

Curso Técnico em Eventos

Administração de Empresas de Eventos

Márcia Josefa Bevone Costa

Sumário

Apresentação e-Tec Brasil

Sumário

Palavra do professor-autor

Apresentação da Disciplina

Aula 1: Administração: história, conceitos, princípios e funções

- 1.1 história
- 1.2 conceitos
- 1.3 princípios
- 1.4 funções

Aula 2: Ambiente organizacional

- 2.1 Ambiente externo
 - 2.1.1 Influências que o ambiente externo exerce sobre as empresas
 - 2.1.1.1 Ambiente natural
 - 2.1.1.2 Ambiente histórico
 - 2.1.1.3 Ambiente político-legal
 - 2.1.1.4 Ambiente econômico-demográfico
 - 2.1.1.5 Ambiente sócio-cultural
 - 2.1.1.6 Ambiente tecnológico
 - 2.2 Ambiente interno
 - 2.2.1 Subsistema técnico
 - 2.2.2 Subsistema organizacional
 - 2.2.3 Subsistema normativo
 - 2.2.4 Subsistema humano

Aula 3: Formas de propriedade e associação em empresas de eventos

- 3.1 Empresa
 - 3.1.1 Empresa turística

- 3.2 Formas de propriedade
 - 3.2.1 Formas de propriedade privada
 - 3.2.1.1 Propriedade individual
 - 3.2.1.2 Associação
 - 3.2.1.3 Cooperativa
 - 3.2.1.4 Sociedade anônima
 - 3.2.2 Formas de propriedade pública

Aula 4: Empreendedorismo e Plano de Negócios

- 4.1 Empreendedorismo
- 4.2 Plano de Negócios

Considerações finais

Referências

Currículo do professor

Palavra do professor-autor

Olá!

No mundo moderno, a gestão de empresas com qualidade é uma questão de sobrevivência. Não se pode mais duvidar que um trabalho feito com conhecimento, com técnica e com atitudes profissionais condizentes resultará num aumento de produtividade e melhor competitividade para sobrevivência das empresas.

A disciplina Administração de Empresas de Eventos irá proporcionar a vocês a oportunidade de conhecer a área administrativa do setor de eventos. Como qualquer outra empresa, as empresas de eventos são organizações que possuem suas especificidades dentro de seu ambiente, necessitando cada vez mais de pessoal qualificado para atuar na área.

Ao longo do curso, teremos oportunidade de discutir sobre a disciplina de forma bem clara e objetiva, tirando as dúvidas que poderão surgir no caminho. Desde já coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Apresentação da Disciplina

A disciplina Administração de Empresas de Eventos tem como objetivo desenvolver competências e habilidades relacionadas às funções administrativas no processo de planejamento, organização e execução de eventos.

A disciplina será trabalhada em 4 aulas. Na primeira será apresentada a história, os conceitos, princípios e funções da administração, possibilitando a introdução do estudo da temática em questão. Na segunda aula, será trabalhado o ambiente organizacional, apresentando todos os fatores que interferem interna e externamente nas organizações. A terceira aula abordará as formas de propriedade e associação em empresas, apresentando as formas jurídicas de funcionamento das mesmas. A quarta e última aula trabalhará a temática de empreendedorismo e plano de negócios, no qual subsidiará na construção do plano de negócios que vocês irão elaborar para a avaliação final da disciplina.

Aula 1- Administração: história, conceitos, funções e princípios

Objetivos da aula

Conhecer os fundamentos e as técnicas da administração de empresas envolvendo recursos materiais, físicos e humanos.

1.1- História

A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o entendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, Segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações.

Autores da área como Maximiano (2008), em sua obra de introdução a temática em questão, afirma que as organizações estão por toda parte. A faculdade é uma delas, assim como a Universidade e os Institutos. A prefeitura, a padaria da esquina, o aeroporto, o teatro, o *shopping center* e cada uma de suas lojas, também. As organizações são complexas e diferenciadas, são exemplos: indústrias, empresas comerciais, empresas de serviços, sindicatos, hospitais, clubes esportivos, etc., algumas delas já exemplificadas acima.



Fonte: www.baixaki.com.br, 2010

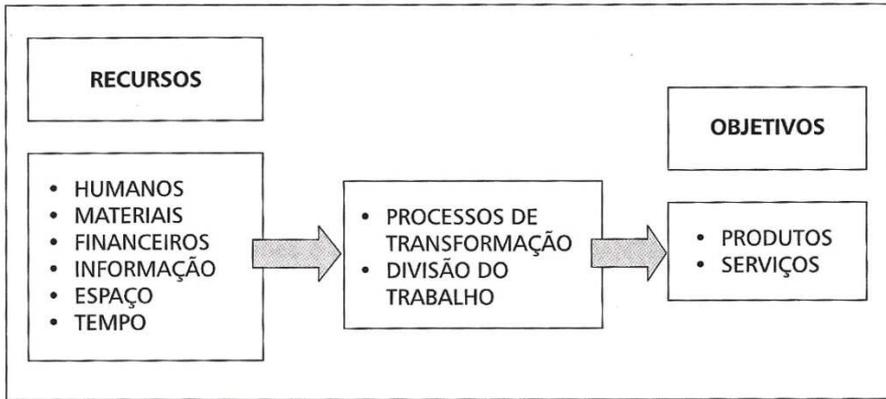
As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em retribuição por seu trabalho ou seu investimento. São esses rendimentos que permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam.



Fonte: Google imagens, 2010

O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas. É a administração que faz organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos.

Objetivos e recursos são as palavras-chaves na definição de administração e também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de desenvolvimento e divisão do trabalho.



Fonte: Maximiano, 2006

As organizações são grupos sociais ~~deliberadamente~~ orientados para a realização de objetivos que de forma geral se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços.

DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE BENS (produtos) E SERVIÇOS	
BENS	SERVIÇOS
tangíveis	intangíveis
homogêneos	heterogêneos
a produção antecede a distribuição, que antecede o consumo	a produção, a distribuição e o consumo são simultâneos
valor principal é produzido em fábricas	o valor principal é produzido nas interações (encontros)

o cliente em geral não participa do processo de produção	o cliente participa do processo de produção
pode ser mantido em estoque	não pode ser estocado para consumo futuro
transfere propriedade	não transfere propriedade

Fonte: AMBRÓSIO & SIQUEIRA, 2002.

Por exemplo: uma empresa montadora de veículos produz e comercializa ônibus, caminhões, peças e componentes e presta serviços como assistência técnica e treinamento de pessoal de suas concessionárias.

Outro exemplo: a Prefeitura de uma cidade ou o governo de um Estado tem inúmeros objetivos nas áreas da saúde, educação, transportes, assistência social e outros.

Por meio do fornecimento de bens e serviços, as organizações procuram alcançar outros resultados: proporcionar lucros e subsistência para seus proprietários e investidores ou cumprir um papel na sociedade, sem objetivo de lucro.

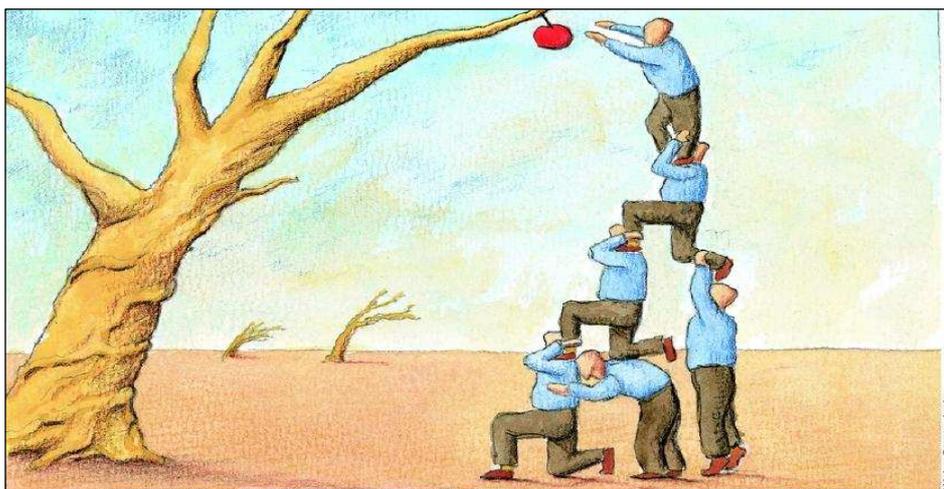
As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: materiais como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e intangíveis (o que não podemos tocar nem estocar) como tempo e conhecimentos.

Por meio de processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados. Maximiano (2006) afirma que um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e

serviços. Um processo é a estrutura de ação de um sistema. Todas as organizações podem ser desmembradas em processos.

Alguns processos comuns que se encontram na maioria das organizações são: a) produção: transformação de matérias-primas, por meio da aplicação de máquinas e atividades humanas, em produtos e serviços; b) administração de encomendas: transformação de um pedido feito por um cliente na entrega de uma mercadoria ou prestação de um serviço; c) administração de recursos humanos: transformação de necessidades de mão-de-obra em disponibilização de pessoas, desde seu emprego até seu desligamento da organização.

Maximiano (2006) explica que a divisão do trabalho é um processo que permite superar as limitações individuais por meio das especializações. Quando se juntam as tarefas especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho. Em uma organização, cada pessoa, bem como cada grupo de pessoas realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos. Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nela trabalham são especializados em determinadas tarefas.



Fonte: Google imagens, 2010

Existem organizações para fornecer todos os tipos de produtos e serviços. Elas podem ser classificadas de muitas maneiras: por tamanho, por natureza jurídica, por área de atuação e por outros critérios.



As organizações podem ser classificadas segundo o setor da economia em que atuam em três tipos principais: governo, empresas e organizações do terceiro setor, que serão descritas abaixo, de acordo com Maximiano (2006).



O governo compreende as organizações do serviço público que administram o Estado e prestam serviços aos cidadãos. O Estado é uma entidade jurídica que ordena a vida dos cidadãos de um país ou nação. São funções do Estado: arrecadação de impostos, produção de leis, defesa, justiça, educação, diplomacia e segurança pública, entre outras. O governo cuida dessas funções por meio de organizações de vários tipos: órgãos da administração pública direta (como os ministérios e secretarias),

autarquias (como as universidades e institutos públicos), fundações e empresas estatais.



O chamado terceiro setor (sendo o governo o primeiro e as empresas o segundo) compreende as organizações de utilidade pública, que tem origem na sociedade e não no governo. Essas organizações, algumas delas chamadas organizações não governamentais ou ONGs, não têm finalidade lucrativa. As ONGs dedicam-se a causas como educação, assistência médica, desenvolvimento humano e comunitário ou representam os interesses de um grupo social.



Pronto, você já começou a estudar administração, através da introdução da temática da organização. Ou será que devemos dizer gestão, gerenciamento ou gerência? Tanto faz, você verá logo em seguida.

1.2-Conceitos



Administração é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos. Administração significa, em primeiro lugar, ação. Kwasnicka (2006) explica que a palavra administração tem vários significados, e não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo.

O dicionário Aurélio aponta esses vários significados para o termo administração, tais como: gerir, ministrar, conferir, governar, dirigir (instituição), sendo que o mais importante e consistente uso do termo é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos.

