



Faculdade de Pindamonhangaba



**Daniela Moreira**

**Odhara Govinda dos Santos Ramos**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA O CRESCIMENTO DAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**Pindamonhangaba**

**2016**



Faculdade de Pindamonhangaba



**Daniela Moreira**

**Odhara Govinda dos Santos Ramos**

# **FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA O CRESCIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Professor. Me. Alex Ribeiro Carneiro

**Pindamonhangaba**

**2016**

Moreira, Daniela; Ramos, Odhara Govinda dos Santos;

Ferramentas de Gestão para o Crescimento das Micro e Pequenas Empresas /

Daniela Moreira; Odhara Govinda dos Santos Ramos / Pindamonhangaba-SP:

FUNVIC Faculdade de Pindamonhangaba, 2016.

44f. : il

Monografia (Graduação em Administração) FUNVIC-SP.

Orientador: Prof. Me. Alex Ribeiro Carneiro.

1 Micro e Pequenas Empresas. 2 Ferramentas. 3 Crescimento. 4 Plano de Negócio.  
5 Planejamento Estratégico. 6 Métodos Canvas. I Ferramentas de Gestão para o  
Crescimento das Micro e Pequenas Empresas. II Daniela Moreira; Odhara Govinda  
dos Santos Ramos.



Faculdade de Pindamonhangaba



**Daniela Moreira**  
**Odhara Govinda dos Santos Ramos**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA O CRESCIMENTO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Professor Me. Alex Ribeiro Carneiro

Data: 05 de dezembro de 2016

Resultado:

**BANCA EXAMINADORA**

Profº Me. Alex Ribeiro Carneiro - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Profº Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Profº Me. Luciana Aparecida Silva de Azeredo - Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

(Suplente) Profº

Assinatura \_\_\_\_\_

“Mesmo que já tenha feito uma longa caminhada, sempre haverá mais um caminho a percorrer.”

*Santo Agostinho*

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente, agradecemos a Deus que nos permitiu que tudo isso acontecesse ao longo de nossas vidas, dando-nos força para chegarmos até aqui, discernimento, sabedoria, paciência para superar todos os obstáculos e desafios; aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Ao nosso orientador, professor Me. Alex Ribeiro Carneiro, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho. A Instituição pelo ambiente criativo e amigável que nos proporcionou e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação.

## RESUMO

Existem diversas causas para que uma empresa não dê certo e, muitas vezes, são erros cometidos na abertura da empresa que vão se acumulando e acabam por anular possibilidades de continuação dos negócios. A falta de conhecimento e experiência no ramo são as principais causas da mortalidade, devido ao mau planejamento e previsão dos gastos, dificuldades legais, desconhecimento da concorrência, entre outros. O presente trabalho tem como propósito estudar ferramentas de gestão para o crescimento das micro e pequenas empresas, uma vez que, à medida que as organizações vão crescendo, problemas vão surgindo. Uma das principais ferramentas de gestão para o crescimento das micro e pequenas empresas são: o plano de negócio, o planejamento estratégico e o modelo de negócio Canvas. Um plano de negócio permite identificar e restringir erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Antes de abrir legalmente uma empresa, o empreendedor deve primeiro elaborar um plano de negócio no qual conste uma análise completa da viabilidade econômica da entidade. É necessário que o empreendedor não seja muito otimista nesta parte do negócio, mas rígido ao analisar todos os pontos positivos e negativos do plano de negócio que construiu. Somente após a elaboração e análise detalhada do plano de negócios e do planejamento estratégico deve ser tomada a decisão de abrir legalmente uma empresa. O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes, pois é através dele que a empresa busca a excelência na gestão. Por meio de construção do planejamento, consegue-se rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, por isso esta análise deve ser crítica, coerente, sistemática e compreensível, para assim gerar confiança e clareza na definição de seus objetivos e metas a longo prazo. O método Canvas com seus nove componentes sendo eles: segmentos de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividades chaves; parcerias principais e estrutura de custos, ajudarão a fazer uma análise ampla do negócio mostrando a lógica de como uma organização pretende gerar valor.

**Palavras chaves:** Micro e Pequenas empresas. Ferramentas. Plano de Negócio. Planejamento Estratégico. Métodos Canvas.

## **ABSTRACT**

There are several causes for a business does not work out and are often the mistakes are in the opening of the company that will accumulate and eventually cancel the business continuation of possibilities. The insufficient of knowledge and experience in the field are the main causes of mortality, due to bad planning and forecasting of expenses, legal difficulties and the lack of competition, among others. This work aims to study management tools for the growth of micro and small businesses, since, as the organizations grow when some problems arise. One of the main management tools for the growth of micro and small enterprises are: the business plan, strategic planning and the business model canvas. A business plan permits to identify and to restrict the mistakes on paper, instead of committing them in the market. Before to start a legally business, the entrepreneur must first draw up a business plan on stating a complete analysis of the economic viability of the entity. It is necessary that the entrepreneur is not very optimistic in this part of the business, but hard to analyze all the positives and negatives points of the business plan that built. Only after the preparation and detailed analysis of the business plan and the strategic planning, should be taken the decision to legally start a business. The strategic planning is a management process of great importance within companies of all sizes, because it is through it that the company seeks excellence in management. By means of planning construction, one can obtain or develop a reading of the reality of an organization, so this analysis must be critical, coherent, systematic and comprehensive, in order to generate confidence and clarity in the definition of its objectives and long-term goals. The Canvas method with its component components: customer segments; Value offer; Channels; Relationship with customers; Sources of revenue; Main features; Key activities; Major partnerships and cost structure, support a broad analysis of the business showing a logic of how to generate value.

**Key words:** Micro and Small companies. Tools. Business plan. Strategic planning. Canvas Method.



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Motivações.....	18
Tabela 2 - Fontes de ideias.....	27
Tabela 3 - Principais causas da mortalidade .....	28

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - A Natureza do Crescimento e do Envelhecimento nas Organizações.....	19
Figura 2 – Namoro .....	20
Figura 3 - Infância.....	21
Figura 4 - Toca-Toca.....	22
Figura 5 – Adolescência.....	22
Figura 6 – Plenitude .....	23
Figura 7 – Estável.....	24
Figura 8 - Aristocracia.....	25
Figura 9 - Burocracia Incipiente.....	25
Figura 10 - Burocracia e Morte .....	26
Figura 11 - Segmentos de clientes.....	33
Figura 12 - Proposta de valor .....	34
Figura 13 - Canais .....	34
Figura 14 - Relacionamento com clientes .....	35
Figura 15 - Fontes de receita.....	36
Figura 16 - Recursos principais.....	36
Figura - 17 Atividades chaves.....	37
Figura 18 - Parcerias principais.....	38
Figura 19 - Estrutura de custos.....	39
Figura 20 - Quadro modelo de negócios .....	40

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1 Histórico e desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas.....	13
2.1.1 Critérios de definição brasileira para micro e pequena empresa.....	15
2.1.2 Características Positivas e Negativas de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas.....	17
2.2 A natureza do crescimento e do envelhecimento nas Organizações.....	19
2.2.1 Descrição do Ciclo de Vida Organizacionais: Os Estágios de Crescimento.....	20
2.2.2 O segundo Nascimento e Maioridade.....	22
2.2.3 Organizações em processo de Envelhecimento.....	23
2.3 Fontes de ideias para um Novo Negócio.....	26
2.3.1 Principais Causas de Mortalidades a serem evitadas.....	28
2.3.2 Ferramentas de Gestão para Crescimento das Micro e Pequenas Empresas.....	29
3 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são de vital importância para a economia do país, visto que ocupam a maior parte dos negócios em funcionamento e contribuem de maneira significativa para o aumento do produto interno bruto do país (PIB), sendo grandes geradoras de empregos e riquezas.

Entretanto, em regra, elas não contam com um sistema de gestão eficaz, o que quase sempre acarreta a mortalidade nos primeiros anos de vida, devido muitas vezes ao fato de os pequenos empresários tomarem decisões baseadas apenas na experiência que acreditam ter, sem conhecimento efetivo de ferramentas necessárias para operar a gestão de sua organização.

Objetivo deste trabalho é mostrar de forma concisa e simples para os micro e pequenos empresários como funciona o ciclo de vida das organizações e as três principais ferramentas utilizadas para planejar a abertura de uma empresa, sendo elas: Plano de negócio, Planejamento Estratégico e Modelo de Negócios Canvas.

Sabe-se que as maiorias das MPEs vêm de uma cultura familiar, o que dificulta nas mudanças na cultura que são necessárias para implantar um planejamento estratégico para o crescimento da empresa. A cultura é um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos que constrói a identidade da empresa. Para estabelecer uma determinada cultura na empresa se faz necessário passar por múltiplas mudanças. É certo que a mudança sempre irá gerar estresse, muitas vezes, a modificação da cultura pode ser fundamental para a empresa sobreviver, com isso, se provoca mudanças de atitudes, de maneiras de pensar e interagir, o que fatalmente implicará em conflitos.

É necessário que as tomadas de decisões tenham apoio e suporte de ferramentas adequadas a cada etapa da empresa, dessa forma, fazendo parte da rotina empresarial, fornecendo informações seguras para que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança. Porém, para que isso ocorra, é necessário que o empresário antes de começar seu negócio, faça um planejamento estratégico, uma pesquisa de mercado a fim de verificar se atingirá seu público alvo.

A palavra estratégia tem origem grega, provém de *estratego*, que significa literalmente a arte da liderança. “Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos, os militares utilizaram essa palavra para designar o caminho que era dado à guerra,

visando à vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia” (TERENSE, 2002, p.13).

Assim sendo, o planejamento não se resume apenas em obter informações da situação atual, interna e externa, mas também na capacidade de se antecipar às mudanças significativas que interferem nas estratégias, ou seja, é preciso ter um grande conhecimento do mercado, principalmente dos concorrentes e clientes.

O Plano de Negócio, Planejamento Estratégico e *Business Model Canvas* são ferramentas imprescindíveis para a sobrevivência e sucesso das organizações. Nos dias atuais, a globalização impulsiona a inovação tecnológica e a concorrência, entre outros fatores, esse processo de modernização tem tornado o planejamento uma eficaz arma para os gestores.

Essas ferramentas, acima mencionada são muito importantes para o empreendedor que está se inserindo no mercado, ou que já se inseriu, pois através delas consegue-se ter uma previsão e corrigir erros antes de iniciar o negócio, ou rever o plano que já tem fazendo as devidas mudanças necessárias.

