

# Projeto T2Ti ERP 3.0

## Empresa e Empreendedorismo



## Apresentação

A T2Ti nasce do sonho de três colegas que trabalhavam no maior banco da América Latina.

Tudo começa em 2007 com o lançamento do curso Java Starter. Logo depois veio o Siscom Java Desktop seguido de outros treinamentos.

Desde então a Equipe T2Ti se esforça para produzir material de qualidade que possa formar profissionais para o mercado, ensinando como desenvolver sistemas de pequeno, médio e grande porte.

Um dos maiores sucessos da Equipe T2Ti foi o Projeto T2Ti ERP que reuniu milhares de profissionais num treinamento dinâmico onde o participante aprendia na prática como desenvolver um ERP desde o levantamento de requisitos. Foi através desse treinamento que centenas de desenvolvedores iniciaram seu negócio próprio e/ou entraram no mercado de trabalho.

Em 2010 a T2Ti lança sua primeira aplicação para produção, o Controle Financeiro Pessoal. O sucesso foi tanto que saiu até em matéria no site Exame, ficando entre os 10 aplicativos mais baixados da semana.

Começa então a era de desenvolvimento de sistemas para alguns clientes exclusivos, pois o foco ainda era em desenvolvimento de treinamentos. A T2Ti desenvolve sistemas para o mercado nacional e internacional.

Atualmente a T2Ti se concentra nas duas vertentes: desenvolver sistemas e produzir treinamentos.

---

Este material é parte integrante do Treinamento T2Ti ERP 3.0 e pode ser compartilhado sem restrição. Site do projeto: <http://t2ti.com/erp3/>



# Sumário

## Parte I – Dissecando a Empresa

### A Empresa

Conceitos; História; Empresário; Atividades Civas; Pequeno Porte e Microempresa; Intervencionismo Governamental; Registro; Registro – DNRC; Registro – Junta Comercial; Atos do Registro; Obrigações Comuns; Livros; Nome; Sociedades Comerciais; Classificação; O que se deve entender por empresa?

### Pessoa Jurídica

Órgãos Públicos; Classificação; Classificação | Organograma;

### Estrutura Organizacional

Introdução; Departamentalização; Estrutura Funcional; Estrutura Linear; Estrutura Linha-Staff; Tipos de Departamentalização: Por Clientes, Por Produtos ou Serviços, Geográfica ou Territorial, Por Processos, Por Projetos, Matricial; Alguns Departamentos; As Principais Divisões de uma Empresa.

## Parte II – Empreendedorismo

### Empreendedorismo

Introdução; Conceitos; Perfil do Empreendedor; Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs.

### Plano de Negócios

Introdução; Estrutura; Faça o seu Plano de Negócios.

### Startups

Introdução; Conceitos; Anjos; Modelo de Negócios.

### Mapas Mentais

Introdução; Estrutura e Vantagens; Vantagens e Uso; Dicas Para Fazer um Mapa Mental; Softwares; Quem Mexeu no Meu Queijo?; Use e Abuse.

### Fórmula de Lançamento

Apresentação.



# PARTE I

## Dissecando a Empresa



# A Empresa

## Conceitos

Vamos começar com o mais óbvio. A definição de “empresa”.

Segundo a Wikipedia: no direito empresarial, atividade empresarial, ou empresa, é uma atividade econômica exercida profissionalmente pelo empresário por meio da articulação dos fatores produtivos para a produção ou circulação de bens ou de serviços. O conceito jurídico de empresa não pode ser entendido como um sujeito de direito, uma pessoa jurídica, tampouco o local onde se desenvolve a atividade econômica.

GUSMÃO (2015), define da seguinte forma:

“A empresa é a atividade do empresário, e não se confunde com o seu estabelecimento, com a pessoa jurídica, com a sociedade, ponto comercial ou com os seus sócios. Quem exerce direitos e contrai obrigações é o empresário, e não a empresa. A empresa é a atividade por ele desenvolvida.”

GONÇALVES (2012), tem a seguinte definição:

“Empresa e estabelecimento são conceitos diversos, embora essencialmente vinculados, distinguindo-se ambos do empresário e da sociedade empresária, que são os titulares da empresa.”

Não devemos então confundir empresa com o prédio, o estabelecimento, o ponto comercial. A empresa é a atividade do empresário.



# A Empresa

## História

Os bens e serviços que todos precisamos ou desejamos para viver (vestimenta, alimento, diversão etc.) são produzidos em organizações econômicas especializadas. No passado as coisas eram diferentes.

Na Antiguidade, tudo era produzido na própria casa (roupa e comida), para os seus moradores. Somente os excedentes eram trocados entre vizinhos ou na praça.

Na Roma antiga, a família não era só o conjunto de pessoas unidas por laços de sangue, mas também incluía os escravos. A morada não era apenas o lugar de convívio íntimo e recolhimento, servia também para a produção de vestimenta, alimentos e utensílios de uso diário.

Os fenícios destacaram-se intensificando as trocas e estimulando a produção de bens destinados especificamente à venda.

E assim surgiu o comércio. Houve uma expansão extraordinária do comércio entre os povos.

Na Idade Média, o comércio já havia deixado de ser atividade característica só de algumas culturas ou povos. Difundiu-se por todo o mundo civilizado.



# A Empresa

## História

O comércio gerou e continua gerando novas atividades econômicas.

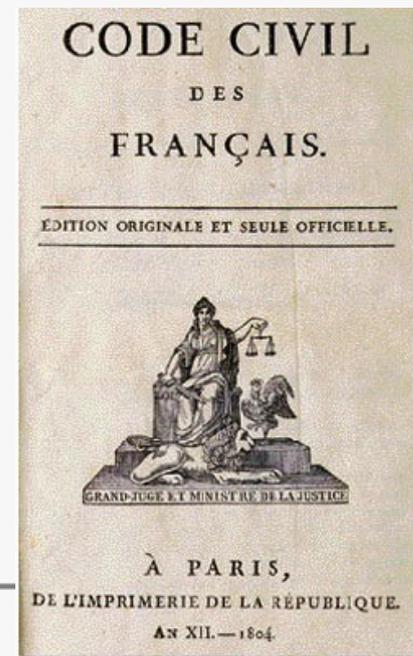
Foi a intensificação das trocas pelos comerciantes que despertou em algumas pessoas o interesse de produzirem bens de que não necessitavam diretamente, ou seja, bens feitos para serem vendidos e não para serem usados por quem os fazia.

Foi o início da atividade fabril ou industrial.

Durante o Renascimento Comercial, na Europa, artesãos e comerciantes europeus reuniam-se em corporações de ofício, que gozavam de significativa autonomia em face do poder real e dos senhores feudais. Nessas corporações foram surgindo, paulatinamente, normas destinadas a disciplinar as relações entre os seus filiados. Foi o início do chamado Direito Comercial.

No início do século XIX, na França, Napoleão patrocinou a edição de dois monumentais diplomas jurídicos: o Código Civil (1804) e o Comercial (1808).

O objetivo era disciplinar as atividades dos cidadãos. Tais códigos repercutiram em todos os países de tradição romana, inclusive o Brasil.



# A Empresa

## História

De acordo com este sistema, classificavam-se as relações, que hoje em dia são chamadas de direito privado, em civis e comerciais.

Para cada regime, estabeleceram-se regras diferentes sobre contratos, obrigações, prescrição, prerrogativas, prova judiciária e foros.

A delimitação do campo de incidência do Código Comercial era feita, no sistema francês, pela teoria dos "atos de comércio".

Sempre que alguém explorava atividade econômica que o direito considera "ato de comércio", submetia-se às obrigações do Código Comercial e passava a usufruir da proteção por ele liberada.

Na época não entrou nessa classificação os bancos, a indústria e os seguros. Com o tempo ganharam importância equivalentes a de comércio.

Com o tempo a teoria foi evoluindo, tanto na França quanto em outros países que adotaram o modelo. Hoje em dia, na França, qualquer atividade econômica, independentemente de sua classificação, é regida pelo Direito Comercial se explorada por qualquer tipo de sociedade.

A insuficiência da teoria dos "atos de comércio" forçou o surgimento de outro critério identificador do âmbito de incidência do Direito Comercial: a teoria da empresa.



# A Empresa

## História

Foi na Itália que surgiu um novo sistema de regulação das atividades econômicas, em 1942.

O Direito Comercial passou a abranger também as atividades de prestação de serviços e as atividades ligadas à terra. Essas passaram a se submeterem às mesmas normas aplicáveis às comerciais, bancárias, securitárias e industriais.

O novo sistema foi chamado de disciplina das atividades privadas de teoria da empresa.

O Direito Comercial, em sua terceira etapa evolutiva, deixa de cuidar de determinadas atividades (as de mercancia) e passa a disciplinar uma forma específica de produzir ou circular bens ou serviços, a empresarial.

O conceito nasce no meio da Segunda Guerra Mundial, na Itália Fascista.

Tanto do Fascismo quanto o Marxismo acham que burguesia e proletariado estão em luta. No entanto, tais ideologias divergem sobre como a luta terminará.

Para o marxismo, o proletariado tomará o poder do estado, expropriará das mãos da burguesia os bens de produção e por fim às classes sociais, reorganizando-se as relações de produção.

Para o fascismo, a luta de classes termina em harmonização patrocinada pelo próprio estado. Burguesia e proletariado superam seus antagonismos na medida em que se unem em torno dos superiores objetivos da nação. Fazem isso seguindo o líder da nação, que é intérprete e guardião dos objetivos.

A empresa, na ideologia fascista, representa a organização em que se harmonizam as classes em conflito: burguesia e proletariado. COELHO (2007).



# A Empresa

## História

Com o tempo, a teoria da empresa acabou se livrando das raízes ideológicas fascistas. Com a redemocratização da Itália, o conceito sobreviveu e é usado até hoje.

A teoria da empresa inspirou a reforma da legislação comercial de vários países de tradição jurídica romana, como a Espanha em 1989. Isso ocorreu por conta de sua operacionalidade.

E no Brasil? Temos um código comercial de 1850. Este foi fortemente influenciado pela teoria dos "atos de comércio". A primeira parte desse código foi revogada em 2002 pelo Código Civil.

Observe que levou muito tempo para ocorrer a revogação: 152 anos! Durante esse período, muita coisa evoluiu. Já na década de 1960 começou a haver um movimento no Brasil para uma atualização dessa lei.

Foi somente em 1975 que surgiu o Projeto de Código Civil, onde houve a adoção da teoria da empresa. O projeto tramitou com muita lentidão, até finalmente ser aprovado em 2002!

Durante este longo período, as principais leis de interesse do direito comercial editadas já se inspiraram no sistema italiano, e não mais no francês. Exemplos: Código de Defesa do Consumidor de 1990, Lei de Locação Predial Urbana de 1991 e Lei do Registro de Empresas de 1994.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)



**CÓDIGO CIVIL  
BRASILEIRO**



# A Empresa

## Empresário

O artigo 966 do Código Civil define o empresário:

“Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.”

Note que a lei menciona que o empresário exerce a atividade “profissionalmente”. Ou seja, tem habitualidade. Ele faz isso continuamente, não é algo esporádico. Além disso, o empresário tem o dever de conhecer todos os aspectos dos bens ou serviços por ele fornecidos, bem como o de informar amplamente os consumidores e usuários.

Como o empresário exerce uma atividade econômica organizada, logo empresa é uma atividade: a de produção ou circulação de bens ou serviços.

É aquilo que mencionamos no início, quando conceituamos “empresa”. Na linguagem cotidiana, e até mesmo nos meios jurídicos, a expressão “empresa” é utilizada com diferentes e impróprios significados.

A empresa, enquanto atividade, não se confunde com o sujeito de direito que a explora, o empresário.

Não se pode confundir a empresa com o local em que a atividade é desenvolvida.

Também é incorreto o uso da expressão como sinônimo de sociedade.



# A Empresa

## Empresário

O artigo 966 também utiliza a palavra “econômica”. A atividade empresarial é econômica no sentido de que busca gerar lucro para quem a explora. O lucro pode ser o objetivo da produção ou circulação de bens ou serviços, ou apenas o instrumento para alcançar outras finalidades.

