;
- Bancos;
- Investidores;
- Fornecedores;
- A empresa internamente;
- Clientes;
- Sócios.

2. Estrutura do Plano de Negócios

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão que seja universal e aplicável a qualquer negócio. Porém, qualquer Plano de Negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio.

- Capa;
- Sumário;
- Sumário executivo;
- Análise estratégica;
- Descrição da empresa;

- Produtos e serviços;
- Plano Operacional;
- Plano de Recursos Humanos;
- Análise de mercado;
- Estratégia de marketing;
- Plano financeiro;
- Anexos.

3. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Capítulo 5)

Bibliografia Complementar

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luíza. São Paulo: Ed. Cultura, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

AULA 07: Estrutura do Plano de Negócios – Caracterização do empreendimento

“Um bom Plano de Negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma idéia realmente inovadora; culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas” (Dornelas, 2001)

Objetivo da aula: Discutir os principais pontos a serem abordados na caracterização do empreendimento.

1. Caracterização do Empreendimento

Na caracterização da empresa deve-se apresentar um breve resumo da organização da empresa, sua história e status atual. Nesta descrição é importante mostrar o porquê de sua criação, qual seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual seu modelo de negócios e os seus diferenciais.

O aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando. A equipe de gestão é o principal foco dos investidores quando analisam um Plano de Negócios.

Outros aspectos são importantes na caracterização do empreendimento e, portanto, deverão ser apresentados. São eles:

- Equipe Gerencial;
- Organograma funcional da empresa;
- Estrutura Legal;
- Localização e infra-estrutura;
- Manutenção de registros;
- Seguro;

- Segurança;
- Terceiros;
- Parceiros Estratégicos.

2. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Capítulo 6)

Bibliografia Complementar

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luíza. São Paulo: Ed. Cultura, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

AULA 08: Estrutura do Plano de Negócios – Definição da estratégia

“Se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates.” (Sun Tzu)

Objetivo da aula: Discutir a fase relativa à análise estratégica no Plano de Negócios, apresentando os principais aspectos a serem considerados na gestão estratégica de uma organização.

1. Introdução

Todo negócio deve ter uma missão para cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretendem consagrar. Tudo isso precisa ser muito claro para que todos os parceiros saibam exatamente o que fazer, como, quando e onde. Conceitos como missão, visão, valores e objetivos globais são fundamentais para nortear os rumos do negócio. Quando todos esses conceitos são bem definidos e estabelecidos, o negócio se torna mais racional, uma vez que todas as decisões e ações são regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista. A racionalidade decorre da escolha dos meios certos para atingir determinados fins. Os meios escolhidos são racionais se eles conduzem aos resultados desejados. Uma vez definida a missão, visão, os valores e objetivos globais, o passo seguinte é definir a estratégia para conduzir esses aspectos em direção ao alcance dos objetivos estabelecidos.

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

2. Definição da Missão do Negócio

Missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe. O empreendedor pode abrir um negócio por muitas razões diferentes. Algumas dessas razões são positivas e construtivas: prestar um novo e diferente serviço à sociedade, satisfazer novas expectativas dos consumidores, aproveitar e incrementar novas tecnologias, ajudar a comunidade em determinados setores mais carentes, expressar criatividade e inovação ou investir a poupança em um negócio rentável. Outras razões são fugidias: um meio de se livrar de um emprego desagradável, pagar menos impostos, ficar menos tempo em casa ou simplesmente ter o que fazer.

A missão da empresa sempre está centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.

Assim, o mercado, os produtos/serviços e a tecnologia – o modo de fazer as coisas – quase sempre são considerados os três componentes indispensáveis na formulação da missão da empresa. São os três componentes econômicos que guiam a direção estratégica de quase todos os negócios viáveis, definindo as atividades da organização no presente e o potencial futuro do negócio.

A missão da empresa está voltada para a definição do negócio e do cliente, a fim de saber o que fazer (produto/serviço), como fazer (tecnologia a ser utilizada) e para quem fazer (mercado). Alguns exemplos de missão de uma organização são citados abaixo:

- Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável (McDonald's);
- Viver a alegria do avanço e usar a tecnologia em benefício do público (Nike);
- Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade por meio da intermediação de recursos financeiros. (Caixa Econômica Federal);

- Produzir automóveis que as pessoas desejem comprar e que tenham orgulho de possuir (Fiat).

É necessário que a missão seja assimilada e compreendida de uma maneira uniforme por toda a equipe da empresa, a fim de que haja consonância e convergência. Quanto maior a equipe, tanto maior a necessidade de detalhamento da missão.

3. Definição da Visão de Futuro

Enquanto a missão se refere à essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, a visão esta focada no futuro e no destino. A visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo. É a visão que permite ao empreendedor estabelecer objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados futuros para saber se está ou não alcançando aquilo que projetou. Assim, a visão é o componente que permite desdobrar os objetivos a serem alcançados.

4. Definição dos Objetivos Globais do Negócio

Do conceito de visão organizacional decorrem os objetivos globais da empresa. Comumente, o mercado fala em objetivos, metas e resultados. Há uma certa confusão em relação a esses termos, que são utilizados de maneira indiscriminada. Objetivos são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar. Enquanto o objetivo não é alcançado, constitui um alvo, uma meta; quando é atingido, deixa de ser algo desejável para se tornar uma realidade e, então, deve-se definir outro objetivo, provavelmente mais desafiador e complexo que o anterior. Os objetivos básicos de um negócio podem ser assim expressos:

- O lucro é a força motivadora do empreendedor;
- O serviço ao cliente e a oferta de valores econômicos desejados (bens ou serviços) justificam a existência do negócio;

- Existe a responsabilidade social e acordo com os códigos éticos e morais estabelecidos pela sociedade na qual a empresa opera.

Todo objetivo deve ser formulado de maneira abrangente para estimular a criatividade e, ao mesmo tempo, de maneira restrita para oferecer uma direção ao negócio. Na prática, toda empresa tem uma variedade de objetivos: financeiros, comerciais, administrativos, tecnológicos, sociais, comunitários etc.

Para colocar as coisas em ordem, muitas empresas definem hierarquias de objetivos de acordo com as suas prioridades e importâncias relativas. Geralmente, as empresas definem três tipos de objetivos:

- Objetivos globais ou estratégicos;
- Objetivos táticos ou departamentais;
- Objetivos operacionais.

5. Definição da Estratégia do Negócio

Definida a missão organizacional, a visão de futuro, os valores fundamentais e os objetivos, o passo seguinte é definir a estratégia capaz de conduzir ao alcance do sucesso planejado. Assim, a estratégia é o meio para chegar lá, ou seja, para transformar os objetivos em realidade.

A formulação da estratégia empresarial é feita por meio de várias e diferentes análises. Na verdade, a formulação faz parte de um todo maior que denominamos gestão estratégica.

Análise SWOT

A análise SWOT tem por objetivo analisar o ambiente externo e o ambiente interno do negócio, geralmente é representada por um retângulo dividido em quatro partes, onde as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas separadamente em cada parte.

Em relação à análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a intenção é identificar e monitorar as tendências que afetarão o seu negócio, e as

oportunidades e ameaças associadas a cada uma. (exemplo de critérios a considerar na análise do ambiente externo, vide Dornelas, 2001 p. 156)

Em relação ao ambiente interno (pontos fracos e pontos fortes), é muito importante que o empreendedor seja honesto consigo mesmo ao efetuar essa análise, não tendo medo de expor os pontos fracos de sua empresa. Identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. No que diz respeito aos pontos fortes, a analogia é a mesma, e a intenção é desenvolver vantagens competitivas com base nos pontos fortes identificados. (check list de pontos fortes e pontos fracos, vide Dornelas, 2001 p. 157)

Análise interna	
Forças	Fraquezas
1.Liderança de mercado no segmento de listas impressas, contando com uma grande carteira de anunciantes e uma invejável força de vendas. 2.Confiabilidade nas informações prestadas e facilidade de acesso. 3.Estar presente na mídia do futuro (Internet). 4.Possibilidade de aumento de faturamento através da venda de <i>links</i> , <i>banners</i> , e patrocínio no site da lista. 5.Parceria com forte grupo americano, mercado no qual a Internet já faz parte do cotidiano do cidadão comum.	1.A falta de conhecimento por parte do internauta da existência da Lista Telefônica na Internet. 2.Dificuldades provocadas pelo fato de não ser o primeiro a disponibilizar a Lista para grandes centros como São Paulo e Rio. 3.Impossibilidade de estabelecimento de barreiras a novos ingressantes.
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
1.Crescimento vertiginoso do número de usuários. 2.Criação e regulamentação de meios para a compra /venda de produtos na Internet com a segurança necessária às transações. 3.Aumento exponencial no número de terminais telefônicos, principalmente após a privatização do setor, devido à livre concorrência. 4.Aumento do interesse das empresas pela divulgação na Internet.	1.O serviço da Lista na Internet poderá vir a ser oferecido pelas próprias operadoras telefônicas (ou suas parceiras), que além de deter o banco de dados mais atualizado, possuem o <i>know how</i> do setor. Isto fica agravado pela privatização do setor de telefonia. 2.O retorno para os anunciantes não atender às expectativas, provocando a fuga desta mídia e o descrédito.

Figura 5: Exemplo de análise SWOT

Fonte: Dornelas, 2005

Formulação da Estratégia

Em virtude das forças e fraquezas da empresa e de oportunidades e ameaças do ambiente externo, procura-se o melhor caminho para alcançar os objetivos globais para aproveitar ao máximo as forças internas e as oportunidades

externas e neutralizar as fraquezas internas e as ameaças externas. Trata-se de esgueirar entre as vantagens e as restrições, tanto internas quanto externas.