Neste trabalho será utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros e artigos científicos, realizando uma análise qualitativa sobre o assunto proposto. Por meio da pesquisa serão obtidos dados conceituais, históricos e teóricos. A pesquisa terá origem em fontes primárias e secundárias.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Histórico e desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas

No início da civilização, os grupos sociais produziam seu próprio material de consumo ou utilizavam o que era facilmente obtido da natureza para sua sobrevivência, bastando por si só. Devido ao crescimento da população, esse sistema deixou de ser conveniente, e foi sendo nos pequenos aglomerados humanos onde iniciou a troca dos bens desnecessários para certos grupos, devido à produção em excesso, mas que por outro lado era necessário para outros grupos. À medida que foi sendo necessário diversificar, as riquezas foram sendo mais bem aproveitadas e cada grupo podia dedicar-se a produzir aquilo para o que fosse mais apto.

Com o desenvolvimento desse sistema, a permuta de um produto por outro foi sendo paulatinamente substituída por itens intermediadores que serviam como um tipo de moeda. Nesse início da civilização, já era possível encontrar práticas comerciais, nas quais o homem começou a promover uma série de evoluções que facilitaram o fluxo de mercadorias e as atividades comerciais, caminhando para o surgimento das empresas.

Pode-se dizer que o fator marcante para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas foi logo após a II Guerra Mundial, quando se tinha necessidade de consumir a mão-de-obra envolvida na guerra. O autoemprego e os pequenos negócios eram áreas conhecidas como naturais para o estímulo governamental, já que as grandes empresas engrandeciam e formavam os monopólios e posteriormente os oligopólios. Assim, também se via um papel importante para o desenvolvimento nas construções dos países mais afetados pela guerra, de pequenas estruturas que costumavam ser ágeis e responder às flutuações do mercado, atingindo níveis mais altos de motivação e envolvimento a este respeito, Tachiza ressalta que

a pequenez permite que os colaboradores se identifiquem com a empresa, vejam o resultado de seu trabalho, visualizem a organização como um todo, entendam como seu trabalho está ligado aos resultados econômicos e se sintam responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso empresarial. (TACHIZA W A, 2002, p.12)

Houve um aumento significativo em relação à força de trabalho nas micro e pequenas empresas. aumento esse que é resultado da transformação pela quais grandes empresas

passaram a partir da década de 80, decorrente do afinamento do gosto dos consumidores, da mudança da demanda e da estrutura de custos das empresas que tornou-se demasiadamente rígida. Mesmo com este cenário, segundo Reis (2006), houve um elevado crescimento das micro e pequenas empresas, devido ao custo mais baixo da mão de obra e as iniciativas governamentais no campo tributário. As Micro e Pequenas Empresas não possuem um critério único, vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena, média e grande, que não podem ser considerados totalmente e definitivos para todos os tipos de contexto.

Como afirma Fillion (2000), a maioria das tentativas de definição dos tipos de empresa nos mais variados países foi realizada somente por motivos fiscais, é visado também estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de benefício oferecidos pelos governos.

No Brasil, os principais benefícios criados pelo Estatuto das Micro empresas, Lei 9.841 de 1999 são os seguintes:

- A micro empresa é definida como uma empresa cujo faturamento anual é de até R\$ 244 mil (US\$ 134 mil), enquanto a pequena empresa é aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 244 mil e iguais ou inferiores a R\$ 1,2 milhão (US\$ 134 mil e 659,3 mil respectivamente). Os valores destes parâmetros são o dobro em relação aos valores previstos pela Lei do SIMPLES de 1996 (antes de sua alteração pela Lei 9.732 de 11 de dezembro de 1998), o que significa uma grande diferença na quantidade de empresas podendo ser classificadas como micro e pequenas.
- São facilitados os procedimentos de registro e de oficialização (saída da informalidade) das micro e pequenas empresas e menos documentos são exigidos delas.
- Introduce-se na fiscalização do INSS e das questões do trabalho o procedimento de “dupla visita”, sendo a primeira visita do fiscal uma visita de caráter “pedagógico” e as próximas com a possibilidade de multas no caso de contravenções reincidentes.
- Trata-se na lei a questão do desenvolvimento da empresa e consente-se, entre outras coisas, um investimento mínimo de 20% dos recursos federais em pesquisa, desenvolvimento e formação tecnológica às micro e pequenas empresas.
- Concede-se mais crédito para a exportação, respeitando-se as regras do tratado do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

### 2.1.1 Critérios de definição brasileira para micro e pequena empresa

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa exerce um importante apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e receber tratamento diferenciado ao segmento, buscando alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios e a geração de emprego e renda, visando ao desenvolvimento econômico e social. (LEONE, 1991).

O critério escolhido e suas medidas dependem efetivamente dos fins que se tem em vista, dependendo do porte da empresa. Sendo assim, os critérios de classificação para pequenas empresas podem ser qualitativos, quantitativos ou mistos, que variam entre os dois tipos citados anteriormente. No entanto, quando se deseja realizar análises comparativas e estatísticas, a autora recomenda a utilização de apenas um critério como base, pois, segundo ela,

os critérios qualitativos de natureza social usados para definir o porte de uma empresa tocam essencialmente, na estrutura interna, na organização e nos estilos de gestão. Os critérios quantitativos são critérios econômicos, oferecem subsídios estáticos, enquanto os qualitativos apresentam uma visão dinâmica da organização e ainda pode-se estabelecer um conceito da pequena empresa pelo critério misto, isto é, adotando-se mais de um critério. (LEONE, 1991, p.51).

Já o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno porte (1999) estabelece, que o critério adotado pra conceituar tais empresas deve ser,

a receita bruta anual cujos valores foram atualizados pelo Decreto n°. 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos de R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, para os limites atuais: Microempresa: receita bruta anual igualou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igualou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões cento e trinta e três mil duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, diversos programas de crédito do Governo Federal em apoio às micro e pequenas empresas vêm adotando os critérios acima. O regime simplificado de tributação - Simples também adota o critério do Estatuto para enquadrar A pequena empresa. Em diversos regimes simplificados de tributação dos Estados são também utilizados os limites de valor do Estatuto, enquanto outros Estados utilizam limites próprios, adaptados à situação econômica e fiscal própria.

O Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Para as microempresas do ramo industrial e construção, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas, para as empresas de pequeno porte do ramo industrial e construção 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços de 10 a 49 pessoas ocupadas (SEBRAE, 2013). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) adota o critério de classificação pelo número de empregados.

Diferentemente, o Banco do Brasil e o Banco de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES classificam a empresa pelo valor do ativo imobilizado, cujo objetivo é visualizar a dimensão física da empresa.

Abaixo, procura-se de modo sistematizado apresentar as principais leis a estabelecer critérios básicos para a definição da micro, da pequena e da média empresas ao nível federal a partir de 1980.

**Lei 7.256 de 27 de novembro de 1984:** cria o estatuto da microempresa e trata, em um só texto de lei, de vários pontos relativos à microempresa. Esta lei institui o tratamento diferenciado, simplificado e favorecedor para as microempresas no domínio fiscal, do INSS, do trabalho, do crédito e do desenvolvimento da empresa. Nesta lei, por meio do seu artigo 2, a microempresa é definida como uma empresa cuja receita bruta anual atinge no máximo 10.000 Obrigações do Tesouro Nacional (OTN). Esta definição é revogada em 1996 pela Lei do SIMPLES e toda a lei é revogada em 1999 pela Lei 9.841.

**Artigo 170 da Constituição Federal de 05 de outubro de 1988:** explicita que a ordem econômica, fundada sobre a valorização do trabalho humano e sobre a iniciativa, tem como finalidade assegurar a existência digna, observando, entre outras coisas, o tratamento favorecedor para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte (inciso IX).

**Artigo 179 da Constituição Federal do Brasil de 05 de outubro de 1988:** determina o tratamento jurídico diferenciado favorecendo as micro e pequenas empresas a fim de estimular seu desenvolvimento pela simplificação de suas obrigações legais, administrativas, fiscais e relativas ao crédito e ao INSS, assim como pela eliminação ou redução de suas obrigações. Contudo, a definição de pequena empresa pela lei só é criada em 28 de março de 1994 pela lei 8.864 (a seguir), ou seja, seis anos mais tarde.

**Lei 8.864 de 28 de março de 1994:** muda a definição de microempresa pela elevação do limite máximo do faturamento anual para 250 mil UFIR (US\$ 135 mil). Introduz a primeira definição de “empresa de pequeno porte”, já citada na Constituição Federal desde 1988. Permaneceu limitada por falta de legislação complementar para



regulamentar grande parte de seus artigos. Por esta lei, é pequena a empresa cujo faturamento anual bruto é superior a 250 mil UFIR e igual ou inferior a 700 mil UFIR (US\$ 135 mil e US\$ 378 mil respectivamente). Esta lei é revogada em 1999 pela Lei 9.841.

**Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996 (Lei do SIMPLES):** é considerada por muitos como o maior ganho das micro e pequenas empresas na história do sistema jurídico brasileiro. Revogou vários artigos da Lei 7.256, dentre eles o Artigo 2 que definia a microempresa. Criou o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e de Contribuições das Micro e Pequenas Empresas (SIMPLES) que estipula o tratamento fiscal diferenciado e privilegiado para micro e pequenas empresas. Baixou consideravelmente a carga de impostos para estas empresas, além de simplificar os procedimentos de declaração e recolhimento destes. Criou a possibilidade dos Estados e municípios também contribuírem na concessão de benefícios a estas empresas. Com isto, por exemplo, o imposto sobre a circulação de mercadorias (ICMS) e o imposto sobre serviços (ISS) podem ser diminuídos de forma diferenciada nos vários Estados e municípios brasileiros. Isto possibilita, obviamente, o aumento da pluralidade e das diferenças entre as definições de micro e pequena empresa para fins fiscais no Brasil. A lei do SIMPLES define uma microempresa como a empresa cujo faturamento anual é de até R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e a pequena empresa como aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e igual ou inferior a R\$ 720 mil (US\$ 395,6 mil). Com a alteração feita pela Lei 9.732 de 11 de dezembro de 1998, a pequena empresa passou a ser considerada como aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhões (US\$659,3 mil)

**Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999:** cria o novo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas. Adiciona à legislação uma definição mais ampla para estas empresas – amplia o número de empresas que podem ser classificadas como micro e pequenas. Revoga expressamente as leis 7.256 de 1984 e 8.864 de 1994 (apresentadas acima). Não revoga a Lei do SIMPLES.