A palavra administração vem do latim, assim como manejo (que corresponde ao inglês *management*) e gestão (que corresponde ao espanhol *gestión* e ao francês *gestion*). Todas têm o mesmo significado: um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos para possibilitar a realização de objetivos.

Kwasnicka (2006) que afirma que administrar é um processo integrativo da atividade organizacional que permeia nossa vida diária. A necessidade de administrar surge do confronto entre as ~~variáveis~~ que compõem uma atividade formalmente estruturada, como recursos materiais e humanos, tecnologia, restrições ambientais, entre outros. A administração não está confinada apenas a setores produtivos de bens e serviços. Até mesmo um núcleo familiar requer certo grau de administração.

A qualquer momento, um indivíduo poderá sozinho, ou em conjunto com outra pessoa ou em grupo, iniciar um negócio, que necessita ser gerenciado, para que



qualquer que seja o problema decorrente dessa união, ele seja minimizado, ou mesmo previsto, em função de um objetivo principal.

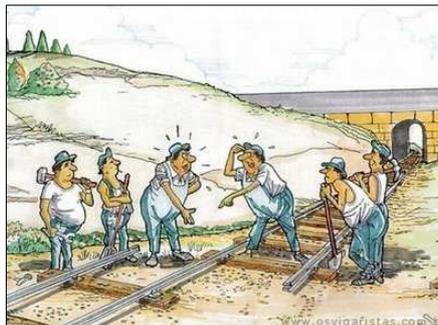
São muitas razões pelas quais se inicia um negócio: a independência, a utilização de uma boa idéia, a projeção social, o poder, o desafio. Para que esses objetivos sejam atingidos, há necessidade de inter-relação intensa entre os membros do grupo que está no negócio e direção de trabalho oferecida pela forma como o negócio será ou está sendo conduzido.

Segundo Kwasnicka (2006), o estudo da administração em sua fase introdutória tem como objetivo permitir ao indivíduo:

- 1º Tomar conhecimento da origem e dos vários temas que envolvem esse campo da ciência;
- 2º Conhecer a área da organização com a qual mais se identifica para futura especialização (marketing, finanças, produção, recursos humanos);
- 3º Identificar quais as técnicas e os princípios mais adequados para a solução dos problemas de nível micro e macro.

A administração é uma arte – uma profissão ou área de ação humana que envolve a aplicação de habilidades. Algumas pessoas revelam habilidades excepcionais como administradores, nos mais variados tipos de organizações e empreendimentos humanos. As pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores.

Quase todas as pessoas, independente da posição que ocupam, ou do título de seus cargos, desempenham tarefas da



administração. Quem quer que esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando. O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos: pessoal, familiar, organizacional e social.

Como indivíduo ou membro de uma família, seu dia-a-dia é cheio de decisões que têm conteúdo administrativo. Definir e procurar realizar objetivos pessoais, como planos de carreira, ou elaborar e acompanhar orçamentos domésticos, ou escolher a época das férias e programar uma viagem, são todos exemplos de decisões administrativas. Ao longo do curso no qual você está estudando esta disciplina, em inúmeras oportunidades irá tomar decisões administrativas, para realizar tarefas simples e complexas.

Com as profissões ocorre o mesmo. Pesquisadores, engenheiros, médicos, advogados e outros profissionais realizam atividades que exigem habilidades de planejamento, organização, controle e trabalho em equipe. O conteúdo administrativo no trabalho desses profissionais justifica o estudo da administração nas escolas de engenharia, medicina e outras disciplinas técnicas.

Nas organizações, os administradores ou gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe têm autoridade. A autoridade é um tipo especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos. Nas organizações os gerentes são também chamados, genericamente, de chefes.

Tomar decisões é a essência do trabalho de administrar. Tão importante é o processo decisório para a administração que muitos autores entendem os dois como sinônimos. Quando você administra, está tomando decisões e vice-versa. As tarefas de

liderar, planejar, organizar, executar e controlar são todas feitas de decisões interligadas.

1.3-Funções

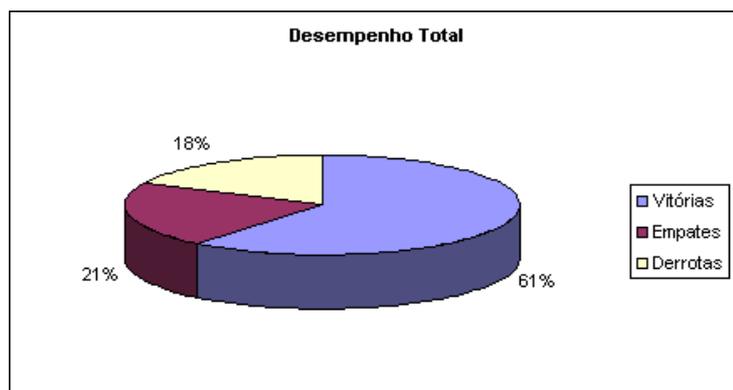
Administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle. Os processos administrativos são chamados também de funções administrativas ou gerenciais. Maximiano (2006) descreve abaixo os principais processos administrativos:

- a) Planejamento: o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.
- b) Organização: é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, segundo algum tipo de critério ou princípio de classificação. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional.
- c) Liderança (e outros processos de administração de pessoas): é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. A liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades de administração de pessoas como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo.

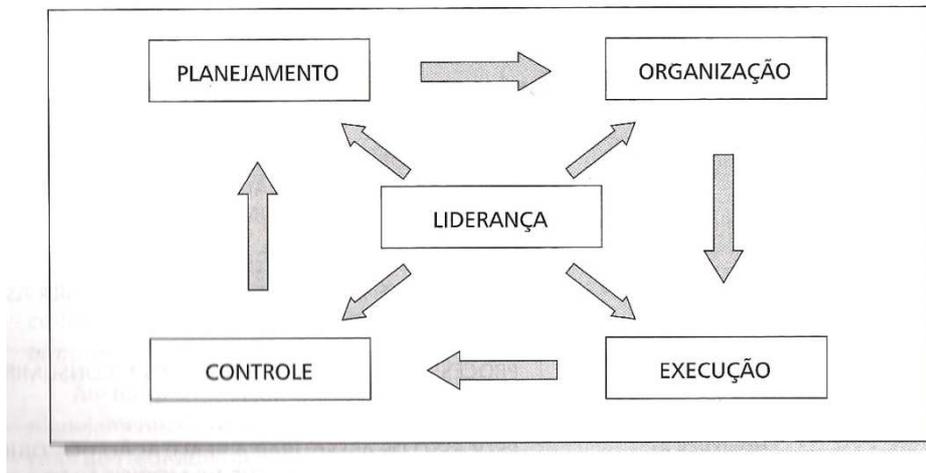


Fonte: Google imagens, 2010

- d) Execução: este processo consiste em realizar atividades planejadas, por meio da aplicação de energia física e intelectual.
- e) Controle: o processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos. Como exemplo, a seguir tem-se um gráfico que mostra o desempenho total de um time de futebol ao longo do campeonato do ano de 2010.



A seguir será apresentado um quadro com as principais funções do processo de gestão.



Fonte: Maximiano, 2006

Maximiano (2006) apresenta também outro tipo de função: as organizacionais, que são tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam para que a organização consiga realizar seus objetivos. Todas as organizações têm aproximadamente as mesmas funções. As funções mais importantes de qualquer organização são: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração geral. No quadro a seguir serão apresentadas as principais funções organizacionais.



Fonte: Maximiano, 2006.

Proponho agora, antes de continuar com esta reflexão, caracterizar cada um dos diferentes **níveis de gestão** e qual o seu papel no crescimento e desenvolvimento de uma organização:

- Nível Estratégico;
- Nível Tático;
- Nível Operacional;

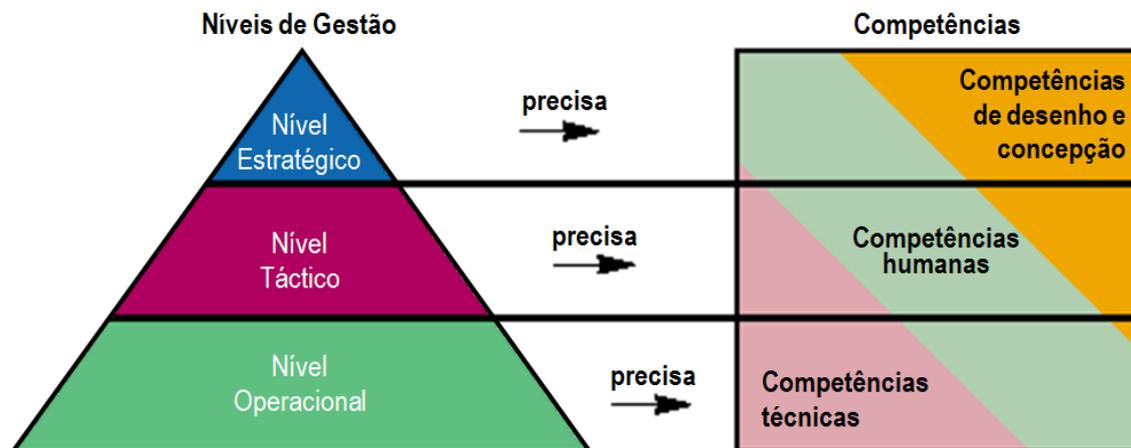
O **Nível Operacional** é onde se enquadram os gestores de primeira linha responsáveis por orientar os empregados não gestores (técnicos) que estão diretamente envolvidos com a produção e criação dos produtos da organização de forma a pôr em prática o plano definido pelos níveis de gestão superiores.

O **Nível Tático** representa o nível intermédio entre a gestão de topo os gestores de primeira linha. Os gestores intermédios coordenam os gestores de base e são responsáveis por traduzir

os objetivos genéricos e os planos desenvolvidos pelos gestores estratégicos em objetivos e atividades específicas (táticas).

O **Nível Estratégico** é onde se enquadram os gestores que tomam decisões que envolvem toda a organização, responsáveis por instituir os planos e objetivos estratégicos em toda a organização. São os responsáveis de topo de uma organização e tem como principais preocupações: 1) fazer cumprir os objetivos estratégicos de longo prazo, tendo em vista a missão da empresa; 2) avaliar o desenvolvimento e crescimento global presente e futuro da organização; 3) coordenar as relações da empresa com o exterior.

As **competências** exercidas pelos gestores variam consoante o nível de gestão em que se atua e das funções de gestão que desempenha. O quadro seguinte mostra essa relação para cada uma das competências assinaladas na figura representativa da relação das funções de gestão:



Fonte: MSIAD, 2007/2008
Disponível em: <[HTTP//www.mysiad.blogspot.com](http://www.mysiad.blogspot.com)>

À medida que um gestor evolui do nível operacional para o nível estratégico, as **competências de desenho e concepção** (capacidade de refletir e de conceitualizar sobre idéias genéricas e abstratas ou situações complexas relativas à organização) tornam-se mais importantes que as **aptidões técnicas**

(capacidade para adaptar e usar conhecimentos, métodos e técnicas específicas em atividades organizacionais concretas), no entanto, as **relações humanas** (capacidade de compreender, motivar e “bem” trabalhar com as outras pessoas) são essenciais em qualquer um dos níveis.