A palavra “organizada” utilizada no artigo 966 indica que, na empresa, se encontram articulados, pelo empresário, os quatro fatores de produção: capital, mão de obra, insumos e tecnologia.

Produção de bens é a fabricação de produtos ou mercadorias. Exemplos: montadoras de veículos, fábricas de eletrodomésticos, fábrica de computadores etc.

Produção de serviços, por sua vez, é a prestação de serviços. Exemplos: bancos, seguradoras, hospitais, escolas etc.

O artigo 966 menciona a palavra “circulação”. Já vimos do que se trata o termo “produção”.

A atividade de circular bens é a do comércio, em sua manifestação originária: ir buscar o bem no produtor para trazê-lo ao consumidor. Circular serviços é intermediar a prestação de serviços.

E quanto aos termos “bens e serviços”? Parece claro não é? Bens são corpóreos, enquanto os serviços não têm materialidade.

Com o advento da Internet, esses termos podem se confundir. Um jornal em papel é um bem. E a assinatura de um jornal virtual, é um bem ou serviço? Programas de computador e músicas digitais disponibilizadas pela Internet também podem causar dificuldade de classificação.



# A Empresa

## Atividades Civas

Existem algumas atividades econômicas em que, aqueles que as exercem, não são considerados empresários. Já ouviu o termo: profissional liberal? Pois é, é disso que estamos falando.

Aqueles que exercem essas atividades não podem requerer recuperação judicial, nem falir.

Podemos listar aqui as pessoas que trabalham em casa e não organizam uma empresa.

O profissional que exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo que contrate empregados para auxiliá-lo em seu trabalho, não é considerado empresário.

Estes profissionais exploram, portanto, atividades econômicas civis, não sujeitas ao Direito Comercial.

Nessa categoria se encontram os profissionais liberais (advogado, médico, dentista, arquiteto etc.), os escritores e artistas de qualquer expressão (plásticos, músicos, atores etc.).

Às vezes o exercício de uma profissão mencionada anteriormente constitui elemento de empresa. Por exemplo, um médico que monta um consultório não é um empresário, mesmo que ele tenha colaboradores. Mas se o consultório for crescendo ao ponto de se tornar uma clínica com outros médicos ou mesmo um hospital, aí sim, configura empresa.

Temos o caso do produtor rural. Caso ele se inscreva na Junta Comercial e abra uma empresa, será regido pelo Direito Comercial (agronegócio). Caso não requeira a inscrição, será regido pelo Direito Civil (agricultura familiar).



# A Empresa

## Atividades Civas

Ainda no rol das atividades civis temos as cooperativas.

As cooperativas, normalmente, dedicam-se às mesmas atividades dos empresários e costumam atender aos requisitos legais que os caracterizam (profissionalismo, atividade econômica organizada e produção ou circulação de bens ou serviços), mas, por força de lei, não se submetem ao regime jurídico-empresarial. Ou seja, não estão sujeitas à falência e não podem requerer a recuperação judicial.

Sua disciplina legal específica encontra-se na Lei n. 5.764/71 e nos arts. 1.093 a 1.096 do Código Civil.

Seu estudo cabe ao Direito Civil.



# A Empresa

## Pequeno Porte e Microempresa

Atualmente, o estatuto define Microempresa como aquela cuja receita bruta anual é de até R\$ 360.000,00, e Empresa de Pequeno Porte, aquela que tem receita bruta anual entre esse valor e R\$ 3.600.000,00.

Esses valores são periodicamente atualizados pelo Poder Executivo. Para acompanhar os valores atuais, basta acessar o link anterior que leva ao texto da lei.

Os empresários individuais ou as sociedades empresárias que atenderem aos limites legais deverão acrescentar ao seu nome empresarial as expressões "Microempresa" ou "Empresa de Pequeno Porte", ou as abreviaturas ME ou EPP, conforme o caso.

O Estatuto criou o "Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte", cuja sigla é Simples Nacional.

Trata-se de um regime tributário simplificado ao qual podem aderir as microempresas e empresas de pequeno porte.

Os optantes do Simples Nacional pagam diversos tributos (IR, PIS, IPI, contribuições e, eventualmente, o ICMS e o ISS) mediante um único recolhimento mensal proporcional ao seu faturamento.

As microempresas e empresas de pequeno porte que optarem pelo Simples Nacional estão dispensadas de manter escrituração mercantil, embora devam emitir nota fiscal e conservar em boa guarda os documentos relativos à sua atividade.



# A Empresa

## Registro

Uma das obrigações do empresário é a de inscrever-se no Registro das Empresas, antes de dar início à exploração de seu negócio, conforme o artigo 967 do Código Civil.

O Registro das Empresas está estruturado de acordo com a Lei nº 8.934, de 1994, que dispõe sobre o registro público de empresas mercantis e atividades afins.

Trata-se de um sistema integrado por órgãos de dois níveis diferentes de governo:

- Departamento Nacional do Registro do Comércio (DNRC) – âmbito federal.
- Junta Comercial – âmbito estadual.

O registro de empresas surgiu no comércio, pela necessidade de memorizar seus acontecimentos, registrando-os nas corporações dos mercadores.

Para uma empresa funcionar, ela precisa estar legalmente registrada na Prefeitura ou na Administração regional da cidade, como também no Estado, Na Receita Federal e na Previdência Social. Segundo a Lei nº 8.934, o registro é exercido em todo o território nacional, por órgãos estaduais e federais, com a finalidade de:

- Dar garantia, publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos jurídicos das empresas mercantis, submetidos a registro.
- Cadastrar as empresas nacionais e estrangeiras em funcionamento no país e manter atualizadas as informações pertinentes.
- Proceder às matrículas dos agentes auxiliares do comércio, bem como ao seu cancelamento.

Às vezes, é preciso fazer o registro também nos órgãos de fiscalização como a Entidade de Classe e Secretaria do meio Ambiente.



# A Empresa

## Registro

A lei estabelece que o Número de Identificação do Registro de Empresas (NIRE), a ser instituído, é atribuído a todo ato constitutivo de empresa e deve ser compatibilizado com os números adotados pelos demais cadastros federais. O NIRE contém o número fixado no ato de registro da Empresa e é feito pela Junta Comercial ou pelo Cartório.

Quando a empresa estiver de posse do NIRE, será possível regular a sua atividade registrando o CNPJ na Receita Federal.

Somente com o CNPJ é que a empresa obtém o Alvará de Funcionamento, ou seja, a licença que permite o funcionamento do estabelecimento.

De qualquer forma, para funcionar legalmente é imprescindível que, no prazo de até trinta dias, a empresa faça seu cadastro na Previdência Social e registre seu aparato fiscal na Secretaria da Fazenda estadual - SEFAZ.

O Sistema Nacional de Registro de Empresas Mercantis (SINREM) é incumbido de exercer os serviços do Registro Público de Empresas Mercantis e é composto pelos dois órgãos que vimos anteriormente: DNRC e Junta Comercial.

## REGISTRO DE EMPRESA



# A Empresa

## Registro – DNRC

Criado pelo art. 17, II e pelo art. 20 da Lei nº 4.048, de 1961, é um órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e tem como principais objetivos:

- a) Supervisionar e coordenar, tecnicamente, os órgãos incumbidos da execução dos serviços de Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins.
- b) Estabelecer e consolidar, com exclusividade, as normas e diretrizes gerais do Registro de Empresas.
- c) Prestar orientação às Juntas Comerciais.
- d) Fiscalizar os órgãos incumbidos do registro público de empresas.
- e) Estabelecer normas procedimentais de arquivamento de atos de firmas mercantis individuais e sociedades mercantis.
- f) Prestar colaboração técnica e financeira às Juntas Comerciais.
- g) Organizar e manter atualizado o cadastro nacional das empresas mercantis, com a cooperação das Juntas.

Pela lista das principais atribuições do DNRC, temos uma ideia do perfil que o legislador lhe conferiu.

Trata-se de órgão do sistema de registro de empresas sem função executiva, isto é, ele não realiza qualquer ato de registro de empresa.

Compete-lhe, todavia, fixar as diretrizes gerais para a prática dos atos registrários, pelas Juntas Comerciais, acompanhando a sua aplicação e corrigindo distorções.

# DNRC

DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTRO DO COMÉRCIO



# A Empresa

## Registro – Junta Comercial

As Juntas Comerciais foram criadas pelo Decreto nº 738, de 1850, e foram incumbidas de exercer o registro comercial, segundo o disposto no Decreto nº 2.662, de 1875, com a extinção da legislação dos Tribunais de Comércio.

Tendo em vista que havia a necessidade de um sistema adequado para o registro do comércio e para a organização das Juntas, a Constituição de 1946 incluiu como competência privativa da União legislar sobre registros públicos e Juntas Comerciais (art. 5º, XV, e).

Já a Constituição de 1988 deu essa competência à União, aos Estados e ao Distrito Federal (art. 24, III).

Sendo assim, as Juntas são órgãos da administração estadual que desempenham uma função de natureza federal.

O Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), mais especificamente o seu diretor, faz o recurso dos atos e decisões das Juntas.

A partir do registro de uma empresa na junta comercial, esta passa a existir oficialmente. Logo, este processo é comparável à obtenção de uma certidão de nascimento por uma pessoa física, só que ocorre no âmbito de uma pessoa jurídica.



# A Empresa

## Registro – Junta Comercial

Além da execução do registro do comércio, as Juntas Comerciais têm como funções:

- Fixar o número, processar a habilitação e nomeação dos tradutores públicos e intérpretes comerciais, leiloeiros, avaliadores comerciais, corretores de mercadorias e os seus prepostos e fiéis, fiscalizando-os, organizando e revendo a tabela de seus emolumentos.
- Proceder ao assentamento dos usos e práticas mercantis.
- Fiscalizar os armazéns gerais e de depósitos.
- Solucionar consultas formuladas pelos poderes públicos regionais e todas as demais tarefas que lhes são atribuídas por normas legais ou administrativas emanadas destes poderes.

A Junta Comercial também têm a competência de elaborar o seu Regimento Interno e organizar tabela das taxas e emolumentos devidos pelos atos que praticar e seu orçamento, encaminhando-os à autoridade estadual a que esteja subordinada (art. 8º, IV, da Lei nº 8.934 de 1996).

Além disso, é muito importante que se verifique na própria junta, se há alguma empresa já registrada com o nome pretendido. O nome de uma empresa deve ser único, ou seja, não deve existir nenhuma outra empresa com o mesmo nome (firma ou denominação).

Lembre que cada UF tem sua junta comercial. Assim sendo, você verá nomes como JUCEC (junta do CE), JUCESP (junta de SP), JUCEAL (junta de AL), JUCER (junta de RO), JUCERGS (junta do RS), etc.



# A Empresa

## Atos do Registro

A lei de 1994, simplificando bastante a sistemática anterior, reduziu para três os atos do registro de empresa: a matrícula, o arquivamento e a autenticação.

A matrícula compõe um dos três Atos do Registro Público de Empresas e Atividades Afins.

Disposta no artigo 32, I, da Lei nº 8934/94, a matrícula está relacionada aos tradutores públicos, intérpretes comerciais, leiloeiros, trapicheiros e administradores de armazéns-gerais. Essa matrícula depende da prova de idoneidade e é determinada nas leis especiais que regulam as respectivas atividades.

Os dois primeiros, além de matriculados, são também habilitados e nomeados pela Junta, enquanto os três últimos são apenas matriculados.

O arquivamento refere-se de cinco modalidades:

- 1) Relacionados à constituição, alteração, dissolução e extinção de firmas mercantis individuais, sociedades mercantis e cooperativas.
- 2) Os relativos a consórcio e grupo de sociedades.
- 3) Os relativos a empresas mercantis estrangeiras autorizadas a funcionar no Brasil.
- 4) As declarações de microempresa
- 5) Os atos e documentos que possam interessar ao empresário e às empresas mercantis.

Por fim, a autenticação de documentos é de fato os instrumentos de escrituração das empresas (livros mercantis) e também as cópias dos documentos e usos e costumes assentados.