Implementação da Estratégia

Definida a estratégia empresarial, o próximo passo é a sua implementação, ou seja, tem início o processo de ação pelas pessoas que tocam o empreendimento. Implementar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la. A maior parte dos desafios estratégicos decorre de sua implementação. Implementar significa explicar a todos os parceiros como tudo vai funcionar, comunicar a missão, a visão, os valores, os objetivos globais e quais os caminhos escolhidos para alcançá-los.

Avaliação da Estratégia

Consiste em acompanhar os resultados da estratégia empresarial e promover os ajustes e as correções necessários para adequá-la às mudanças que acontecem no meio do caminho. Todo planejamento é feito antes dos eventos ocorrerem e nada é mais natural do que adequá-lo e ajustá-lo continuamente às mudanças que acontecem interna e externamente durante sua consecução.

6. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Bibliografia Básica

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006. (Capítulo 8)

Bibliografia Complementar

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

AULA 09: Estrutura do Plano de Negócios: Produtos e Serviços

“Tudo aquilo que o cliente distingue e percebe à sua maneira deve constituir os componentes do produto/serviço. O cliente é o rei do mercado e, para conquistá-lo, a empresa deve atendê-lo de forma a encantá-lo em todas as ocasiões.” (Chiavenato, 2006)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo discutir os produtos/serviços desenvolvidos pelas empresas, apresentando o conceito de ciclo de vida do produto e a questão da estratégia de desenvolvimento do mesmo com base na matriz BCG.

1. Introdução

O produto fabricado ou o serviço prestado constitui o resultado final de todas as operações da empresa. A empresa – como uma totalidade - trabalha para produzir um determinado produto ou prestar determinado serviço. O produto/serviço representa aquilo que empresa sabe fazer ou produzir.

Na elaboração do Plano de Negócios, é importante especificar quais são os produtos e serviços de sua empresa, por que ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção e em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência. Se você tem tanto um produto quanto um serviço, não deixe de mencionar isso em seu plano de negócios. Diga onde você obterá os suprimentos e por que estes fornecedores foram escolhidos.

Liste os produtos ou serviços futuros que você planeja fornecer quando sua empresa crescer. Especifique os direitos autorais, patentes ou registros de marcas nesta seção.

Dicas para um fabricante ou atacadista:

- Descrever detalhadamente o desenvolvimento do produto a partir do recebimento da matéria-prima, até o produto acabado;
- Descrever as necessidades de matéria-prima, suas características, custos, fornecedores, sazonalidade, fornecedores ou matéria-prima alternativos (se houver) e previsão de compra;
- Descrever quais equipamentos são utilizados no processo produtivo, custos de manutenção, operários necessários, turnos de trabalho, índices de refugo etc.

Dicas para um varejista:

- Descrever os produtos ou famílias de produtos vendidos e quais os fornecedores, por que foram escolhidos, onde se localizam e o prazo de recebimento;
- Controle de estoques, margens praticadas nas vendas, estoque ótimo a permanecer nas lojas etc.

2. Ciclo de Vida do Produto

Normalmente os produtos possuem um ciclo de vida, passando por quatro etapas clássicas de desenvolvimento, e possuindo características específicas em cada uma delas. As etapas do Ciclo de Vida dos Produtos são as seguintes:

- Introdução ou nascimento;
- Crescimento;
- Maturação;
- Declínio.

É importante especificar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se os produtos da sua empresa. Dependendo do estágio em que se encontram, a empresa adotará diferentes estratégias de marketing.

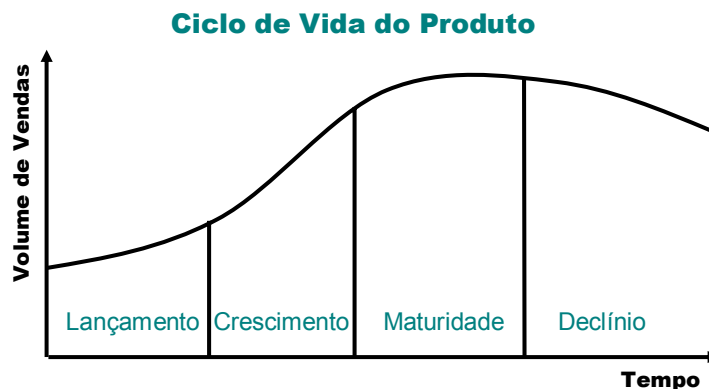


Figura 6: Gráfico do ciclo de vida do produto

Fonte: Dornelas, 2005.

3. Estratégia do Produto

A empresa deve especificar as maneiras que utiliza para determinar os produtos futuros em função do desempenho dos atuais e, assim, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos clientes.

A descrição do produto no plano de negócios deve destacar suas características e benefícios. Deve ficar claro para o empreendedor as diferenças entre estes dois atributos e, se possível, deve-se fazer uma comparação com os atributos dos produtos da concorrência.

Análise da Carteira de Produtos (Matriz BCG)

É interessante que se faça uma boa análise da situação atual da carteira de produtos da empresa, bem como suas perspectivas no mercado em que estão inseridos. Uma técnica bastante utilizada em marketing, que pode ajudar o empreendedor neste trabalho, é a técnica denominada “matriz BCG”, que analisa a carteira de produtos com base em dois grandes fatores: Crescimento de mercado e participação relativa de mercado.

Dependendo da situação em relação aos dois fatores, os produtos podem ser definidos como:

- Dúvida;
- Estrela;

- Vaca Leiteira;
- Abacaxi.

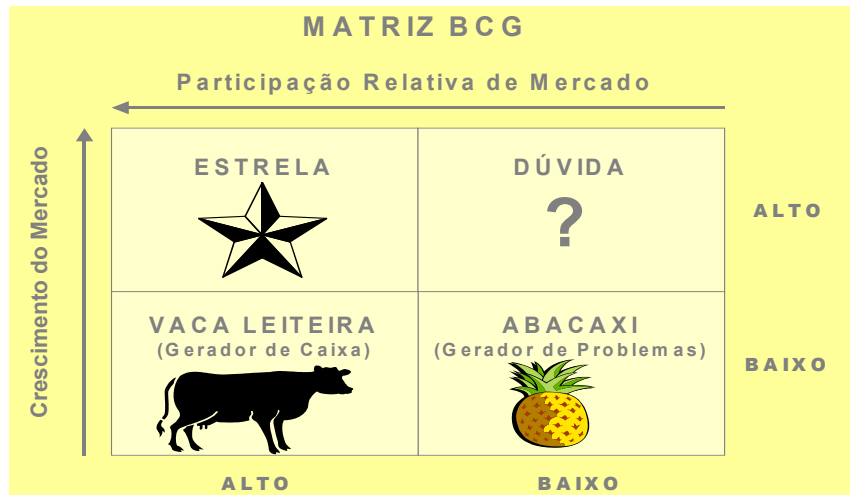


Figura 7: Matriz BCG

Fonte: Dornelas, 2005

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

Tecnologia

Se a empresa é detentora da tecnologia isso deve ser enfatizado no plano de negócios como um diferencial competitivo em relação à concorrência. Por outro lado, se a empresa depende de fornecedores ou parceiros tecnológicos, deverá demonstrar como fará para diminuir ou eliminar essa dependência. Se isso não for possível, deve estabelecer estratégias que garantam maior segurança e menor suscetibilidade aos eventos externos.

Pesquisa e Desenvolvimento

Qualquer empresa que comercialize produtos de base tecnológica, necessariamente, deve possuir uma política interna de pesquisa e desenvolvimento. Empresas de pequeno porte geralmente não possuem recursos

para instalar laboratórios de pesquisa e desenvolvimento dentro da própria empresa, mas podem recorrer a parceiros como institutos de pesquisa e universidades. É preciso que o orçamento dessas empresas preveja uma parcela significativa para pesquisa e desenvolvimento.

Produção e Distribuição

Fatores como o processo de produção da empresa, os recursos utilizados (matéria prima, funcionários, fornecedores, máquinas etc.), a composição dos custos do produto final, distribuição e os custos envolvidos neste processo entre outros, devem ser expostos de forma objetiva no plano de negócios.

4. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Capítulo 6)

Bibliografia Complementar

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

DOLABELA, Fernando. – O Segredo de Luísa. São Paulo: Ed. Cultura, 2000.

AULA 10: Estrutura do Plano de Negócios – Análise de mercado

Objetivo da aula: O objetivo desta aula é apresentar os procedimentos relativos à análise de mercado.

1. Introdução

A análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará ser mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente. É importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora.

É importante que o empreendedor considere fatores como a concorrência direta e indireta, segmentação do mercado, tendências do setor, tendências de consumo, novos ingressantes no mercado, produtos/serviços substitutos, os fornecedores etc. no momento de realizar a análise de mercado. Para tanto, Dornelas (2005, p. 143) sugere um roteiro composto, conforme abaixo:

- Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio;
- Descrever o setor onde seu negócio está inserido;
- Analisar os principais competidores;
- Efetuar comparações com os competidores.

2. Análise da Indústria/Setor

Deve ser feito um breve histórico desse mercado nos últimos anos e a análise das tendências do setor para os próximos anos. Procure responder às seguintes perguntas antes de colocar as informações de mercado no plano de negócios:

- Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores?
- Como o mercado está estruturado e segmentado?
- Quais as oportunidades e ameaças desse mercado?