Os gestores dos diversos níveis de gestão são responsáveis por adotar ações que possibilite a cada indivíduo contribuir da melhor maneira para a execução dos objetivos do grupo organizacional. É certo que, apesar de se contribuir para objetivos comuns, uma determinada situação pode variar consideravelmente entre os diversos níveis da organização. Da mesma forma, o grau de autoridade exercida em cada nível é, igualmente, variável e os problemas tratados são também diferentes. Além disso, o gestor pode coordenar pessoas no ramo das vendas, engenharia, finanças, mas a verdade é que, todos obtêm resultados através do estabelecimento de relações com todos os níveis da organização.

Ou seja, todos os gestores desempenham tarefas de gestão, contudo, a atenção dada a cada função pode ser diferente, em virtude das diversas circunstâncias que cada um dos níveis organizacionais enfrenta.

Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização. Este conceito pode ser considerado como princípio básico do ato de administrar.

1.4-Princípios

Embora seja uma arte ou prática antiga, a administração tem uma história recente como corpo organizado de

conhecimentos. Desde a mais remota antiguidade, chegam ao presente os registros das tentativas de formular princípios de administração. Nos dois últimos séculos, tornou-se necessário profissionalizar a formação de gerentes, para aprimorar o processo administrativo e tornar as organizações mais eficientes e eficazes. Surgiram livros, escolas, pesquisadores e consultores de administração. O processo de administrar organizações transformou-se em disciplina. A administração é, na atualidade, objeto de estudo sistemático, que produz um corpo de conhecimentos organizados.

Os princípios estabelecidos para a administração, no início do século XX, definiam uma administração rígida, em que o chefe ou proprietário, no caso de pequena empresa, eram os donos absolutos das decisões, a autoridade vinha de cima para baixo e suas atividades principais eram mandar fazer as tarefas e controlá-las com muito rigor. O objetivo principal da organização era produzir mais e com maior eficiência para que o lucro fosse maior.

Kwasnicka (2006) explica que com o passar dos anos, introduziram-se novas variáveis no processo administrativo e houve a necessidade de estabelecer novas premissas. Hoje, podemos observar que a administração é feita de maneira mais flexível, e considera-se a empresa como uma união de esforços em torno de uma série de metas e objetivos. Alguns dos princípios mais modernos da administração traduzem as seguintes filosofias:

- Todos os membros da organização participam de sua administração, uma vez que estão relacionados com pelo menos uma atividade;
- Com a divisão do trabalho, dividem-se também a autoridade e a responsabilidade de cada um. O poder é conquistado na base da competência, da realização e

da interação, e não imposto; hoje a divisão de trabalho é menos rígida;

- A valorização do pessoal é feita sem discriminação, uma vez que uma organização tem necessidade tanto de pessoal técnico como administrativo;
- A implementação e a execução da política estão inseparavelmente interligadas e exigem a interação de grande variedade de membros da organização em todos os níveis;
- Considerando que todas as organizações enfrentam problemas imprevisíveis, elas devem estar preparadas para solucionar esses problemas de forma criativa, com condições de fazer novas combinações de recursos;
- Não existem regras administrativas que possam ser aplicadas automaticamente a todos os problemas. Assim como as situações mudam, os princípios da administração precisam mudar também para poder enfrentar as novas condições;
- Uma organização nunca está fundamentada em apenas um objetivo, mas em um grupo de objetivos que são as vezes gerados em cadeia. Por exemplo, produzir com eficiência gera a obtenção de maior rentabilidade, que por sua vez está ligada à manutenção dos custos baixos;
- Uma organização é parte integrante de um sistema maior e depende do intercambio mantido com esse sistema, ou seja, ela não é auto-suficiente para se manter.

Cabe ressaltar que não é possível definir uma teoria única, mas um conjunto de conceitos básicos adaptáveis a diferentes

tipos de organização. Em toda a literatura da ciência administrativa, o que podemos encontrar é uma segmentação da teoria, enfatizando administração pública, administração de hospitais, de universidades etc.

Parece haver consenso razoável sobre a necessidade de administrar governos, exércitos, empresas, prisões, sistemas de ensino, igrejas e fundações filantrópicas, porém não é correto afirmar que para administrar essa gama de organizações heterogêneas e complexas podemos usar os mesmos princípios e normas administrativas.

É difícil dizer onde a teoria é teoria ou filosofia, porém as idéias apresentadas têm a pretensão de ser genéricas, cabendo ao administrador a tarefa de adaptá-las às condições adequadas a suas necessidades.

Aula 2- Ambiente Organizacional

Objetivos da aula

Conhecer o ambiente em que a organização está inserida para entender o processo de relação com a sociedade e com os fatores que influenciam este ambiente.

A idéia básica de **ambiente organizacional** pode ser resumida como sendo tudo o que envolve uma dada organização, interna ou externamente. Para os estruturalistas o ambiente organizacional é constituído por organizações que formam a sociedade. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para compreensão do estruturalismo, ou seja, os estruturalistas fazem uma análise inter-organizacional a qual, está voltada para as relações externas entre uma organização e outras organizações no ambiente.

Podemos dizer que outros dois conceitos são fundamentais para entender a idéia de ambiente organizacional: o conceito de interdependência das organizações e o conceito de conjunto organizacional. Assim, constitui-se o “ambiente organizacional”. Vejamos um breve exemplo:

Interdependência das organizações com a sociedade - Toda organização depende da sociedade e de outras organizações para sobreviver, e essa interdependência pode acarretar conseqüências como, por exemplo, a mudança dos objetivos, na organização, para se compatibilizar com o meio externo.

Conjunto organizacional - Cada organização ou classe de organizações tem interações em seu ambiente, é a relação de todas as estruturas organizacionais, partindo do ponto de referência que é a chamada organização focal, formando o

conjunto organizacional, e essa relação é mantida pelo pessoal de fronteira que está voltado para o contato externo, como ligações, com outras organizações.

O ambiente organizacional pode ser definido como a agregação de todas as condições, eventos e influências que envolvem e interagem nesse ambiente. Essa afirmação é extremamente ampla, se tomarmos uma única empresa como modelo, seu ambiente é menor do que o ambiente total dos negócios, porém ainda permanece certa amplitude a ser considerada.

A grande maioria dos textos sobre ambiente organizacional dá ênfase às atividades internas, que são os processos administrativos e/ou funções administrativas, devido serem consideradas de maior importância para a eficiência da organização. Kawasnicka (2006) trabalha a relação dos dois ambientes de forma bem detalhada, conforme será apresentado a seguir:

2.1 Ambiente externo

A preocupação de uma organização com seu ambiente externo deve-se ao fato de que ela é definida como um sistema aberto que capta energia desse ambiente, transforma-a e envia-a para o mesmo ambiente ou outro diferente daquele de onde a energia foi captada. Essa energia é captada e enviada sob a forma de informações, produtos e serviços.

Para que uma empresa seja assim considerada, ela deverá estar em contato contínuo com seu ambiente externo e saber adaptar-se às condições favoráveis e desfavoráveis que esse ambiente impõe à organização, sob pena até mesmo de sofrer solução de continuidade de suas operações.

Existem alguns componentes do ambiente externo que podemos definir como comuns para qualquer organização, variando apenas na forma e no volume de influência para cada organização, e são esses componentes que iremos abordar.

Tudo que envolve e afeta os negócios torna-se inevitavelmente parte de seu ambiente: a vizinhança natural, a história dessa vizinhança, as condições econômicas, as condições político-legais, os padrões de cultura e a sociedade toda. Em seu próprio ambiente, a empresa deve estar constantemente alerta para mudanças. Ela pode ajustar-se ao ambiente ou se existir a habilidade, mudar o ambiente e gerar vantagem competitiva.

2.1.1 Influências que o ambiente externo exerce sobre as empresas

2.1.1.1 Ambiente natural

Consiste no ar, na terra, na água e em todos os recursos naturais. Muito do sucesso dos negócios dependerá de que posição a empresa irá adotar hoje quanto ao problema do uso adequado desses recursos naturais. Alguns desses recursos já se tornaram escassos. Por isso e pelas mudanças de valores relacionados aos recursos naturais, a administração de negócios está agora enfrentando um problema de adaptação a novos padrões e novas tecnologias, criando matérias-primas substitutas e reciclando.

2.1.1.2 Ambiente histórico

Esse ambiente provê informações de origens da administração de negócios a todos os outros ambientes. O conhecimento de certas informações, tais como o surgimento de leis e o histórico do surgimento de empresas gigantes, pode auxiliar a planejar melhor para o futuro e criar vantagens competitivas para o negócio.

2.1.1.3 Ambiente político-legal

O governo influencia substancialmente as operações das empresas. As leis, os regulamentos e as portarias emitidos pelos órgãos governamentais podem facilitar ou dificultar as atividades organizacionais. O governo desempenha três papéis no ambiente dos negócios. Como regulador, desempenha dupla função: a de suporte e a de restrição. Regula a ação das empresas por meio de leis emitidas em todos os níveis governamentais. Como supridor, o governo é proprietário de terras e recursos naturais necessários à produção de bens e serviços. Como consumidor, o governo consome produtos e serviços produzidos por várias empresas. O governo pode ainda, em menor escala, desempenhar o papel de competidor em certo mercado, como o de produção de energia e o de produção de alguns medicamentos.

2.1.1.4 Ambiente econômico-demográfico

O ambiente econômico é um dos mais importantes para a organização e influencia mercados produtores, mercados consumidores e a própria natureza do negócio. Os fatores econômicos afetam fontes de recursos para as empresas, tais como recursos financeiros e materiais, além do mercado consumidor, mediante aumento da renda *per capita* ou da melhor distribuição da renda individual.

O segmento demográfico global também é um elemento que deve ser considerado na análise do ambiente externo. O tamanho da população, a estrutura etária, a distribuição geográfica e as questões étnicas são informações importantes para definir a adaptação ou geração de produtos para o mercado.

2.1.1.5 Ambiente sociocultural

Esse ambiente é bastante relacionado ao ambiente social, pois alguns fatores sociais refletem-se diretamente na cultura do

povo e as normas culturais e religiosas desse povo interferem no produto de uma empresa.

Alguns fatores sociais em um ambiente empresarial podem representar problemas para o administrador pelo significado de seu impacto nas operações da empresa. A forma como esses fatores podem interferir reflete-se no processo produtivo e na tecnologia utilizada pela empresa, no que concerne à ecologia e poluição ou nível de educação e taxa de analfabetismo.

Muitas das mudanças nos fatores sociais e culturais estão incorporadas em programas governamentais, e as empresas devem estar sempre atentas à introdução dessas mudanças no ambiente.

2.1.1.6 Ambiente tecnológico

Estamos entrando na chamada “sociedade que pensa”. Modismo ou não, as empresas estão preocupadas com a gestão do conhecimento interno e externo. As inovações de produtos lançados no mercado, resultado de tecnologias modernas, são frutos dessa corrente. O desenvolvimento e a aplicação desse conhecimento são vistos hoje como vantagem competitiva.

2.2 Ambiente interno

Para efeito da análise do ambiente organizacional, podemos considerar o ambiente interno como subsistemas: o técnico, o organizacional, o normativo e o humano.

2.2.1 Subsistema técnico

Refere-se à tecnologia utilizada para atingir seu objetivo principal. Cada departamento tem uma variedade de técnicas e de processos para desempenhar suas atividades. Essas técnicas variam em complexidade, homogeneidade e repetitividade, dependendo da natureza do trabalho.