### **2.1.2 Características Positivas e Negativas de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas**

É possível encontrar muitas oportunidades no Brasil para as pequenas empresas, devido às vantagens estruturais e funcionais para se adaptarem melhor a nova conjuntura econômica, que exige das MPEs, flexibilidade, criatividade, tecnologia e profissionalização para se adaptar ao novo contexto da globalização, no qual muitas empresas estrangeiras concorrem com empresas nacionais. (ZANUZZI, 1999)

No cenário globalizado, deve se considerar um aspecto que diz respeito à produtividade limitada dos pequenos negócios, devido ao tamanho da empresa, que faz com

que a contribuição econômica varie com o setor de atividade em que a empresa atua. Mesmo com as vantagens positivas atribuídas às micro e pequenas empresas, não é possível generalizar, principalmente devido ao grande número de fracassos de pequenos negócios. (ZANUZZI, 1999).

No quadro abaixo seguem algumas motivações pessoais e materiais, que levam os empresários abrirem uma empresa:

**Tabela 1 – Motivações para abertura de empresas**

<b>1. Motivações pessoais</b>
• Tradição familiar
• Colocar conhecimentos adquiridos em prática
• Necessidade de autorrealização profissional
• Necessidade de reconhecimento social (status)
• Contribuir para o desenvolvimento social
• Necessidade de ser seu próprio chefe
<b>2. Motivações materiais</b>
• Ganhar dinheiro (aumentar a renda ou ficar rico)
• Disponibilidade recursos
• Porque estava desempregado/ desemprego
• Visualização de oportunidade inovadora
• Existência de órgão de apoio e financiamento
• Mercado aquecido

**Fonte: Adaptada JÚNIOR; PISA, 2010 p. 15.**

Já as principais causas do fechamento das empresas na opinião dos empresários que encerraram as atividades foram falhas gerenciais na condução dos negócios, devido à falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto inadequado e falta de conhecimentos gerenciais, seguidas de falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no País.

## 2.2 A natureza do crescimento e do envelhecimento nas Organizações

Assim como os organismos vivos, as Micro e Pequenas Empresas nascem, crescem, envelhecem e morrem, fenômeno conhecido com Ciclo de Vida. Segundo Adizes (1990, p. 02), “o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e “controlabilidade”“. Isso quer dizer que organizações jovens são mais flexíveis e as que estão envelhecendo mais controláveis,

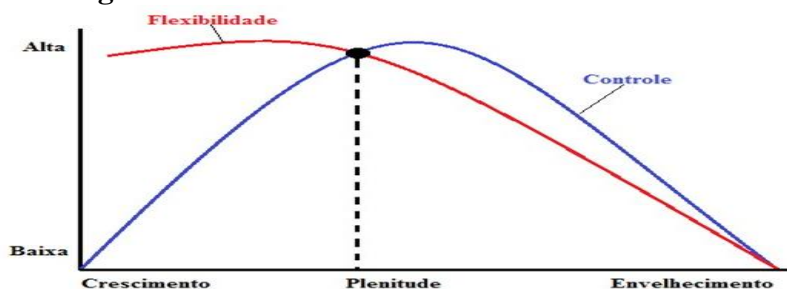
Não se pode medir o grau de crescimento e envelhecimento das organizações pelo tempo de mercado e pelo seu tamanho. Isso é muito relativo, empresas pequenas podem não ser jovens ou empresas grandes podem não ser consideradas velhas a este respeito, Adizes salienta que,

Quando uma organização é ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem e nem velha demais. Ela possui as vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade da controlabilidade. Esse estágio eu denomino Plenitude. Essa organização pode mudar sua direção e pode fazê-lo quando desejar. Pode, em suma, controlar o que quer fazer [...]. (ADIZES, 1990, p. 03).

Conforme as organizações vão crescendo problemas, vão surgindo. No estágio da Plenitude, é hora de lidar com os problemas, resolver desde os problemas simples aos mais complexos, de preparar-se para os futuros estágios que vão passar no decorrer do Ciclo de Vida Organizacional.

Porém, apenas a organização que consegue diminuir os problemas e manter os problemas equilibrados terá grande vida na Plenitude e estar na Plenitude significa viver um bom tempo estabilizado no mercado. E quando as empresas vão envelhecendo, vai diminuindo a sua capacidade de resolver os problemas, problemas que eram pequenos passam a ser enormes e assim, dificultando sua continuidade no mercado, podendo causar sua morte.

**Figura 1 - A Natureza do Crescimento e do Envelhecimento nas Organizações**



Fonte: ADIZES, 1990, p. 3.

## 2.2.1 Descrição do Ciclo de Vida Organizacionais: Os Estágios de Crescimento

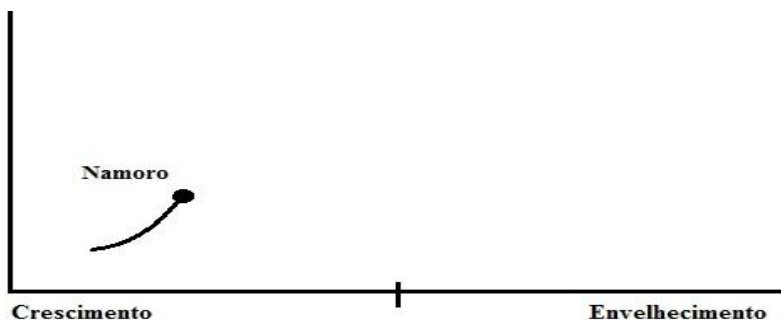
Adizes (2010) sugere que pode haver 10 estágios de crescimento de uma organização desde as ideias até a estabilidade ou a morte. Os estágios serão apresentados de forma breve a seguir.

### Namoro

Primeiro estágio do Ciclo de Vida. Fase de ideias, ainda não nasceu a organização. No namoro é hora de colocar em pensamento as ideias e analisar o que o futuro oferece. É um momento de muita empolgação de energia, “durante esse período de muito falatório e pouca ação, o fundador está afirmando um compromisso”. Ele está “vendendo” suas ideias de “um futuro” brilhante. (ADIZES, 1998, p. 12).

Para Adizes (1990), o nascimento da empresa se dar quando um compromisso é expresso de maneira palpável e quando o risco assumido for substancial neste momento, a organização deixa a fase do Namoro e avança para a Infância.

**Figura 2 – Namoro**



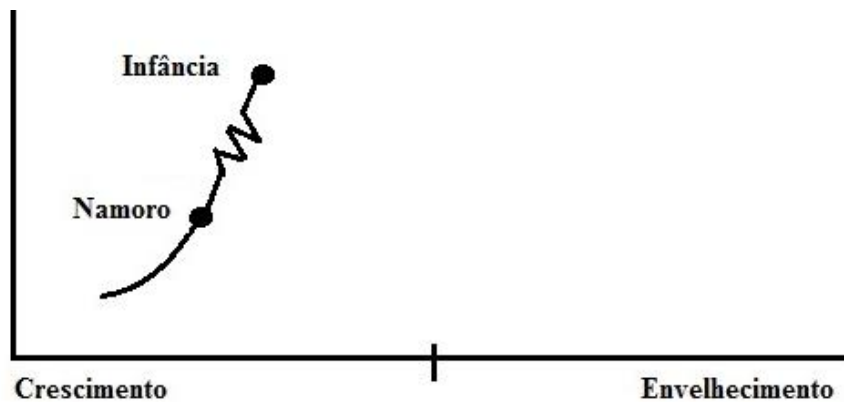
Fonte: ADIZES, 1990, p. 11.

### Infância

Estar na infância significa deixar as ideias de lado e focar na produção de resultados, pois a empresa precisa de dinheiro para pagar as contas e, para se obter dinheiro, precisa produzir e vender. É o momento de agir, de colocar as ideias em prática, pois o risco já foi assumido e agora há necessidades.

A organização só vai conseguir ir para o próximo estágio do Ciclo de Vida, quando seu caixa e sua produção estiverem estabilizados. Uma vez estabilizada a organização, passa-se para estágio seguinte, chamado Toca-Toca.

**Figura 3 - Infância**



Fonte: ADIZES, 1990, p. 21.

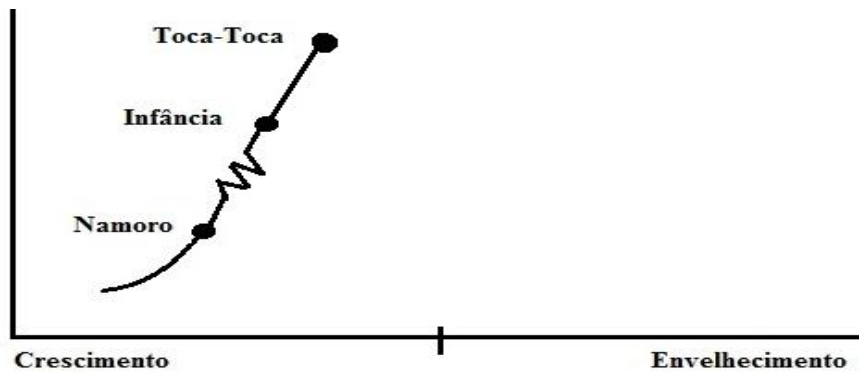
### **Toca-Toca**

Com o fluxo de caixa positivo, as vendas aumentando, o fundador não possui um planejamento estratégico, pois os resultados foram rápidos. Ele está tão focado nas vendas que a empresa começa a ficar desorganizada e o fundador acaba perdendo o controle da situação. Em outras palavras,

No estágio Toca-Toca, as vendas aumentam rapidamente sem grandes esforços, e o fundador começa a descuidar dos seus investimentos. Ele não planeja tendo em vista resultados; pelo contrário, simplesmente espera que os resultados apareçam. E frequentemente acaba pagando um bom preço por isso. (ADIZES, 1990, p. 37).

Por ter um prejuízo pelo não planejamento e desorganização, o fundador passa por uma crise e acabar despertando para o quão arrogante ele foi com o seu negócio, e, aí, é o princípio para a fase da Adolescência.

**Figura 4 - Toca-Toca**



Fonte: ADIZES, 1990, p. 35.