# A Empresa

## Obrigações Comuns

Todos os empresários estão sujeitos a três obrigações:

- 1) Registrar-se no Registro de Empresa antes de iniciar suas atividades.
- 2) Escriturar regularmente os livros obrigatórios.
- 3) Levantar balanço patrimonial e de resultado econômico a cada ano.

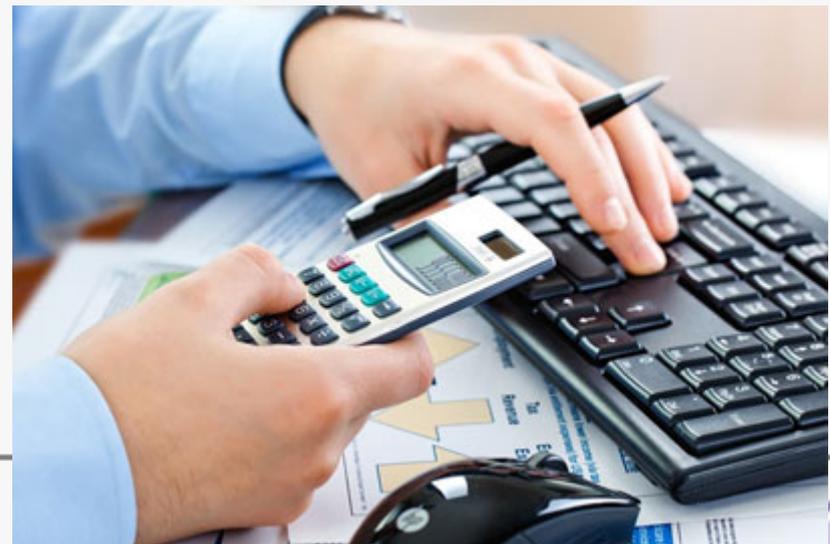
Existe apenas uma categoria de empresários que se encontra dispensada de escriturar os livros obrigatórios: é a dos microempresários e empresários de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional.

No entanto, quando não são optantes pelo Simples Nacional, o microempresário e o empresário de pequeno porte são obrigados a manter escrituração simplificada.

Para esses a lei deixa duas opções:

Ou eles mantêm documentação que permita a identificação da movimentação financeira, inclusive bancária, ou escrituram o Livro Caixa.

É importante salientar que mesmo os empresários dispensados pela lei de manter a escrituração contábil de sua atividade econômica devem contratar um contador para providenciá-la.



# A Empresa

## Livros

No ordenamento jurídico existem dois tipos de livros: livros empresariais e livros do empresário.

Livros empresariais são aqueles cuja escrituração é obrigatória ou facultativa ao empresário, em virtude da **legislação comercial**. Além destes livros estão também os empresários obrigados a escriturar outros livros, que são de natureza tributária, trabalhista ou previdenciária.

Sendo assim, os livros empresariais são uma parte dos livros do empresário. Eles são de duas espécies: obrigatórios ou facultativos.

Obrigatórios são os que sua escrituração é imposta ao empresário e que a sua ausência traz consequência sancionadora. Já os facultativos são os livros que tem para o empresário uma função de controle de seus negócios e de que a sua falta não importa nenhuma sanção.

Sendo obrigatórios, os livros empresariais se subdividem em duas categorias: os comuns e os especiais.

Comuns são os livros obrigatórios cuja escrituração é imposta a todos os empresários, sem distinção. Especiais são aqueles cuja escrituração é imposta apenas a uma determinada categoria.

No direito comercial brasileiro de hoje há apenas um livro comercial obrigatório comum: o Livro Diário, segundo artigo nº 1.180 do Código Civil.

Veremos mais sobre os livros do empresário quando estivermos levantando os requisitos dos módulos do ERP.



## Livros



# A Empresa

## Nome

Toda pessoa, quando nasce, recebe um nome. Isso também ocorre com a empresa.

Todo empreendedor, ao formalizar o negócio, tem que indicar o nome empresarial, que pode ser de duas espécies.:

- Firma - Quando o nome é utilizado pelo empresário individual, pelas sociedades em nome coletivo, de capital e indústria, e em comandita simples. Em caráter opcional, pode ser utilizado pelas sociedades limitadas.
- Denominação - Quando o nome é utilizado pelas sociedades anônimas e cooperativas e, em caráter opcional, pelas sociedades limitadas e em comandita por ações.

Como se dá a formação do nome empresarial do empresário? O nome comercial deve ser o do titular.

No caso de ter nome igual já registrado, este poderá ser abreviado, desde que não seja o último sobrenome, ou ser adicionado um termo que indique a principal atividade econômica explorada pela empresa como elemento diferenciador.

Exemplo:

Titular: Albert Eije Barreto Mouta  
Atividade Pretendida: Marcenaria

Possíveis nomes:

- A.E. Barreto Mouta
- Albert Eije Barreto Mouta Marcenaria

É importante destacar que o nome empresarial não se confunde com outros elementos identificadores: a marca, o nome de domínio e o título de estabelecimento.



# A Empresa

## Nome

Enquanto o nome empresarial identifica o sujeito que exerce a empresa, o empresário, a marca identifica, direta ou indiretamente, produtos ou serviços, o nome de domínio identifica a página na Internet e o título do estabelecimento identifica o ponto comercial.

Portanto, são quatro coisas distintas:

- Nome empresarial.
- Marca.
- Nome de domínio.
- Título de estabelecimento.

Pode até acontecer dos quatro terem o mesmo conteúdo, mas cada um receberá tratamentos específicos e próprios, decorrentes de sua natureza, por parte do direito.

Como seria composto o nome de uma Sociedade Limitada? No caso da Sociedade Limitada, se pode adotar Firma ou Denominação.

## Firma

- a) pelos sobrenomes de todos os sócios, acrescidos da expressão Limitada ou Ltda.
- b) pelo sobrenome de um ou de alguns dos sócios, acrescidos da expressão & Companhia Limitada, por extenso ou abreviadamente.
- c) pelo nome completo ou abreviado de um dos sócios, acrescidos da expressão & Companhia Limitada ou por extenso ou abreviadamente.

## Denominação

- a) palavra de uso comum ou vulgar ou expressão de fantasia incomum acrescido da principal atividade exercida pela empresa.
- b) expressão Limitada ou Ltda., que deverá vir ao final do nome.

# Sociedade Limitada



# A Empresa

## Nome

O que seriam Razão Social e Nome de Fantasia?

Razão Social é o nome de registro da empresa. Também conhecido como Nome Comercial, Denominação Social ou Firma Empresarial é o nome dado à pessoa jurídica, que consta em documentos legais, contratos e escrituras.

É o fruto do nascimento de uma empresa na Junta Comercial ou no Cartório correspondente à sua sede e também serve para demonstrar a constituição legal da empresa, para ser usado em termos formais.

No momento que se pensa em abrir uma empresa, você deve checar se algum nome similar já existe, já que o registro será impossibilitado.

Nome de Fantasia (*ou Nome Fantasia*) também conhecido como Nome de Fachada ou Marca Empresarial, é o nome popular de uma empresa. O nome de fantasia pode ou não, ser igual ou parecido com a razão social de uma empresa. É o nome que serve para a divulgação da empresa e seus produtos, visando o maior aproveitamento de marca e estratégia de marketing e vendas.

O registro do nome fantasia deve ser feito junto ao órgão de marcas e patentes, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). O INPI dá direito de utilização do nome da marca/produto ao registro que for efetuado primeiro. O registro do nome fantasia não é obrigatório, mas depois de registrado é considerado uma marca registrada. Essa marca passa a levar o símbolo ® e a empresa passa a ser a dona absoluta dela.

A marca passa a incorporar-se ao patrimônio, como um ativo da empresa.



# A Empresa

## Sociedades Comerciais

O Código Civil brasileiro de 2002, seguindo o modelo do Código Civil italiano de 1942, busca a integração da atividade negocial às normas civis, na chamada unificação do Direito Privado.

A fusão da legislação comercial e civil é *parcial*, pois existe toda uma legislação especial mercantil, como a Lei das Sociedades Anônimas. A falência e recuperação de empresas continuarão sob a égide de lei específica. O Código do Consumidor subsiste, o mesmo ocorrendo com a propriedade industrial e tantos outros institutos. ALMEIDA (2012).

Com a unificação do Direito Privado, dá-se ênfase à empresa, atendendo, sobretudo, sua relevância no cenário da economia mundial. Por isso todo o Livro II do Código Civil é dedicado ao Direito de Empresa. Confira o texto do Código Civil acessando o link disponibilizado na página 10 deste livro.

Anteriormente havia uma distinção entre Sociedade Civil e Sociedade Comercial. O que existe agora é a Sociedade Empresária e a Sociedade Simples.

Confira lá no Código Civil e Art. 982:

“Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro (art. 967); e, simples, as demais.”

Sociedade empresária é aquela destinada à atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens (atividade negocial) ou de serviços (prestação de serviços).

Para o exercício dessas atividades será obrigatória a inscrição do respectivo empresário no Registro de Empresas, a cargo da Junta Comercial.



# A Empresa

## Sociedades Comerciais

Segundo o Art. 983, a sociedade empresária, necessariamente, revestir-se-á de uma das formas das sociedades mercantis:

"A sociedade empresária deve constituir-se segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092...".

Sendo assim, as sociedades empresárias podem ser:

- Em nome coletivo.
- Em comandita simples.
- Limitada.
- Anônima.
- Em comandita por ações.

O Art. 983 continua:

"...a sociedade simples pode constituir-se de conformidade com um desses tipos, e, não o fazendo, subordina-se às normas que lhe são próprias".

Ou seja, as sociedades que não tenham como objeto a produção ou circulação de bens ou de serviços são denominadas sociedades simples, e, se não se revestirem da forma das sociedades anteriormente informadas, sujeitar-se-ão a regras próprias.



# Pessoa Jurídica

## Órgãos Públicos

Já sabemos que as empresas são, a bem dizer, “pessoas jurídicas”. E os órgãos públicos são o que? Como são classificados?

Muito bem, no direito brasileiro as pessoas jurídicas são divididas em dois grupos: as pessoas jurídicas de direito público e as pessoas jurídicas de direito privado.

No primeiro grupo estão a União, os Estados, os Municípios, o Distrito Federal e os Territórios. No segundo grupo estão todas as demais.

O que as diferencia é o regime jurídico a que se encontram submetidas.

As pessoas jurídicas de direito público gozam de uma posição jurídica diferenciada, como era de se esperar. Elas não agem em pé de igualdade com as demais pessoas jurídicas, mas estão em posição privilegiada.

É interessante observar, porém, que existem pessoas jurídicas constituídas, exclusivamente, de recursos públicos, mas que estão sujeitas ao regime de direito privado. Essas são as chamadas empresas públicas.

Por conta disso, o grupo de pessoas jurídicas de direito privado é subdividido em: estatais e não estatais.

Dentre as estatais temos as empresas públicas, que são administradas exclusivamente pelo poder público, como a Caixa Econômica Federal, as de economia mista, onde o governo detém a maioria do capital, como o Banco do Brasil e a Petrobras.

Sobram as não estatais, que compreendem a fundação, a associação e as sociedades. As sociedades são aquelas vistas nas duas páginas anteriores que, como vimos, se subdividem em Simples e Empresárias.

