

1

---

---

---

---

---

---

---

---

### Objetivo da disciplina

- **Competências gerais**
  - Conhecer os aspectos técnicos, socioeconômicos e organizacionais da Administração voltados à gestão a partir de uma perspectiva histórico-crítica
- **Competências técnicas:**
  - Conhecer as principais abordagens da Administração no contexto tecnológico
  - Conhecer e aplicar as principais ferramentas de gestão administrativas voltadas à área de tecnologia

2

---

---

---

---

---

---

---

---

### Apresentação do professor

**GRADUAÇÕES:**

- Ecologia (UNESP)
- Psicologia (UNIP)

**PÓS-GRADUAÇÕES LATO SENSU:**

- Administração (FAAP)
- Marketing (FGV)
- Gestão de Projetos Sociais (Anhanguera)
- Educação Ambiental (UFOP)

**PÓS-GRADUAÇÕES STRICTU SENSU:**

- Mestrado em Mudanças Soc. e Part. Política (USP)
- Doutorado em Sustentabilidade (USP)

3

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentação do professor

**Experiência profissional:**

- **27 anos de mercado**
  - coordenador de projetos
  - gerente de marketing e vendas
  - voluntariado em ONG's
  - consultor em projetos socioambientais
- **10 anos como professor de graduação e pós-graduação**
  - \* Administração, Contábeis
  - \* Logística, RH, Marketing
  - \* Meio Ambiente, Geoprocessamento

**Linhas de pesquisa e atuação profissional:**

- ▷ Projetos socioambientais
- ▷ Meio ambiente e consumo

4

---

---

---

---

---

---

---

---

4


## Apresentação do professor

**Contatos:**

- E-mail: [ericopagotto@yahoo.com](mailto:ericopagotto@yahoo.com)
- [erico.pagotto@fatec.sp.gov.br](mailto:erico.pagotto@fatec.sp.gov.br)

**Online:**

- Blog do Prof. Pagotto: <http://pagotto.wordpress.com>
- Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6346814122526887>



5

---

---

---

---

---

---



---

---

5

## Contrato pedagógico

- **Telefone celular**
  - Uso permitido para fins acadêmicos
  - Se necessário, use o modo vibratório
  - Atenda-o FORA da sala
- **Postura em sala:**
  - Horário das aulas: das 18h45 às 20h25
  - Chegou, entra e senta
  - Lista de presença: responsabilidade do aluno
  - WC, intervalo

---

---

---

---

---

---

---

---

6

### Critérios de AVALIAÇÃO

- **1º. bimestre**
  - Avaliação individual, sem consulta (70%)
  - Relatório em grupo (30%)
    - tema: orçamentação de projetos
- **2º. bimestre**
  - Avaliação individual, sem consulta (70%)
  - Relatório em grupo (20%)
  - Seminário em grupo: (10%)
    - tema: plano de negócios

7

---

---

---

---

---

---

---

---

7

### Ementa da disciplina

1. Teoria geral da administração: histórico, conceitos e métodos.
2. Processos de gerência.
3. Técnicas de análise administrativa.
4. A empresa e os sistemas administrativos.
5. As estruturas das funções de produção, de marketing, de finanças e de recursos humanos na indústria, comércio e prestação de serviços.
6. Princípios de organização e métodos.
7. Cultura organizacional.

---

---

---

---


---

---

---

---

8



### Bibliografia

- CHIAVENATTO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 9.ed. ver. E atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BATEMAN, T.A., SNELL, S.A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARAVANTES, G. R. **Administração**: teorias e processos. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

---

---

---

---

---

---

---

---

9

Até aqui...

# ...DÚVIDAS?

---

---

---

---

---

---

---

---

10

## Discutindo conceitos básicos de Administração

Administrar...

...o que?

....como?

...e para quem?

---

---

---

---

---

---

---

---

11

## O QUE se pode administrar

- **Organizações PÚBLICAS**  
- prefeituras, Estados, Ministérios, empresas, agências reguladoras, embaixadas...
- **Organizações PRIVADAS**  
- Empresas de produtos, serviços, carreiras de personalidades, etc.
- **Organizações do TERCEIRO SETOR**  
- ONGs, igrejas, fundações, associações, etc.



---

---

---

---

---

---

---

---

12

### Mas afinal o que é ADMINISTRAÇÃO?

É o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os **recursos organizacionais** disponíveis para alcançar objetivos estratégicos definidos



13

---

---

---

---

---

---


---

---

### Histórico da Administração

#### Recompensa e Castigo

- Nos primórdios, até o século XVIII, e durante muito tempo, foi a única prática gerencial adotada



- Adam Smith foi o 1º. a propor o aumento da produtividade através da especialização do trabalho



14

---

---

---

---

---

---

---

---

### A contribuição de Adam Smith

- TEORIA DOS SENTIMENTOS MORAIS (1759)**
  - A consciência surge das relações sociais
  - "Teoria da Simpatia": observar o outro desenvolve a moral e a consciência
- A RIQUEZA DAS NAÇÕES (1776):**
  - O auto-interesse a prosperidade
  - Reafirmava o livre comércio
  - Diminuição da interferência da monarquia na economia
  - "Mão invisível" (liberalismo econômico)



15

---

---

---

---

---

---

---

---

### Na Europa do final do século XIX...

- ...a agricultura já perdia a posição dominante para as primeiras fábricas
- A questão era: como fazê-las crescer mais ainda?