3. Descrição do Segmento de Mercado

Após uma análise macro do setor, você deve partir para uma análise particular do segmento de mercado de sua empresa. Você deve procurar mostrar o que está acontecendo com o setor e quais são as perspectivas para sua empresa dentro desse setor. O empreendedor deve saber coletar informações e selecionar as informações que serão úteis para conhecer melhor o mercado específico onde estará entrando. Estas informações podem ser obtidas por duas fontes:

- Fontes secundárias;
- Fontes primárias.

As **Fontes secundárias** podem incluir pesquisas já prontas, dados dispersos, gráficos, tabelas, banco de dados entre outros, que podem ser providas por instituições ou empresas. As **fontes primárias**, consideradas mais eficazes para se conhecer as tendências de mercado e preferências do consumidor, são as chamadas pesquisas de mercado.

As pesquisas primárias devem ser feitas de forma objetiva, com poucas questões, de preferência de múltipla escolha e que consigam atingir o objetivo definido pelo empreendedor. Antes de partir para a pesquisa de mercado, o empreendedor deve saber com quais clientes em potencial a pesquisa deve ser feita, ou seja, qual será o seu mercado-alvo e como ele está segmentado. Isso permite intensificar esforços e definir o foco da pesquisa.

Quando se define um segmento de mercado, está-se definindo um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns, que

serão o foco das vendas. Conhecendo os hábitos de consumo, os estilos de vida e onde vivem, fica mais fácil segmentar os grupos de consumidores para o seu produto ou serviço. Tente identificar os seguintes aspectos:

- Geografia (onde os consumidores moram?)
- Perfil (como eles são?)
- Estilo de vida (como vivem e o que fazem?)
- A personalidade (como eles agem?)

4. Análise da Concorrência

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando uma empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto. Esta análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos de sua empresa são avaliados tendo como referência os competidores principais.

Entre esses atributos encontram-se: diferenciais e benefícios do produto, participação em vendas, canais de venda utilizados, qualidade, preço, localização, eficácia da publicidade, tempo de entrega, competência dos funcionários, métodos de produção etc.

Naturalmente, existem mercados em que competem várias empresas entre si, e outros que a quantidade de empresas é menor. Então a seleção de quais concorrentes deverão ser analisados com mais detalhes depende de qual é a participação de sua empresa no mercado e a participação daquelas empresas com as quais você disputa.

5. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005. (Capítulo 6)

Bibliografia Complementar

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

DOLABELA, Fernando. – O Segredo de Luísa. São Paulo: Ed. Cultura, 2000.

AULA 11: Estrutura do Plano de Negócios – Estratégia de Marketing

“De nada adianta saber fabricar um bom produto ou prestar um bom serviço. É preciso também saber colocá-lo no mercado e conseguir convencer as pessoas a comprá-lo.” (Chiavenato, 2006)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo discutir as estratégias de marketing, que podem ser utilizadas por um empreendedor como meio para atingir os objetivos da empresa, utilizando-se do chamado *marketing mix*.

1. Introdução

A palavra marketing vem do inglês *market*, que significa mercado. O marketing corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de produtos/serviços no mercado consumidor. Assim, o marketing está voltado completamente para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final. A palavra marketing tem sido traduzida por alguns autores como *mercadologia*.

As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4P's (quatro pés). A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores. A projeção de vendas está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente.

O composto de marketing (marketing mix) é formado pelos 4 P's, quais sejam, Produto, Preço, Praça e Promoção. A seguir, cada um dos componentes do marketing mix será discutida separadamente.

2. Produto

Posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às necessidades e expectativas do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência. Isto pode ser feito pela criação de variações do produto, opcionais, acessórios, kit completo, peças individuais etc. Dentre as questões a serem consideradas, incluem-se:

- Variedade de mercadorias;
- Seleção de produtos;
- Serviços a oferecer;
- Desenho da loja;
- Atmosfera;
- Marca;
- Embalagem;
- Etc.

2.1 Estratégias de Produto

As estratégias de produto/serviço declaram as necessidades de mercado que devem ser atendidas pela oferta de diferentes produtos. Deve-se considerar: (i) quais são os produtos/serviços do negócio; (ii) avaliar os produtos/serviços da empresa; (iii) entender a percepção do consumidor com relação a um produto/serviço ser comparado ao da concorrência; (iv) identificar a característica que faz de seu produto/serviço ser único; (v) identificar as vantagens competitivas que seu produto/serviço apresentam; (vi) identificar os benefícios que os consumidores obterão do seu produto/serviço.

- **Posicionamento de produtos** – ao introduzir uma marca no mercado;

- **Reposicionamento de produtos** – visualizar a situação atual do produto e descobrir novo posicionamento que pareça funcionar melhor;
- **Novo produto** – introdução de novos produtos para satisfazer a novas necessidades e continuar exercendo pressão competitiva nos produtos existentes.
- **Marketing de valor agregado** – cumpre promessas feitas pelo produto/serviço. Estratégia direcionada à satisfação total do consumidor (qualidade, serviço ao consumidor, compromisso de tempo).

3. Preço

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deva ter. Dentre as questões a serem consideradas, incluem-se:

- Níveis de preço;
- Planos de crediário oferecidos;
- Cartões de crédito aceitos;
- Etc.

3.1 Estratégias de preço

Estão ligadas à determinação do preço de um produto/serviço. Os quatro fatores importantes para se chegar a um preço são (i) objetivos da política de preços, (ii) custos, (iii) concorrência e (iv) demanda.

3.1.1 Produtos novos

- **Desnatação de mercado (skimming)** – Estabelecer um preço alto durante a fase inicial de vida do produto;

- **Penetração** – Estabelecer um preço baixo durante a fase inicial da vida do produto e fazer grandes promoções para ganhar participação de mercado.

3.1.2 Produtos estabelecidos

- **Manutenção de preço** – política de preços que mantém a posição de mercado e consolida a imagem pública do produto;
- **Redução de preço** – Cortar o preço para igualar ao da concorrência ou ser mais baixo;
- **Aumento de preço** – para segmentar o mercado atual atendido e obter vantagens das diferenças entre produtos.

3.1.3 Flexibilidade de preços

- **Um só preço** – cobrar o mesmo preço de todos os clientes, baseado em mesmas condições e quantidades; ajuda a simplificar as decisões de preço e manter boas relações com os clientes;
- **Preço flexível** – cobrar preços diferentes de clientes diferentes baseado em mesmas condições e quantidades; o preço é baseado no valor do cliente para o negócio.

4. Praça (canais de distribuição)

Os canais de distribuição envolvem diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Referem-se aos canais de marketing, à distribuição física e aos serviços ao cliente. A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo. Características ligadas à armazenagem, localização de depósitos e lojas, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e embalagem do produto devem ser considerados para definir os canais de distribuição mais adequados.

4.1 Estratégias de distribuição

As características do produto/serviço interferem diretamente nos canais de distribuição que podem e devem ser adotados pela empresa. Bens de consumo imediato geralmente são disponibilizados ao consumidor via varejistas ou distribuidores e atacadistas. Já os bens de capital de grande porte, os bens de maior valor agregado, utilizam venda direta por meio de equipes de vendas. Pode-se ainda mesclar vários canais de distribuição par um mesmo tipo de produto, como é o caso de bens de consumo duráveis, insumos industriais básicos, bens de capital de pequeno porte etc. Dentre as estratégias de distribuição citam-se:

- **Estrutura de canal** – processo pelo qual se utiliza intermediários para a venda ao consumidor final; a distribuição pode ser direta ou indireta; alcança o maior número de consumidores o mais rápido possível, com baixos custos, porém ainda mantendo o controle.
- **Canal múltiplo** – quando existem dois ou mais canais diferentes de distribuição de produtos e serviços; obtêm grandes acesso a cada segmento de mercado para aumentar o negócio.

5. Promoção (propaganda/comunicação)

Três fatores devem ser considerados no plano de promoção de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções. A quantidade de pessoas e suas qualificações vão depender dos canais de distribuição que foram escolhidos.

A propaganda pode ser feita por meio de diversos veículos de comunicação. A escolha de cada um depende do público que se deseja atingir. Os veículos de comunicação mais usados são a televisão, o rádio, mala direta, outdoors, distribuição de panfletos e brindes, patrocínios a eventos, internet, displays em pontos de venda, busdoor, anúncios em listas telefônicas, guias setoriais, jornais, participação em feiras etc. Fazer propaganda geralmente custa caro, e a escolha dos veículos adequados, a quantidade e periodicidade da propaganda são fundamentais para que a empresa otimize o capital investido.

As promoções de vendas também ajudam a estimular a venda de produtos, resume-se em oferecer uma vantagem adicional ao cliente, como desconto no preço, brinde, produto extra, entre outros. As palavras mais utilizadas na campanha serão: ganhe, economize, grátis, imperdível, pechincha, loucura, aproveite e outras similares.

5.1 Estratégias de promoção

Tem por finalidade criar consciência a respeito do produto, fazendo o consumidor comprar e explicando como um produto/serviço pode satisfazer as necessidades do comprador. Dentre as estratégias de promoção citam-se:

- **Seleção de mídia** – escolha dos canais por meio dos quais as mensagens do produto/serviço serão transmitidas ao consumidor e que fazem com que o consumidor seja motivado a comprar o produto.
- **Propaganda** – Criação da campanha de publicidade para comunicar as qualidades do produto/serviço para o consumidor potencial.
- **Vendas** – no processo de tomada de decisão, leva o consumidor a comprar por meio do contato pessoal.

6. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005. (Capítulo 6)

Bibliografia Complementar

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

DOLABELA, Fernando. – O Segredo de Luísa. São Paulo: Ed. Cultura, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

AULA 12: Estrutura do Plano de Negócios – Plano operacional

“A produção representa a parte mais íntima da empresa, o seu núcleo técnico, em que se utiliza a tecnologia disponível para fabricar os bens ou prestar os serviços.” (Chiavenato, 2006)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo discutir o processo de planejamento e programação da produção, como diferencial competitivo das organizações.

1. Introdução

As condições de mercado atuais, em razão do acirramento competitivo e da globalização dos mercados, em que qualidade, eficiência, flexibilidade, excelência e a veloz taxa de mudanças são fatos incontestáveis, sugerem que o grande diferencial estratégico da empresa concentra-se na área de operações, mais especificamente na manufatura.

De fato, pelas novas condições necessárias e diferenciais das empresas, quem viabiliza e propicia condições competitivas nesse ambiente é a manufatura, com o aumento de produtividade, redução de tempos de fabricação, qualidade do produto e, sobretudo, velocidade de desenvolvimento de novos produtos.

A atividade industrial tem como objetivo primordial a transformação de materiais, mediante a agregação de mão-de-obra, recursos tecnológicos e equipamentos, em produtos acabados. A atividade de transformação pode dar-se basicamente de três formas operacionais:

- **Produção seriada** – a empresa industrial produz para estoques e vendas de maneira contínua em função de características do produto, graus de padronização e similaridades no processo, considerando, basicamente, a demanda esperada de mercado, a participação de mercado desejada e as características do processo de fabricação;

- **Produção por encomenda** – a empresa industrial, mediante encomenda ou demanda específica, projeto ou design exclusivo da encomenda, produz apenas para atender ao pedido. Os produtos não são padronizados e possuem particularidades técnicas e operacionais próprias, que inviabilizam uma produção contínua ou formação de estoques;
- **Produção híbrida** – a empresa industrial, por organização do processo produtivo ou especificidades do produto ou linha de produtos, utiliza o processo de produção seriada, para determinados produtos, partes ou linhas específicas, e o processo de produção por encomenda.

2. Pontos de controle

2.1 Produção seriada

Como nessa modalidade de produção planeja-se e operacionaliza-se em função da demanda esperada, participação de mercado desejada e perspectivas de consumo, torna-se crítico monitorar os seguintes pontos:

- Dimensionamento da produção e dos recursos disponíveis em função do volume estimado de vendas;
- Mensuração do mercado, concorrência e participação desejada;
- Níveis de atividade econômica e setorial;
- Política de estoques praticada e ideal;
- Escoamento da produção e políticas de distribuição;
- Revisões freqüentes de orçamento de vendas.

2.2 Produção por encomenda

Neste tipo de produção são válidos os pontos de controle da produção seriada, mas existe um fator diferencial que se refere ao projeto e à necessidade específica do comprador. Como cada produto elaborado atende a uma demanda

específica, e cada produto a ser fabricado é diferente dos demais, com características próprias e peculiares, um ponto de controle vital passa a ser o projeto que originará o produto. Trata-se de uma atividade crucial, pois, por vezes, sequer há experiência anterior como parâmetro de produção e custos, o que torna o processo ainda mais arriscado. Em processo de produção por encomenda, duas situações ocorrem:

- Cliente que não especifica tecnicamente;
- Cliente que especifica tecnicamente.

3. Planejamento da produção

O planejamento da produção, bem como o dimensionamento de recursos necessários, é definido pela função da administração da produção que toma por base um plano de vendas, uma política de estoques e administração de materiais e um projeto de produto. Para um planejamento de produção completo, a avaliação dos seguintes aspectos é imprescindível:

- Projeto do produto;
- Método de fabricação;
- Dimensionamento de recursos;
- Cronograma de recursos;
- Avaliação de ajustes na programação;
- Programa de produção.

4. Controle da produção

Como visto anteriormente, o primeiro real atendimento ao mercado dá-se na fábrica. Uma vez planejados a produção, os recursos e todos os fatores, devem-se considerar:

- O controle dos pedidos a cumprir na produção;
- O controle da produção e do fluxo produtivo;

- O controle dos custos.

5. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. (capítulo 7)

Bibliografia Complementar

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

AULA 13: Estrutura do Plano de Negócios – Plano de recursos humanos

“A grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo, unir os homens; só há um luxo verdadeiro, o das relações humanas.” (Saint-Exupery, *Terra dos homens*)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo discutir o plano de recursos humanos a ser desenvolvido pela empresa e a importância das pessoas como meio para que a organização consiga atingir seus objetivos.

1. Introdução

São as pessoas que fazem o negócio. Embora a empresa seja dotada de máquinas, equipamentos, prédios, instalações, tecnologia e uma porção de outros recursos físicos, na realidade, esses elementos concretos sozinhos não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos. Todos os recursos físicos e financeiros que a empresa reúne precisam ser ativados para que se consigam operar e proporcionar resultados. E isso é feito pelas pessoas. São elas que dão vida, inteligência, emoção e ação para a empresa. São elas que garantem a dinâmica do negócio. São as pessoas que proporcionam a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade da empresa. Daí sua importância vital para o sucesso do negócio.

Hoje as pessoas não mais trabalham sozinhas e isoladas; ao contrário, as empresas bem-sucedidas estão juntando as pessoas. O conceito de cargo está sendo substituído pelo de equipe. Gerenciar equipes é uma das tarefas mais importantes para o empreendedor, principalmente porque cada pessoa é única, com sua individualidade, sua personalidade, sua história e suas experiências, assim como seus objetivos pessoais, suas habilidades etc.

Segundo Chiavenato (2002), para construir uma equipe, são necessárias as seguintes ações:

- Escolha da equipe;
- Desenho das atividades;
- Treinamento;
- Liderança;
- Motivação;
- Remuneração;
- Avaliação de Desempenho.

2. A empresa como um sistema sociotécnico

As empresas estão envolvidas em um processo de transformação de recursos em produtos/serviços. Como toda empresa é constituída de pessoas, ela é, na realidade, um sistema social. Ao analisar o trabalho empresarial como uma totalidade, alguns autores salientam a existência de um sistema sociotécnico: Toda organização consiste em uma combinação administrada de tecnologia e pessoas, de tal forma que ambos os lados estão intimamente inter-relacionados. Assim, o sistema sociotécnico é constituído de dois sistemas principais:

- Subsistema técnico;
- Subsistema social.

Esses dois subsistemas precisam ser devidamente integrados e coordenados para que funcionem em constante interação. Esse é o papel do *Sistema Gerencial*: Proporcionar um elo estreito entre o subsistema social e técnico. A integração desses dois subsistemas provoca um efeito multiplicador, que é denominado sinergia ou efeito sinérgico. Em outros termos, quando adequadamente integrados, cada sistema auxilia o outro e alavanca seus resultados provocando uma influência recíproca e positiva.

3. Administração participativa

O empreendedor deve fazer com que sua equipe não fique limitada ou confinada em cargos isolados e superespecializados, com tarefas repetitivas e monótonas. Ao contrário, deve fazer com que cada tarefa seja um evento grupal, um trabalho de equipe e de cooperação entre as pessoas envolvidas. O empreendedor precisa fazer com que a preocupação e resistência das pessoas com relação à mudanças sejam totalmente substituídas por cooperação, interesse e desejo de mudar. A Administração participativa exige três aspectos fundamentais:

- Envolvimento mental e emocional das pessoas;
- Motivação para contribuir;
- Aceitação da responsabilidade.

A administração participativa, baseada nas pessoas, tem sido apontada como a alavanca para o progresso. Ela representa o envolvimento das pessoas na gestão do negócio, além de uma evolução do processo democrático (democracia do consenso).

4. Empowerment

Empowerment significa a participação, a delegação, a responsabilidade por metas e resultados, a liberdade, a autonomia, a auto-avaliação do desempenho. Para tanto, o empreendedor precisa utilizar quatro alavancadores para proporcionar empowerment à sua equipe:

- Autoridade;
- Informação;
- Recompensas;
- Competências.

5. Liderança e motivação

As pessoas são capazes de realizar feitos incríveis. Mas é preciso saber conduzi-las e estimulá-las por meio de liderança e motivação. Liderança e motivação constituem as bases da administração participativa das pessoas. A liderança é um tipo de influência pessoal por meio da qual o empreendedor influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-lo rumo aos objetivos que se pretende atingir.

5.1 Liderança

Existem três tipos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. A primeira caracteriza-se pela condução coercitiva e impositiva das pessoas: o líder dá ordens e espera o seu cumprimento. A segunda caracteriza-se pela extrema liberalidade com relação às pessoas: o líder apenas sugere e não tem qualquer ascendência sobre as pessoas. O ideal é a terceira opção, a liderança democrática, na qual o líder expõe a situação atual e os objetivos pretendidos, delinea as alternativas e discute com a equipe os melhores cursos de ação. Os subordinados tem plenas condições de participar ativamente das decisões a respeito do seu trabalho, mas dentro da panorâmica traçada pelo líder.

5.2 Motivação

A motivação diz respeito à dinâmica do comportamento das pessoas. Motivar significa estimular as pessoas a fazer algo ou a se comportar rumo a determinada direção. A motivação está intimamente relacionada com as necessidades pessoais. Assim, as necessidades direcionam o comportamento daqueles que procuram satisfazer carências pessoais. As necessidades humanas podem ser representadas em uma hierarquia que lembra uma pirâmide.