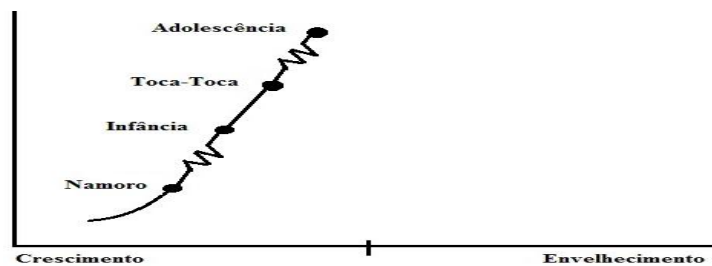
## 2.2.2 O segundo Nascimento e Maioridade

### Adolescência

A Adolescência é uma fase do nascimento emocional, o fundador é guiado por um administrador profissional. As principais características são o conflito e a inconsistência. Os conflitos acontecem devido a três fatores que ocorrem na Adolescência: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas.

Esses fatores devem ser bem resolvidos no entanto, a ocorrência de conflito é considerada normal, somente deixando de ser normal quando resultar numa perda crítica da confiança e respeito mútuos entre as pessoas que detêm o controle que poderá levar a empresa ao que o autor chama de divórcio. Em caso de sucesso, a empresa passa para o estágio seguinte do seu ciclo de vida.

**Figura 5 – Adolescência**



Fonte: ADIZES, 1990, p. 50.

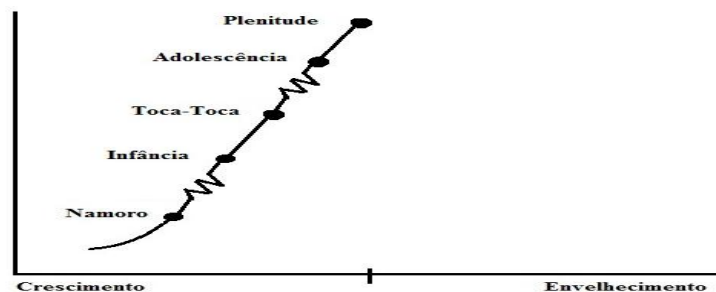
## Plenitude

Plenitude é o estágio mais favorável de uma organização, quando esta atinge o equilíbrio de autocontrole e a flexibilidade. Quando uma organização chega a esse estágio de desenvolvimento, ela sabe o que está fazendo, onde está indo, são lucrativas, possuem um orçamento agressivo, e a discrepância entre o previsto e o real é tolerável.

Segundo Adizes (1990, p. 64) “uma empresa na plenitude geralmente não se queixa de problemas de caixa. Mas isso não significa que tenha dinheiro sobrando. Para uma organização Plena, a escassez de caixa é um acontecimento esperado e possível de ser controlado”. A capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes a curto e no longo prazo continua aumentando.

Vale mencionar que, uma organização só permanecerá na plenitude após ter adquirido experiência, superado os problemas e dificuldades no decorrer das fases anteriores do seu ciclo de vida. Além disso, está sempre renovando o espírito empreendedor para não perder sua vitalidade.

**Figura 6 – Plenitude**



Fonte: ADIZES, 1990, p. 62.

### 2.2.3 Organizações em processo de Envelhecimento

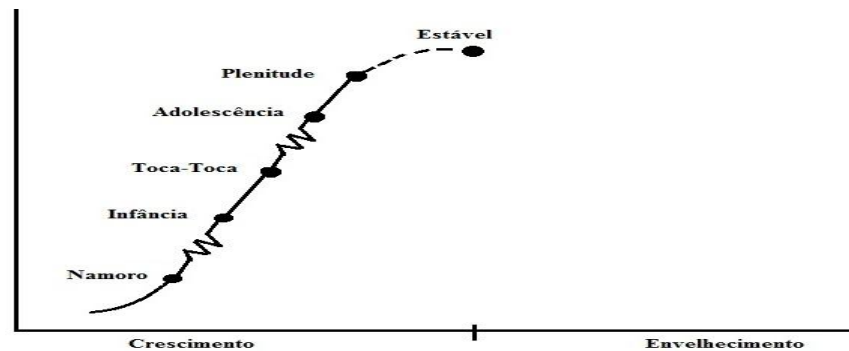
#### A Organização Estável

Adizes (1990) afirma que, na primeira fase dos estágios do envelhecimento do Ciclo de Vida Organizacional, apesar da empresa estar forte, ela está perdendo sua flexibilidade.

Vai chegando ao fim do crescimento e começando o período do declínio. Pode-se dizer que a empresa passa a se acomodar e começa a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levaram à plenitude. A partir da plenitude, o movimento ao longo do ciclo de vida é um processo de mudança contínua.

Com a estabilidade que ocorre no final da plenitude e transição para o próximo estágio, a organização torna-se tradicional, isto é, se concentra nas realizações que fez no passado e não visualiza o futuro, tem menos expectativa de conquistar novos mercados e teme mudanças. É o começo de outra fase: a aristocracia.

**Figura 7 – Estável**



Fonte: ADIZES, 1990, p. 68.

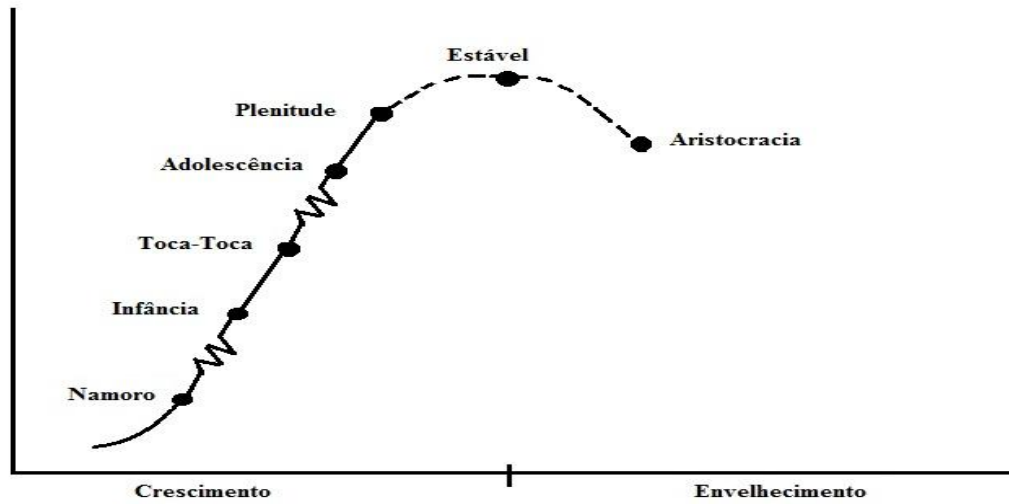
### **Aristocracia**

Adizes (1990) acredita que a Aristocracia é a fase na qual o dinheiro é aplicado em sistemas de controle, benefícios e instalações, há uma ênfase em como as coisas são feitas e não em o que é ou por que é feito, muita formalidade e tradição. O nível de inovação é baixo, e a organização vai perdendo a flexibilidade que conquistou no início da Plenitude.

Nesta fase, a organização acredita que a tradição conquistada ao longo da vida organizacional vai manter clientes, receita e lucros. Os sinais vitais da organização começam a gritar por emergência quando se percebe que a participação de mercado começa a baixar, o fluxo de caixa torna-se negativo. Nesse período, inicia a luta pela sobrevivência individual, partindo para a Burocracia Incipiente.



**Figura 8 - Aristocracia**



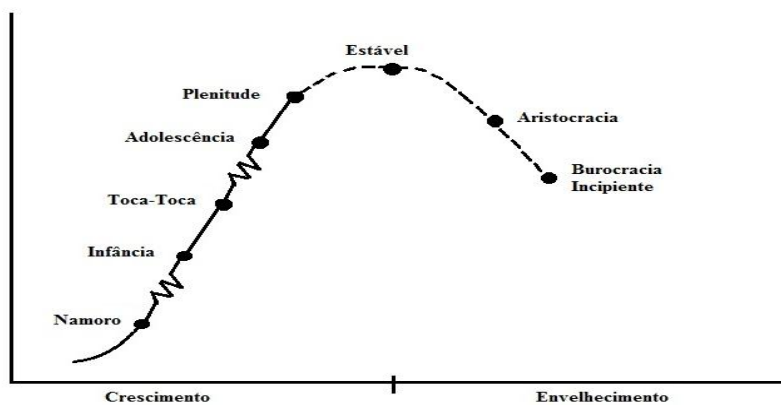
Fonte: ADIZES, 1990, p. 71.

### **Burocracia Incipiente**

Nesse estágio, há muitos conflitos internos, querem achar o culpado que causou o problema que já vinha aparecendo no estágio anterior, como a demanda perdendo a elasticidade, o mercado, as receitas e os lucros diminuindo.

Inicia-se a caça às bruxas mandando os funcionários que possam ser os possíveis causadores dos problemas, embora não vendo o quão importante eles foram aos estágios anteriores. A paranoia gerencial paralisa a organização e ela tem dois caminhos “a falência, ou a Burocracia plena estatizada ou subsidiada pelo governo” (ADIZES, 1990, p. 86). A burocracia pode se estabilizar por alguns anos, mas o declínio deve continuar até a morte.

**Figura 9 - Burocracia Incipiente**



Fonte: ADIZES, 1990, p. 84.

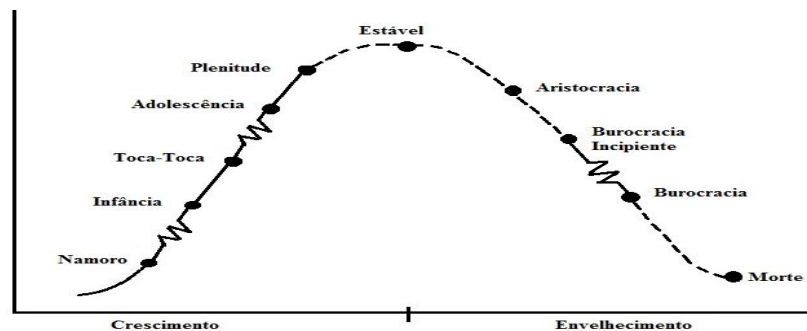
## Burocracia e Morte

Na burocracia, a empresa não gera mais recursos, não funciona bem, apenas existe. Não pensa mais em resultados, em mudanças e não trabalha em equipe, pois só há sistemas, estruturas, normas e procedimentos, tendo uma vida artificial para manter as poucas pessoas empregadas.