16

---

---

---

---

---

---

---

---

### Teoria da Administração Científica

- **Frederick Taylor** publicou em 1911 o livro: "Princípios da Administração Científica"
- Buscava menos esforço físico e maior produtividade
- Propunha benefícios e participação nos lucros
- Ainda assim, houve grande reação por parte dos trabalhadores
  - *Via os trabalhadores como uma extensão das máquinas*
  - *Aumento do desgaste físico em função da nova forma de fazer*



17

---

---

---

---

---

---

---

---

### Princípios da Administração Científica

"O modo certo de trabalhar" (taylorismo):

1. Isolar a tarefa
2. Mede os tempos de execução
3. Redesenho do local de trabalho, eliminando movimentos desnecessários
4. Treina o trabalhador no novo método



18

---

---

---

---

---

---

---

---

## Teoria Clássica da Administração

- **Henry Fayol** foi um engenheiro francês estudioso da então nascente Administração e também um bem-sucedido diretor de uma empresa de mineração
- Ao contrário de Taylor, Fayol chamava a responsabilidade pela produção à **gerência**
- Para ele, administração era **planejamento, comando e controle**



19

---

---

---

---

---

---

---

---

## Teoria Clássica da Administração

- Fayol foi pioneiro em enxergar a empresa departamentalizada em funções:
  - **técnicas**, relacionadas à produção
  - **comerciais**, relacionadas à venda
  - **financeiras**, relacionadas à gestão de capitais
  - **segurança**, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas
  - **contábeis**, relacionadas aos balanços
  - **administrativas**, relacionadas com a integração das outras cinco funções



20

---

---

---

---

---

---

---

---

## Organização linear em Fayol

### • Organização linear (vertical)

- Supervisão única
- Direção
- Autoridade centralizada
- Escala hierárquica
- Organogramas



### • Como é hoje:

- Organização em níveis: estratégico, tático e operacional

21

---

---

---

---

---

---

---

---

## Críticas ao modelo de Fayol

- Ênfase exagerada na autoridade excessiva
- Opressiva aos trabalhadores
- Prioriza o ambiente interno em detrimento ao externo



22

---

---

---

---

---

---

---

---

## Max Weber (1864-1920)

- Alemão
- Economista, advogado, filósofo, cientista político, historiador, um dos fundadores da Sociologia
- Princípios: **racionalidade burocrática** (na Administração), neutralidade axiológica (nas Ciências)
- Escreveu dezenas de estudos, principalmente:
  - *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (1904)
  - *A política como vocação* (1917)



23

---

---

---

---

---

---

---

---

## Teoria da Burocracia

- Administração Clássica era insuficiente para resolver os problemas empresariais (maiores, mais complexas)
- Estudos de Sociologia da Burocracia de Weber foram retomados 20 anos após sua morte
- **"Bureau"**: escritório, repartição pública
- **Burocracia**: a gestão do escritório ou da repartição de forma:
  - Racional (inteligente)
  - Otimizada (eficiente)
  - Disciplinada (regrada)



24

---

---

---

---

---

---

---

---




### Teoria da Burocracia

Tipo "ideal" de burocracia, segundo Weber:

1. **Formalização:** tudo deve estar escrito. Regras para tudo.
2. **Divisão do trabalho** (cargos).
3. **Hierarquia** clara e piramidal.
4. **Impessoalidade:** foco nas atribuições de cada cargo, e não no favorecimento pessoal.

(cont.)



25

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

### Teoria da Burocracia

Tipo "ideal" de burocracia, segundo Weber:

5. **Competência técnica:** foco na seleção e capacitação. Uso de testes para admissão e promoção. Meritocracia. Visão de carreira. Supervisor é o avalista
6. **Separação entre propriedade e administração:** separa o "dono" do "gestor" de seu negócio. Burocrata é o gestor.
7. **Profissionalização do funcionário:** especialização em áreas.



26

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

### Teoria da Burocracia

- Diferentes níveis de burocracia para cada dimensão
- Quanto mais burocratizada, mais "perfeita" seria a administração de uma empresa
- Para Weber:
  - Burocracia = racionalidade = eficiência



27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Críticas à Burocracia

- Desumanização do profissional
- Internalização de diretrizes: o que importa é o processo, não o objetivo
- A decisão é hierárquica, não necessariamente técnica
- Excesso de formalismo e papelório



(cont.)

28

---

---

---

---

---

---

---

---

### Críticas à Burocracia

- Obsessão em relação às regras e procedimentos
- Funcionário torna-se reativo às mudanças externas
- Prejuízo no atendimento ao público externo
- Não leva em conta a variabilidade intrínseca do ser humano
- Adequado à Era Industrial, mas não à Era Informacional



29

---

---

---

---

---

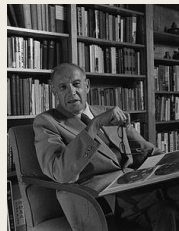
---

---

---

### Administração “Neoclássica” – visão geral

- ADM Neoclássica ou “por Objetivos” (APO)
- Surge a partir de meados da década de 50, como alternativa à burocracia weberiana
  - *Ganha força principalmente a partir da década de 70*
- Principal contribuidor: Peter Drucker (1909 – 2005)



30

---

---

---

---

---

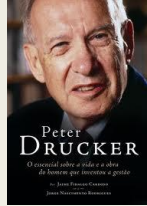
---

---

---

### Conceitos-chave em Drucker

- A privatização reduz a burocracia
- A APO promove o ganho de produtividade
- A descentralização das empresas
  - Organogramas mais horizontais
  - Distribuição geográfica em UEN's
  - O trabalho em equipe
- Expectativa de mobilidade social por meio da educação




---

---

---

---

---

---

---

---

31

### Os "objetivos" da APO

- Aumentar a Rentabilidade;
- Melhorar a Posição da empresa no mercado;
- Permitir a Inovação empresarial e tecnológica;
- Aumentar a Produtividade;
- Gerenciar Recursos físicos e financeiros;
- Melhorar o desempenho e desenvolvimento dos gerentes;
- Melhorar o desempenho e atitude dos trabalhadores;
- Oferecer responsabilidade pública.