As necessidades que estão na base da pirâmide são as mais emergentes. As pessoas precisam comer, dormir, vestir-se, enfim, satisfazer as suas necessidades cotidianas. Uma vez que essas necessidades atingem um certo grau de satisfação garantida, as necessidades de segurança afloram no comportamento das pessoas. Nesse instante as pessoas passam a se preocupar com a proteção contra o perigo (real ou potencial), a segurança no trabalho, a

estabilidade emocional etc. Quando este nível está relativamente sob controle, emergem as necessidades sociais: a busca por amizades, amor, afeto, relacionamento humano, reconhecimento alheio, contato com pessoas. Quando essas estão satisfeitas, surgem as necessidades de estima: a auto-apreciação, a auto-confiança, o auto-conceito, a maneira como cada pessoa se vê e se avalia. E, finalmente, quando todas as demais necessidades estão relativamente satisfeitas, emerge a necessidade de auto-realização: a necessidade de realizar todo o potencial individual para crescer, criar, gerar conquistar.

Cada pessoa tende a desenvolver um tipo de necessidade prioritária sobre as demais. Cabe ao empreendedor descobrir e localizar em cada pessoa as necessidades que lhe são mais importantes e leva-las à satisfação por meio do trabalho.

6. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006. (Capítulo 9)

Bibliografia Complementar

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. (capítulo 4)

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

DOLABELA, Fernando. – O Segredo de Luísa. São Paulo: Ed. Cultura, 2000.

AULA 14: Estrutura do Plano de Negócios – Plano financeiro

“Para funcionar as empresas precisam de dinheiro. [...] Nenhuma empresa pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial nem pode funcionar sem algum capital de giro.” (Chiavenato, 2006)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo discutir o plano financeiro da empresa, apresentando as demonstrações financeiras bem como os principais índices financeiros utilizados.

1. Introdução

Tradicionalmente a função financeira resume-se a três decisões: Investir, financiar e distribuir dividendos. Essas decisões, aliadas aos controles, tem como único objetivo aumentar o valor da empresa e, assim, justificar os investimentos e o retorno.

A decisão de **investir**, de forma prática, abrange o estudo de projetos e de sua viabilidade econômica. Esses investimentos são feitos em ativos permanentes e capital de giro. A decisão de **financiar** refere-se à estrutura que a empresa utilizará para captação de recursos no mercado, próprios ou de terceiros, a fim de possibilitar a viabilização do investimento, garantindo a liquidez da empresa.

A decisão de **distribuir dividendos** relaciona-se ao resultado global das operações da empresa e sua situação de liquidez, o que, afinal, reflete-se no valor da empresa, uma vez que é consequência do fluxo de caixa esperado como retorno ao acionista, usualmente na forma de dividendos ou reinvestimentos.

No que se refere ao Plano de Negócios, os principais demonstrativos a serem apresentados são: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte

mínimo de três anos, sendo que o usual é normalmente um período de cinco anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente.

2. Gerenciando as finanças

O gerenciamento financeiro é a área da empresa que cuida dos recursos financeiros, preocupando-se com dois aspectos importantes: **Rentabilidade e Liquidez**. Isso significa que gerenciar as finanças é tentar fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo. Na realidade, estes são os dois objetivos principais das finanças: o melhor retorno possível do investimento e a sua rápida conversão em dinheiro. Tendo esses dois objetivos em mente, o empreendedor pode tocar tranquilamente suas finanças.

3. Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em um determinado momento. É constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido.

O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa.

O ativo da empresa representa as aplicações de recursos que se dividem em circulantes, de longo prazo e permanentes. O passivo, assim como o patrimônio líquido, representa as origens de recursos. Portanto, o Balanço Patrimonial, ou o equilíbrio entre origens e aplicações, é representado pela seguinte equação:

$$\text{A T I V O} = \text{P A S S I V O} + \text{P A T R I M Ô N I O L Í Q U I D O}$$

A seguir apresenta-se a visão sintética do balanço Patrimonial:

ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Circulante	
Disponível (Caixa e Bancos)	600	Fornecedores	600
Duplicatas a Receber (Clientes)	1.700	Empréstimos a pagar	1200
Estoques	700	Contas a Pagar	800
Total	3.000	Total	2.600
Realiz. L.P.		Exig. L.P.	
Títulos a Receber	1.000	Empréstimos a Pagar	1.000
Total	1.000	Total	1.000
Permanente		Patrim. Líquido	
Investimentos	600	Capital Social	2.000
Imobilizado	1.000	Reservas	100
Diferido	400	Lucro do Exercício	300
Total	2.000	Total	2.400
TOTAL DO ATIVO	6.000	TOTAL DO PASSIVO	6.000

Figura 8: Visão sintética do Balanço Patrimonial

Fonte: Desconhecida

4. Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Da receita total obtida devem ser subtraídos os impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa que não são provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma dos lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

A seguir será apresentada a estrutura da DRE:

Receita Bruta

(-) Deduções da Receita

= Receita Líquida

(-) Custos das Vendas

= Lucro Bruto

(-) Despesas Operacionais

= Lucro Operacional

(-) Despesas não Operacionais

+ Receitas não Operacionais

= Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)

(-) Provisão para Imposto de Renda

= Lucro Depois do Imposto de Renda

5. Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. As principais preocupações devem estar em honrar os compromissos com os fornecedores, credores, gastos com pessoal, impostos etc., e definir as melhores formas de venda do produto/serviço, visando a obter a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Assim, ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo. Trata-se de uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.

6. Capital de Giro

Uma empresa, comprando, vendendo, produzindo, pagando e recebendo, está operacionalmente envolvida em dois ciclos: ciclo econômico e ciclo financeiro.

O ciclo econômico é o prazo decorrente entre a aquisição dos recursos e a venda do produto, mercadoria ou serviço. O ciclo financeiro é o prazo decorrente entre o pagamento dos recursos adquiridos e o recebimento das vendas.

Pode-se observar que, em número de dias, o ciclo financeiro é igual ao ciclo econômico mais o prazo médio das vendas menos o prazo médio das aquisições.

Assim, se o ciclo econômico é de 25 dias, o prazo médio e vendas é 30 dias e o prazo médio de pagamentos é de 28 dias, o ciclo financeiro é igual a:

$$\text{Ciclo Financeiro} = 25 \text{ dias} + 30 \text{ dias} - 28 \text{ dias} = 27 \text{ dias}$$

São importantes a conceituação, entendimento e cálculo do ciclo financeiro média da empresa, uma vez que os pagamentos usualmente ocorrem antes dos recebimentos, gerando-se uma necessidade de financiamento permanente de capital de giro.

No caso, o ciclo completo de operação deve ser financiado pela empresa, uma vez que, no período decorrido entre a aquisição dos recursos, processamento e venda, os recursos adquiridos são pagos antes do recebimento das vendas. Se a empresa não possui uma estrutura de capital próprio e de financiamento adequadas para suportar o “giro” de 27 dias, deverá recorrer a empréstimos de curto prazo, muito provavelmente experimentando crises e liquidez constantes.

7. Ponto de Equilíbrio

No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento sem empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Para obter o PE em quantidade de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

8. Índices financeiros

Os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa, e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo. Existem quatro grupos básicos de indicadores:

- Liquidez – mostra se a empresa é capaz de saldar suas dívidas;
- Atividade – o giro do estoque demonstra a velocidade em que o estoque é renovado em determinado período. O giro do ativo permite medir a eficiência com que a empresa é capaz de usar seus ativos para gerar vendas;
- Endividamento – demonstra quando do total de ativos é financiado pelos credores da empresa e o total de recursos que são fornecidos pelos credores e pelos proprietários;
- Lucratividade – mostra o quanto a empresa é atrativa do ponto de vista do investidor, são os índices utilizados para justificar os investimentos.

8.1 Liquidez

Capital circulante líquido (CCL) = ativo circulante – passivo circulante

Liquidez corrente = ativo circulante/passivo circulante

Liquidez seca = (ativo circulante – estoques)/passivo circulante

8.2 Atividade

Giro do estoque = custo das mercadorias/estoques

Giro do ativo total = Vendas/ativo total

8.3 Endividamento

Participação de terceiros = passivo total/ativo total

Relação exigível/patrimônio líquido = exigível/patrimônio líquido

8.4 Lucratividade

Margem bruta = lucro bruto/vendas

Margem operacional = lucro operacional/vendas

ROI = Lucro líquido/ativo total

9. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Capítulo 6)

Bibliografia Complementar

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006. (Capítulo 12)

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. (capítulo 11)

DOLABELA, Fernando. – O Segredo de Luísa. São Paulo: Ed. Cultura, 2000.

AULA 15: Empreendedorismo Corporativo – definições e conceitos

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo apresentar o conceito de Empreendedorismo Corporativo e discutir as diferenças deste com relação ao Empreendedorismo de *Start-up*.

1. Empreendedorismo Corporativo

A idéia de se aplicar os conceitos-chave relacionados ao empreendedorismo (busca de oportunidade, inovação, fazer diferente, criação de valor) a organizações já estabelecidas não é recente. Um dos autores que se destacou na década de 1980 ao cunhar o termo *intrapreneurship* foi Gifford Pinchot, ao publicar seu livro *intrapreneuring*, em que mostrava como o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado em organizações existentes, destacando o papel do empreendedor dentro dessas organizações e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida aplicando-se os conceitos do empreendedorismo interno para tal objetivo.