A morte pode levar anos e enquanto não vem, a empresa vivendo artificialmente. A morte, conforme Adizes (1990), ocorre quando

ninguém mais tem um compromisso com a organização. Isso pode se dar antes da burocratização no caso de não haver um compromisso político verossímil sustentando a empresa ou setor de economia em questão. Numa burocracia, a morte se prolonga porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos. Se a organização dependesse dos clientes, já teria morrido há tempos, pois os clientes a desertaram. [...] (ADIZES, 1990, p. 93).

**Figura 10 - Burocracia e Morte**



Fonte: ADIZES, 1990, p. 87.

### 2.3 Fontes de ideias para um Novo Negócio

As fontes de ideias do negócio variam da cultura local e de onde o empreendimento se desenvolve, pois é necessário que o produto ou serviço seja adequado ao público alvo.

Constata-se que novas ideias só surgem quando a mente humana está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando está preparada para novas experiências, pois qualquer fonte de informação pode ser um ponto de partida para novas ideias e identificação de oportunidades de mercado. A informação é essencial para que essa fonte de novas ideias ocorra. Estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor.

As ideias são de extrema importância no momento de definir o empreendimento a se iniciar, a capacidade de analisar as oportunidades e a experiência de vida, comportamentos esse visto como de um empreendedor.

Junior e Pisa (2010) sintetizam no quadro abaixo uma seleção com algumas possíveis fontes de ideias.

**Tabela 2 - Fontes de ideias**

<p><b>1 – Ideias decorrentes da experiência</b></p> <p>São aquelas que, devido à atividade profissional exercida ou de empreendimentos anteriores, se mostrarão úteis na implantação de novo negócio; essa experiência prévia auxiliará na prevenção de erros já cometidos e economizará tempo e recursos de aprendizagem.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uma pessoa que já trabalhou no setor habitacional de um banco pode montar uma consultoria imobiliária;</li> <li>• alguém que já teve uma oficina mecânica e faliu, pode ter identificado onde errou e planejar melhor uma nova oficina.</li> </ul>
<p><b>2 – Ideias decorrentes da observação do ambiente</b></p> <p>O ambiente é o principal meio de inspiração para o empreendedor, é onde ele identifica as oportunidades promissoras e avalia as demandas não atendidas.</p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de hotel para bebês, com atendimento noturno, para aqueles pais que gostam de sair à noite ou eventualmente necessitam comparecer a algum evento noturno.</li> </ul>
<p><b>3 – Ideias decorrentes da parceria com inventores</b></p> <p>Representa a exploração comercial oriunda da aquisição de patentes ou direitos com bom potencial de mercado.</p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• criação de um novo mecanismo para proteção de motores elétricos, que previna danos ao núcleo do motor;</li> <li>• criação de novo tipo de alarme residencial, acionado pelo computador.</li> </ul>
<p><b>4 – Ideias decorrentes das relações sociais</b></p> <p>Representam as ideias oriundas dos amigos e parentes do empreendedor; quanto mais gente falar sobre oportunidades, melhor. Seria como realizar um <i>brainstorm</i> em larga escala, utilizando a experiência dos outros. Essa técnica consiste em expor suas ideias, independentemente de avaliação prévia se são boas ou não. Muitos excelentes negócios surgiram durante sessões como essas.</p>
<p><b>5 – Ideias decorrentes de propostas profissionais</b></p> <p>Resultam das oportunidades que surgem através do convívio profissional ou comercial. É possível iniciar parcerias com empresas já estabelecidas que necessitem terceirizar produção ou serviços.</p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uma empresa de vestuário de um amigo tem necessidade de terceirizar um setor de bordados personalizados, justamente quando você está pensando em montar uma empresa nesse setor.</li> </ul>
<p><b>6 – Ideias decorrentes de hobbies</b></p> <p>Esse segmento vem crescendo ano após ano devido à necessidade de lazer das pessoas, muitas das quais desenvolvem hobbies que se constituem em verdadeiras fontes de riqueza para pequenos negócios, como colecionadores dos mais diversos objetos: livros, discos, canetas, moedas, chaveiro, gravuras etc.</p> <p>Outra possibilidade é especializar-se em fornecer peças de reposição para aeromodelismo, só que nesse caso a maioria dessas peças é importada e demanda mais investimentos iniciais.</p>
<p><b>7 – Ideias decorrentes de mudanças nas leis</b></p> <p>A melhor maneira de se ilustrar essa oportunidade é a criação de uma empresa de transporte noturno, com utilização de vans, para transportar pessoas que costumam sair à noite e ingerir bebidas alcoólicas, uma vez que, devido à Lei 11.705 (Lei Seca) implantada em junho/2008 no Brasil, aumentou a demanda por esses serviços, principalmente nos grandes centros urbanos.</p>

Fonte: Adaptada JÚNIOR; PISA, 2010 p. 55.

Ter ideias de negócios que é o sonho da maioria das pessoas. Porém antes de por em prática uma ideia obtida, é fundamental que se analise bem os pontos positivos e negativos. E para auxiliar nesse momento, há uma ferramenta bem simples chamada análise Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaças (F.O.F.A) é um instrumento de análise simples e valioso que segundo SEBRAE (2013), detecta os pontos forte e fracos das empresas, tornando-as mais eficientes e competitivas, corrigindo dessa forma suas deficiências, levando à conclusão se um negócio é realmente viável ou não.

### **2.3.1 Principais Causas de Mortalidades a serem evitadas**

Existem diversas causas para que uma empresa não dê certo e, muitas vezes, são erros cometidos na abertura da empresa que vão se acumulando e acabam por anular possibilidades de continuação dos negócios.

A falta de conhecimento e experiência no ramo são as principais causas da mortalidade, devido ao mau planejamento e previsão dos gastos, dificuldades legais, desconhecimento da concorrência entre outros. Para citar alguns, segundo dados do SEBRAE (2008, apud JÚNIOR; PISA, 2010, p. 192), 80% das empresas não sobreviverão os cinco primeiros anos, as que conseguirem ultrapassar essa marca estarão mais preparadas para enfrentar as dificuldades e oportunidades do mercado. Dentre as causas, Júnior e Pisa (2010) destacam as principais no quadro abaixo.

**Tabela 3 - Principais causas da mortalidade**

<b>Principais Causas da Mortalidade</b>
<b>Falta de planejamento antes da abertura</b>
<b>Deficiência na gestão empresarial</b>
<b>Insuficiência de políticas de apoio</b>
<b>Conjuntura econômica deprimida</b>

**Fonte: Adaptada JÚNIOR; PISA, 2010 p. 192**

O empresário só verá suas chances para o sucesso aumentando quando se propuser a planejar, estabelecer metas, ter disciplina financeira e conhecer o mercado e o próprio negócio.

Há erros comuns que precisam ser evitados, de acordo Júnior e Pisa (2010), como por exemplo:

- Desconhecimento da concorrência e do potencial de demanda.
- Falta dos recursos necessários.
- Escolha de sócios inadequados.
- Falta de conhecimentos dos fornecedores.
- Não acompanhamento das informações, principalmente quando envolve produtos considerados inúteis pelos clientes ou importação e exportação, pois são os primeiros a serem cortados do orçamento.
- Falta de planejamento na divulgação do produto ou serviço e de como será sua distribuição.
- Ausência de uma rede de relacionamento básico, pois contatos são necessários.
- Utilização de recursos da empresa para pagar despesas particulares.
- Problemas legais decorrentes da não legalização da empresa.
- Crises econômicas, que podem prejudicar e até mesmo inviabilizar o sucesso da empresa.
- Local escolhido incorretamente para aquele tipo de negócio.

Observa-se que os problemas podem ser reconhecidos com facilidade, porém o enfrentamento desses mesmos problemas é que compreendem o grande desafio da gestão das Micro e Pequenas Empresas, constituindo um grande desafio na busca de sobrevivência para milhares de negócios.

### **2.3.2 Ferramentas de Gestão para Crescimento das Micro e Pequenas Empresas**

Uma das principais ferramentas de gestão para o crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são: o plano de negócio, o planejamento estratégico e o modelo de negócio canvas. Essas ferramentas são fundamentais no início das MPEs, pois são elas que dão o norte para o desenvolvimento e o crescimento adequado e saudável ao longo prazo.

## **Plano de Negócio**

Segundo SEBRAE (2013) o plano de negócio é um documento que descreve os objetivos e os passos que o negócio deve seguir, assim diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Além disso, ele possibilita

avaliar riscos e identificar soluções; definir os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas da empresa; identificar o que agrega valor para o cliente, ou seja, quais características os clientes procuram nos produtos e serviços e pelas quais estão dispostos a pagar. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 4).

Antes de abrir legalmente uma empresa, o empreendedor deve primeiro elaborar um plano de negócio no qual conste uma análise completa da viabilidade econômica da entidade.

Segue abaixo alguns aspectos que deve conter no plano de negócio, segundo Biagio e Batolcchio (2005) apresentam:

- Deve olhar para o negócio de maneira objetiva, crítica e imparcial, focalizar nas ideias e demonstrar viabilidade do empreendimento;
- Uma análise do mercado é imprescindível: os concorrentes reais e potenciais, bem como vantagens e desvantagens em relação a eles. É necessário levantar o histórico de crescimento do ramo de atividade e o nível de concentração do mercado;
- Definir os objetivos de curto, médio e longo prazo e as estratégias;
- Definir os meios de produção, compras, distribuição e vendas;
- Verificar qual a necessidade real de recursos financeiros necessários para iniciar o negócio e para mantê-lo;
- Verificar a necessidade de recursos humanos, qual o perfil desejado, disponibilidade no mercado e remuneração paga pelo mercado;
- Levantar todos os riscos envolvidos no negócio, desde os fiscais, cambiais, até assaltos, clientes mal pagadores e riscos de perdas por causas naturais;

É necessário que o empreendedor não seja muito otimista nesta parte do negócio, mas sim rígido ao analisar todos os pontos positivos e negativos do plano de negócio que construiu. É válido sempre trabalhar com o pior cenário de mercado e evitar entrar em um negócio que julgar bom, baseando-se somente na percepção pessoal para empreender.

Somente após a elaboração e análise detalhada do plano de negócios e do planejamento estratégico, deve ser tomada a decisão de abrir legalmente uma empresa, e não o contrário, abrir primeiro e elaborar depois.

### **Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes. Um bom planejamento auxilia a organização na direção correta, ajudando para que ela possa se antecipar às ameaças e fazer um diagnóstico de melhorias. É por meio dele que as empresas traçam os caminhos para o alcance de sua visão e consecução da missão.