**Pilares da  
Administração  
NEOCLÁSSICA**

---

---

---

---

---

---

---

---

32

### A APO e o Toyotismo

- **Fordismo (1900):** produzir para consumir
- **Toyotismo (1970):** produção enxuta ("lean")
- **Principais ferramentas do Toyotismo:**
  - Just in time
  - Ciclos de controle de qualidade (PDCA)
  - Kanban:
  - Kaizen: melhorias contínuas e incrementais
  - Diagramas Ishikawa
- **"Clicentrismo":** orientação da produção para o cliente (interno e externo)




---

---

---

---

---

---


---

---

33

### Exemplo 1: O Sistema Kanban na prática

- **Definição e Conceito do Sistema KANBAN**
  - Método japonês que significa **CARTÃO OU ETIQUETA**
  - As etiquetas e/ou cartões são aplicados para:
    - controle de processos,
    - Aumentar a coesão entre os postos de trabalho,
    - melhorar os serviços aos clientes
    - Reduzir os estoques.



34

---

---

---

---

---

---

---

---

### Aplicação do Kanban



- Pode ser utilizado não apenas nas indústrias, mas em qualquer ambiente de trabalho
- KANBAN serve para:
  - *redução do tempo da utilização das máquinas (marca início e fim do processo)*
  - *Auxilia na redução do tamanho dos lotes, a serem produzidos (produz-se somente o necessário)*
  - *Corroborar a filosofia do JIT (Just in Time de produção enxuta).*

35

---

---

---

---

---


---

---

---

### Principais objetivos do Kanban

- Regular internamente as flutuações da procura e o volume da produção dos postos de trabalho a fim de evitar flutuações;
- Minimizar as flutuações do estoque de fabricação com o objetivo de melhorar a gestão (a sua meta é o estoque zero);
- Descentralizar a gestão da fábrica, criando condições para que as chefias diretas desempenhem um papel de gestão efetiva da produção e dos estoques em curso de produção;
- Regular as flutuações do estoque de matérias-primas entre os postos de trabalho e;
- Produzir apenas a quantidade solicitada no momento requisitado



36

---

---

---

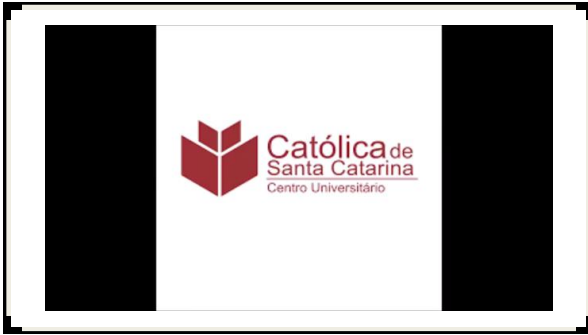
---

---

---

---

---



37

---

---

---

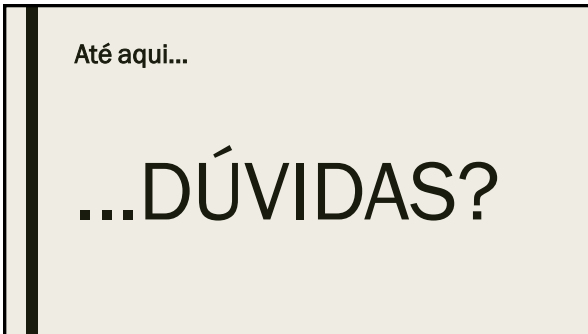
---

---

---

---

---



38

---

---

---

---

---

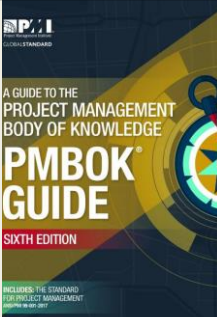
---

---

---

**Boas práticas em Gestão de Projetos**

- Diversos esforços internacionais para criar referências úteis para gestão de projetos:
  - *International Project Management Association - IPMA*, na Suíça, em 1965
  - *Projects In Controlled Environments - PRINCE2*, Reino Unido, em 1989
  - *Project Management Institute - PMI, EUA*, em 1969 nos Estados Unidos
    - **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**
- PMBOK é um guia que contém diretrizes para o gerenciamento de projetos, focado em processos, conceitos e práticas reconhecidos internacionalmente por profissionais do mundo todo, que também contribuem para sua evolução e atualização.

The image shows the cover of the "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Sixth Edition" book. The cover is dark blue and yellow, featuring the PMI logo and the text "A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE PMBOK® GUIDE SIXTH EDITION". It also includes the text "INCLUDES THE STANDARD FOR PROJECT MANAGEMENT".

39

---

---

---

---

---

---

---

---



40

---

---

---

---

---

---

---

---



41

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fase de iniciação

(o começo do projeto)

- Qual a necessidade, problema a ser resolvido ou oportunidade a ser explorada no mercado?
- Conta com autorização do patrocinador (sponsor)?
- Há um termo de abertura do projeto?
  - Justificativa
  - Objetivos
  - Benefícios esperados
  - Requisitos e condições

42

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fase de Planejamento (organização e preparação)

- O que vai ser feito? Qual o ESCOPO do projeto?
- Como será feito? Qual o método, o passo-à-passo?
- Quem o fará? Qual a divisão de tarefas, recursos e responsabilidades?
- Quanto tempo demorará cada etapa? E o projeto todo?
- Quanto custará cada etapa?
- Quais são os riscos envolvidos? Há "plano B"?