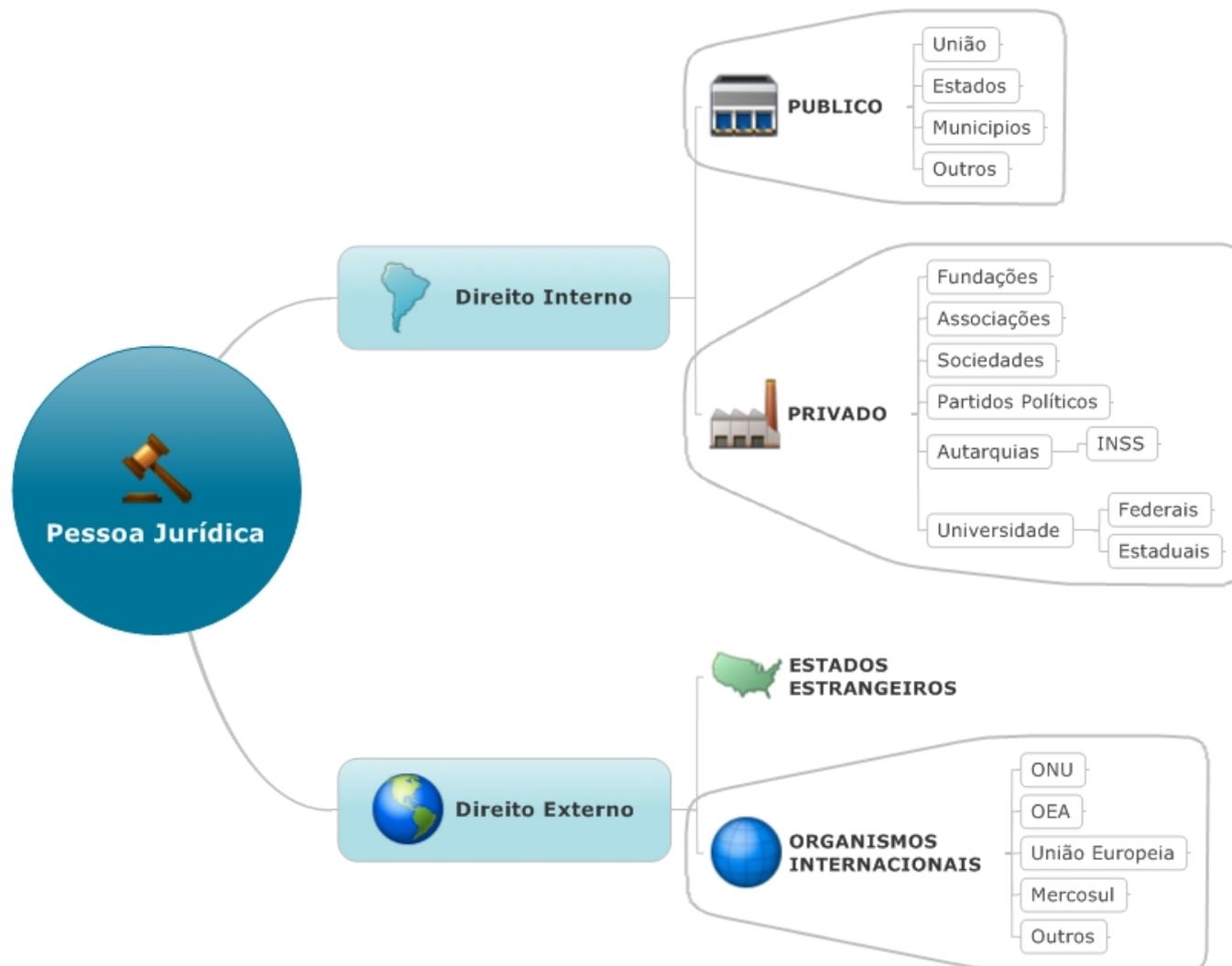


# Pessoa Jurídica

## Classificação

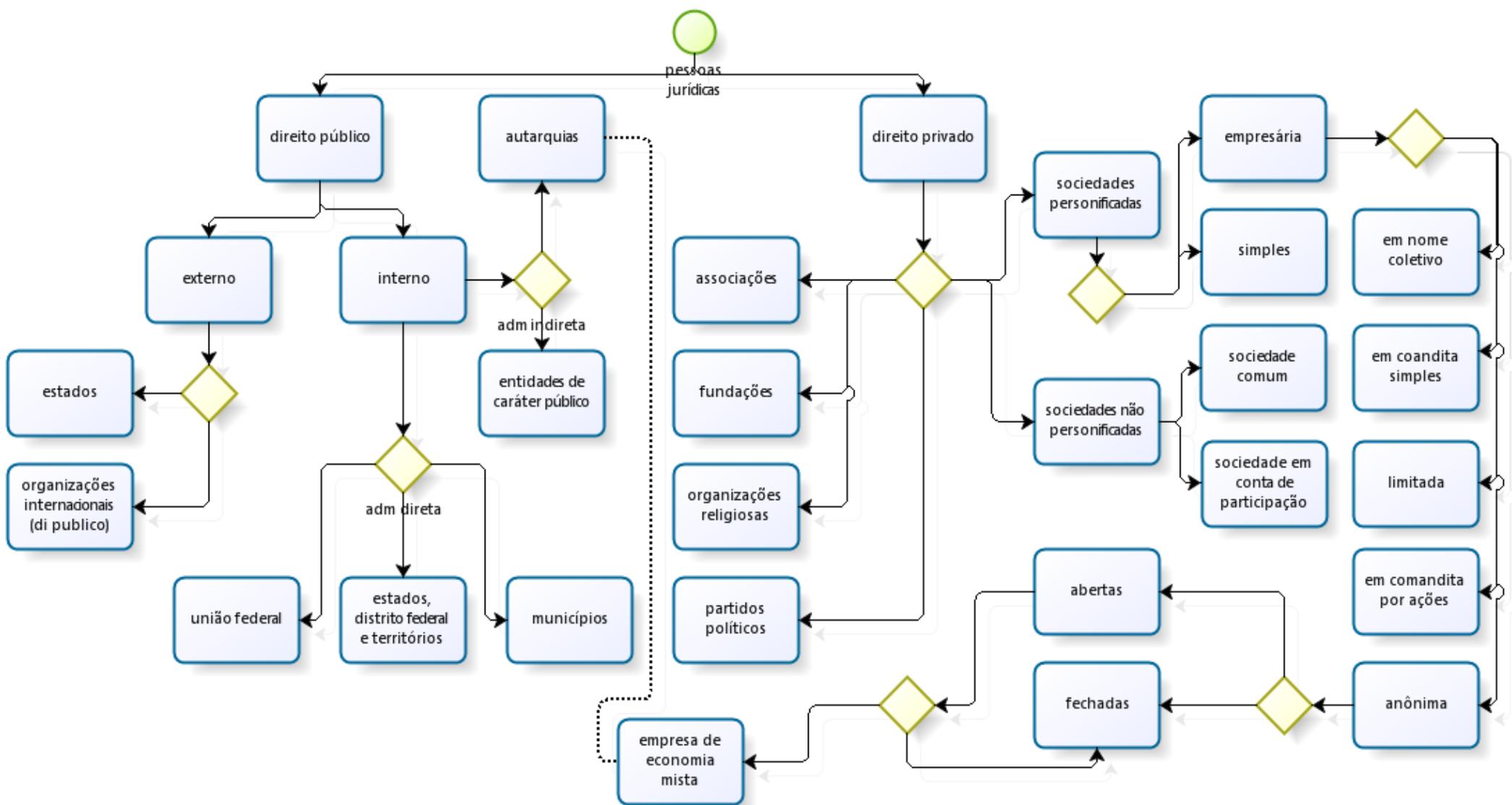
Observe o mapa mental que traz a classificação da Pessoa Jurídica.

Veremos mais sobre mapas mentais na Parte II – Empreendedorismo.



# Pessoa Jurídica

## Classificação | Organograma



# A Empresa

## Classificação

Existem vários tipos de classificação para as empresas. Dentre eles, podemos citar:

- 1) Pela propriedade.
- 2) Por setor.
- 3) Pelo porte – quantidade de colaboradores (funcionários).
- 4) Pelo porte (receita bruta).
- 5) Pelo tipo de produção (setores da economia).
- 6) Pela forma jurídica.

### 1) Pela Propriedade

Nessa classificação temos:

- Estatais: do governo.
- Privadas: de entres privados.
- Mistas: maior capital do governo.

### 2) Por Setor

- Comercial: nesse setor se encaixam todas as empresas que comercializam algum tipo de produto. Ex: lojas em geral.
- Industrial: todas as empresas que fabricam determinado produto. Ex: Indústria de ração.
- Prestação de Serviços: são as empresas que apenas oferecem algum serviço para a população. Ex: Cursos livres.
- Rural: Nesse setor estão incluídas apenas as empresas que atuam na zona rural. Ex: Plantação de laranjas.

É bom frisar que uma empresa pode atuar em mais de um setor, como é o caso de Comércio e Indústria ou Comércio e Prestação de Serviços.



# A Empresa

## Classificação

### 3) Pelo porte – quantidade de colaboradores (funcionários)

Em relação ao número de colaboradores (empregados, funcionários), temos a classificação do IBGE, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros:

- **Indústria**

Micro: com até 19 empregados

Pequena: de 20 a 99 empregados

Média: 100 a 499 empregados

Grande: mais de 500 empregados

- **Comércio e Serviços**

Micro : até 9 empregados

Pequena: de 10 a 49 empregados

Média: de 50 a 99 empregados

Grande: mais de 100 empregados

### 4) Pelo porte (receita bruta)

Temos a classificação do BNDES:

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

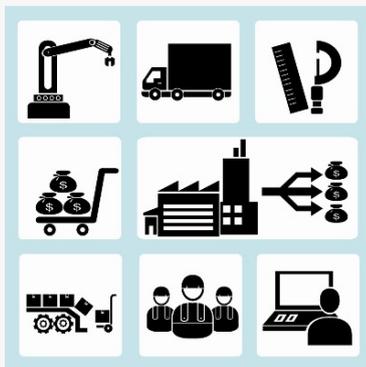


# A Empresa

## Classificação

### 5) Pelo Tipo de Produção (Setores da Economia)

- Primárias ou Extrativistas. Exemplos: agricultura, mineração, pesca, pecuária, caça, etc.
- Secundárias ou de Transformação. Exemplos: Indústria (roupas, calçados, máquinas, automóveis, eletrônicos, etc).
- Terciárias ou Prestadoras de Serviços. Exemplos: Comércio, educação, saúde, telecomunicações, serviços de informática, seguros, transportes, limpeza, alimentação, serviços bancários, transportes, etc.



### 6) Pela Forma Jurídica

Podemos consultar diretamente no site do SEBRAE.



Você verá nas páginas seguintes as informações presentes na página do SEBRAE.



# A Empresa

## Características das empresas pela forma



Autônomo

MEI - Microempreendedor

Empresário Individual

Sociedade

### Autônomo

É o profissional liberal que não caracterize atividade própria de empresário. Segundo o código civil, os autônomos são profissionais que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores.

Como exemplo, podemos citar as atividades próprias de médicos, dentistas, advogados, engenheiros, arquitetos, contabilistas etc.



# A Empresa

## Características das empresas pela forma



Jurídica



MEI



Autônomo

MEI - Microempreendedor

Empresário Individual

Sociedade

### MEI - Microempreendedor

O empresário individual a que se refere o artigo 966 do Código Civil, com faturamento anual de até R\$60.000,00 e seja optante pelo Simples Nacional. Não pode ter participação em outra empresa como sócio ou titular.

O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria. O Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros.



# A Empresa

## Características das empresas pela forma



Autônomo

MEI - Microempreendedor

Empresário Individual

Sociedade

### Empresário Individual

É aquele profissional que exerce atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços (indústria, comércio ou serviços não especializados, atuação individual, sem sócios – artigo 966 do Código Civil). Ou seja, a exploração de uma atividade comercial, indústria ou de prestadores de serviços, que não dependa de profissional legalmente habilitado, por uma única pessoa (sem sócio).

Mas isto não o impede de ter empregados (funcionários) e ele pode até ter filiais abertas em seu Estado ou em outra Unidade da Federação.



# A Empresa

## Características das empresas pela forma



Jurídica



MEI



Autônomo

MEI - Microempreendedor

Empresário Individual

Sociedade

### Sociedade

Sociedade Empresária: duas ou mais pessoas que exercem juntas, atividade própria de empresário (indústria, comércio, ou serviços não especializados, com dois ou mais sócios).

É a reunião de dois ou mais empresários para a exploração, em conjunto, de atividade econômica. A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário, sujeito a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do Respectivo estado (artigo 982 e parágrafo único do Código Civil).