2.2.2 Subsistema organizacional

Esse subsistema trata das formas de relacionamento entre os membros da organização e de quais padrões devem ser seguidos. Existem variações em como os relacionamentos são formalizados, centralização e descentralização das decisões e como as tarefas são agrupadas.

2.2.3 Subsistema normativo

Consiste na definição de valores, filosofias e objetivos. Novos membros de uma organização podem aprender mais rápido o que devem e o que não devem fazer quando já existem normas predefinidas.

2.2.4 Subsistema humano

Refere-se aos tipos de personalidade, relações grupais e ao estilo de liderança que os membros de uma organização utilizam. Algumas organizações selecionam e treinam seu pessoal para que seja mais cooperativo e social, enquanto outras preferem seu pessoal mais agressivo e competitivo.

A fim de se relacionar efetivamente com o seu ambiente, qualquer organização deve criar um sistema de informação que mantenha um canal sempre aberto entre o ambiente externo e o interno, com fluxo permanente de informações de bom grau de qualidade e oportunas em relação ao tempo. Está claro que a empresa deve utilizar essas informações para definir sua política de ação. Essas informações são necessárias à formulação de políticas e à identificação dos campos favoráveis de atuação da empresa. As decisões no âmbito estratégico vão moldar o ambiente interno e fazer com que haja perfeita interação entre os dois ambientes para contribuir com o sucesso da organização.

Entre outras, as informações sobre o ambiente externo devem ser utilizadas pelos empresários para identificar políticas

operacionais, adicionar outras estratégias de ação, identificar programas opcionais e selecionar oportunidades de atuação ou investimento. O processo de monitorar o ambiente externo em base contínua, inclui 4 atividades: rastrear, monitorar, prever e avaliar. O objetivo é estudar o ambiente externo e identificar ameaças e oportunidades. Manter esse processo sempre ativo preserva o poder da empresa em competir no mercado.

Aula 3- Formas de propriedade e associação em empresas de eventos

Objetivos da aula

Conhecer a organização e o processo administrativo da empresa e dos serviços de eventos.

3.1 Empresa

A empresa pode ser entendida, segundo Castelli (2003), como sendo uma organização intencionalmente constituída de pessoas e tecnologias, através do capital, para projetar, comprar, produzir e vender bens e serviços, visando atender e satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores e assim obter o lucro que possibilita a sobrevivência, a manutenção e o desenvolvimento da empresa, das pessoas e da comunidade.

As empresas, ao conduzir o trabalho humano dentro de processos, para gerar produtos capazes de suprir necessidades humanas, estão realizando um negócio. Por exemplo, qual é o negócio das empresas de eventos?

Um negócio, segundo Falconi citado por Castelli (2003) pode ser entendido como sendo um conjunto de pessoas que se unem para processar energia, materiais e informações (conhecimento) provenientes da sociedade e assim produzir produtos para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas dessa mesma sociedade.



Uma empresa é uma organização de negócios, que tem o objetivo de vender produtos e serviços e obter lucros. Lucro é o dinheiro que resta para a empresa depois que foram pagas todas as despesas. As empresas em geral são organizações criadas por pessoas por meio do investimento de um montante de dinheiro chamado capital.



O capital de algumas grandes empresas é dividido em ações, que pertencem a muitas pessoas chamadas de acionistas. As pessoas que detêm o capital de uma empresa são seus proprietários – são empresários ou pessoas de negócios. O lucro produzido por uma empresa pertence a seus proprietários. Algumas empresas são criadas por iniciativa do governo – são as empresas estatais. Há empresas como o Banco do Brasil e a Petrobras cujas ações pertencem ao governo e a pessoas, sendo consideradas empresas de economia mista.

Assim entendido, pode-se dizer que toda empresa é um negócio e para ser um bom negócio é necessário que sempre haja alguém fazendo alguma coisa que seja útil para outro alguém. Esta é, em essência, a missão de todo negócio.

3.1.1 Empresa Turística

O setor de serviços vem ganhando um crescimento gigantesco nestes últimos tempos. Dentro dele destaca-se a área de lazer, na qual as viagens turísticas têm ganho uma dimensão nunca antes vista. O setor de serviços em turismo tem um grande



potencial, que para ser devidamente aproveitado deve-se considerar suas especificidades, principalmente no que se refere à gestão de pessoas, pois a qualidade dos serviços depende enormemente do fator humano.

A noção de empresa de turismo está intimamente ligada à idéia de lazer, sendo o turismo uma das suas formas. Castelli (2006) propõe uma definição dada por Hunziker, que apesar de sua complexidade e de seus múltiplos aspectos, pode ser entendida como:

“Aqueles unidades econômicas cujo objeto consiste na preparação e na prestação de bens e serviços ao turismo de forma econômica, mediante uma combinação adequada dos meios de produção.”

Essa definição é abrangente, pois nem todas as empresas que fazem parte da oferta turística prestam seus serviços exclusivamente ao turismo.

Para Krippendorff, citado por Castelli (2006), as empresas turísticas são consideradas empresas econômicas, individuais, que produz toda a espécie de prestações materiais e de serviços, servindo diretamente à satisfação de necessidades turísticas e que, durante a distribuição dessas prestações, entra em contato direto com os turistas. Portanto, uma empresa torna-se turística a

partir do momento em que atender as necessidades e os desejos do turista. A seguir alguns exemplos de empresas de turismo:

- a) hospedagem;
- b) recepção e diversão;
- c) serviços de guias;
- d) eventos;
- e) planejamento e assessoramento turístico;
- f) transporte turístico;
- g) agências de viagem;
- h) artesanato, souvenirs;
- i) serviços terceirizados.

O Decreto nº 89.707 de 25/05/84 dispõe sobre a legislação para empresas prestadoras de serviços para promoção e organização de eventos, especificando todos os direitos e deveres da empresa para com seus clientes.

O cliente é toda pessoa física ou jurídica responsável direta pela contratação de sua empresa como fornecedora oficial do evento. É importante ressaltar também o conceito de usuário ou participante que é toda pessoa física ou jurídica que pode vir a comprar seus produtos durante o evento, tais como: inscrição ou taxa de adesão, pacotes de viagem, hospedagem, alimentação.

Diante do exposto, uma empresa do setor turístico – por exemplo, uma empresa de eventos – que pretenda ser ou se manter competitiva, deve procurar desenvolver boas atitudes em seus funcionários através de um programa adequado de gestão de pessoas, colocando em evidência a importância da capacitação dos recursos humanos (planejando, analisando, organizando, gerindo) para a qualidade e sustentabilidade da atividade turística.

3.2. Formas de propriedade

Propriedade é um termo jurídico que significa o direito legal de uma coisa, ou o direito de possuir ou dispor de uma coisa. Aplicado à empresa, esse termo significa, segundo Kwasnicka (2006), o direito de possuir o ativo de uma empresa, o direito de determinar sua política e de receber e dispor de seus juros. Quando uma empresa está organizada de tal forma que um grupo exerce esses direitos e benefícios em favor próprio, ela é privada. Se esses direitos correspondem a agências políticas, ou seja, a governos municipais, estaduais ou federais, a propriedade é pública.

Em alguns poucos casos, os elementos da propriedade encontram-se divididos de tal modo que dela tanto indivíduos, como organismos públicos. Nesse caso, podemos falar de unidades de economia mista e, apesar de serem pouco numerosas, as condições atuais permitem que pensemos em um aumento considerável desse tipo de empresa. Portanto, há três tipos principais de propriedade – privada, pública e mista – e cada uma pode adotar formas diferentes e é nessas formas que encontramos a estrutura e as características básicas da empresa industrial.

3.2.1 Formas de propriedade privada

As empresas privadas adotam uma das cinco formas básicas: propriedade individual, associação, corporação, combinações de corporação e organização cooperativa. Uma empresa pode organizar-se sob qualquer das formas mencionadas, mas geralmente se prefere apenas uma delas.

3.2.1.1 Propriedade individual

Quando a empresa é de pequeno porte, requer pouco capital, e pode ser dirigida por uma só pessoa, e é provável a adoção da forma de propriedade individual ou indivisível. A pequena oficina mecânica, a marcenaria, a impressora gráfica, a fábrica de conservas alimentícias e muitos outros tipos de empresa adotam essa forma de propriedade. Nesse caso, um só indivíduo promove a empresa, consegue terreno para construí-la, compra as máquinas e dirige os trabalhadores pessoalmente nas operações de manufatura. A empresa não precisa necessariamente ser muito pequena, mas também não será muito grande.

3.2.1.2 Associação

Na associação, duas ou mais pessoas associam-se com o propósito de dirigir a empresa. Cada uma realiza parte do trabalho, e sua associação oferece à empresa um capital maior e um número maior de trabalhadores qualificados para as operações da empresa, assim como uma direção que tem o interesse próprio, com um incentivo para o êxito. A organização associada forma-se tão facilmente como a empresa individual, através de um acordo oral ou escrito no qual os sócios esboçam a natureza de sua empresa, indicam seus direitos e obrigações e determinam as participações correspondentes a cada um e as formas de divisão dos benefícios.

As empresas que atuam diretamente no segmento de eventos também têm representatividade através de algumas associações como a ABEOC (associação brasileira de empresas

de eventos) e a ABRACCEF (associação brasileira de centros de convenções e feiras).

A ABEOC é uma entidade civil, fundada em janeiro de 1977, sem fins lucrativos ou caráter político-partidário, que possui a finalidade de congregar, coordenar, orientar e defender os interesses de seus associados (as empresas de serviço especializadas em eventos – organizadoras, promotoras e prestadoras de serviços). Além disso, incentiva as relações entre elas, o intercâmbio técnico e cultural e a promoção e valorização das atividades profissionais deste segmento.

A ABRACCEF também é uma entidade civil, sem fins lucrativos, fundada em 1985 que reúne e associa mais de 20 centros de convenções e feiras de todo Brasil. Tem a finalidade de promover a integração e a troca de informações entre os associados.

3.2.1.3 Cooperativa

Uma associação cooperativa tem alguns dos elementos de uma grande associação e muitas das características da sociedade anônima (conforme será apresentada a seguir), apesar de ser bem diferente das duas. No sistema cooperativista, as empresas são formadas para abastecer seus membros a preço de custo. As sociedades cooperativistas podem ser simples associações, do tipo de uma sociedade com muitos sócios, ou ainda podem ser organizações com certos privilégios bem parecidos com os de uma sociedade anônima.

Os membros pagam cotas ou compram ações da sociedade. O número total de ações que um membro pode adquirir está geralmente estipulado nos estatutos e, ao contrário das sociedades anônimas, cada membro tem voto único, independentemente da inversão de capital que tenha feito na

cooperativa. Deste modo, assegura-se a democracia econômica na operação da sociedade e torna-se impossível que uma pessoa ou um pequeno grupo de pessoas adquiram o domínio da empresa, por meio de sua forte participação em ações da empresa acompanhada de um número muito elevado de votos.

Quando a sociedade é pequena, pode organizar-se da mesma forma que a associação, geralmente a sociedade cooperativa precisa e procura contar com um número elevado de membros, e como um ponto de conveniência para sua direção, rotula-se como organização que não visa à obtenção de benefícios.