**Plano-base**  
Também chamado "master plan", ou "plano-mestre" do projeto

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

43

### Plano-base para quem vai acampar

Tabela 1.4 | Exemplo de plano-base para quem vai acampar

Nº	Atividade	Início	Fim	Responsável	Valor
1	Comprar barraca de camping	10/01/2015	15/01/2015	Ana Clara	500,00
2	Comprar lanternas e pilhas.	10/01/2015	12/01/2015	Ana Clara	150,00
3	Separar utensílios.	12/01/2015	15/01/2015	João Pedro	-
4	Preparar carro e carregá-lo.	16/01/2015	16/01/2015	Todos	180,00
5	Conferir carregamento e pessoal.	16/01/2015	16/01/2015	João Pedro	-
6	Dirigir até o acampamento.	16/01/2015	16/01/2015	João, Manu e Ana	-
7	Montar barracas.	16/01/2015	16/01/2015	Todos	-
8	Desmontar acampamento.	18/01/2015	18/01/2015	Todos	-
<b>TOTAL PLANEJADO</b>					<b>830,00</b>

Fonte: elaborada pelo autor.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

44

### Outros documentos de planejamento

- Segundo o PMBOK, os principais instrumentos de planejamento do projeto são os seguintes:
  - Termo de abertura do projeto
  - Registro de stakeholders
  - Declaração de escopo
  - Estrutura analítica do projeto (EAP)
  - Cronograma físico
  - Cronograma financeiro (orçamento)
  - Plano de Qualidade
  - Plano de Recursos
  - Matriz de funções e responsabilidades
  - Plano de comunicações
  - Plano de Gerenciamento de Riscos
  - Plano de Gestão de Compras (aquisições)




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

45

### Fase de execução do trabalho (realização ou "implementação")

Ações

- Produzir
- Monitorar
- Controlar
- Corrigir
- Entregar

→

Elementos

- Tempo
- Custos
- Pessoas
- Qualidade
- Riscos

**LEMBRE-SE:** Quanto **mais cedo** um problema é corrigido, **menos custos** ele será, e **mais eficiente** será a sua resolução

46

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fase de encerramento

- Avaliar o projeto executado: o que deu certo, e o que poderia ter sido melhor?
- Documentar as lições aprendidas para não repetir os erros
- Organização final do projeto
- Arquivamento de todos os documentos daquele projeto
- Pagamentos finais
- Encerramento do contrato
- Realocação da equipe em outros projetos

Abixo: Influência das partes interessadas, riscos e incertezas  
Custo das mudanças  
Baixo: Tempo do projeto

47

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Até aqui...

# ...DÚVIDAS?

48

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Orçamentação de projetos: exercício sobre o plano de manejo

- Para esta aula, acesse o material disponível no blog do professor.
- Elaboraremos os seguintes documentos:
  - Termo de referência do plano de manejo de uma unidade de conservação
  - Planilha de orçamento
  - Cronograma físico-financeiro

---

---

---

---

---

---

---

---

49

Até aqui...

# ...DÚVIDAS?

---

---

---

---

---


---

---

---

50



 <http://www.inovapaulasouza.cps.sp.gov.br/>

---

---

---

---

---

---

---

---

51

## Empreendedorismo

### Identificando oportunidades

- Onde estão as oportunidades?
- Métodos e técnicas para criação e avaliação de oportunidades

52

---



---



---



---



---



---



---

## Fontes de novas ideias

- Ser curioso e questionador
- Ter mente aberta para o novo
- Estar bem informado
- *Brainstorming*
- Conversar com pessoas de diferentes formações, classes sociais, culturas, etc.
- Viajar
- Visitar institutos de pesquisas, universidades, feiras de negócios, empresas, etc.
- Participar de conferências e congressos



53

---



---



---



---



---



---



---

## Diferenciando ideias de oportunidades

**O que importa não é o ineditismo de uma ideia, mas como se trabalha a oportunidade**

- Ideias revolucionárias são raras
- Produtos exclusivos não existem
- Concorrentes sempre existirão



54

---



---



---



---



---



---



---

### Diferenciando ideias de oportunidades

Uma ideia sozinha não vale nada

O que importa é implementá-la:

- Quem comprará?
- Qual o número de clientes potenciais?
- Tem mercado?
- Quem atende este mercado atualmente e como (ou seja, quem são seus concorrentes atuais)?



55

---

---

---

---

---

---

---

---

STICKERS  
BEACONS



56

---

---

---

---

---

---

---

---

DESEMPENHO DE EMPRESAS  
no primeiro ano de operação (SEBRAE, 2011)



57

---

---

---

---

---

---

---

---

### Causas de insucesso dos pequenos empreendimentos (Sebrae, 2011)

1. Saque de dinheiro para despesas pessoais.
2. Ausência de um plano de negócios compatível com a realidade do mercado.
3. Falta de capital de giro para as operações.
4. Concorrência mais ágil e preços melhores.
5. Desconhecimento técnico, principalmente dos sócios.
6. Modismo.
7. Baixos investimentos em comunicação com subordinados e sócios.
8. Vender a prazo sem levar em conta o capital de giro.
9. Baixa qualificação da mão-de-obra
10. Acumular dívidas e utilizar recursos emprestados, a uma alta taxa de juros, para suportar os gastos da empresa.

58

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Importância do Plano de Negócios

É o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador

- Plano de negócios não é preencher modelos
- Precisa ter:
  - Fundamento
  - Estudo
  - Pesquisa



59

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### O que é o Plano de Negócios?