O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para a empresa que busca a excelência na gestão. Através da construção do planejamento, a empresa consegue rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, leitura esta que deverá ser crítica, coerente, sistemática e compreensível, para assim gerar confiança e clareza na definição de seus objetivos e metas ao longo prazo.

Para Andrade (2012, p. 14) “o planejamento estratégico é genérico, isto é, abrange a organização como um todo, não abordando, portanto detalhes específicos de cada departamento ou divisão”.

O planejamento estratégico abrange mais dois planejamentos, o tático e o operacional, onde são mais específicos em cada departamento.

O planejamento tático abrange os departamentos de marketing, recursos humanos e financeiro. Sendo detalhado e direcionado ao médio prazo. (ANDRADE, 2012). Já o operacional, é realizado em curto prazo, executado com bastante detalhe as tarefas que compõem o planejamento tático (ANDRADE. 2012).

Para atingir os objetivos do planejamento estratégico, há seis pontos específicos que devem ser abordados e analisados. São eles:

- Visão – compreende algo que ainda não se tem, que se acredita que pode vir a ser real. É a parte da motivação que conduz a MPEs para o futuro. Para Biagio e Batocchio (2005, p. 34) “a visão projeta uma ideia de como a empresa será dentro de dez ou vinte anos”.
- Missão – trata se do ponto de partida para a definição dos objetivos, sendo formalmente expressa e servindo de guia para os colaboradores. A “missão deve

destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados a que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que ela oferece” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 36).

- Valores – representam um conjunto de princípios que informam como as pessoas devem reger seus comportamentos na organização.
- Objetivos – são os resultados satisfatórios qualitativos e quantitativos formados pela Missão, Visão e Valores, para servir de criação de diversas vantagens para as MPEs. Para atingir os objetivos, a empresa deve estar disposta a comprometer todo o recurso necessário para alcançar os resultados desejados.
- Diretrizes – são definidas pela visão, missão e valores da organização. Essa etapa é essencial na implantação da estratégia, pois permite detectar os sinais de mudança, as oportunidades e criar condições para as ações proativas.
- Metas – de acordo com Biagio e Batocchio (2005, p. 90) “as metas são declarações específicas que se correspondem com o determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando”.

O planejamento surgiu pela necessidade de suprir falhas organizacionais recorrentes da tomada de decisão baseada no empirismo, e para tornar as empresas e administradores mais proativos em relação aos eventos futuros uma vez que o mundo está repleto de mudanças a todo o momento.

Além do SEBRAE, a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) e o seu retrospectivo PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) podem servir de grande auxílio e instrumento para se elaborar tal ferramenta.

### ***Business Model Canvas***

O *Business Model Canvas* ou "Quadro de modelo de negócios" é um mapa visual pré-formatado, uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor.

Acreditamos que um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser



implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. (OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 15)

Os nove componentes são: segmentos de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividade chaves; parcerias principais e estrutura de custos.

- Segmentos de clientes - Esse bloco visa agrupar os clientes de diferentes grupos de pessoas ou organizações com necessidades, costumes ou outros atributos em comum que a empresa busca alcançar e servir.

Algumas perguntas a serem respondidas nesse primeiro passo:

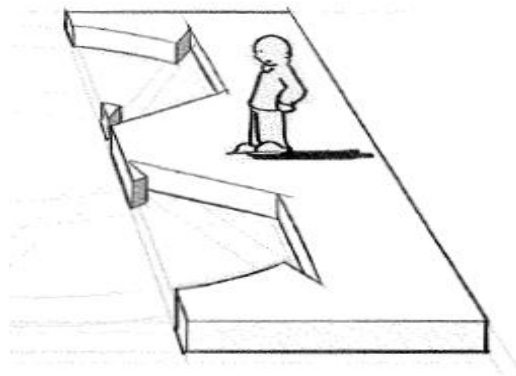
Para quem está se criando valor?

Quem são nossos clientes mais importantes?

Esses clientes possuem necessidades em comum?

Esses clientes são atingidos da mesma maneira?

**Figura 11 - Segmentos de clientes**



**Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 20.**

- Proposta de valor - Esse bloco pretende descrever quais são os valores que os produtos e serviços da empresa oferecem para cada segmento de cliente específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios ou inovação que uma empresa oferece aos clientes.

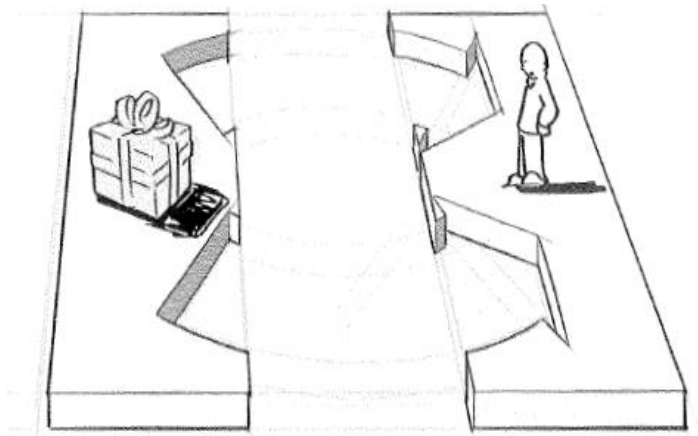
Perguntas a serem feitas no segundo passo:

Que valor é entregue ao cliente?

Que problema dos clientes está ajudando a solucionar?

Que necessidade dos clientes está satisfazendo?

**Figura 12 - Proposta de valor**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 22.

- Canais - Esse bloco visa descrever como a empresa se comunica, vende e entrega a seus clientes a proposta de valor. É por esse veículo que a empresa estabelece uma comunicação direta e indireta com o cliente.

Perguntas que auxiliaram no terceiro passo:

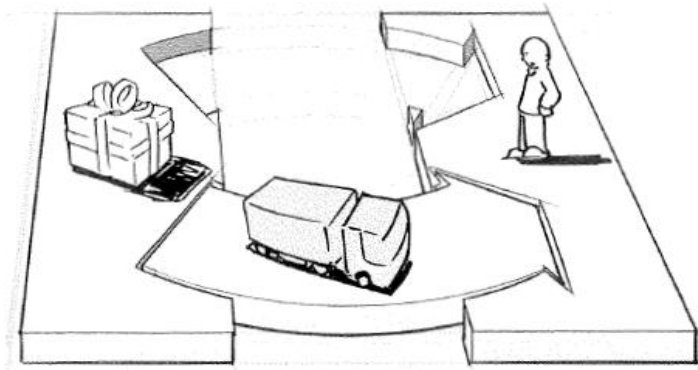
Por quais canais seus segmentos de clientes querem ser atingidos?

Como nossos canais se integram?

Quais possuem melhor custo-benefício?

Como são integrados à rotina dos clientes?

**Figura 13 – Canais**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 26.

- Relacionamento com clientes - Esse bloco descreve o tipo de relacionamento que a empresa estabelece com cada segmento de clientes para entregar sua proposta de valor. A empresa deve estabelecer quais os tipos de relação que quer ter com cada Segmento de Cliente, estes tipos podem variar desde pessoais até automatizadas.

Perguntas de apoio para o quarto passo:

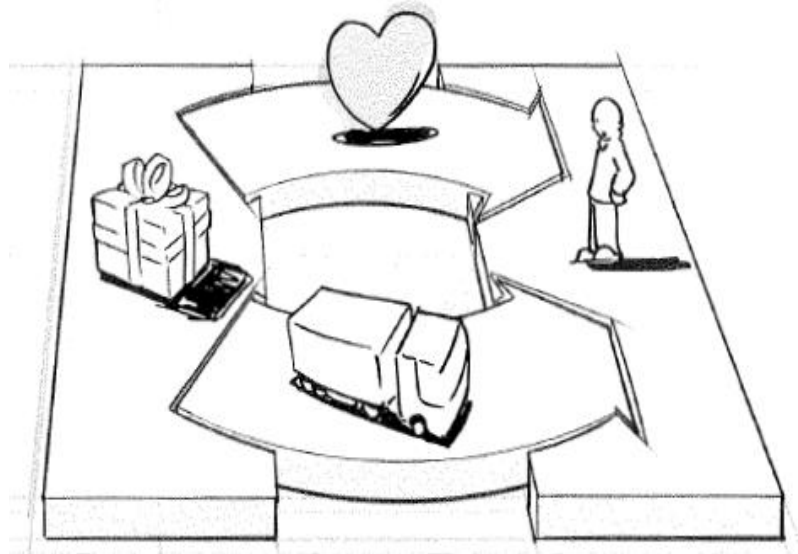
Que tipo de relacionamento cada segmento de clientes espera ser estabelecido e mantido com eles?

Quais os tipos de relacionamento têm sido estabelecidos?

Quais os custos desses relacionamentos?

Como eles estão integrados com o modelo de negócios?

**Figura 14 - Relacionamento com clientes**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 26.

- Fontes de receita - Esse bloco representa as formas que a empresa gera receita e o dinheiro gerado por cada segmento de clientes, permitindo um bom entendimento de cada segmento de cliente e do valor que ele representa para a empresa.

Perguntas que auxiliaram no quinto passo:

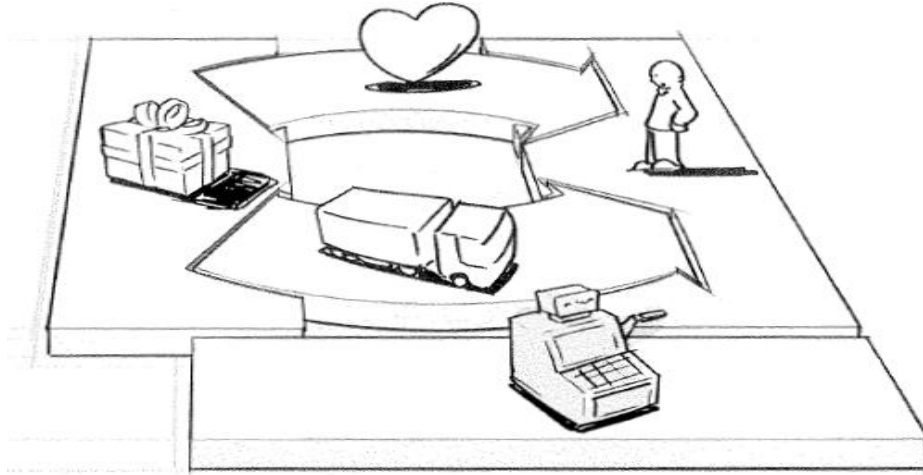
Qual valor os clientes estão realmente dispostos a pagar?