3.2.1.4 Sociedade Anônima

A sociedade anônima é uma unidade econômica artificial. A lei torna possível sua criação e regula grande parte de suas operações. Uma vez formada, a sociedade anônima tem seu próprio nome e um *status* jurídico independente de seus acionistas. Sua vida está limitada nos estatutos e a um número determinado de anos, que pode ser renovado. A estrutura individual básica da empresa é muito simples, composta de um número de acionistas que são os verdadeiros proprietários da sociedade, de um conselho administrativo eleito para determinar a política e a direção dos assuntos da empresa e de um grupo de altos funcionários que dirigem ativamente seus assuntos.

Em geral, a sociedade anônima é formada por um grupo pequeno de pessoas interessadas, capazes de dar dinheiro, edifícios, equipamentos, patentes e outras propriedades fixas e pessoais para que a companhia possa iniciar suas atividades, decidindo sobre a razão social, localização, caráter do negócio, valor e tipos de ações, política básica das atividades, eleição para

formar o conselho administrativo, aprovação de estatutos que definem a sociedade e as obrigações dos funcionários e fixam-se as regras para dirigir a sociedade, entre outras.

3.2.2 Formas de propriedade pública

As razões para o estabelecimento de empresas de propriedade pública por parte dos governos são as necessidades e o bem-estar público. Não se pretende que toda a população compartilhe dos benefícios das empresas públicas, alguns estratos do público podem beneficiar-se direta e materialmente, enquanto outros poderão obter somente benefícios contingentes.

Muitas empresas públicas operam de forma similar às privadas e tratam de obter benefícios com suas atividades. No caso desse tipo de empresa, a consideração básica é o bem-estar geral do público; se os benefícios são obtidos, eles são empregados conforme os interesses imediatos do público, e não em benefício privado.

Aula 4- Empreendedorismo e Plano de Negócios

Objetivos da aula

Conhecer e estudar a temática do empreendedorismo e elaborar um plano de negócios.

4.1 Empreendedorismo

Por volta da década de 80, segundo Maximiano (2006), ficou evidente que as grandes empresas deveriam renovar-se ou morreriam. Inovação, risco e criatividade deveriam substituir as estruturas e os comportamentos burocráticos e também são competências associadas aos empreendedores, pessoas que estão dispostas a aplicar seus recursos em um novo negócio, sem ter garantia de sucesso e retorno.

O empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano (WIKIPEDIA).

Para Dornelas (2001) o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontra-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Assumir riscos conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo.

2. Identificar oportunidades e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio.

3. Conhecimento, organização e independência sobre um ramo de negócio, com maior chance de êxito.

4. Tomar decisões certas é um processo que exige o levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas e a escolha da solução mais adequada

As discussões acerca do empreendedorismo se firmam sobre a influência no desenvolvimento econômico; nas características da personalidade do empreendedor e as influências do meio sobre o comportamento das pessoas. O

empreendedor precisa de uma visão clara de seu sucesso e decidir pelo caminho que o conduzirá até lá. Ser empreendedor significa ter iniciativa, imaginação fértil, flexibilidade para adaptá-las e transformando-as em uma oportunidade de negócios, portanto a aquisição de conhecimento torna-se um ponto estratégico no desenvolvimento conceitual no empreendedorismo.

Portanto o empreendedorismo envolve não só apenas a identificação de uma oportunidade de negócio, mas também a paixão pelo sucesso e a criação de novos negócios, que em muitas vezes transformam a realidade ao seu redor. O empreendedor é alguém que define metas, busca informações e é obstinado. Embora muitas pessoas adquiram essas características sem precisar freqüentar cursos, tem-se a firme convicção de que elas podem ser desenvolvidas e lapidadas.

Bolson (2004) em sua obra sobre empreendedorismo e novos negócios, mostra de maneira bem simples por que e como começar seu próprio negócio, conforme segue:

Por que começar seu próprio negócio?

- Mesmo com os avanços tecnológicos que vemos hoje, não foi possível mudar as pessoas e muitas instituições de ensino, que continuam a preparar alunos para **serem sempre bons empregados e nunca para serem empregadores**, empreendedores!
- Muitas escolas ainda priorizam o ensino de memorização de textos e fórmulas, em detrimento do raciocínio e crítica!
- Um exemplo dessa metodologia ultrapassada na área da administração, fazendo o estudante entender o ambiente de negócios nas grandes empresas, do que mostrar como montar seu próprio negócio!
- Os alunos precisam **ser ensinados a pensar**, preparados para receber “ferramentas” úteis para resolver os problemas do cotidiano, do trabalho, do seu



empreendimento e para enfrentar os desafios do mundo atual.

- **O cenário atual mudou**, a remuneração começa a ser baseada no valor que o empregado agrega à empresa e nas metas que ele consegue atingir. Para quem passa quase toda vida como empregado, a aposentadoria já não é mais tão garantida e tranquila.
- **Diminuição dos empregos formais**: novos modelos de gestão, informatização, robotização e outros avanços, além de políticas econômicas errôneas, não apenas desempregam mais sub-empregam.
- **As causas de desemprego no Brasil**: baixa qualificação da mão-de-obra; migração do campo para as cidades (aumento de trabalhadores para poucas vagas de emprego); globalização e desnacionalização (empresas brasileiras perdem competitividade pela concorrência estrangeira e algumas outras preferem investir fora do país com apoio de capital estrangeiro); privatização (troca de funcionários por outros com salários menores); desenvolvimento tecnológico; outros.
- **Crescimento do trabalho informal**: falta de emprego, exige a busca pelo subemprego sem carteira assinada.
- **Geração insegura e menos fiel às empresas**: hoje com o mundo instável e imprevisível dos negócios, existe pouca confiança num horizonte mais longo de emprego garantido, e com isso pouca lealdade de parte dos empregados para com as empresas.
- **O sonho do negócio próprio**: muitos empregados sentem que seu perfil na empresa é muito restrito, que os limites impostos pela sua função ou por seu chefe lhes roubam a oportunidade de crescer, de mostrar seu valor, e principalmente, de realizar seus sonhos. Um profissional sem uma boa formação sobre gestão empresarial e finanças, logo terá seu desempenho afetado por compromissos financeiros provenientes de cartões de crédito, cheques especiais, prestações da casa, do carro, etc. Essas pessoas que se sentem sufocadas, sem espaço próprio, são candidatas naturais a empreendedores!

Quarenta causas de fracassos nos novos negócios

- O empreendedor deve ser consciente de que optou por colocar seus sonhos num veículo que trafega em alta velocidade, numa pista cheias de curvas e obstáculos. Cerca de um terço das novas empresas sucumbem no 1º ano de funcionamento, mas, em contrapartida, 29% chegam ao 5º ano de existência.

- **Exemplos** como de Bill Gates, que contratou dezenas de executivos de empresas fracassadas e falidas, pra obter a experiência da derrota, em favor da sua empresa que só conhece o sucesso. Ou do Walt Disney que faliu várias vezes outros negócios, até acertar com um parque de diversões temático. E até de Henry Ford, que faliu 5 vezes antes de construir seu império com os automóveis. Esses são exemplos que devem ser estudados e seguidos pelos empreendedores.
- A seguir 40 causas de fracassos que devem ser usadas como uma forma de alerta e incentivo aos empreendedores:
 - ✓ **De origem financeira:** capital de giro insuficiente; falta de planejamento financeiro; falta de controle financeiro (fluxo de caixa); descontrole na liberação de crédito aos clientes; excesso de vendas a prazo ou prazos muito longos; falhas no sistema de cobrança; má negociação de taxas de juros e prazos de empréstimos; má negociação para preços e prazos das compras; etc.
 - ✓ **De origem administrativa geral ou humana:** perda de foco no negócio principal; mau controle ou planejamento para impostos e taxas; relutância em buscar consultoria especializada; despreparo gerencial para crescer rapidamente; pouco conhecimento do negócio pelos dirigentes principais; falta de treinamento e capacitação do pessoal; perda de empregados importantes; mau relacionamento da gerência com os subordinados; falhas na motivação do pessoal; descontrole na apuração e acompanhamento dos custos; doença ou problemas familiares dos sócios; má gestão de questões trabalhistas (saúde, segurança e direitos), etc.
 - ✓ **De ordem operacional, nas áreas de produção ou comércio:** má avaliação do tamanho ou potencial do mercado; crescimento incompatível com a estrutura de produção ou vendas; subestimação ou desconhecimento dos concorrentes; mau acompanhamento e análise das mudanças do mercado; falta de ousadia ou ímpeto das vendas; mau relacionamento com fornecedores, clientes ou clientes potenciais; falhas no controle de qualidade dos produtos; falhas na prestação de serviços aos clientes; falhas na promoção ou manutenção da imagem institucional; falha no controle de estoques de matéria-prima ou produtos acabados; mudanças de legislação (ambiente externo incontrollável);

preços de venda fora da realidade do mercado; vendas muito dependentes de licitações ou concorrências; receita muito concentrada em órgãos públicos; produtos/serviços específicos dirigidos para poucos clientes; dependência tecnológica dos produtos/serviços ofertados; problemas de impacto ambiental mal resolvidos; etc.

As oportunidades para empreender

- Escolher um setor para empreender é como escolher uma profissão ou uma noiva para casar. Ao entrar num determinado empreendimento, a pessoa precisa pensar que, dali para frente, quem sabe pelo resto da sua vida, o seu envolvimento pessoal e da sua família com o negócio terá que ser completo, um verdadeiro banho de imersão. Como o casamento, a união duradoura, prazerosa e feliz entre empresário e empresa só acontecerá quando existir paixão, afinidade e compatibilidade.
- A pessoa deve prestar atenção aos seus *hobbies*, nas atividades que faz para se distrair, pois nelas pode haver alguma oportunidade para empreender e ganhar dinheiro.
- As inovações e mudanças comportamentais estão acontecendo numa velocidade e frequência cada vez maiores, e são fonte de inspiração para novos negócios. Algumas delas em áreas de atividade humana, como:
 - ✓ **Biociologia:** avanços científicos para a medicina, a produção de alimentos e a ecologia;
 - ✓ **Informática:** novos *softwares* para todos os tipos de segmentos;
 - ✓ **Comunicações:** novos sistemas de comunicação, como a internet cada vez mais veloz;
 - ✓ **Agronegócios:** alimentos orgânicos;
 - ✓ **Energia:** renováveis;
 - ✓ **Turismo e lazer:** quanto maior o *stress*, mais as pessoas buscam esse segmento, dando oportunidade para novas tecnologias, como o *check in* automático;
 - ✓ **Meio ambiente:** para preservar ou reflorestar será preciso “tecnologias de ponta”, sendo necessárias inovações para a área;
 - ✓ **Outras oportunidades:** não existem limites para o surgimento de oportunidades de negócios, elas ficam mais evidentes quando os empreendedores são preparados, atentos, criativos e inovadores.

Você é empreendedor?

- O empreendedor é aquele que cria sua própria alternativa e desenvolve a idéia de um negócio com o propósito firme de implementá-la.
- O conceito de empreendedor não serve apenas para pessoas que quebram paradigmas, inovam ou revolucionam. Ele se aplica também a



qualquer pessoa que assume riscos e tenta adicionar valor a um negócio, mesmo que já existente e conhecido. Afinal, a maioria das novas empresas não traz idéias inovadoras ou revolucionárias para o mercado, mas atende a demandas comuns da sociedade. Elas, geralmente, são criadas para atuar em mercados onde já existem outras concorrentes, e isso, devidamente considerado na fase de planejamento, não diminui as suas chances de sucesso. São milhares de novas empresas dentro de ramos tradicionais, como farmácias, restaurantes, lanchonetes, hotéis, outros.