Documento que serve para esclarecer:

- Em que negócio você está?
- O que você realmente vende?
- Qual é o seu mercado-alvo?
- Como atingir as metas?



60

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Estrutura básica de um Plano

- 1. Capa
- 2. Resumo ou sumário executivo
- 3. Descrição da empresa
- 4. Produtos e serviços
- 5. Análises: estratégica, de mercado, etc.
- 6. Planos de ações específicos:
  - 1. RH
  - 2. Operações
  - 3. Marketing
  - 4. Financeiro

---

---

---

---

---

---

---

---

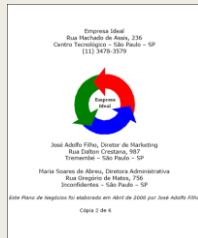
---

---

61

### 1. Capa

- Nome da empresa
- Endereço
- Telefone com DDD
- E-mail e website
- Logotipo (se houver)
- Nome e cargo dos autores do plano
- Data




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

62

### 2. Sumário executivo ou resumo

Deve responder às questões:

- **O quê:** qual o objetivo, e quem e o que se apresenta
- **Quem:** perfil dos gestores responsáveis
- **Onde:** onde está localizada a empresa e qual seu mercado
- **Por quê:** porque vai abrir a empresa (missão e visão)
- **Como:** como pretende gerar caixa
- **Quanto:** quanto necessita, quanto vai gerar e como vai remunerar
- **Quando:** prazos gerais do plano

5W2H: what, where, why, when, who, how, how much

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

63

### 3. Descrição geral da empresa

- Nome
- Equipe gerencial
- Infraestrutura
- Localização
- Fornecedores
- Parceiros



---

---

---

---

---

---

---

---

64

### 4. Portfolio de produtos e serviços

De que tipo de empresa estamos falando?

- Produtor
- Fabricante
- Atacadista
- Varejista
- Serviços

Já há um portfolio de produtos/serviços?

---

---

---

---

---

---

---

---

65

### 5. Análises

#### 5.1. Mercado competidor

- Quem são os concorrentes?
- O que eles vendem?
- Como atuam?
- Quais seus mercados?
- Comparar, ponto a ponto, suas forças e fraquezas

---

---

---

---

---

---

---

---

66

## 5.2. Mercado consumidor

### Descrever seus clientes

- Quem são?
  - Pessoas físicas ou jurídicas?
- Onde moram?
  - País, estado, município, região, área urbana ou rural, etc.
- Como eles são?
  - Faixa etária, gênero, escolaridade, etc.
- Como vivem, e o que fazem?
  - Trabalham, estudam, divertem-se... Como e onde?
- Como consomem seus produtos ou serviços?
  - Compram ou alugam?
  - Diariamente? Frequentemente? Raramente?

---

---

---

---

---

---

---

---

67

## 5.3. Análise estratégica

### Matriz SWOT :

- **S**trengths: forças
- **W**eakness: fraquezas
- **O**portunities: oportunidades
- **T**hreats: ameaças




---

---

---

---

---

---

---

---

68

## 6. Planos de Ação

### 6.1 Plano de ação de Marketing e vendas

#### Definir e gerenciar os 4 P's:

- Produto
- Preço (posicionamento)
- Praça (logística)
- Promoção (comunicação)




---

---

---

---

---

---

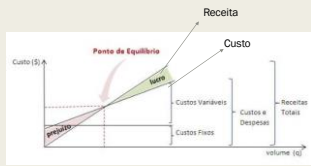
---

---

69

### 6.2. Plano financeiro

- **Balço patrimonial**
  - Ativos - passivos = patrimônio líquido
- **Fluxo de caixa**
- **Ponto de equilíbrio**



70

---

---

---

---

---

---

---

---

### 6.3. Plano de Gestão de RH

A gestão de RH pode ser subdividida em quatro etapas:

- a) **Planejar a gestão de RH:** organograma, CHA, políticas de remuneração
- b) **Mobilizar a equipe do projeto:** recrutamento e seleção
- c) **Desenvolver a equipe do projeto:** necessidades de treinamento
- d) **Gerenciar a equipe do projeto:** acompanhamento de resultados, indicadores, gestão de conflitos e de mudanças



71

---

---

---

---

---

---

---

---

### 6.4. Plano de Operações

- O que vai ser feito? Qual o ESCOPO do projeto?
- Como será feito? Qual o método, o passo-a-passo?
- Quem o fará? Qual a divisão de tarefas, recursos e responsabilidades?
- Quanto tempo demorará cada etapa? E o projeto todo?
- Quanto custará cada etapa?
- Quais são os riscos envolvidos? Há "plano B"?

**Plano-base**  
Também chamado "master plan", ou "plano-mestre" do projeto

72

---

---

---

---

---

---

---

---



Até aqui...

# ...DÚVIDAS?

73

---

---

---

---

---

---

---

---

### Plano de negócios ou Canvas?

- Planos de negócios são ferramentas essenciais no planejamento de um novo empreendimento
- Planos de negócios e canvas não se excluem
- Podem existir juntos

74

---

---

---

---

---

---

---

---

### O que é um Canvas?

- É uma simplificação do Plano de Negócios
- É menos formal
- É mais rápido, porém NÃO deve ser subestimado!
- Um plano de negócios leva semanas ou meses
- Um canvas pode ser desenhado em dias ou horas
- Objetivo do canvas é permitir enxergar todo o plano de negócios em UMA PÁGINA

75

---

---

---

---

---

---

---

---

### O que compõe um Canvas?

1. Segmentos de Cliente
2. Propostas de Valor
3. Canais de Distribuição
4. Relacionamento com o Cliente
5. Atividades Chave
6. Recursos Chave
7. Parcerias Chave
8. Estrutura de Custo
9. Fluxos de Receita