Nas últimas décadas, muitos estudiosos se dedicaram ao tema, analisando empresas com foco na inovação para entenderem melhor como o empreendedorismo corporativo ocorria. As definições de empreendedorismo dentro das organizações são muitas e advêm desses estudos e de suas conclusões.

O Empreendedorismo Corporativo pode ser definido como sendo identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócio, que:

- Requerem mudanças na forma como os recursos são empregados na empresa;
- Conduzem para a criação de novas competências empresariais;
- Essas competências resultam em novas possibilidades de posicionamento no mercado, buscando um compromisso de longo prazo e criação de valor para os acionistas, funcionários e clientes.

O Empreendedorismo Corporativo pode ser empregado de várias formas nas organizações, de acordo com sua estratégia de negócios ou até mesmo para promover uma renovação estratégica na empresa. Existem duas principais formas de Empreendedorismo Corporativo, conforme abaixo:

- Corporate venturing – mais relacionado à criação de algo novo, fora da organização, podendo ter sido gerado internamente num primeiro momento;
- Intrapreneurship – engloba as várias possibilidades de se trabalhar os conceitos do empreendedorismo corporativo internamente nas organizações, focando a inovação e a renovação estratégica da organização, que visa à mudança.

2. Principais semelhanças e diferenças entre Empreendedorismo Corporativo e de Start-up

As semelhanças existentes entre os dois casos são muitas, entre elas, podemos considerar que o Processo Empreendedor pode ser aplicado sem perda conceitual a ambos os casos, pois a oportunidade, os recursos e a equipe empreendedora são aspectos-chave, independentemente da organização. Sempre existirão prós e contras em ambos os casos. Porém, algumas diferenças básicas podem ser identificadas:

Empreendedorismo de Start-up	Empreendedorismo Corporativo
Criação de Riqueza	Construir/melhorar a imagem da marca
Busca investimento junto a capitalistas de risco, angels etc.	Busca recursos internos ou realoca os existentes.
Cria estratégias e cultura organizacional.	Deve trabalhar dentro de uma cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da organização.
Sem regras.	Regras claras.
Horizonte de curto prazo.	Horizonte de médio/longo prazo.
Passos rápidos (caos controlado).	Burocracia.

Figura 9: Principais diferenças entre empreendedorismo corporativo e de Start-up

Fonte: Adaptado de Dornelas, 2003.

Empreender em organizações já estabelecidas pode ser até mais difícil que iniciar uma nova empresa sem vínculos corporativos, pois existem regras a serem seguidas, a burocracia poder ser um fator limitante e o controle normalmente não está nas mãos do empreendedor. Por outro lado, ao se iniciar um novo negócio, a gestão dificilmente é profissionalizada, o que pode levar ao ceticismo dos clientes. E, ainda, gerenciar o crescimento é algo difícil e, muitas vezes, pode levar a empresa ao fracasso rapidamente.

3. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. (Capítulo 5)

Bibliografia Complementar

SEIFFERT, Peter Quadros. Empreendendo novos negócios em corporações: Estratégias, processo e melhores práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

PARTE III – MODELOS DE GESTÃO

AULA 16: Modelos de Gestão e Modelos de Avaliação de Gestão – Introdução

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo abordar os conceitos básicos ligados à modelagem organizacional bem como discutir as limitações intrínsecas aos conceitos de modelos e modelagem.

1. Introdução

Um modelo é projetado para ajudar a compreender e ajudar a agir, por isso a noção da intervenção deliberada é central ao conceito de modelar. Assim sendo, os modelos possuem, pelo menos, duas funções complementares e indissociáveis:

Uma função de fornecer uma abstração de uma determinada percepção da realidade;

Uma função de subsidiar o desenvolvimento de um plano.

2. Tipos de Modelos

Na perspectiva analítica de separação entre o conhecimento e a ação, é possível distinguir entre modelos cognitivos e normativos. Tais modelos se constituem nos pontos principais de uma cadeia de quatro tipos de funções: cognitivas, preditivas, de decisão e normativas.

Outra possível distinção quanto a tipos de modelos é a distinção proposta por Ponsard (1997, p.50), entre modelos do conhecimento e modelos operacionais. Os modelos de conhecimento são o resultado de uma fase de “planejamento”, em que o contexto é definido com vistas à ação. Os modelos operacionais, por sua vez, são aqueles usados na ação, no curso da interação concreta entre atores.

3. Limitações inerentes à modelagem

De acordo com (DAVID, 2001, p. 463) e (MATURANA, 2001, pp. 21-39, passim), os modelos possuem características que geram limitações intrínsecas:

O modelo é uma abstração, extraída do contexto por um observador, conseqüentemente, não há nenhum modelo natural ou objetivo: há meramente interpretações e construções da realidade. Assim, o modelo é sempre uma abstração baseada em uma visão da realidade específica (que nada mais é que uma proposição explicativa [MATURANA, 2001, p.37]) conseqüentemente não é a única possível, mesmo se ela representa um aparente consenso e apresenta propriedades formais lógicas;

Decorre de a) que um modelo em si não é verdadeiro nem falso, ele é, simplesmente, mais ou menos bem elaborado para um dado conjunto de requisitos, de acordo com a habilidade do observador que o criou;

Como uma abstração, o modelo implica em uma “descontextualização”. Neste aspecto o modelo pode incluir alguma maneira de representação formal do contexto a partir do qual foi concebido ou não lhe fazer nenhuma referência (deixando-o somente “potencialmente contextualizado”)

O observador constrói um modelo com o objetivo de agir: ele tem um projeto e o modelo é orientado por este projeto; a noção do modelo conseqüentemente é ligada intrinsecamente àquela da racionalidade. Desta maneira, um modelo é um mito racional ou um plano de ação ideal com determinadas propriedades formais;

O uso operacional de um modelo, consiste na incorporação direta ou indireta dos elementos do conhecimento produzidos pelo modelo no processo de decisão, conseqüentemente implica em uma forma de contextualização.

Além dessas, é importante salientar aquelas relacionadas à forma humana de pensar. Nossa dificuldade de encontrar uma informação ou identificar um problema esta, muitas vezes, associada a nossa própria forma de pensar. Embora pareça completamente paradoxal, a natureza da informação já deve ser conhecida em sua essência, para ser encontrada e identificada. Este fato tem

origem na dicotomia do pensar humano. Ele é consequência de nosso processo de pensar que é estrutural e lógico, mas também associativo.

4. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

LUNA, Paulo de Tarso Mendes. Bases para concepção de modelos em realidades simbólicas. 2005. 140f. Tese (Doutorado em engenharia de produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis-SC (capítulo 2.2)

Bibliografia Complementar

HAVE, Steven Ten (*et.al*). Modelos de Gestão: O que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, Victor C. P. Modelos de Gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

Ferramentas para o Crescimento. HSM Management 43 Março-Abril 2004.

Vencedoras confirmadas. HSM Management 31 Março-Abril 2002.

AULA 17: Modelos de Gestão e Modelos de Avaliação de Gestão – Balanced Scorecard

“Na Mobil, O Balanced Scorecard nos ofereceu um roteiro inestimável para o debate de estratégias, pontos fortes, deficiências e desempenho empresarial. Olhando para o futuro, esperamos que conduza a organização para um foco mais intenso de atuação segundo nossos objetivos estratégicos.” (R. J. McCool, vice presidente da Mobil Oil Corporation)

“Na Mobil, O Balanced Scorecard nos ofereceu um roteiro inestimável para o debate de estratégias, pontos fortes, deficiências e desempenho empresarial. Olhando para o futuro, esperamos que conduza a organização para um foco mais intenso de atuação segundo nossos objetivos estratégicos.” (R. J. McCool, vice presidente da Mobil Oil Corporation)

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo introduzir os conceitos básicos do Balanced Scorecard (BSC).

1. Introdução

“O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o Balanced Scorecard (BSC). O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidade de longo prazo e relacionamento com clientes não eram fundamentais para o sucesso. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8)

A abordagem do BSC, conforme proposta por Kaplan e Norton (1997, 2000 e 2004), tem como finalidade traduzir a missão e a estratégia de uma empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de mensuração e gestão estratégica. O BSC mostra-se adequado às empresas que buscam um posicionamento estratégico ou que necessitam desenvolver suas competências e capacidades.

O BSC pode ser considerado um mecanismo para garantir a implementação da estratégia – não para a sua formulação – ao oferecer instrumentos para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas e para a monitoração da sua implementação. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 9), por meio desta abordagem, podem ser viabilizados os seguintes processos críticos: (i) esclarecer e traduzir a visão estratégica; (ii) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; (iii) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e (iv) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

2. As perspectivas do BSC

A estrutura proposta pelos autores para traduzir a estratégia organizacional em termos operacionais é, tradicionalmente, desmembrada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem. Vale salientar que a estrutura não precisa ser, necessariamente, restrita ao número ou às preocupações das perspectivas, ou seja, pode ser em números diferentes (maiores ou menores) e com conteúdos que os gestores acreditarem ser o mais adequado para sua organização (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 35).

Segundo Figueiredo (2002, p. 47), estas perspectivas devem ser entendidas a partir das respostas a quatro perguntas: (i) Perspectiva financeira: para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas? (ii) Perspectiva dos clientes: para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? (iii) Perspectiva dos processos internos: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que

processos de negócios devemos alcançar a excelência? (iv) Perspectiva de aprendizado e crescimento: para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? Tendo em vista que as respostas para as questões estão alinhadas ao cumprimento da estratégia estabelecida, o conjunto de indicadores forma uma cadeia de relações causa-e-efeito que se torna mais nítida com o passar de diversos ciclos de medição dos mesmos. O impacto do resultado de cada um dos indicadores sobre os demais fica explícito como, por exemplo, a influência entre satisfação dos funcionários, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e desempenho financeiro.