Características de bom empreendedor

➤ Entre as condições ou habilidades necessárias para caracterizar um bom empreendedor, algumas são pessoais, e outras podem ser adquiridas ou melhoradas. A seguir estão relacionadas e descritas algumas das características e habilidades desejáveis a um empreendedor:

- ✓ **Visão e sonho:** “Tudo que imaginamos é verdadeiro, mesmo que o que foi imaginado não tenha existido antes” John Keats. O sonho pode ser também entendido como um desejo veemente, uma aspiração. O bom empreendedor imagina ou concebe idéias ou visões e procura desenvolvê-las, projetando-as no futuro e tornando-as realidade. Ele primeiro constrói um sonho e depois organiza todas as suas forças para concretizá-lo. Mas lembre-se que o senso de realidade e “pés no chão” precisa ser mantido.
- ✓ **Criatividade:** “é o processo que resulta na emergência de algo novo e original, aceito como útil, satisfatório ou de valor, por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo” Eunice Soriano. Também podemos entender como: a capacidade que algumas pessoas possuem de combinar uma série de idéias conhecidas ou antigas para fazer surgir uma idéia nova e original. Para o pensamento criativo aflorar precisa das seguintes condições: necessidade de resolver um problema ou forte interesse por determinado assunto; bom conhecimento sobre o assunto para formular novas idéias; pensamento livre, sem censuras ou bloqueios; imaginação forte; coragem e ousadia, sem medo de implementar o que pensou. Além disso, existem algumas dicas que podemos seguir: nunca se contente com a primeira idéia que lhe ocorrer, busque outras para, entre muitas, escolher a melhor; não se acomode, sempre existe uma maneira de fazer melhor; seja curioso, evite reproduzir tarefas mecanicamente, busque as causas, os porquês, as implicações; idéias não saem do nada, associe, adapte, substitua, modifique, as combinações são infinitas; não acredite em bordões como “isso não vai funcionar”, o novo sempre assusta; tenha iniciativa; ouça os outros, principalmente se eles pensam diferente de você; faça de vez em quando coisas que contrariem seus hábitos, no trabalho ou no lazer (se gosta de

filmes de ação, assista de comédia, isso estimula o cérebro!).

- ✓ **Liderança e inteligência emocional:** “a verdadeira liderança requer das pessoas que assumam riscos consideráveis e façam coisas que os outros não estão dispostos a fazer” Jonh Work. Inteligência emocional é saber liderar, ouvir e motivar as pessoas; buscar informações, trabalhar em equipe, negociar, analisar situações e tomar decisões acertadas.
- ✓ **Aspiração por dinheiro e reconhecimento:** todo empreendedor espera e acredita que todos os seus esforços, trabalho árduo e sacrifícios serão financeiramente recompensados e além disso obter o devido reconhecimento.
- ✓ **Autoconfiança, risco e otimismo real:** no mundo dos negócios não há lugar para empreendedores inseguros e pessimistas. Saber correr riscos moderados ou previsíveis é uma das principais características do empreendedor. O fracasso pode ser uma lição valiosíssima, pois quem erra uma vez dificilmente erra novamente, mas é preciso estar preparado para esse aprendizado. O verdadeiro empreendedor deve saber lidar com os contratemplos, aprender com os próprios erros, recolher lições do fracasso alheio – de uma hora para outra certa e vira exemplo de sucesso.
- ✓ **Paixão, conhecimento específico e experiência anterior:** quando um empreendedor tem paixão pelo que faz, ele se transforma num trabalhador incansável e atento a todos os detalhes da gestão do negócio. É fundamental conhecer e entender detalhadamente todo o processo de produção e comercialização dos produtos ou serviços que sua empresa vai ofertar no mercado.
- ✓ **Trabalho, persistência, energia e dedicação:** o sucesso não acontece por acaso, ele é forjado com energia, persistência e muita, muita dedicação.
- ✓ **Implementação:** uma habilidade essencial para o empreendedor é a capacidade de implementar, de fazer acontecer, ir até o fim de uma idéia ou projeto. Por exemplo, o ex-presidente Juscelino Kubistchek, teve como colaborador direto o engenheiro Israel Pinheiro, que o ajudou a construir em tempo recorde, Brasília, uma das maiores empreitadas humanas do século vinte.

- ✓ **Comunicação e relacionamento social:** é necessário ter muita habilidade para comunicar-se, tanto com o público interno (sócios e empregados) quanto com o externo (potenciais investidores, fornecedores, clientes e outros colaboradores). Bons relacionamentos comerciais podem surgir até mesmo em festinhas de crianças ou peladas de futebol.
- ✓ **Decisão:** na gestão de uma empresa a tomada de decisões acontece em todos os níveis. O empreendedor precisa dispor das informações necessárias, analisar as situações, avaliar as alternativas e decidir o melhor curso de ação para a empresa. Na atual dinâmica dos negócios, as decisões precisam ser rápidas, mesmo com o risco de não serem as ideais ou estarem corretas.
- ✓ **Carisma:** essa palavra significa “dom”, é uma característica fácil de intuir, de ser percebida. É um conjunto de atributos onde entram a simpatia, animação, magnetismo, capacidade de sedução, charme pessoal e originalidade. Esse conjunto faz a pessoa emitir uma imagem que fascina, inspira e guia os demais a vitória e ao sucesso.



Planejar é preciso

- “Não existe ventos favoráveis para navegadores que não sabem aonde querem chegar” Lucius Sêneca. Isso mostra o quanto é importante definir um objetivo, uma direção, um rumo, uma meta a atingir. No mundo atual, não há possibilidade de sucesso para empreendedores sem

destino. Dois exemplos sobre a necessidade de se planejar: o navegador Amir Klink planejou minuciosamente e com muita antecedência a travessia oceânica rumo ao Pólo Sul; as inúmeras tentativas de conquista do monte Everest consomem mais tempo de planejamento e preparação do que de escalada propriamente dita.

- O planejamento pode ser melhor visualizado se observado de uma maneira sistêmica, envolvendo três componentes distintos, mas interdependentes: a busca e análise de informações, a tomada de decisões e a ação. As pessoas planejam rotineiramente até as ações mais simples do cotidiano, quase instintivamente.
- Quem planeja tenta estabelecer uma ponte entre o passado, o presente e o futuro. Uma etapa básica do planejamento é a definição dos recursos humanos materiais e financeiros. O plano é a peça essencial para obter uma visão antecipada e conjunta da necessidade de recursos humanos e materiais (instalações, máquinas, veículos, etc). Essa projeção dos recursos humanos e materiais é a base para definir a parte financeira do plano que trata, entre outros itens, dos custos e da necessidade de capital de investimento e de giro.
- O planejamento permite visualizar e escolher cursos alternativos de ação e os critérios e prioridades para a escolha das melhores alternativas para atingir os objetivos programados. O ato de planejar também leva à identificação prévia de futuros problemas e cria uma possibilidade de antecipação das soluções.
- O planejamento pode ser classificado de várias maneiras, conforme o critério ou aspecto considerado. Em escala temporal, teremos os planos de curto, médio e longo prazo. Se o planejamento for visto pelo critério de nível de abrangência, ele pode ser classificado em: estratégico, tático e operacional. O uso do planejamento estratégico nas empresas é antigo, mas intensificou-se a partir da década de 1960, e tem como principais características: origina-se na alta administração; busca direcionamentos e objetivos gerais; e traça normas para convivência ou relacionamento da empresa no ambiente externo. O planejamento tático é para administrar mudanças rápidas e de médio prazo. Essas mudanças táticas são mais facilmente concretizadas por quem trabalha com um foco menor ou com um número menor de atividades nas empresas. Já o planejamento operacional compete ao nível de supervisão. Ele tem a ver com a soma de pequenas decisões ou manobras de curto prazo que geralmente se realizam no ambiente interno das empresas.

- Uma das melhores tentativas de planejar e orientar o desenvolvimento brasileiro surgiu no governo Kubitschek. Foi o Programa de Metas, que consistia em 30 metas para desenvolver os setores de energia (43% dos investimentos totais), transportes (30% dos investimentos totais), alimentos, indústrias de base (20% dos investimentos totais) e educação técnica. O Plano de Metas foi todo implementado e os seus resultados avaliados.
- Hoje, o empreendedor que pretende iniciar um negócio precisa ficar atento aos planos de desenvolvimento do setor público nos níveis federal, estadual e municipal. Esses planos direcionam políticas públicas e priorizam recursos para o desenvolvimento de determinados setores da economia.

4.1 Plano de Negócios

O que é ?

- Plano de Negócios (PN) é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros. Os PN são feitos para serem permanentemente atualizados e para refletirem de maneira atenta todas as mudanças nos ambientes interno e externo dos empreendimentos.
- O empreendedor brasileiro, em geral, não tem cultura planejadora e tende a resistir na hora de organizar as idéias e estratégias, e colocá-las no papel. Só faz o PN quando busca um financiamento e costuma dizer que tem na cabeça tudo o que pretende fazer e tudo o que precisa saber para o sucesso do negócio. É melhor gastar uma ou duas semanas no trabalho de planejamento, para assim eliminar perdas de tempo, do que ficar reagindo ao *fogo cerrado* da competição e *apagando incêndios* na gestão administrativa e financeira do empreendimento.
- É importante manter a clareza e a simplicidade dos PN. Cada página de um deve ser escrita como se fosse um resumo do assunto, o que significa que as palavras são escolhidas para levar o máximo de informação em cada



frase. As principais recomendações dos professores de Português para que o texto seja simples e objetivo são estas: cortar os advérbios, adjetivos ou outras palavras que não ajudam na clareza do texto; entre duas palavras de sentido igual escolha a mais simples; troque frases adjetivas por adjetivos (ao invés de dizer: “pessoa que faz pesquisas”, diga, “pesquisador”).