76

---

---

---

---

---

---

---

---

### Modelo de Canvas



77

---

---

---

---

---

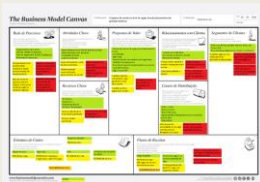
---

---

---

### Como preencher um Canvas?

- Não há regra!
- Não há certo ou errado!
- **Dicas:**
  - Comece pelos "Segmentos do Cliente"
  - Depois pule para "Proposta de Valor"



78

---

---

---

---

---

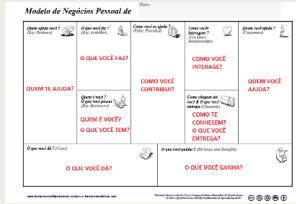
---

---

---

### Conceitos do Canvas

- 1. **Segmentos de Cliente:**  
Quem você pretende atender?
- 2. **Propostas de Valor:**  
O que você agrega de diferencial, de valor para estes clientes?




---

---

---

---

---

---

---

---

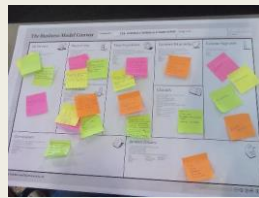
---

---

79

### Conceitos do Canvas

- 3. **Canais de Distribuição**  
É a logística do negócio. Como acessa e entrega seus produtos ao mercado?
- 4. **Relacionamentos com o Cliente**  
Como você adquire, mantém e aumenta seus clientes?




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

80

### Conceitos do Canvas

- 5. **Atividades Chave**  
Que atividades você precisa desenvolver para que seu negócio prospere?
- 6. **Recursos Chave**  
Qual a infraestrutura e equipe necessárias para que o seu negócio funcione?

Prof. Érico Paquetto - ericopaquetto@yahoo.com

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---


81

### Conceitos do Canvas

**7. Parceiros e fornecedores**  
Quem vai lhe auxiliar a obter recursos chaves, minimizar ou evitar custos?

Trabalhará com parceiros?

Quem serão seus fornecedores?



Prof. Érico Pagotto - ericopagotto@yahoo.com

82

---

---

---

---

---

---

---

---

### Conceitos do Canvas

**8. Estrutura de Custo (por ano)**  
Quais são os principais custos do seu negócio?  
Quais os mais caros?

**9. Fluxos de Receita (por ano)**  
Quais suas fontes de receita?  
Como e com que frequência seus clientes pagam por seus produtos ou serviços?



Prof. Érico Pagotto - ericopagotto@yahoo.com

83

---

---

---

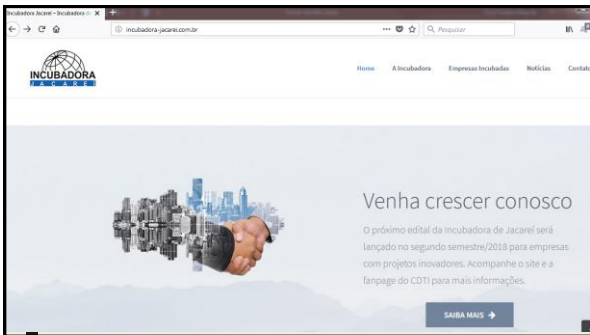
---

---

---

---

---



84

---

---

---

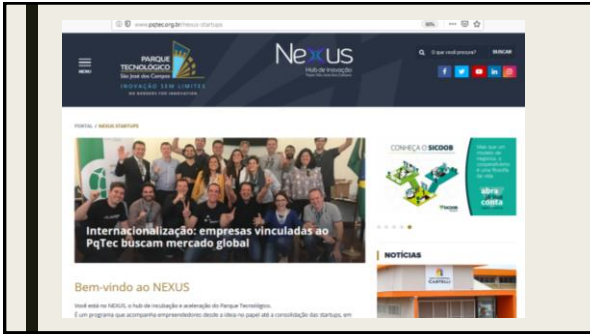
---

---

---

---

---



85

---

---

---

---

---

---

---

---

**A busca por financiamento**

**Questões importante em Empreendedorismo:**

1. Idealizar um negócio viável
2. Escrever um bom plano de negócios
3. Buscar financiamento para a sua ideia
4. Administrar sua empresa

**Hoje falaremos do terceiro ponto...**

86

---

---

---

---

---

---


---

---

**De onde vem o dinheiro?**

**Pode vir de DUAS fontes:**

1. **Endividamento**
  - Empréstimo: simples e rápido
  - Mantem o controle acionário
  - Cobram juros altos (risco alto)
  - Há o risco de não conseguir pagar
2. **Equidade**
  - Venda de ações por dinheiro ou ativos
  - Empresa adquire novos "sócios"



87

---

---

---

---

---

---

---

---

### Empresas em estágio inicial...

...geralmente buscam dinheiro por endividamento:

- Empréstimos
- Economias pessoais (família, amigos)
- Anjos
- Entrada em incubadoras
- Programas governamentais

88

---

---

---

---

---

---

---

---

### Empresas mais maduras...

...recém-saídas de incubadoras, ou já ativas no mercado:

- São mais atraentes aos investidores
- Oferecem, teoricamente, menos risco que as iniciantes

Em ambos os casos o plano de negócios é a ferramenta mais básica

89

---

---

---

---

---

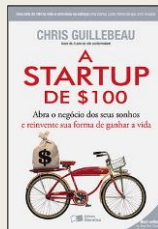
---

---

---

### Fontes pessoais

- Fontes próprias ("*bootstrapping*") ou de amigos
- Baseia-se na confiança do amigo
- Pode prejudicar a amizade
- Por dívida ou por equidade
- Economias pessoais:
  - FGTS
  - Venda de bens (casa, carro)
  - Cartão de crédito
  - Etc.