# A Empresa

## Características das empresas pela forma



Jurídica



MEI



Autônomo

MEI - Microempreendedor

Empresário Individual

Sociedade

### Sociedade

Sociedade Simples: é a reunião de duas ou mais pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha entre si, dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário.

São sociedades formadas por pessoas que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo com colaboradores. Exemplo: duas pessoas que abrem um escritório de assessoria contábil estarão constituindo uma sociedade simples, registrável em Cartório de Registro de Pessoa Jurídica.



# A Empresa

## O que se deve entender por empresa?

Talvez você já tenha percebido que o conceito de empresa parece meio confuso, nebuloso. De fato o é.

A pergunta acima é feita no livro *Manual das Sociedades Comerciais*, de Amador Paes de Almeida. A resposta é a seguinte:

“Os autores, em rigor, se dividem. Carvalho de Mendonça, Fran Martins, José Cretella Júnior, Rubens Requião e muitos outros conceituam a empresa como a organização econômica destinada à produção e distribuição de bens ou serviços. Outros, ao revés, não acolhem tal conceito, que consideram eminentemente econômico, e, na busca de um conceito jurídico, definem a empresa como a atividade econômica organizada, exercida profissionalmente pelo empresário, através do estabelecimento, como afirma Waldirio Bulgarelli.” ALMEIDA (2012)

Dessa maneira, observa-se uma divisão de conceitos no meio acadêmico, o que leva à confusão de conceitos.

Além disso, existem os conceitos vulgares dados pelas pessoas, que confundem, dentre outras coisas, empresa com estabelecimento, por exemplo.

ALMEIDA (2012) conclui da seguinte forma:

“Na verdade, para a empresa conjugam-se diversos elementos, a saber: o empresário (elemento subjetivo), o estabelecimento (elemento objetivo), os empregados (elemento corporativo) e a atividade (elemento funcional). Assim, parece que a empresa é, efetivamente, uma organização econômica hierarquizada, destinada à produção e distribuição de bens ou de serviços.”



# Estrutura Organizacional

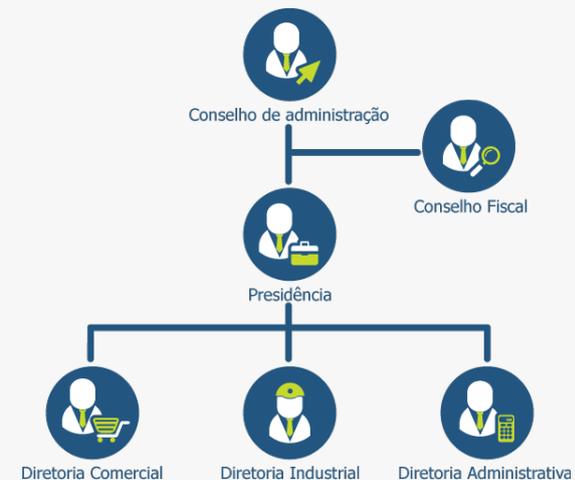
## Introdução

Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Num enfoque amplo inclui a descrição dos aspectos físicos (ex.: instalações), humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos.

Toda empresa possui dois tipos básicos e fundamentais de estrutura: a Formal e Informal.

Estrutura Formal: é uma estrutura que é planejada, é "oficial", o fluxo de autoridade é descendente, ela é mais estável, é sujeita ao controle da direção e pode crescer a um tamanho imenso, dependendo da organização. A comunicação é basicamente vertical, onde os funcionários respondem aos chefes diretos. As estruturas formais são, em outras palavras, a idealização da organização.

Estrutura Informal: são identificadas com a interação social estabelecida entre as pessoas. Desse modo, progride espontaneamente no momento que as pessoas se reúnem. Traduz as relações que habitualmente não surgem no organograma. São comportamentos pessoais e sociais que não são documentados e reconhecidos oficialmente entre os membros organizacionais, aparecendo inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.



# Estrutura Organizacional

## Departamentalização

A departamentalização tem suas origens na Teoria Clássica, corrente filosófica administrativa iniciada pelo teórico francês Henri Fayol, que pregava a ênfase na Estrutura Organizacional como forma de aumentar a eficiência e aprimorar as relações entre cada segmento de uma empresa.

A departamentalização é a prática de agrupar atividades e recursos em unidades organizacionais, seguindo um critério de homogeneidade entre eles, visando uma adequação da estrutura organizacional com sua dinâmica de ação mais eficiente. Segundo COLENGHI (2007), "é uma outra forma de fracionar a estrutura organizacional (divisões, seções, diretorias, departamentos, coordenações, serviços etc.), objetivando agrupar as atividades homogêneas que possuem uma mesma linha de ação, segundo características de complementaridade e similaridade".

Tecnicamente falando, há diferença entre estruturas organizacionais e departamentalização.

Estruturas organizacionais mostram como a organização será comandada – se funcionalmente (por funções), se linearmente (por unidade de comando) ou se será a mistura dos dois, com o conceito de *linha-staf* (por funções e por hierarquias). As estruturas organizacionais definem estas linhas de comando para a organização como um todo, e não para departamentos específicos.

Já as departamentalizações mostram como os departamentos ou setores de determinadas organizações são divididos: por clientes, por produtos ou serviços, territorial ou geográfica, por processos, por projetos e matricial.

Teoricamente, a departamentalização é uma subdivisão da estrutura organizacional.



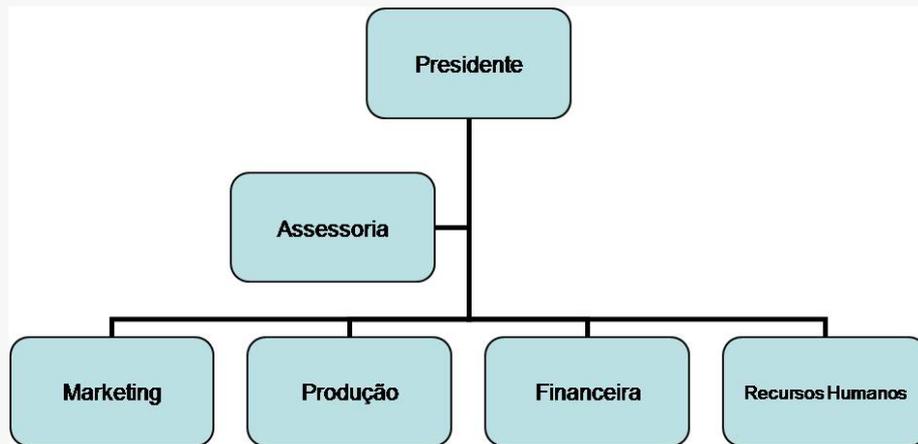
# Estrutura Organizacional

## Estrutura Funcional

A estrutura do tipo funcional agrupa pessoas que exercem funções em uma determinada área da organização.

É a estrutura típica em que a maioria das empresas se organiza. Segue naturalmente as especialidades do negócio ou as qualidades de seus fundadores.

Exemplos para uma organização fabril são as diretorias de: marketing, produção, financeira, comercial e recursos humanos.



As funções básicas da administração, de acordo com Fayol, são: funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança, funções contábeis e funções administrativas.

Evidentemente podem existir outras funções dentro de uma organização. É possível, também, que a organização não tenha uma ou mais dessas funções apresentadas. Esses são apenas exemplos de inúmeras funções existentes.

A maior característica desta estrutura é a especialização das funções. Ou seja, o setor financeiro é especializado em finanças. O setor de contabilidade sabe tudo sobre as receitas e despesas da organização. As pessoas que trabalham em cada área são experts no que fazem.



# Estrutura Organizacional

## Estrutura Funcional

A estrutura funcional é adequada para pequenas e médias empresas. Quando há muito crescimento da empresa, o uso dessa estrutura tornam ineficazes a comunicação e o controle organizacional, além de tornar a manutenção das diversas áreas muito dispendiosa.

É, também, uma estrutura indicada para empresas estáveis (cujo ambiente não tenha muitas mudanças).

### Vantagens:

- Maior especialização dos funcionários.
- Aumenta o relacionamento entre empregados que estão dentro de um mesmo setor.
- Autoridade baseada no conhecimento, e não na pura e simples hierarquia.

### Desvantagens:

- Demasiada especialização dificulta a interdisciplinaridade das funções.
- Diminui a visão global da empresa.
- Dificulta a tomada de decisão.
- Líderes têm menos poder hierárquico, o que leva a perda de autoridade.

Em organizações desse tipo, os sistemas de informação são construídos com uma forte base funcional, servindo com prioridade a seu ambiente e apoiando principalmente um fluxo vertical na troca de informações. Claro que existem fluxos interfuncionais e que recebem e enviam informações a outras estruturas funcionais, mas o centro do tratamento da informação é de competência da função. Na verdade os fluxos interfuncionais são os que apresentam desafios para o arquiteto do sistema de informação.



# Estrutura Organizacional

## Estrutura Linear

Esta é a estrutura organizacional mais antiga que existe. Ela tem o nome "linear" porque é extremamente verticalizada: começa com alguém da alta administração da organização e vai descendo para níveis mais baixos com apenas um "setor".

Tem sua origem em antigos exércitos. Possui formato piramidal, pois possui linhas diretas e únicas de responsabilidade entre superior e subordinados. Demonstra visivelmente os princípios da unidade de comando, ou seja, cada empregado deve receber orientações de apenas um superior, que seguem, por via hierárquica, do escalão mais alto para o escalão mais baixo.

As estruturas lineares, muitas vezes, tomam a forma piramidal, pois começam por um chefe, tendo, em média, dois subordinados, e cada um desses dois com mais dois subordinados, em média, e assim por diante.

As principais características deste tipo de estrutura são a hierarquia extremamente rígida e a unidade de comando.

O exemplo clássico de organização linear é o exército. O exército é uma organização como qualquer outra, e o poder de decisão sobre tudo depende do alto escalão.



# Estrutura Organizacional

## Estrutura Linear

O mesmo acontece com a igreja. Na igreja Católica, por exemplo, há unidades de comando bem definidas, começando pelo Papa, seguido pelos cardeais, patriarcas, arcebispos, bispos, padres e diáconos.

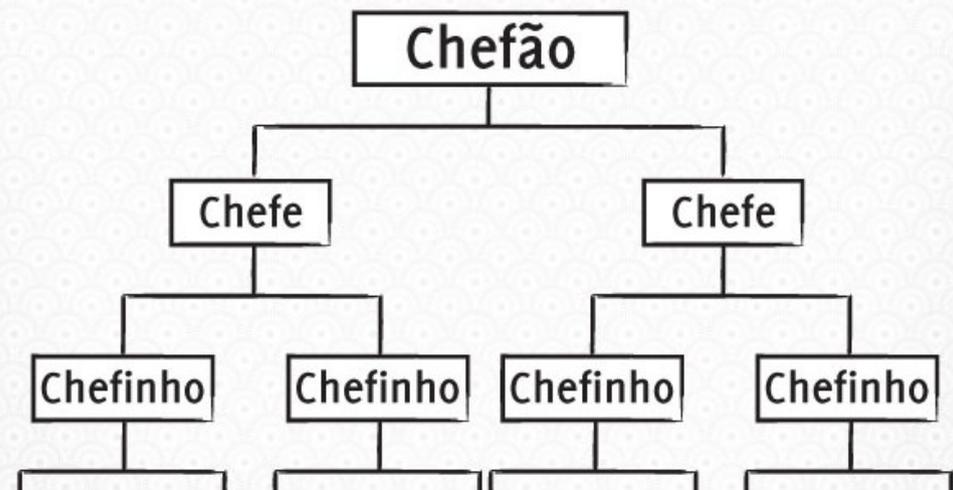
Este tipo de estrutura é usado por empresas que estão começando, geralmente de pequeno e médio portes.

### Vantagens:

- Clara definição das responsabilidades.
- Maior velocidade na tomada de decisões.
- Estrutura facilmente compreendida pelos integrantes da organização.
- Fácil implantação.