Perspectiva financeira – preocupa-se com a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sobre a visão dos acionistas da organização. Para tanto utiliza indicadores do tipo retorno sobre o investimento, riscos, ciclo de caixa, entre outros.

Perspectiva do Cliente – Preocupa-se com a criação de valor e diferenciação, sob a visão do cliente, utilizando como indicadores: satisfação, retenção, participação de mercado e participação em conta, entre outros.

Perspectiva dos Processos Internos – Preocupa-se com as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e os acionistas. Indicadores propostos são: qualidade, inovação, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Leva em conta as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação, e ao crescimento. Levando em consideração a satisfação dos funcionários e disponibilidades dos sistemas de informações.

3. Mapas estratégicos

Para que a abordagem BSC seja operacionalizada, primeiro busca-se compreender a organização, ou seja, identifica-se o contexto, no qual se esclarece o ambiente em que ela está inserida, com quem se relaciona e que desafios está buscando. Depois, observa-se o planejamento estratégico da

organização, a fim de informar os rumos que deverão ser seguidos (PETRI, 2005).

De posse destas informações, inicia-se a elaboração do BSC. Norton e Kaplan (2004, p. 19-28) apresentam as etapas para sua elaboração. A primeira etapa consiste em identificar que perspectivas serão consideradas. A seguir, identificam-se os aspectos relevantes (objetivos estratégicos) destas perspectivas; na seqüência, verificam-se as possíveis relações de influência ou hipóteses estratégicas (causa-e-efeito), surgindo assim o Mapa Estratégico. Em outras palavras, a elaboração do BSC se inicia com a montagem de uma representação gráfica, denominada por Kaplan e Norton (2004, p. 10) de Mapa Estratégico, onde os objetivos estratégicos são descritos e interrelacionados através de relações de causa-e-efeito. Assim, o Mapa Estratégico proporciona um meio lógico e abrangente para descrever a estratégia e comunicar os resultados almejados pela organização e as hipóteses sobre como esses resultados podem ser atingidos. O Mapa Estratégico (ME) é construído através de um processo hierárquico top-down norteado pela missão e visão da organização.

4. Painel de Indicadores

De posse do Mapa Estratégico, que fornece as estratégias da organização, bem como seus objetivos, cabe, agora, a elaboração do Painel Balanceado (BSC) (na literatura também são encontrados os termos scorecard, Balanced Scorecard, painel de desempenho), que geralmente apresenta as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas a serem perseguidas, por meio das iniciativas ou projetos (alternativas ou ações).

5. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; BORGERT, Altair; DUTRA, Ademar; LYRIO, Maurício V. L. L. Gerenciamento do Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: Uma Proposta Advinda da Combinação do Balanced Scorecard e da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. EnAPG 2006. São Paulo, 22 a 24 de Novembro.

Bibliografia Complementar

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Organização orientada para estratégia. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.

AULA 18: Fundamentos da Excelência

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo apresentar os Fundamentos da Excelência nos quais a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ) se baseia para definir os Critérios de Excelência utilizados para avaliação e análise dos sistemas de gestão das organizações concorrentes ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

1. Introdução

Os Fundamentos da excelência expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de classe mundial. Por meio de um processo de aprendizado sistêmico, que inclui a atuação de fóruns empresariais, a FPNQ atualiza os fundamentos da excelência. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência do PNQ são apresentados abaixo.

2. Fundamentos da Excelência

- PENSAMENTO SISTÊMICO – Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- APRENDIZADO ORGANIZACIONAL – Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- CULTURA DE INOVAÇÃO – Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
- LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS – Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao

desenvolvimento da cultura de excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.

- **ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES** – Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução das ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
- **VISÃO DE FUTURO** – Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando sua perenização.
- **GERAÇÃO DE VALOR** – Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS** – Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
- **CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO** – Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
- **DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS** – Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
- **RESPONSABILIDADE SOCIAL** – Atuação que se define pela atuação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações

futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

3. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

Fundação Nacional da Qualidade. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2007: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível para *download* www.fnq.org.br.

Bibliografia Complementar

BROWN, Mark Grahah. **O sistema Baldrige da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

AULA 19: Modelo de Excelência do PNQ

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo apresentar o modelo de excelência utilizado pelo Prêmio Nacional da Qualidade.

1. Modelo de Excelência da Gestão

O modelo de excelência da gestão é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e conhecimento, Pessoas, Processo e Resultados.

No modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) e distribuídos em requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócios e que são denominados de critérios e itens. O modelo de excelência da gestão é representado pelo diagrama abaixo (Figura 10), o que permite ao administrador obter uma visão sistêmica da gestão organizacional.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®

Uma visão sistêmica da gestão organizacional

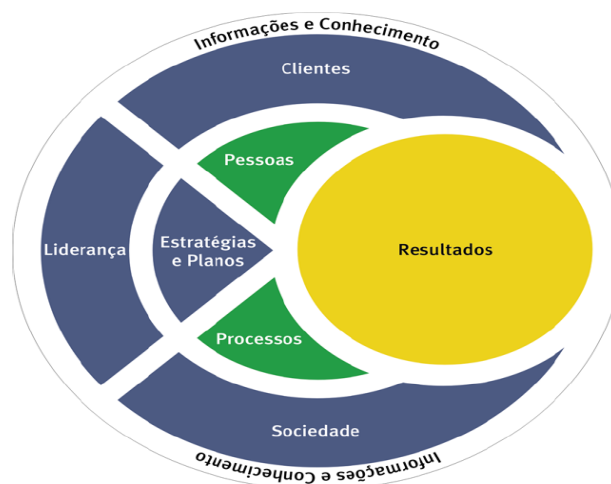


Figura 10: Modelo de Excelência da Gestão

Fonte: Critérios da Excelência 2007, PNQ.

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do modelo, imersos num ambiente de informações e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

Embora o desenho acima admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (Plan, Do, Check, Learn).

2. Diagrama de Gestão

Os oito critérios de Excelência se subdividem em **Itens** (somente nos Modelos de 500 e 1000 pontos) e **Aspectos**, sendo que cada um dos aspectos de enfoque e aplicação (critérios 1 a 7) solicita, de forma específica, alguns requisitos relacionados à gestão da organização, sem prescrever ferramentas ou métodos de trabalho específicos.

Todos os aspectos de Enfoque e Aplicação estão estruturados conforme a dinâmica do diagrama de gestão (Figura 11), apresentado abaixo. Este diagrama demonstra que os requisitos de cada aspecto devem ser atendidos por meio de práticas de gestão e padrões de trabalho definidos pela organização. As práticas devem ser executadas e, por meio de mecanismos de controle, verificadas quanto ao cumprimento dos padrões de trabalho definidos. Se ao comparar com os padrões for encontrado algum desvio, uma ação corretiva deve ser implantada de forma a garantir o cumprimento dos mesmos e retomar a execução adequada das práticas. O diagrama contempla o Aprendizado, que consiste em sair da rotina de execução e controle e fazer uma avaliação das práticas de gestão e padrões de trabalho e, quando pertinente, implantar as melhorias necessárias, reforçando o conceito de PDCL.

DIAGRAMA DA GESTÃO

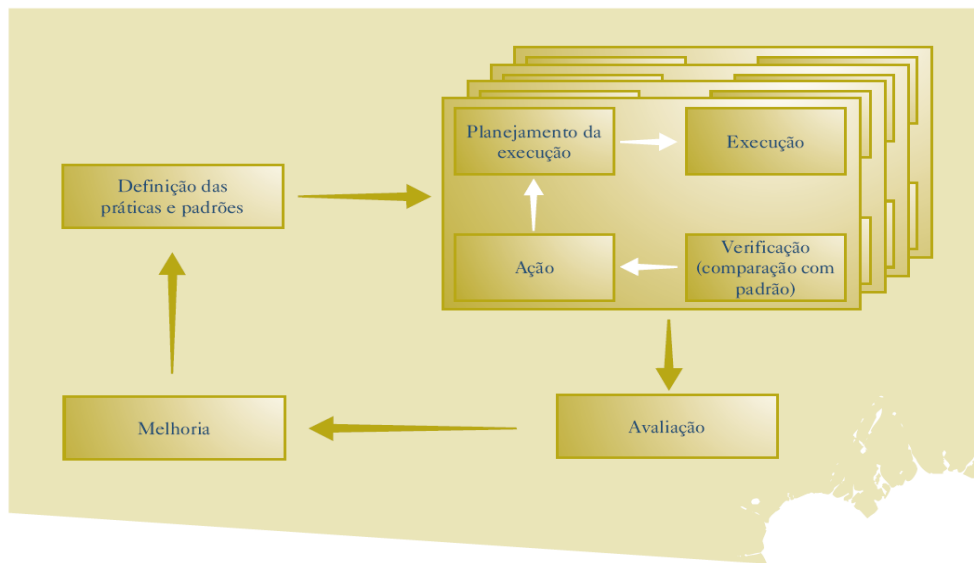


Figura 11: Diagrama da Gestão

Fonte: Critérios da Excelência 2007, PNQ.