Pelo que eles atualmente pagam?

Como eles estão pagando atualmente?

Quanto cada fonte de receitas contribui para a receita total?

**Figura 15 - Fontes de receita**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 30.

- Recursos principais - Esse bloco visa descrever os ativos mais importantes para fazer o modelo de negócio funcionar, criando e oferecendo sua Proposta de Valor para alcançar todo o mercado, manter relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obter receita. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Caso a empresa não tenha tais recursos, ela precisará de parceiros chave.

Perguntas a serem respondidas para o sexto passo:

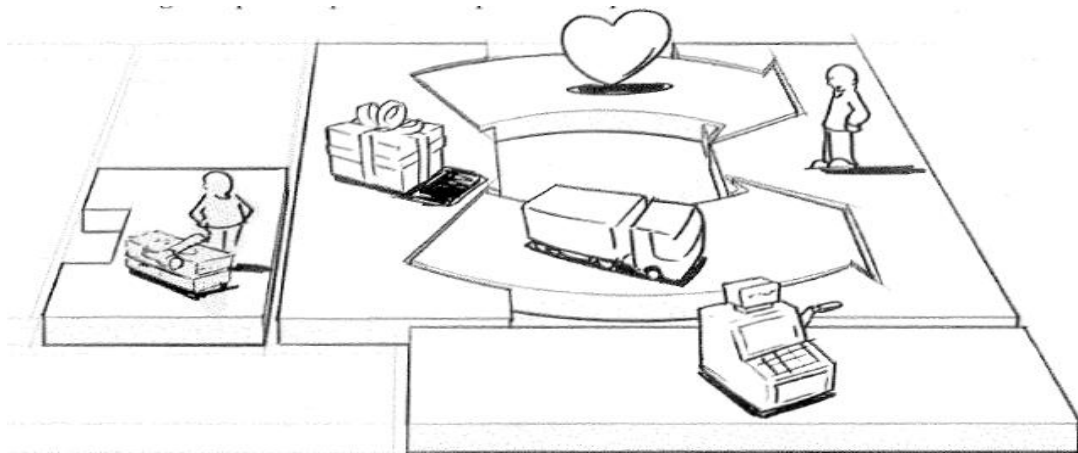
Quais recursos principais a proposta de valor precisa?

E para o canal de distribuição?

E para o relacionamento com o cliente?

E para o fluxo de receitas?

**Figura 16 - Recursos principais**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 34.

- Atividades chave - Esse bloco visa descrever as atividades principais que são as ações mais importantes que a empresa deve executar para operar com sucesso, para que o modelo de negócio da empresa funcione. É importante que a empresa consiga fazer essas atividades internamente ou por parceiros, podendo terceirizar as demais.

Perguntas a serem respondidas no sétimo passo:

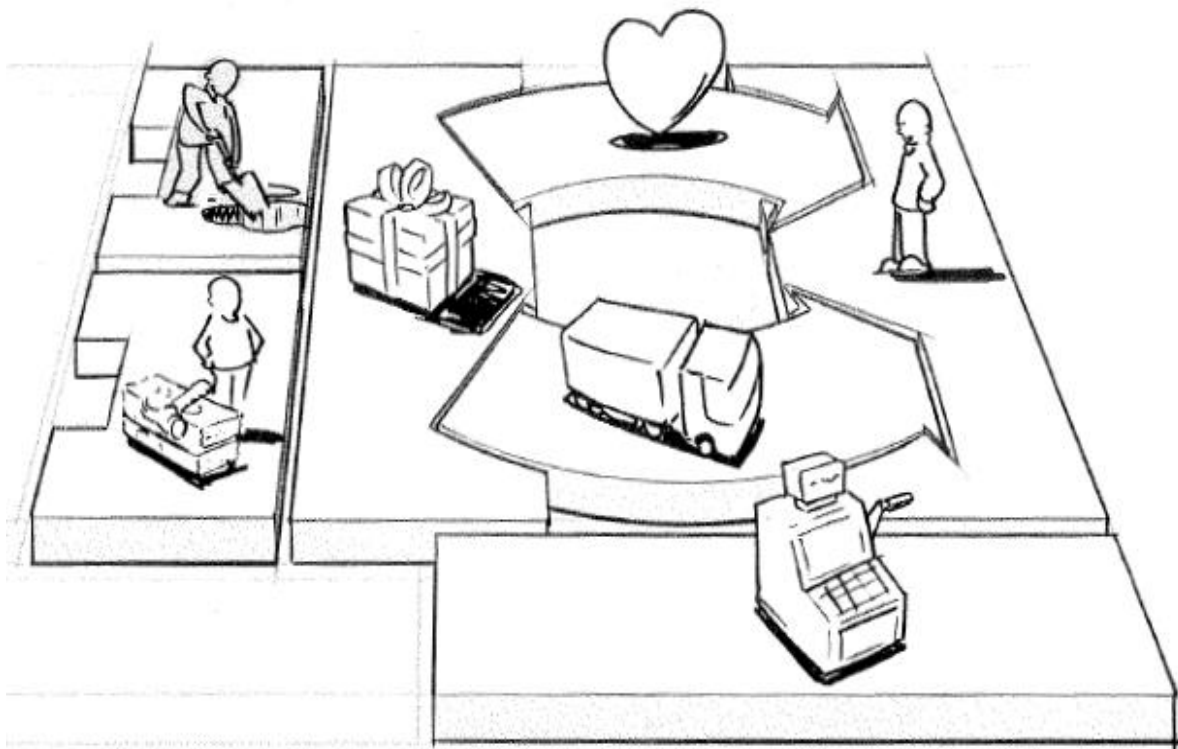
Quais as atividades chave que a proposta de valor precisa?

E os canais de distribuição?

E o relacionamento com o cliente?

E o fluxo de receitas?

**Figura - 17 Atividades chaves**



**Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 36.**

- Parcerias principais - Esse bloco visa descrever a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As empresas criam alianças para aperfeiçoar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos, se possível não deixar recursos e atividades chave com parceiros para não ficar dependente deles.

Perguntas a serem respondidas no oitavo passo:

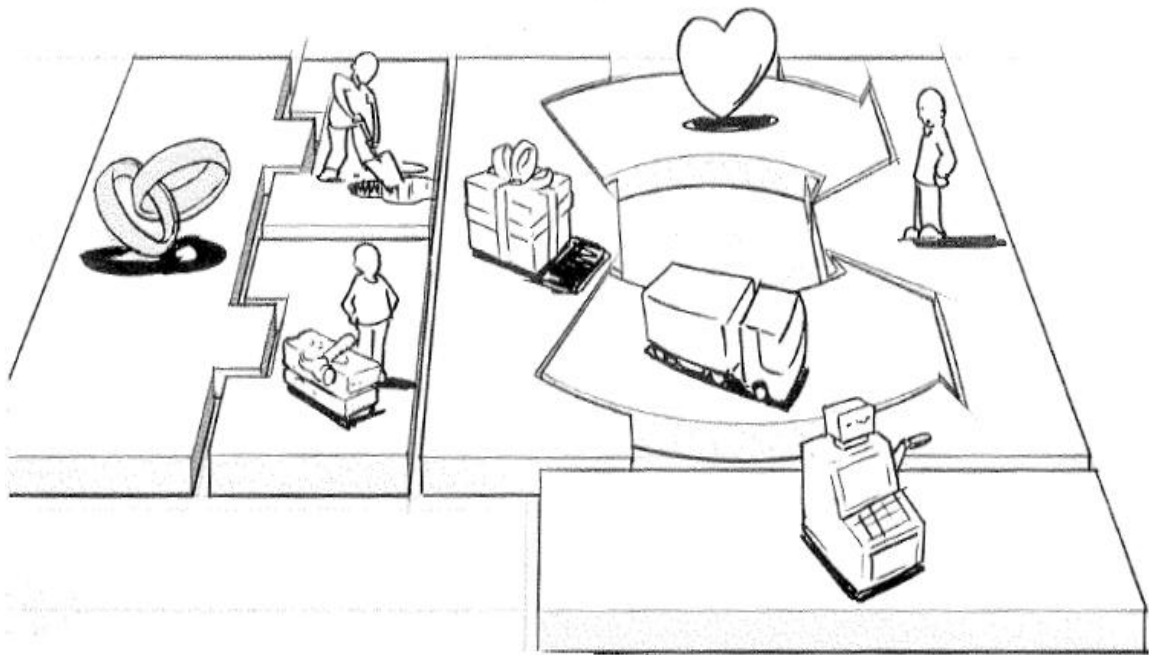
Quem são os parceiros chave?

Quem são nossos fornecedores chave?

Quais recursos chave são adquiridos dos parceiros?

Quais atividades chave os parceiros fazem?

**Figura 18 - Parcerias principais**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 38

- Estrutura de custos - Esse bloco visa descrever todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios, criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes, gerar receita incorrem em custos, e se possível, colocar valores para verificar a viabilidade ou melhora do modelo de negócios.

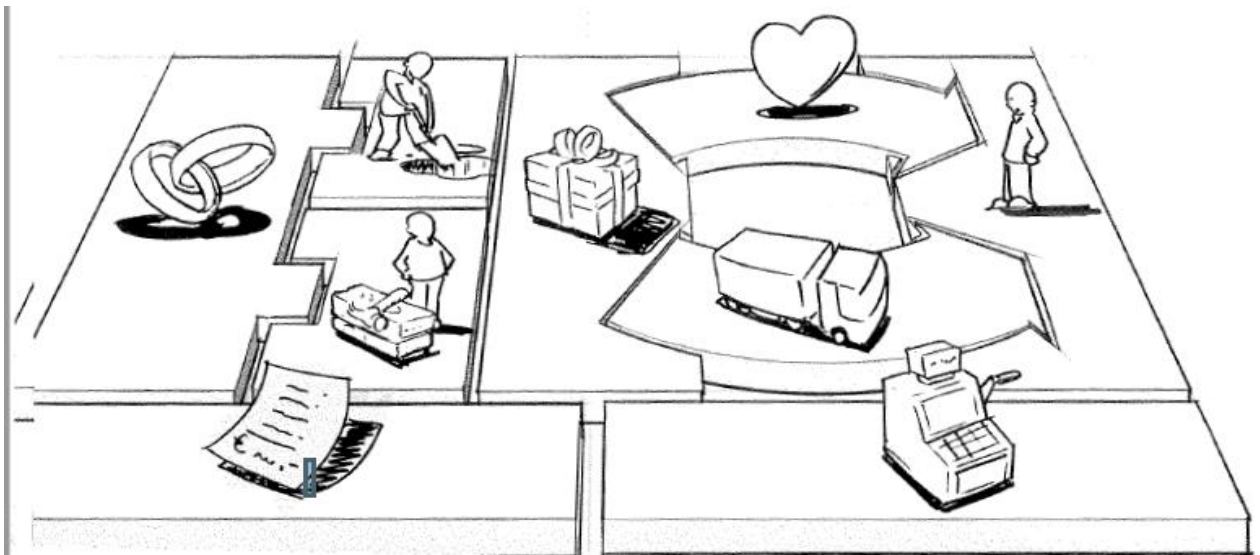
Perguntas a serem respondidas no nono passo:

Quais são os principais custos inerentes ao modelo de negócios?