90

---

---

---

---

---

---

---

---

### Investidores “anjos”

- É uma pessoa FÍSICA
- É um capitalista de risco que possui dinheiro e gosta de empreender
- Coloca o *seed money* (dinheiro semente inicial)
- Surgimento recente no mercado
- Não se envolvem na gestão do negócio, mas gostam de opinar e ser conselheiros
- Esperam retorno do investimento em 3 a 5 anos (*start ups*)
- <http://www.anjosdobrasil.net/>



91

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Capital de risco (*venture capital*)

- Partem geralmente de bancos ou associações de empresas
- Buscam negócios com alto potencial de retorno:
  - *Software e hardware*
  - *TIC's*
  - *Tecnologias: bio, nano, geo*
  - *Eletrônica etc.*
- Trabalham com "carteiras de investimentos"
- Não é para empresas iniciantes



Prof. Érico Papitto - ericopapitto@yahoo.com

92

---

---

---

---

---

---

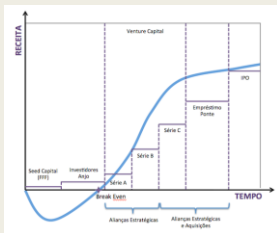
---

---

---

---

### RESUMO: Etapas de investimento



93

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fontes de financiamento

- Finep (federal)
- BNDES (federal)
- CNPq: (federal)
- Fapesp (estadual)
- Rede Inova São Paulo (estadual)
- DesenvolveSP.com.br (estadual)
- Sebrae (privada)
- Etc.



94

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### SELEÇÃO PÚBLICA MCTI/FINEP/FNDCT Subvenção Econômica à Inovação – 04/2020 Tecnologias 4.0

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) e a Financiadora de Estudos e Projetos - Finep tornam pública a presente Seleção visando o fomento e a seleção de projetos de inovação nas temáticas Agro 4.0, Cidades Inteligentes, Indústria 4.0 e Saúde 4.0.

III. Identificação: Identificação ou atividade de pesquisa científica real de um objeto, o qual é executado por meio de um dispositivo de natureza regular de análise e planejamento de recursos por meio de planos de trabalho (projetos técnicos e lógicos), podendo ser utilizado para fins de conveniência para determinar uma indicação específica, como um contrato, ou a contratação/pessoa que se localiza no ambiente em questão, por meio de planejamento estratégico.

IV. Gerenciamento: É a gestão financeira entre o sistema formal de contratação de um projeto de investimento (como uma imagem de satélite ou aéreo) e um sistema de uso de contratos regulares, onde são estabelecidos os procedimentos e que um sistema que o utiliza pode incluir informações de alto nível (como informações legais ou contábeis) e também inclui distribuição e análise, assim, poderá aceitar imagens e imagens com locais não no espaço físico.

#### 3. RECURSOS FINANCEIROS A SEREM CONCEDIDOS

No âmbito desta Seleção Pública serão comprometidos recursos não reembolsáveis do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDCT até o limite de R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), distribuídos conforme tabela a seguir:

Agro 4.0	Até R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais)
Cidades Inteligentes	Até R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais)
Indústria 4.0	Até R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais)
Saúde 4.0	Até R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais)

95

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Até aqui...

# ...DÚVIDAS?

96

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---



### Cultura organizacional

- Segundo Jacques (1951), cultura organizacional é:
  - Forma de pensar e fazer as coisas, compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros da organização devem aprender e aceitar para serem aceitos na organização
  - São as normas informais não escritas que orientam o comportamento dos indivíduos de uma organização no dia a dia da empresa
- Cada empresa tem a sua cultura organizacional
- Existem aspectos mais ou menos visíveis da cultura organizacional (teoria do iceberg)



97

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Cultura Organizacional

É o padrão de assuntos básicos compartilhados pelo grupo utilizado para solucionar questões internas e externas.



98

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Teoria X versus Teoria Y de Mc Gregor

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
As pessoas evitam responsabilidades a fim de sentirem-se mais seguras	As pessoas buscam e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

99

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Sistemas administrativos seg. escala contínua de Likert

Variáveis	1. Autoritário-Coercitivo	2. Autoritário-Benevolente	3. Consultivo	4. Participativo
<b>Decisões</b>	Totalmente centralizado	Centralizado. Alguma delegação.	Consulta-se níveis inferiores.	Totalmente descentralizado.
<b>Comunicações</b>	Verticais descendentes.	Prevalecem descendentes.	Flui na horizontal e na vertical.	Eficiente, parte do negócio.
<b>Relações interpessoais</b>	Considerada prejudicial.	Tolerada, mas indesejada.	Organização informal sadia.	Foco no trabalho em grupo.
<b>Recompensas</b>	Punitivas. Raras recompensas materiais.	Punitivas. Recompensas salariais.	Recompensas salariais e sociais. Raras punições	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais frequentes. Punições raras e definidas pelo grupo.