### Desvantagens:

- O líder costuma ter maior carga de trabalho. Há muita centralização das decisões.
- Equipes preparadas para seguir ordens, não para inovar.
- Exagero na função de chefia.
- Comunicações demoradas, com possíveis distorções.
- Pouquíssima especialização dos líderes em relação às funções da organização (você não encontrará líderes especializados em contabilidade, segurança, financeiro, comunicação, como na estrutura funcional).



# Estrutura Organizacional

## Estrutura Linha-Staff

É o resultado da combinação dos tipos linear e funcional, com o predomínio da estrutura linear, a fim de reunir as vantagens destes dois tipos e reduzir as desvantagens.

Apesar de seguir as características básicas da estrutura linear, diferencia-se dela no que diz respeito à presença de órgãos de apoio junto aos gerentes de linha (staff).

As atividades de linha estão diretamente ligadas aos objetivos básicos da organização, enquanto as atividades de staff estão ligadas indiretamente. Os órgãos que executam as atividades fins da organização são consideradas de linha e o restante das atividades são consideradas staff.

A autoridade nos órgãos de staff é de assessoria, de planejamento e controle, de consultoria e recomendação.

Os assessores possuem, para a administração, função de staff. A tradução literal de "staff" é "pessoal" ou "equipe". Assim sendo, mesmo que os assessores não façam parte da empresa, eles têm função de auxiliar os administradores em determinadas áreas, ou seja, eles têm uma espécie de "função de equipe".

Entretanto, os assessores não possuem responsabilidade de linha. Responsabilidade de linha significa, basicamente, responsabilidade de tomar decisões acerca do que foi aconselhado pela assessoria.

Exemplo: Assessoria de Comunicação. As empresas, de modo geral, não têm como área fim a tarefa de se comunicar com a imprensa, de fazer campanhas publicitárias ou de escrever textos para publicação em noticiários (a não ser que seja uma empresa de comunicação).



# Estrutura Organizacional

## Estrutura Linha-Staff

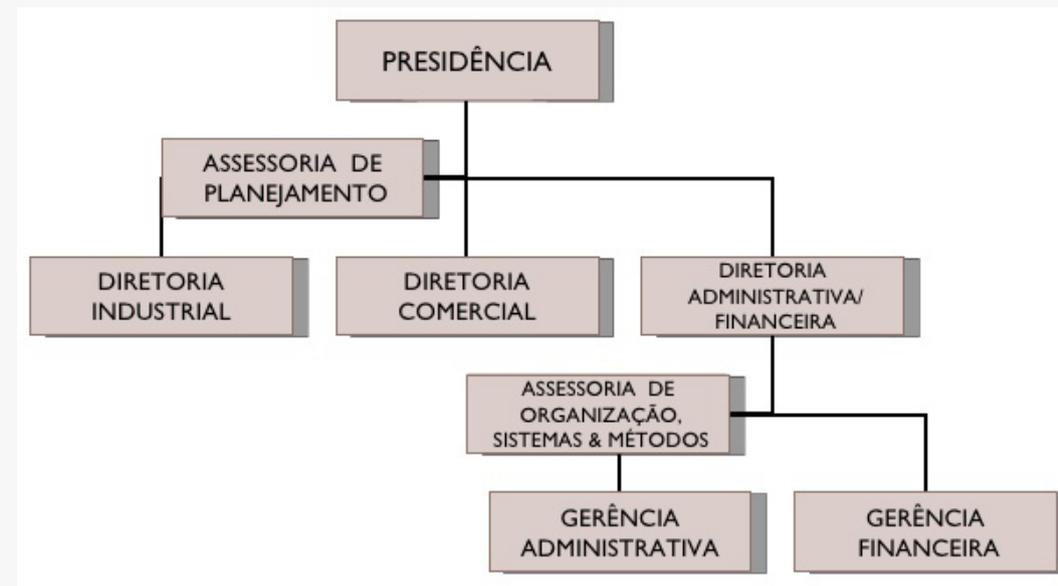
### Vantagens:

- Faz um mix entre a estrutura funcional (porque mantém a especialização) e a linear (porque mantém a autoridade). Isso fará trazer as vantagens desses dois tipos de estrutura.

### Desvantagens:

- Podem existir conflitos entre a área especializada (staff) e os executores (linha).
- Altos custos de se manter uma assessoria dentro da empresa.
- Pouca especialização de quem realmente toma as decisões (linha).

A ideia de a organização procurar por assessoria em organizações externas é a especialização. Ou seja, uma empresa que não tenha conhecimento em uma determinada área procura um especialista para dizer como, por que e quando adotar determinada medida em sua área de especialização.



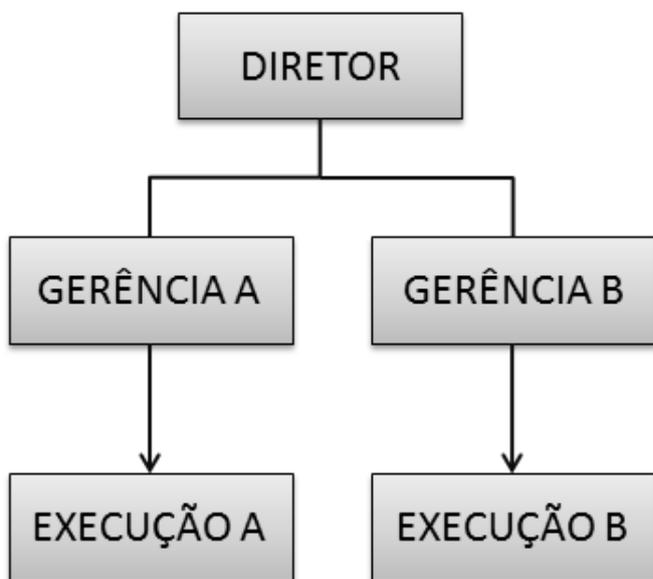
# Estrutura Organizacional

ERP

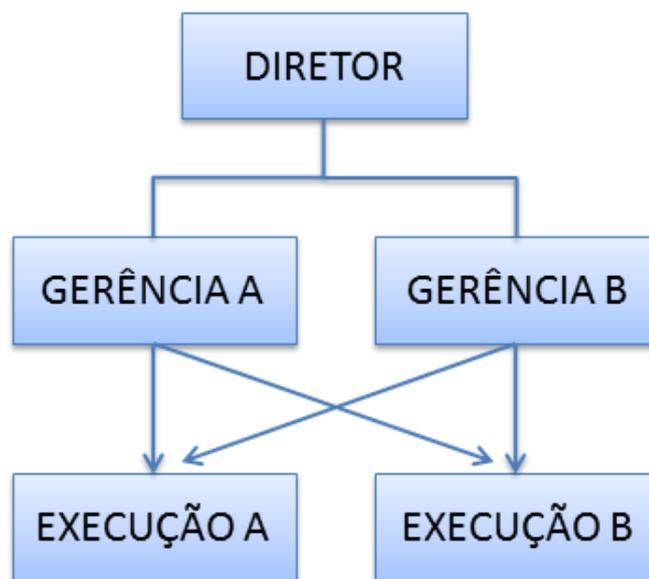
ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING



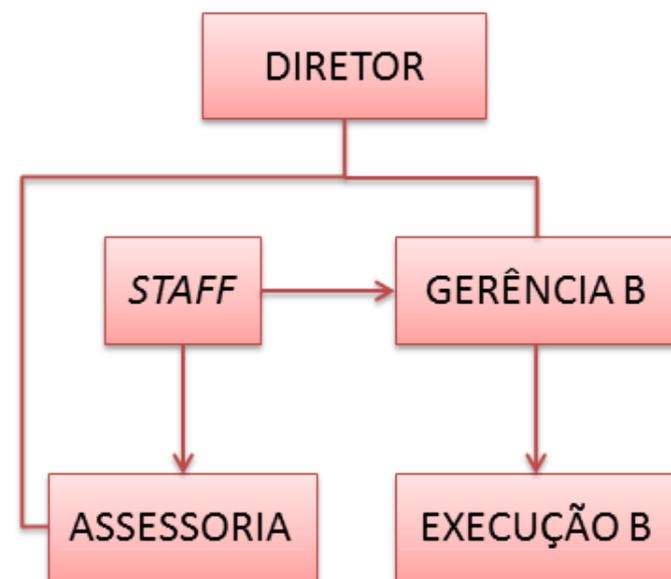
## Estrutura Linear



## Estrutura Funcional



## Estrutura Linha-Staff



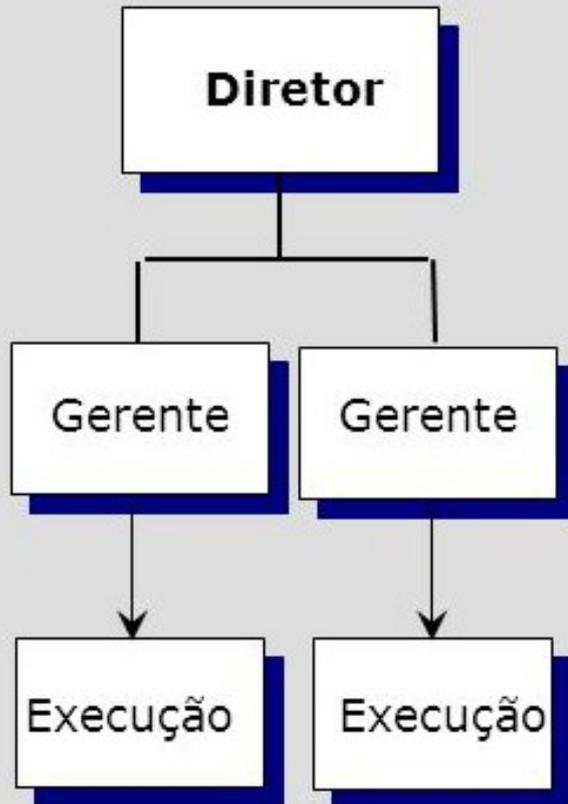
# Estrutura Organizacional

ERP

ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING

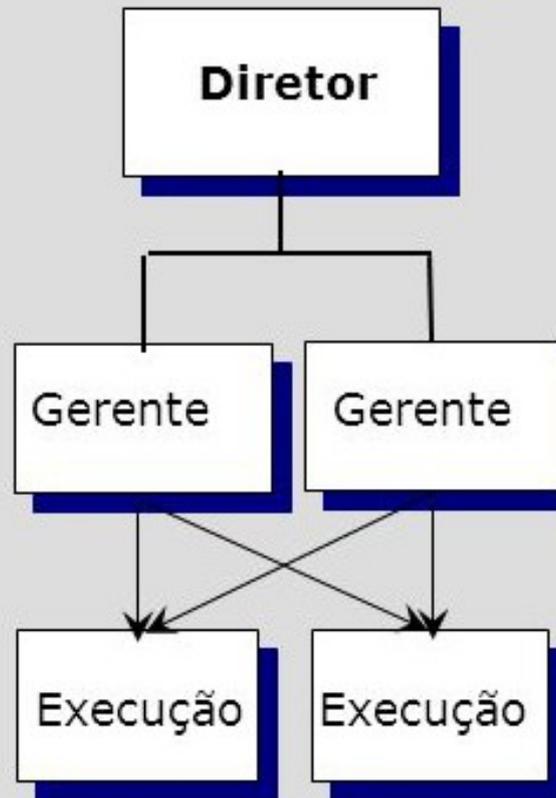


## Estrutura Linear



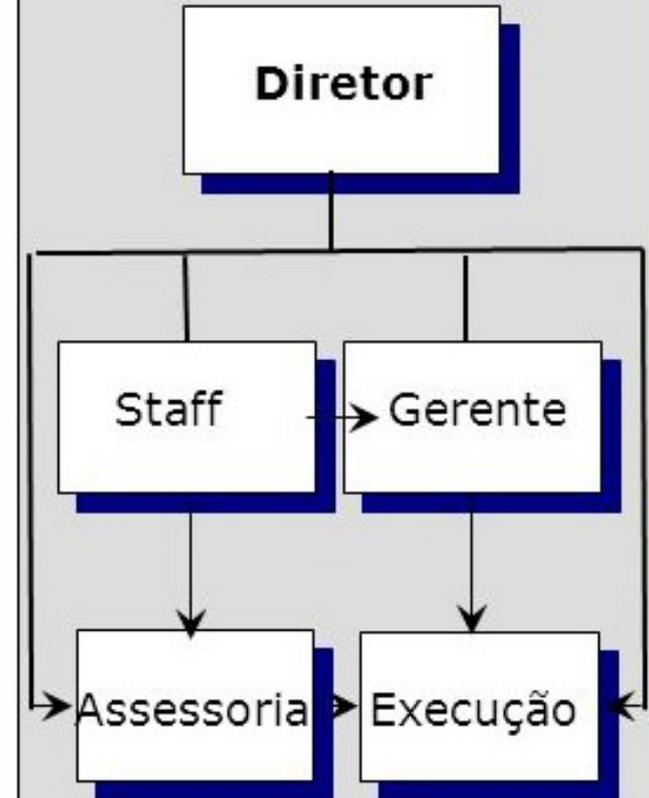
Predomínio da  
Autoridade Linear

## Estrutura Funcional



Predomínio da  
Autoridade Funcional

## Estrutura Linha-Staff



Predomínio da  
Autoridade Linear e  
Autoridade Funcional

# Estrutura Organizacional

ERP

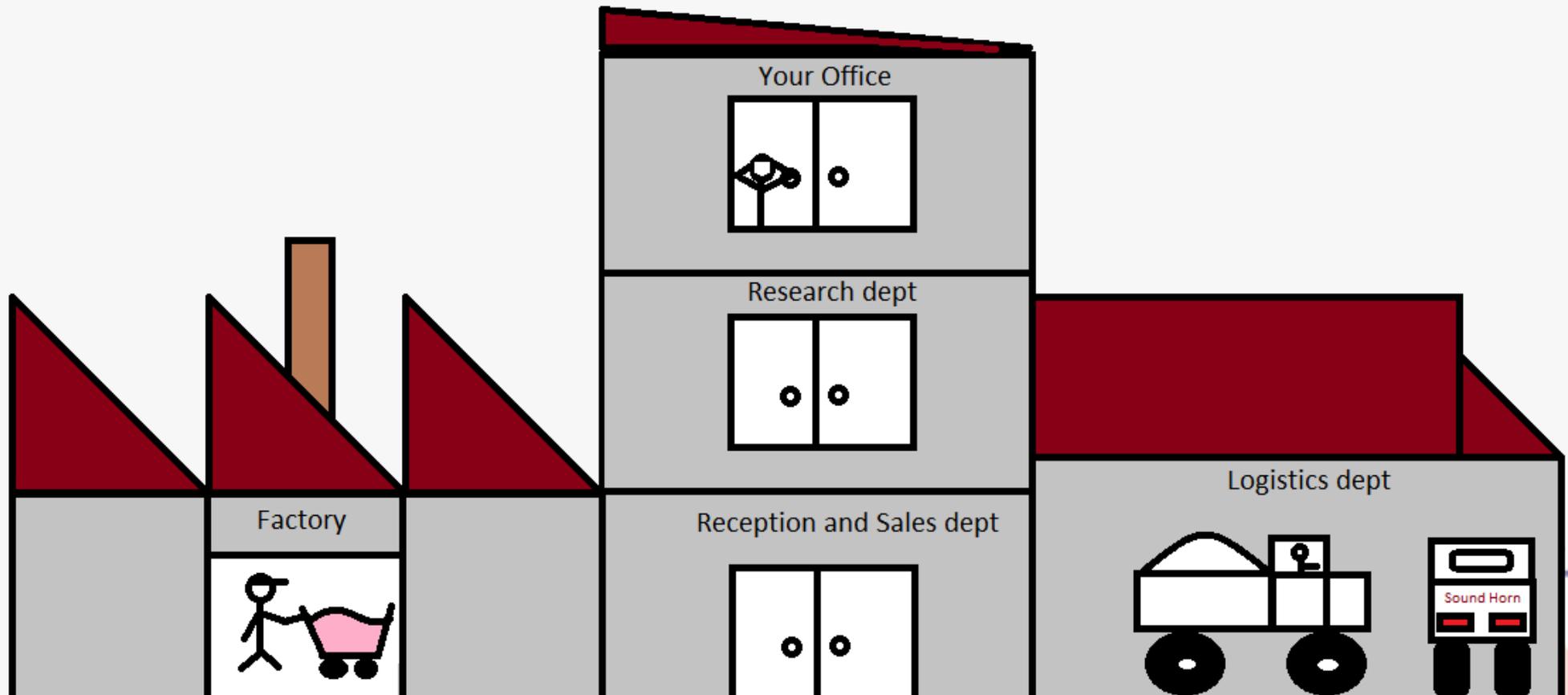
ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING



## Tipos de Departamentalização

Vou tratar aqui desse tópico como “Tipo de Departamentalização” por achar mais didático. Mas alguns autores tratam desse assunto como “Tipos de Estrutura Organizacional”, o que, ao meu ver, deixa a coisa meio confusa.

Como já foi mencionado, as departamentalizações mostram como os departamentos ou setores de determinadas organizações são divididos: por clientes, por produtos ou serviços, territorial ou geográfica, por processos, por projetos e matricial.



# Estrutura Organizacional

## Tipos de Departamentalização | Por Clientes

O foco da organização é nos clientes, e é neles que se baseia o organograma.

Dá pra imaginar uma empresa assim? Não é muito difícil. Tenho certeza que você já entrou numa empresa organizada dessa forma. São as famosas Lojas de Departamentos.

Essas lojas separam seus organogramas de acordo o público-alvo de cada setor. Existe um setor destinado às crianças, outro setor destinado aos esportistas, um outro aos homens, mais um para as mulheres etc. Então, a equipe desses tipos de lojas também se divide dessa forma.



Vantagens:

- Busca a satisfação do cliente.
- Maior relacionamento entre os empregados e chefes, que trabalham para a organização como um todo, e não fechados em funções rigidamente definidas.
- Maior eficiência no trabalho em equipe.
- Maior conhecimento do mercado onde a empresa atua.

Desvantagens:

- Funções importantes (tais como contabilidade e finanças) podem se tornar secundárias, com a ênfase exacerbada no cliente.
- O cliente é a razão de ser da organização, o que pode deixar aspectos como lucro, produtividade e eficiência de lado.



# Estrutura Organizacional

ERP

ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING



## Tipos de Departamentalização | Por Produtos ou Serviços

Neste tipo de departamentalização, a organização se divide pelos produtos ou serviços oferecidos aos clientes.

Acredito que você já imaginou uma empresa que é departamentalizada de acordo com os produtos. Certamente você já foi num supermercado. Os supermercados servem como exemplo de uma organização dividida por produtos.

No lugar de dividir a empresa por funções, a administração da empresa pode decidir dividi-la de acordo com seus produtos, tais como: frutas, legumes e verduras, mercearia, perfumaria, açougue, laticínios, utilitários etc. Ou seja, os setores são separados de acordo com os produtos que eles têm de cuidar.

No caso da divisão por serviços, podemos pensar num hospital, com setores divididos em cardiologia, dermatologia, oftalmologia, reumatologia etc.

Vantagens:

- Maior especialização (pode ser vantagem ou desvantagem – isso vai depender do contexto da questão).
- Melhor adaptação a ambientes instáveis e mutáveis.
- Melhor facilidade para desenvolver novos produtos ou serviços.
- Facilita o uso da tecnologia especializada.
- Facilita a contabilidade dos recursos financeiros.
- Facilita a flexibilidade entre departamentos (mudanças dentro de departamentos são mais fáceis e permitem que não seja alterada a estrutura organizacional).



# Estrutura Organizacional

ERP

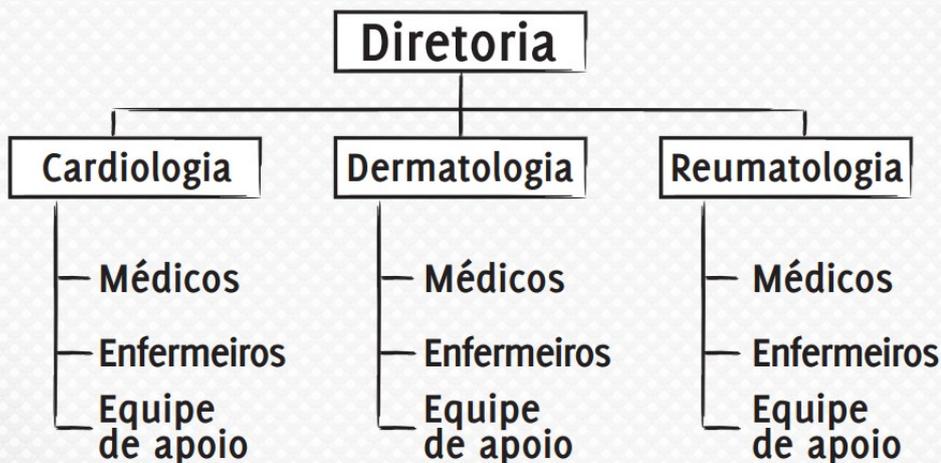
ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING



## Tipos de Departamentalização | Por Produtos ou Serviços

Desvantagens:

- Duplicação de recursos. Observe imagem abaixo (organograma de hospital).
- Se a empresa lida com pouco mix de produtos ou serviços, aumenta o custo operacional dos departamentos.
- Não indicada a ambientes estáveis e pouco mutáveis.
- Especialização extrema pode causar a diminuição das estratégias organizacionais como um todo.



# Estrutura Organizacional

## Tipos de Departamentalização | Geográfica ou Territorial

A departamentalização geográfica divide a organização de acordo com as regiões onde se encontra a organização.

É muito comum existirem filiais de uma mesma empresa em diversos territórios nacionais ou até mesmo internacionais. A departamentalização que muitas delas usam é a geográfica, ou seja, cada lugar será uma parte da estrutura organizacional.

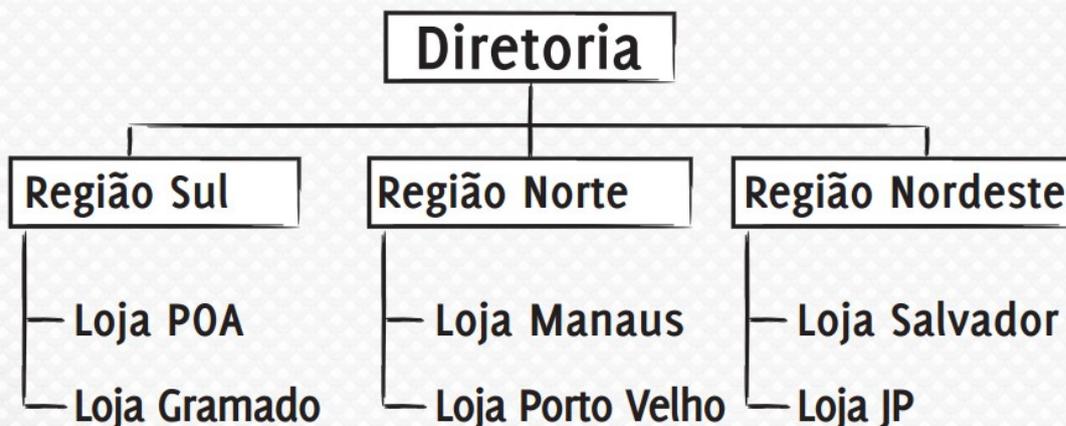
Podemos pensar nas grandes empresas de varejo, que descentralizam suas funções por região para atender melhor a determinado público-alvo, embora mantenham unificados certos setores, como o de compras.

Vantagens:

- Possibilidade de focar as necessidades de cada região.
- É aplicável para grandes organizações.
- Melhor atuação no ambiente externo, de resultados (e menos foco no ambiente interno, de meios).

Desvantagens:

- Duplicação de funções.
- Mesmo que as áreas internas sejam idênticas, em diferentes regiões, cada uma delas deverá se adequar ao estilo do lugar onde a filial está estabelecida, tornando a administração e manutenção dessas áreas mais cara e difícil de ser feita.