3. Sistema de Pontuação

Os modelos de 500 e 250 pontos (rumo à excelência) possuem os mesmos elementos estruturais do PNQ (modelo de 1000 pontos), isto é, utilizam os mesmos critérios e a lógica do diagrama de gestão explicado anteriormente, e o mesmo objetivo, ou seja, servir como um modelo de gestão e um instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela organização rumo à excelência. A diferença básica está no grau de maturidade do sistema de gestão da organização que utiliza um ou outro instrumento. Enquanto no PNQ o grau máximo para as práticas de gestão e resultados e a excelência, no modelo de 500 pontos o grau máximo é classificado como bom desempenho e no modelo de 250 pontos, esse grau se caracteriza como um estágio inicial rumo à excelência. Diferentemente dos critérios de excelência do PNQ, os modelos rumo à excelência podem dispensar a emissão de um relatório da gestão dentro do processo de avaliação, tornando-o mais ágil e prático. No entanto, esta facilidade deve ser bem avaliada, uma vez que a elaboração do Relatório de Gestão é uma oportunidade ímpar para o aprendizado da organização. Os modelos de 500 e

1000 pontos demandam mecanismos de controle e aprendizado enquanto que no modelo de 250 pontos, esses conceitos não se aplicam.

4. Dimensões e fatores de avaliação

O processo de avaliação das práticas de gestão e padrões de trabalho adotados e os resultados obtidos pela organização, com base nos critérios propostos, visa:

- Medir o desempenho;
- Identificar pontos fortes e oportunidades para melhoria do sistema de gestão atual.

Abaixo são descritas as dimensões e os respectivos fatores de avaliação:

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	FATORES DE AVALIAÇÃO
Enfoque	Conjunto de práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos de cada aspecto de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação; • Pro-atividade; • Refinamento (500 e 1000 pontos); • Controle (500 e 1000 pontos).
Aplicação	Disseminação e uso do enfoque pela organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação; • Continuidade.
Resultados	Conseqüências da aplicação dos enfoques.	<ul style="list-style-type: none"> • Relevância; • Tendência; • Desempenho.

Figura 12: Dimensões e Fatores de Avaliação

Fonte: Rumo à Excelência, 2005.

5. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

Fundação Nacional da Qualidade. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2007: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível para download www.fnq.org.br.

Bibliografia Complementar

BROWN, Mark Grahah. O sistema Baldrige da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1995.

AULA 20: PNQ – Perfil da Organização e Critérios de Enfoque e Aplicação

Objetivo da aula: Esta aula tem por objetivo discutir o Perfil, Critérios e Itens que devem ser apresentados e Pontuações Máximas que podem ser obtidas pelas organizações que pretendem concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade.

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Perfil é uma apresentação geral da *organização*. Evidencia aspectos relevantes do processo de transformação de insumos em *produtos* com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender a mercados-alvo. Deve propiciar uma visão global da organização, do seu negócio ou ramo de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas *partes interessadas* e um histórico da busca da excelência. Sob a forma de redação livre, figuras ou tabelas devem ser apresentados, considerando a itemização que segue. Nele, a descrição de *práticas de gestão* e de resultados deve ser evitada. Essas informações devem ser fornecidas nos itens pertinentes, em resposta aos requisitos dos critérios.

P1 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Na descrição da organização os seguintes itens devem ser apresentados:

- A) instituição, propósitos e porte da organização;
- B) produtos e processos;
- C) força de trabalho;
- D) clientes e mercados;
- E) fornecedores e insumos;
- F) sociedade;
- G) relacionamento com outras partes interessadas.

P2 - CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

Em relação à concorrência e o ambiente competitivo, a organização deve apresentar:

- A) ambiente competitivo;
- B) desafios estratégicos.

P3 - ASPECTOS RELEVANTES

Dentre os aspectos relevantes, encontram-se:

- (1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais;
- (2) Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado impostas nos últimos três anos referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência se for o caso;
- (3) Outros aspectos peculiares da organização.

P4 - HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da organização rumo à excelência do desempenho e da competitividade.

P5 - ORGANOGRAMA

Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas ou funções, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função. Destacar quem faz parte da Direção. Se a organização for uma unidade, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização principal e com as demais unidades.

CRITÉRIOS, ITENS E PONTUAÇÃO MÁXIMA

1. LIDERANÇA (110 pontos)

Este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.

1.1 Sistema de liderança (40 pontos)

Solicita-se informar como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas; como é implementada a governança; como são gerenciados os riscos empresariais; como são tomadas as decisões; e como é implementado o desenvolvimento gerencial.

1.2 Cultura da excelência (40 pontos)

Solicita-se informar como são estabelecidos e atualizados os Valores e os Princípios organizacionais e estimuladas as mudanças culturais necessárias para apoiar a concretização das estratégias; e como são estabelecidos os principais padrões de trabalho, verificado o seu cumprimento, implementado o aprendizado e desenvolvida a inovação.

1.3 Análise do desempenho da organização (30 pontos)

Solicita-se informar como é analisado o desempenho da organização e avaliado o alcance das suas estratégias e objetivos; como são comunicadas as decisões; e como é acompanhada a implementação.

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS (60 pontos)

Este critério examina, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macro-ambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as diversas áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

2.1 Formulação das estratégias (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização formula suas estratégias a fim de assegurar o êxito nos negócios em longo prazo.

2.2 Implementação das estratégias (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização estabelece e desdobra metas e planos para as diversas áreas da organização; monitora a implementação dos principais planos de ação; acompanha os ambientes internos e externos; e revisa metas e planos.

3. CLIENTES (60 pontos)

Este critério examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação.

3.1 Imagem e conhecimento de mercado (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais;

como divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; como avalia os níveis de conhecimento a respeito das marcas e produtos; e como avalia a sua imagem perante os clientes e mercados.

3.2 Relacionamento com clientes (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização seleciona e disponibiliza canais de relacionamento; gerencia as reclamações ou sugestões; determina o grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes; e busca intensificar a satisfação dos clientes.

4. SOCIEDADE (60 pontos)

Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável – por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade – e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.

4.1 Responsabilidade sócio-ambiental (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização identifica e trata os impactos de seus produtos e atividades nos ecossistemas e na sociedade; promove ações visando ao *desenvolvimento sustentável*; e envolve as partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental.

4.2 Ética e desenvolvimento social (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização gerencia seus negócios de maneira ética; direciona esforços para o fortalecimento da sociedade; implementa políticas não-discriminatórias; e avalia e zela por sua imagem perante a sociedade.

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO (60 pontos)

Este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos ativos intangíveis.

5.1 Informações da organização (20 pontos)

Solicita-se informar como a organização gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão; desenvolve sistemas de informação; e gerencia a segurança das informações.

5.2 Informações comparativas (20 pontos)

Solicita-se informar como a organização identifica as necessidades e fontes de informações comparativas; obtém e mantém atualizadas essas informações; e assegura o seu uso para melhorar seus processos, produtos e resultados.

5.3 Ativos intangíveis (20 pontos)

Solicita-se informar como a organização identifica, avalia, desenvolve, mantém e protege seus ativos intangíveis; e desenvolve o conhecimento na organização.

6. PESSOAS (90 pontos)

Este critério examina como são proporcionadas as condições necessárias para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

6.1 Sistemas de trabalho (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização do trabalho, a *estrutura de cargos*, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidar a cultura da excelência na organização.

6.2 Capacitação e desenvolvimento (30 pontos)

Solicita-se informar como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho são identificadas; e como os programas de capacitação e desenvolvimento são definidos, realizados e avaliados em relação à sua eficácia no apoio as estratégias da organização.

6.3 Qualidade de vida (30 pontos)

Solicita-se informar como são identificados e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia; como os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados e tratados; como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas; e como a organização colabora para a qualidade de vida da sua força de trabalho.

7. PROCESSOS (110 pontos)

Este critério examina como a organização gerencia os seus processos; identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio (50 pontos)

Solicita-se informar como a organização identifica os processos de agregação de valor; determina, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio.

7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização desenvolve a sua cadeia de suprimento; busca assegurar a disponibilidade do fornecimento; seleciona e qualifica fornecedores; assegura o atendimento dos seus requisitos; minimiza custos associados à gestão do fornecimento; e envolve e busca comprometer os fornecedores com os seus Valores e Princípios da organização.

7.3 Processos econômico-financeiros (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização gerencia os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica do negócio; assegura recursos financeiros para atender às necessidades operacionais; define os recursos financeiros para realizar investimentos; quantifica e monitora os riscos financeiros da organização; e elabora e gerencia o orçamento.

8. RESULTADOS (450 pontos)

Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, bem como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

8.1 Resultados econômico-financeiros (100 pontos)

Solicita-se informar os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo informações comparativas pertinentes.

8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado (100 pontos)

Solicita-se informar os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.

8.3 Resultados relativos à sociedade (60 pontos)

Solicita-se informar os resultados relativos à sociedade, incluindo informações comparativas pertinentes.

8.4 Resultados relativos às pessoas (60 pontos)

Solicita-se informar os resultados relativos às pessoas, incluindo informações comparativas pertinentes.

8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio (100 pontos)

Solicita-se informar os resultados relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio, incluindo informações comparativas pertinentes.

8.6 Resultados relativos aos fornecedores (30 pontos)

Solicita-se informar os resultados relativos aos fornecedores, incluindo informações comparativas pertinentes.

TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS (1.000 pontos)

9. Referências

Este texto é uma compilação de informações extraídas das obras abaixo relacionadas:

Referência Básica

Fundação Nacional da Qualidade. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2007: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível para *download* www.fnq.org.br .

Bibliografia Complementar

BROWN, Mark Grahah. **O sistema Baldrige da qualidade**. São Paulo: Makron *Books*, 1995.