Quais recursos chave são mais caros?

Quais atividades chave são mais caras?

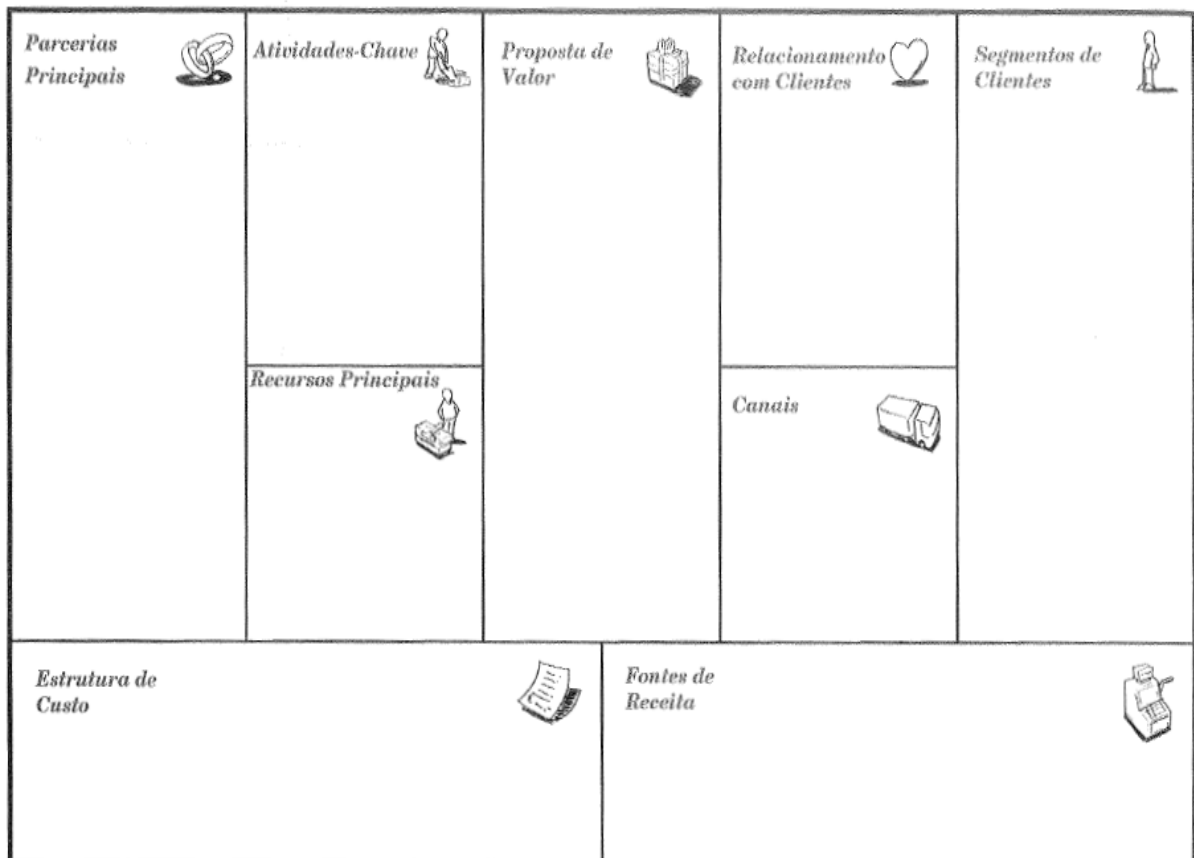
**Figura 19 - Estrutura de custos**



**Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 40.**

Os nove componentes de um Modelo de Negócios formam a base para uma ferramenta útil, que chamamos de *Quadro de Modelo de Negócios*. Pois mostra de forma ampla e simplificada como cada bloco deve ser analisado e estudado de acordo, com a atividade do negócio, assim, podendo gerar discussões e entendimentos entre os colaboradores.

**Figura 20 - Quadro modelo de negócios**



Fonte: OSTERWALDER; PIGNCUR, 2011, p. 44.



### 3 CONCLUSÃO

Desde o início da civilização a, prática de comercialização, devido à necessidade de trocas das mercadorias pelos diversos povos, fez com que os negócios fossem se expandindo com frequência, formando, com passar do tempo, diversos tipos de empresas.

Em 1999, foi criada a Lei 9.841/1999 com benefícios para as Micro e Pequenas Empresas, que definiu quanto pode ser o faturamento anual, classificando assim se a empresa é de Micro ou Pequeno porte e definindo o pagamento de tributos diferenciados para cada tipo de empresa. Outro critério que também poderá ser utilizado para definir o porte da empresa é o seu número de empregados.

Com a facilidade para abrir uma Micro ou Pequena Empresa, empresários investem em negócios sem nenhum conhecimento no mercado, mal sabem que uma empresa tem vida como as dos seres humanos, nascem, crescem e morrem, portanto, necessitam de cuidados para que em pouco tempo de atuação no mercado não acabem falidos por falta de planejamento para abertura e desenvolvimento do negócio.

Conforme Adizes (1990), no ciclo de vida das organizações, as empresas vão passando por diversos estágios de transformações, que iniciam no namoro, passando pela infância, em seguida pela fase do toca-toca, para a adolescência, chegando ao envelhecimento, a burocracia incipiente e a burocracia que pode acarretar em sua morte.

Desta forma, objetivo do presente trabalho mostrar de forma concisa e simples para os micro e pequenos empresários como funciona o ciclo de vida das organizações e as três principais ferramentas utilizada para planejar a abertura de uma empresa, sendo elas: Plano de negócio, Planejamento Estratégico e Modelo de Negócios Canvas, todas visando à obtenção de sucesso no mercado.

Para que as empresas possam se manter bem no mercado, o uso das ferramentas citadas é essencial, pois ajudaram no seu crescimento. De início, o uso do plano de negócio para descrever objetivos e os passos que o negócio deve seguir. Serve para diminuir os riscos e as incertezas permitindo identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Em seguida, logo após o plano de negócio estar pronto, é momento de agir, de colocar tudo em prática com o auxílio do planejamento estratégico traçando os caminhos para alcançar sua visão e consecução da missão. O planejamento estratégico abrange mais dois planejamentos, o tático e o operacional. O planejamento tático abrange os departamentos de marketing, recursos humano e financeiro, sendo detalhado e direcionado ao médio prazo. Já o

planejamento operacional, é realizado em curto prazo, executado com bastante detalhe as tarefas que compõem o planejamento tático. O *Business Model Canvas* é um mapa visual pré-formatado, com nove componentes sendo eles: segmentos de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; fontes de receita; recursos principais; atividade chaves; parcerias principais e estrutura de custos, uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, que mostra a lógica de como uma organização pretende gerar valor e desenvolver dentro de seu segmento de mercado.

Em virtude dos fatos mencionados, observa-se que essas ferramentas são de suma importância para o empresário ter conhecimentos antes de iniciar o seu negócio, para que não cometa o mesmo erro de muitos, isto é, abrir uma empresa com a visão de ser algo simples e de que os resultados aparecem de modo fácil e, então, ter que fechar em pouco tempo.

Uma má administração pode por tudo a perder, e neste trabalho teve-se a intenção de mostrar que com o conhecimento dessas simples ferramentas é possível mudar o contexto de fragilidade e mortalidade das MPEs e se tornar uma empresa de sucesso, com possibilidades de crescimento e estabilidade financeira.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. Os ciclos de Vida das Organizações: **Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito**. 1. ed. SP: Pioneira, 1990.

ANDRADE, A. R. de. Planejamento estratégico: **Formulação, implementação e controle**; São Paulo, Atlas, 2012.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: Estratégias para micro e pequenas empresas**; Barueri, SP; Manole, 2005.

DENCK, M. R.; LIMA, J. H. R. de. **Cultura Organizacional Nas Empresas Familiares**. Disponível em: [www.webartigos.com/artigos/cultura-organizacional-nas-empresas-familiares/46736/](http://www.webartigos.com/artigos/cultura-organizacional-nas-empresas-familiares/46736/). Acesso em 23/08/2016

FILION, L. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: **Processos distintos, porém complementares**. RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a13>. Acesso em 28/10/2016

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Planejamento estratégico**. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em 23/08/2016

JÚNIOR, A. B. L. e PISA, B. J. – **Administrando Micro e Pequenas Empresas**; Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEI nº 9.841/1999 - **Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em 24/08/2016

LEONE, N. M. de C. P. G. **A dimensão física das Pequenas e Médias Empresas: à procura de um critério homogeneizador**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abril/junho, 1991. **As especificidades das Pequenas e Médias Empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho, 1999.

OSTERWALDER, A. PIGNCUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, Rj: Alta Books, 2011.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO: **Plano estratégico**. Disponível em [www.portal-administracao.com](http://www.portal-administracao.com). Acesso em 24/08/2016

**PNQ: Prêmio é o reconhecimento máximo à excelência da gestão das organizações no Brasil**. Disponível em <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq>. Acesso em 09/09/2016

REIS, Z. R. DOS. **Micro e Pequenas Empresas: A Importância de Aprender a Empreender**. Dissertação, RJ, 2006.

SEBRAE: **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**: Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em 29/08/2016

SEBRAE: **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**: Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 29/08/2016

SEBRAE – DF. **Como elaborar um plano de negócio 2013**. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em 20/08/2016

TACHIZAWA, T. e FARIA, M. S. **Criação de Novos Negócios**, Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

ZANUZZI, A. **A oportunidade Brasil**. Amanhã, Porto Alegre, p.62-64, junho/1999.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Daniela Moreira; Odhara Govinda dos Santos Ramos.

Pindamonhangaba, Dezembro/2016