100

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Elementos da Cultura Organizacional

- Premissas
- Normas, costumes e rotinas
- Poder
- Ritos e rituais
- Papéis e responsabilidades
- Histórias e mitos
- Estrutura
- Símbolos
- Sistemas e regras
- Valores



101

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Gestão Participativa

- Forma de administrar na qual as pessoas tem reais possibilidade de participar e liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar e questionar uma decisão, um projeto, uma proposta.
- NÃO É INCOMPATÍVEL COM A HIERARQUIA.
- Baseada na delegação e responsabilidade ("empowerment")



102

---

---

---

---

---

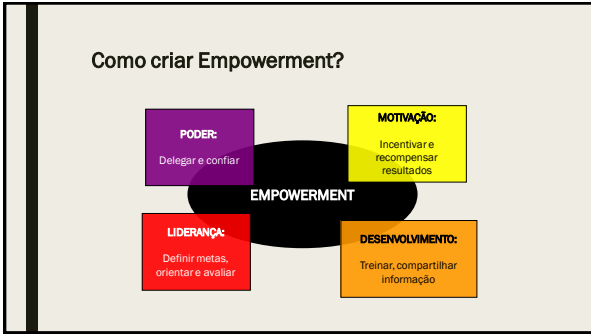
---

---

---

---

---



103

---

---

---

---

---

---

---

---



104

---

---

---

---

---

---

---

---

### TEORIAS DA MOTIVAÇÃO:

#### (2) Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1961)

Fatores Motivacionais (Satisficentes ou intrínsecos)	Fatores Higiênicos (Insatisficentes ou extrínsecos)
<b>Conteúdo do Cargo</b> <i>(como o indivíduo se sente a respeito de seu cargo)</i>	<b>Contexto empresarial do cargo</b> <i>(como o indivíduo se sente a respeito de sua empresa)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•O trabalho em si</li> <li>•Realização pessoal</li> <li>•Reconhecimento</li> <li>•Progresso profissional</li> <li>•Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Condições de trabalho</li> <li>•Administração da empresa</li> <li>•Salário</li> <li>•Relações com o supervisor</li> <li>•Benefícios e serviços sociais</li> </ul>

105

---

---

---

---

---

---


---

---

## Como despertar a MOTIVAÇÃO?

Segundo Vroom (1964):

- 1. EXPECTATIVAS PESSOAIS:** o que a pessoa deseja.  
Ex.: salário, estabilidade, reconhecimento social, etc.
- 2. RECOMPENSAS:** como a produtividade alinha-se ao atingimento dos objetivos pessoais da pessoa
- 3. RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS E EXPECTATIVAS:** percepção do indivíduo de como sua produtividade colabora para o atingimento de seus objetivos pessoais.



106

---

---

---

---

---

---

---

---

## Clima organizacional

É a motivação da equipe de uma empresa para o trabalho.

- Quanto mais alinhadas **EXPECTATIVAS** e **RECOMPENSAS**, melhor a motivação dos funcionários.
- Medido através de **pesquisa de opinião**.
- Responsabilidade das **lideranças**



107

---

---

---

---

---

---

---

---

## Lideranças



**Liderar é a capacidade de influenciar pessoas.**

- **Líderes atuam:**
  - influenciando a produtividade
  - gerenciando os recursos humanos
  - Organizando a infraestrutura da organização.
- **Presentes em todos os níveis:**
  - institucional,
  - gerencial e
  - operacional

108

---

---

---

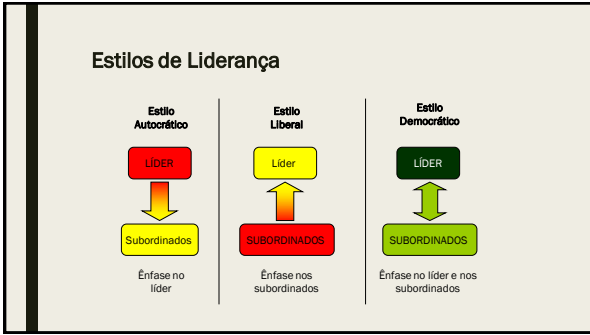
---

---

---

---

---



109

---

---

---

---

---

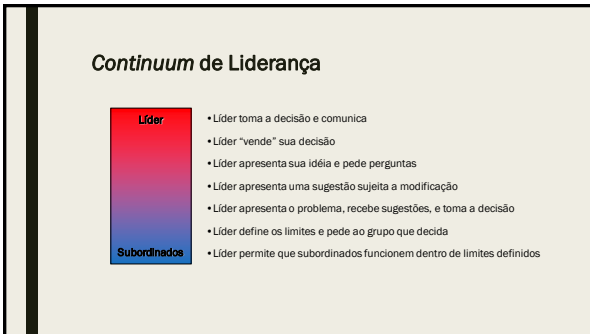
---

---

---

---

---



110

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**TENDÊNCIA: empresas buscam formar "equipes de alto desempenho"**

1. Compromisso com objetivos compartilhados
2. Consenso na tomada de decisão
3. Comunicação aberta e honesta
4. Liderança compartilhada
5. Clima de cooperação, colaboração, confiança e apoio
6. Valorização dos indivíduos pela sua diversidade
7. Reconhecimento do conflito e sua resolução positiva

111

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**OK, mas como chegar lá?**

- 1. Escolha da equipe** através do "CHA - Comportamento, Habilidades e Atitudes"
- 2. Modelagem do trabalho:** atribuições e responsabilidades
- 3. Treinamento:** analogia "técnico x equipes desportivas"
- 4. Condução da equipe:** metas, meios, orientação e apoio
- 5. Motivação:** reconhecimento imediato e recompensas

112

---

---

---

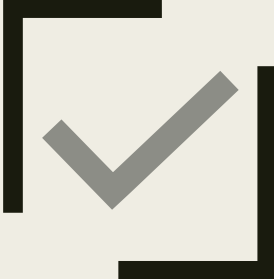
---

---

---

---

---



**DÚVIDAS?**

113

---

---

---

---

---

---

---

---