- A quem pode interessar um Plano de Negócio?
 - ✓ Além de ser um instrumento de planejamento e gestão para a empresa nova ou já existente, o PN permite a apresentação do empreendimento de uma maneira formatada, objetiva e de fácil compreensão, mesmo para pessoas que não conhecem nada sobre o ramo de negócio apresentado. Os principais e possíveis interessados ou usuários de um Plano de Negócio são: **o próprio empreendedor** (levantar dados, montar estratégias, calcular custos, etc. levam o empreendedor a colocar sua empresa para funcionar, primeiro, no papel ou virtualmente. Muitos empresários ou candidatos a empresários evitam, dessa maneira, desgastes, perda de tempo e, principalmente, de dinheiro. Verificando se vale mesmo a pena investir no negócio); **investidores** (para atrair sócios potenciais com capital, nada melhor que um PN bem elaborado. Podem ser amigos, parentes ou investidores formais, como empresas. Mas é importante antes de escolher um investidor, saber até que ponto eles poderão interferir no controle e no rumo do negócio); **bancos ou financiadores capitalistas** (os PN são excelentes ferramentas para ajudar na liberação de empréstimos bancários ou para convencer capitalistas a emprestarem capital para um empreendimento, pois os bancos têm aversão ao risco porque sabem que só perdem dinheiro nos casos de inadimplência, e recebendo informações sólidas fica mais fácil. Contudo as altas taxas de juros no Brasil, mesmo para empréstimos a longo prazo, requerem uma análise econômica criteriosa sobre a viabilidade de um negócio. O empreendedor poderá informar-se sobre financiamentos diferenciados junto aos bancos de fomentos ligados ao setor público. Eles costumam disponibilizar linhas de crédito com condições especiais, com prazos e carência e menores dificuldades burocráticas para determinadas regiões e ramos específicos de negócio); **parceiros para associações** (o PN ajuda

a mostrar que o seu produto ou serviço combinado com o de outra empresa torna a associação vantajosa para ambos. Muitos produtos precisam desse “casamento” para conquistar mercado); **futuros fornecedores** (PN convence fornecedores a liberarem, a anteciparem crédito para a compra de máquinas, equipamentos, matérias-primas e serviços. Pode ser o que falta para convencer um fornecedor de que ele estará apostando na conquista de um cliente promissor para os seus produtos); **recursos humanos talentosos** (o PN pode motivar executivos ou outros empregados mostrando que a empresa é competitiva, tem objetivos claros e uma boa perspectiva financeira pela frente. Servindo para atrair talentos que, geralmente, relutam em sair de um emprego estável e bem remunerado para aventurar-se em novas empresas); **intra-empreendedores** (algumas empresas multinacionais como a Motorola e Microsoft, vêm estimulando o desenvolvimento de empreendedores internos. Essas companhias buscam inovações e novos negócios utilizando iniciativas que partem da própria equipe de empregados, dos intra-empreendedores. É uma oportunidade para empregados tornarem-se donos de um negócio dentro do negócio principal, sem estarem sujeitos aos limites impostos pelo foco da empresa); outros.



Como elaborar um Plano de Negócios?

- A melhor forma de escolher a estrutura de um PN é conhecer seu público-alvo! E, assim, identificar que

aspectos do empreendimento precisam ser mais enfatizados. Independente da estrutura escolhida, o importante é que se elabore um PN que mostre para qualquer leitor o empreendimento de forma clara, lógica e objetiva.

- Existem no mercado diversos programas de computador, a maioria em inglês, para facilitar a elaboração de PN. Com eles, basta preencher formulários padronizados com dados sobre o empreendimento para chegar a um PN padrão. Alguns desses programas servem como auxiliares na elaboração de um bom roteiro e até facilitam a elaboração da parte de análise e projeções financeiras. Esses programas, contudo, por serem padronizados, não funcionam sempre, pois cada tipo de negócio tem características próprias e exclusivas.
- O estudo de vários planos de negócios reais e uma revisão nas informações técnicas disponíveis em livros, artigos e softwares, permitem que formule a seguinte estrutura básica de PN:
 - ✓ **CAPA:** representa o primeiro contato visual do leitor com o plano de negócios. Deve ser atrativa e trazer somente as informações principais: o logotipo, o nome da empresa, o título “Plano de Negócio”, data de elaboração, nome e cargo do dirigente que elaborou o PN ou dele participou, endereço da empresa, telefones para contato e endereços eletrônicos. Quando o autor achar conveniente algum tipo de sigilo ou reserva no conteúdo do PN, as palavras “confidencial” ou “reservado” devem ser colocadas no canto inferior da capa;
 - ✓ **CONTEÚDO:** como num livro, o conteúdo ou sumário é uma tabela ou guia que relaciona o título ou assunto de cada uma das seções ou subseções com o respectivo número da página onde podem ser encontrados. O conteúdo dá uma idéia ao leitor de documento bem organizado, mostra a seqüência lógica dos assuntos e facilita a localização de tema ou seção específica de interesse imediato do leitor.
 - ✓ **RESUMO EXECUTIVO:** é a primeira página do plano, apesar de ser a última a ser escrita. A exemplo de um livro é impossível fazer um resumo antes de se ter o texto todo pronto. É elaborado a partir das partes mais importantes de cada seção. Deve conter, em uma ou no máximo duas páginas, todas as informações essenciais e precisa ser escrito de forma a criar impacto e destacar-se dos planos comuns. É considerado uma isca, um atrativo poderoso, por isso a importância do autor conhecer o perfil do leitor a quem o PN se destina. Um executivo tem

pouco tempo para ler qualquer coisa, daí a importância do PN ter de ser claro e objetivo, muitas vezes a leitura quando não é interessante, não passa do resumo executivo. Ele é um ótimo indicador do realismo com que o empreendimento focaliza as metas e da maneira como pretende atingi-las. Sendo assim, não podem faltar, o objetivo principal, as estratégias de produção de marketing, as vantagens competitivas, as necessidades de capital (investimentos e capital de giro) e as projeções globais de vendas, receitas e lucros (obs: para fazer um teste sobre o resumo executivo, deixe um amigo ou colega que não conheça do ramo dar uma olhada).

- ✓ **DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO:** É preciso dar ao leitor uma idéia geral, porém clara e objetiva, de todas as características do negócio e da empresa: seu histórico, sua situação atual e suas perspectivas. Essa descrição fica mais difícil quando se elabora um PN para uma empresa que ainda não existe, mas nenhum item poderá ser esquecido. **Identifique** a empresa, a forma jurídica, suas características e localização (informe o nome, o tipo de sociedade, os sócios e o percentual da participação de cada um no capital). **Relacione** a missão e os principais objetivos da empresa: as empresas precisam ter um propósito essencial, uma missão para norteá-las (Exemplo da HP: “contribuir tecnologicamente para o avanço da ciência e do bem-estar social”). **Apresente** a equipe de dirigentes relacionando suas funções e posições-chave do negócio. Faça um breve histórico do empreendimento (para empresas em atividade). **Apresente** uma visão resumida e geral do setor ou ramo de negócios: mostre, por exemplo, como o ramo está crescendo em todo o mundo, no Brasil, ou na região. **Informe** como o empreendimento se insere nesse ambiente geral: dê indicações de como a situação global do setor pode favorecer o ambiente onde vai se desenvolver o empreendimento. **Forneça** uma idéia geral dos produtos/serviços atuais e futuros. **Destaque** os projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. **Demonstre**, resumidamente, o potencial do mercado: indique em quantidades e valores uma idéia geral e a dimensão da demanda e das vendas, se possível com a comparação com ano anterior. **Informe** os aspectos legais, contábeis, acordos, contratos e parcerias. **Demonstre** as principais vantagens e desafios a serem vencidos no negócio. A descrição do negócio pode usar ou remeter o leitor para a seção de anexos, quando for interessante juntar ao PN documentos

- relevantes, tais como: contrato social, currículo dos sócios ou executivos, registro de produtos, parcerias, etc.
- ✓ **PRODUTOS E SERVIÇOS:** o PN só será convincente se proporcionar uma perfeita descrição das características dos produtos e serviços, tecnologias envolvidas, vantagens diferenciais sobre os concorrentes e do processo de produção e distribuição. Cada empreendimento terá que selecionar os itens que melhor descrevem os seus produtos e serviços. Esta seção deve conter: breve histórico e descrição dos principais produtos e serviços e suas principais vantagens em relação aos concorrentes; vantagens dos novos serviços inovadores e produtos de alta tecnologia; análise da etapa do ciclo de vida em que se encontra cada produto no mercado (lançamento, crescimento, maturidade ou declínio); descrição das máquinas, equipamentos, veículos e instalações utilizadas na produção e/ou nos serviços; principais fornecedores, critérios de seleção, grau de dependência e alternativas de fornecimento para matéria-prima ou serviços; controle de qualidade utilizado na produção e serviços; controle e administração de estoques; alternativas para diminuição ou aumento rápido da produção no caso de cenários mais adversos ou mais favoráveis do que o planejado; análise comparada de custos e rentabilidade entre os produtos e serviços; e alianças estratégicas para produzir ou distribuir os produtos ou serviços.
 - ✓ **RECURSOS HUMANOS:** o sucesso só acontece quando uma empresa é movida por equipes de trabalho competentes e motivadas. A apresentação dos recursos ou talentos humanos numa seção própria ou exclusiva do PN demonstra a importância que o empreendedor dedica a esse componente fundamental. Um executivo que monta sua própria empresa, tende a convidar colegas de trabalho ou amigos da mesma área para compor sua equipe, mas é bom evitar esse tipo de escolha porque, certamente, a área financeira ficará forte, mas a de produção e vendas vão deixar a desejar. É muito importante que haja diversidade de experiências no grupo, ou seja, que os membros da equipe tenham experiências que se complementem. Precisa deixar em destaque os responsáveis pelos diferentes setores da empresa e a qualificação ou experiência que possuem para assumir essas tarefas (utilizar organograma). A força, a dedicação e a competência da equipe que trabalha ou vai trabalhar no empreendimento precisam ser enfatizadas como um dos principais fatores de

atração de investimentos ou busca de empréstimos (“investidores apostam nos *jockeys*, não nos cavalos”). O PN demonstrará as ações planejadas para desenvolver e treinar o pessoal da empresa, indicando que o empreendedor preocupa-se com o longo prazo e prepara uma base sólida para enfrentar a concorrência e crescer. Também pode mostrar a política da empresa para recompensar o trabalho de seus sócios e empregados. Nos anexos do PN, pode-se incluir breve currículo dos dirigentes relacionados.

- ✓ **MERCADO:** a maior dificuldade para administrar um negócio é o relacionamento das empresas com o mercado. Por isso, é muito comum entre empresários a afirmação de que “produzir é fácil, o difícil é vender e receber”. O mercado é recheado de variáveis que fogem o controle do administrador. A sugestão é que se comece pelo estudo e análise do mercado, porque todos os demais itens vão depender dos dados, análises e conclusões sobre onde colocar e distribuir produtos e serviços que o empreendimento pretende gerar. A análise do mercado é uma tentativa de identificação, quantificação e conhecimento da clientela, o que é diferente de montar a estratégia do negócio. A estratégia é consequência da análise de mercado e vai dizer o que será preciso para conquistar os clientes. Dessa forma, para uma eficiente análise mercadológica, devem ser considerados, entre outros, os itens que se seguem: **visão ampla do mercado** (é a visão macro do setor ou ramo do negócio, com dados estatísticos confiáveis sobre o número de unidades vendidas, o valor das receitas, as taxas de crescimento, tendências do mercado etc); **visão segmentada do mercado** (trata dos dados e análise do segmento de mercado específico para os produtos e serviços objeto ou foco do PN. Os critérios clássicos para segmentar um mercado, são: *localização geográfica* – onde estão os clientes potenciais? – *perfil; estilo de vida, personalidade ou cultura empresarial; e fatores decisórios* – quais fatores são mais importantes para os clientes potenciais decidirem comprar?); **estudo da concorrência** (“adoro meus concorrentes porque são eles que estimulam meu empreendimento a se tornar cada vez melhor e mais forte” - é necessário observar e analisar os concorrentes até mesmo para aprender com seus erros e acertos); **ambiente externo** (é preciso sondar melhor o ambiente externo da empresa, onde poderá identificar novas oportunidades ou então conhecimento de novos desafios para seu negócio);

tamanho do mercado (o tamanho do segmento a ser alcançado pelo negócio vai servir de base para o planejamento operacional e das estratégias de marketing e vendas da empresa); **tendências do mercado** (também é preciso examinar as tendências que poderão influenciar o mercado, afetando a evolução e o tamanho do público-alvo).

- ✓ **VANTAGEM COMPETITIVA:** as vantagens competitivas diferenciam, claramente, um produto ou serviço em relação aos concorrentes e atraem os clientes. Existem alguns métodos para superar seus concorrentes: **liderança de custos** (conseguir eficiência no processo operacional e bom preço nas matérias-primas que utilizam), **diferenciação** (diferenciar um produto ou serviço consiste em ofertar algo que seja considerado único ao âmbito do mercado), e **enfoque** (baseia-se na premissa de que uma empresa consegue um diferencial único se focar todos os seus esforços para atender com excelência um determinado alvo de mercado).
- ✓ **ESTRATÉGIAS DE MARKETING:** objetiva estabelecer comunicação com os clientes potenciais, efetuar a venda dos produtos ou serviços e manter a clientela. Busca dar ênfase, promover e difundir o conceito de que os produtos ou serviços da empresa são superiores aos dos concorrentes. Para fazer essas estratégias podemos usar os 4P's: **Produto** (significa posicionar e ofertar o produto ou serviço certo para atender as necessidades do mercado-alvo escolhido, usando toda a criatividade para dotar seus produtos ou serviços de vantagens competitivas); **Ponto** (significa disponibilizar os produtos ou serviços nos locais e no tempo certo em que o cliente precisa deles. São os canais de distribuição, onde, quando e por quem os produtos ou serviços serão oferecidos para venda); **Propaganda** (trata-se do processo de comunicação entre empresa e os clientes. É preciso comunicar que bons produtos/serviços estão disponíveis em locais acessíveis, por preços excelentes. O objetivo da propaganda é informar e convencer o público-alvo que a empresa tem a melhor oferta para atender às suas necessidades); e **Preço** (depois de definir o produto ideal, o canais de distribuição e a propaganda a ser utilizada, chega a vez de o empreendedor coroar sua estratégia de marketing com uma boa política de preços para seus produtos e serviços. A definição dos preços é complexa, depende da combinação de diversos fatores, como custos, concorrência, renda dos clientes, ciclo de vida do

produto, etc. Assim a política de preços pode ser combinada com outras ferramentas estratégicas importantes na geração de vantagens competitivas, como prazos, descontos e formas de pagamento). Além disso, para avaliar melhor o que os clientes desejam existe a metodologia dos 5 F's: **Função** (a maneira como o produto ou serviço atende as necessidades do cliente. O produto resolve o problema de uma forma definitiva ou fica faltando algo?); **Finanças** (como a compra do produto afeta a situação financeira geral do cliente. Ele traz alguma economia? Ele aumenta os ganhos do cliente? Ele aumenta as despesas de utilização ou manutenção?); **Facilidades** (como as facilidades de compra e uso proporcionam mais tempo livre e menos aborrecimentos na rotina de vida dos clientes); **Feelings** (como o produto ou serviço contribui para a melhoria da auto-estima do cliente e favorece as sensações positivas ou sensibilidades do cliente em relação à empresa); e **Futuro** (o que os clientes esperam do produto ou serviço e da empresa no futuro? Haverá peças de reposição e assistência técnica? Os produtos ou serviços acompanharão o desenvolvimento tecnológico e continuarão a melhorar a vida do consumidor no futuro?).

- ✓ **PLANO DE VENDAS:** depois de analisar o mercado, as vantagens competitivas e a estratégia para conquistar e manter clientes, é preciso elaborar a seção do PN que trata da parte operacional (processo) e da projeção das vendas. O desafio é planejar a maneira de vender bem, receber bem, crescer no mercado e lucrar. O objetivo a ser perseguido é facilitar, de uma maneira lucrativa, o acesso dos clientes aos produtos e serviços da empresa. **Plano operacional** (A seguir, uma lista de questões relativas ao processo de vendas que podem ser selecionadas conforme o tipo de negócio, que ajuda a descrever a força de vendas e a planejar a maneira como ela vai atuar: Que modalidades de vendas de sistemas de distribuição serão utilizadas? Serão vendas diretas ao consumidor? Ou via distribuidores regionais? Haverá franquias? Ou apenas lojas próprias?; Equipes de vendas e sua distribuição por tarefas: quantas pessoas serão envolvidas com vendas e quais as suas funções e metas? Relacionar, por exemplo: pessoal do quadro fixo, agentes de telemarketing, representantes ou vendedores comissionados e outros agentes; Como serão divididas as responsabilidades de vendas? Por tipo de cliente, por linha de produto ou por território? Qual o sistema de recompensa a ser empregado? Como serão a

remuneração, as comissões e os prêmios?; Que despesas de vendas serão reembolsadas pela empresa e quais já estarão incluídas no valor das comissões a serem pagas?; Como será o uso de veículos? Frota própria, alugada ou de cada membro da equipe?; Quem são os clientes potenciais a serem contatados? Quem vai fazer os contatos e com que frequência?; Como, quando e por quem será feito o treinamento da equipe de vendas?; Como e quem fará a supervisão e acompanhamento das vendas?; Como e quem receberá os pedidos?; Como e quem fará a pesquisa e a aprovação do crédito?; Quem será responsável e de que maneira serão feitos a expedição e o acompanhamento da distribuição dos produtos e serviços?; Que tipo de transporte e quem paga os custos de frete e entrega?; Na fase de pós-venda, como será o atendimento e o serviço ao cliente?.

Projeção de vendas (para fazer uma projeção realista do volume e da época das vendas de produtos e serviços, é preciso analisar e interpretar dados e informações como os relacionados à capacidade de produção, à análise do mercado, à estratégia de marketing e à capacidade de força de vendas disponível. As projeções podem ser organizadas em planilhas definidas em dias, semanas, quinzenas ou meses, contendo os produtos e serviços e as quantidades projetadas de vendas, por período. O tipo de empreendimento é que vai definir o detalhamento ou segmentação necessária e também os períodos mais adequados a serem abordados).

Plano e análises financeiras (é a seção onde os dados das outras seções são transformados em números e analisados sob a ótica econômica e financeira. Ele vai refletir as decisões e estratégias colocadas nas outras seções do PN. Se, por exemplo, na Estratégia de Marketing foi programado o envio de mala direta para clientes potenciais, o impacto financeiro dessa decisão vai aparecer nos custos de venda. Farão parte do plano financeiro os seguintes itens:

Investimentos para a montagem do negócio – são os gastos efetuados no período inicial ou pré-operacional, significa o período em que os investimentos fixos e outras despesas operacionais iniciais precisam ser bancados pelo empreendedor – Principais custos operacionais mensais projetados para produção e vendas – os custos operacionais da empresa precisam ser divididos em fixos e variáveis, os custos fixos são aqueles desembolsados mesmo que não haja produção, como salários e encargos do pessoal administrativa, já os custos variáveis estão

diretamente ligados às quantidades de bens e serviços produzidos e comercializados, se a produção e as vendas aumentam, os custos variáveis também aumentam, como matérias-primas, embalagens, energia elétrica, etc – Depreciação – são valores que uma empresa perde com o desgaste ou desatualização que sofrem suas instalações, máquinas, veículos, móveis, entre outros – Previsão de receitas brutas mensais por produto ou linha de produtos – são entradas de dinheiro projetadas resultantes da venda dos produtos ou serviços da empresa, também chamadas de receitas brutas porque precisam ainda ser deduzidas das comissões de vendas e dos impostos para que se apure o seu valor líquido – Principais deduções, impostos e contribuições – os principais tributos são ICMS (sobre circulação de mercadorias), ISS (sobre serviços), IPI (sobre produtos industrializados), PIS (integração social) e COFINS (financiamento da seguridade social) – Encargos trabalhistas e previdenciários – o valor da folha de salários das empresas serve de base para recolhimento de encargos como: INSS (seguridade social), FGTS (fundo de garantia por tempo de serviço) e contribuição sindical dos empregados – Planilha de fluxo de caixa – após as projeções de investimentos, custos fixos e variáveis, receitas e deduções, é possível montar a melhor ferramenta para controle financeiro de uma empresa: o fluxo de caixa. Trata-se de um acompanhamento financeiro relativamente simples que serve para mostrar, num horizonte de curto ou médio prazo, se a empresa vai ter sobra ou falta de recursos – Prazo de recuperação do investimento (payback) – uma das primeiras perguntas que o investidor costuma fazer é sobre o prazo para recuperar o dinheiro investido no negócio. Quanto mais curto o prazo de retorno, maior será a atratividade do investimento e menor será o risco de perdas de capital em ambientes econômicos instáveis. Esse cálculo consiste em somar os saldos positivos mensais do fluxo de caixa até que o total seja igual ao valor do investimento inicial. O prazo de recuperação será o equivalente ao tempo necessário para atingir esse valor – Informações de apoio – um conjunto de informações complementares pode ser anexado, se isso for julgado necessário, e fazer parte do PN. A síntese é fundamental e jamais os anexos podem ser mais extensos que o PN. Quando essas informações forem imprescindíveis e volumosas, é preferível encaderná-las e isolá-las numa nova brochura que acompanhará o PN.

Avaliação

A avaliação da disciplina será feita através de várias atividades que serão postadas na plataforma, valendo o primeiro conceito, e como avaliação final, vocês deverão elaborar um plano de negócios de uma empresa de eventos que atuará em seu município e trabalhará as especificidades (diferenciais) da localidade. O modelo do plano deverá ser de acordo com a cartilha “como elaborar um plano de negócio” do SEBRAE, que será disponibilizada na plataforma.

Considerações Finais

Através da disciplina Administração de empresas de eventos, pretendeu-se, dentro de uma visão ampla, abordar tópicos que foram julgados pertinentes para que o estudante pudesse conhecer melhor os principais componentes que integram o universo da gestão de empresas de eventos.

Porém, este universo não se esgota na discussão que foi apresentada, mesmo que de forma macro, e serão vistos posteriormente, de forma mais específica, na disciplina de execução de eventos, que trabalhará a teoria aqui abordada na prática.

Nesse sentido, fica claro o desenvolvimento do mercado turístico de nossa região que requer profissionais capacitados e aptos a exercerem funções administrativas dentro das empresas turísticas, também chamadas de *trade* turístico, componentes fundamentais do mercado, que englobam as principais empresas prestadoras de serviços e gestão da área.

Referências

AMBRÓSIO&SIQUEIRA. V. R. **Plano de marketing passo a passo**: serviços. Rio de Janeiro: Reichmann& Afonso, 2002.

BOLSON, E. L.. **Tchau, Patrão!**: como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio. 2.ed. Belo Horizonte: SENAC/MG, 2004

CASTELLI. G. **Administração hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KWASNICKA, E.L. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WATT, D.C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZANELLA, L.C. **Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006.

* **SITES DA INTERNET:**

- * businessplans.org;
- * empresario.com.br;
- * planodenegocios.com.br;
- * sebrae.org.br;
- * tchaupatrao.com.br;
- * wikipédia.org;

Currículo do Professor

Marcia Josefa Bevone Costa é Bacharel em Turismo e Especialista em Docência e Metodologia de Pesquisa em Turismo, ambos pela UFPA. Já atuou na docência superior no Curso de Turismo da Faculdade Pan Amazônica (FAPAN), Faculdade de Tecnologia da Amazônia (FAZ) e Faculdade Ipiranga. Atualmente é professora efetiva da Área de Hospitalidade e Lazer do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, campus Belém.