# Estrutura Organizacional

## Tipos de Departamentalização | Por Processos

Processo é uma sequência de atos, que resultam em um produto final.

Quando a organização é departamentalizada por processos, cada área cuidará de uma parte desta sequência de atos.

Assim, haverá as fases do processo, e cada fase será feita por uma área da organização.

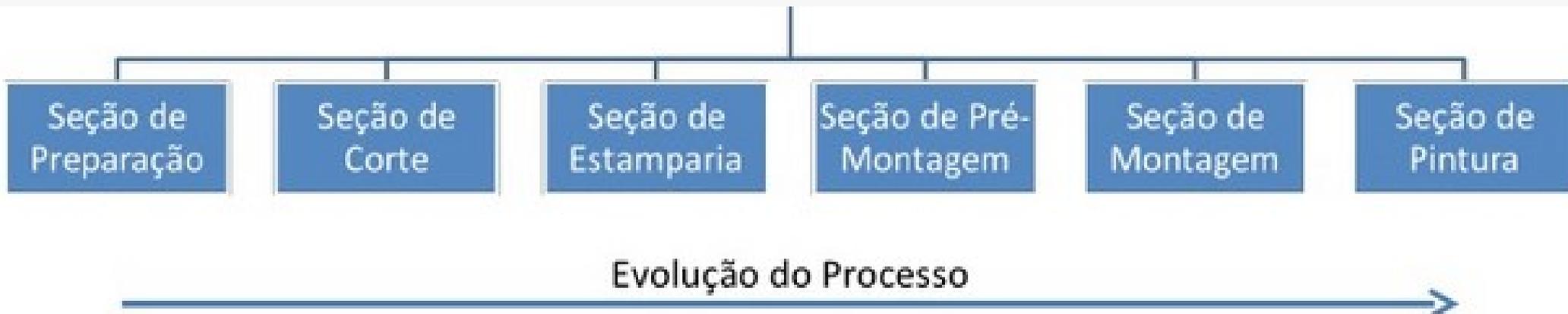
A departamentalização por processos é horizontalizada. Observe a imagem.

Vantagens:

- Economia de escala (quanto mais se faz, menos se gasta) na formação de produtos.
- Possibilidade de uso da tecnologia.
- Maior rapidez na entrega do produto final.
- Maior especialização dos recursos alocados.
- Melhor coordenação e avaliação de cada parte ou etapa do processo.

Desvantagens:

- Engarrafamento na produção.
- Perda da visão global do andamento do processo.



# Estrutura Organizacional

ERP

ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING



## Tipos de Departamentalização | Por Projetos

Este é mais um modelo de departamentalização horizontalizada. Só que, dessa vez, ela é dividida pelos projetos que a empresa recebe.

As atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias, de acordo com o projeto.

É uma característica desse tipo de departamentalização o fato de que cada projeto tem começo, meio e fim. Sendo assim, os departamentos podem ser criados ou extintos de acordo com o início e a finalização de um projeto.

Já encontrou um exemplo para esse tipo de departamentalização? Uma Software House trabalha exatamente assim!

Vantagens:

- Orientada para resultados;
- Uma mesma pessoa pode ser alocada em diversos projetos, o que gera economia para a organização.
- É mais fácil lidar com mudanças.

Desvantagens:

- Os funcionários não têm garantia de estabilidade.
- O cliente tem liberdade demais para mudar o projeto, o que pode fazer com que haja alterações demais e as ideias iniciais sejam deturpadas.
- Cada projeto demanda novas ideias, novas estratégias, sendo obrigatório, muitas vezes, começar do zero.



# Estrutura Organizacional

## Tipos de Departamentalização | Matricial

Nesse tipo há uma sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização sobre a mesma pessoa.

Este tipo de departamentalização tem como característica o hibridismo. Ela pegará um tipo de departamentalização verticalizada (geralmente a funcional) e misturará com um outro tipo de departamentalização horizontalizada (geralmente a por projetos).

Dessa forma, cada setor terá duas chefias: a funcional e a por projetos. Não existe hierarquia entre essas duas chefias. Em outras palavras, os dois chefes mandam do mesmo jeito.

A diferença entre uma chefia e outra é que a funcional será especializada na função do setor e a por projetos cuidará dos assuntos relacionados ao projeto.

As construtoras usam muito as departamentalizações matriciais. Elas são um modelo clássico dessa estrutura. Elas dividem seus setores por projetos (por exemplo: a construção de uma rodovia) e por função (por exemplo: contabilidade da obra, área técnica da obra, comunicação com a imprensa sobre a obra).

Apesar de geralmente ser dito que as estruturas matriciais são feitas com a estrutura funcional + por projetos, há três possibilidades diferentes:

- Funcional + por projetos.
- Funcional + por processos.
- Funcional + geográfica.



# Estrutura Organizacional

ERP

ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING



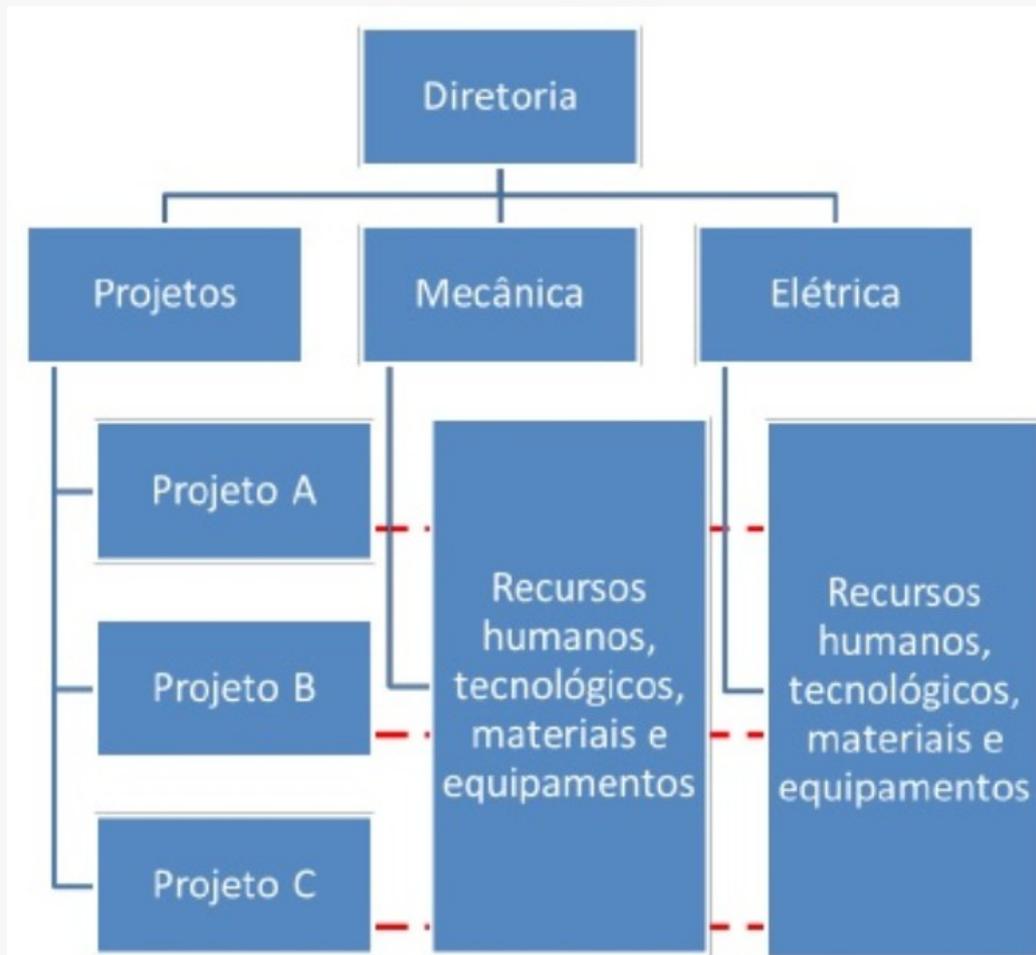
## Tipos de Departamentalização | Matricial

Vantagens:

- Pega as vantagens das estruturas funcional e por projetos (ou por processos ou geográfica, dependendo do caso).
- Maior capacidade de resposta a mudanças.
- É menos estática.
- Maior estabilidade para os empregados (em relação à departamentalização por projetos).
- Permite maior inovação.

Desvantagens:

- Problemas de comunicação, devido à grande mistura de chefias.
- Conflitos de interesses e de disputa de poder entre os chefes funcionais e os chefes de projeto.



# Estrutura Organizacional

## Alguns Departamentos

Veremos agora a descrição das funções de alguns departamentos que existem em boa parte das organizações.

Quando entrarmos no mérito de explicar cada módulo do ERP, fatalmente abordaremos em detalhes o funcionamento dos departamentos da empresa. Muitas vezes um módulo do ERP representa um departamento da empresa.

Departamento Pessoal: cuida das atividades relacionadas aos colaboradores da organização. Nesse departamento são realizadas atividades como alimentação do sistema de folha de pagamento, preenchimento das fichas dos colaboradores, agendamento de exames periódicos, admissão, demissão etc.

Departamento Financeiro: cuida das contas a pagar e a receber, da organização do fluxo de caixa, cobrança, controle das contas bancárias, tesouraria etc.

Departamento de Compras: – é necessário ter de forma organizada e atualizada o banco de dados de possíveis fornecedores para que não haja perda de tempo na hora de realização dos pedidos. Realização de cotações com pelo menos três fornecedores diferentes, observando os aspectos – preço, formas de pagamento, prazo de entrega além de realizar uma pesquisa para verificar a idoneidade do possível fornecedor, dentre outras funções.

Controle de Estoque: ter um sistema cujo controle evite faltas de materiais bem como excessos. A falta de material ocasiona atraso nas entregas. O excesso de materiais estocados geram aumento dos custos de armazenagem, o material torna-se obsoleto, há depreciação e como consequência o prejuízo.

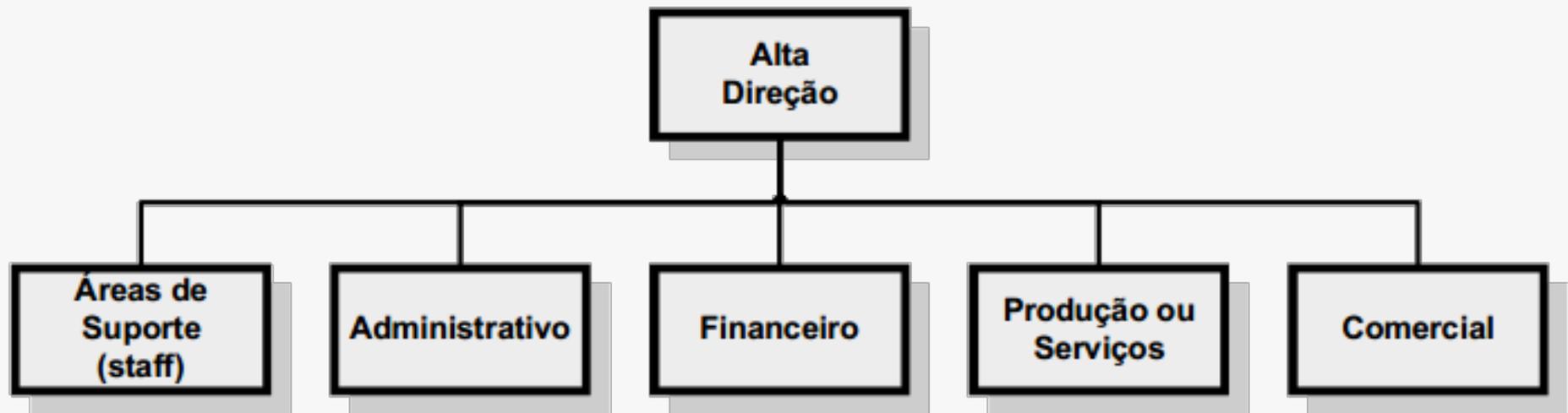
Vejamos alguns organogramas que mostram os departamentos.



# Estrutura Organizacional

## As Principais Divisões de uma Empresa

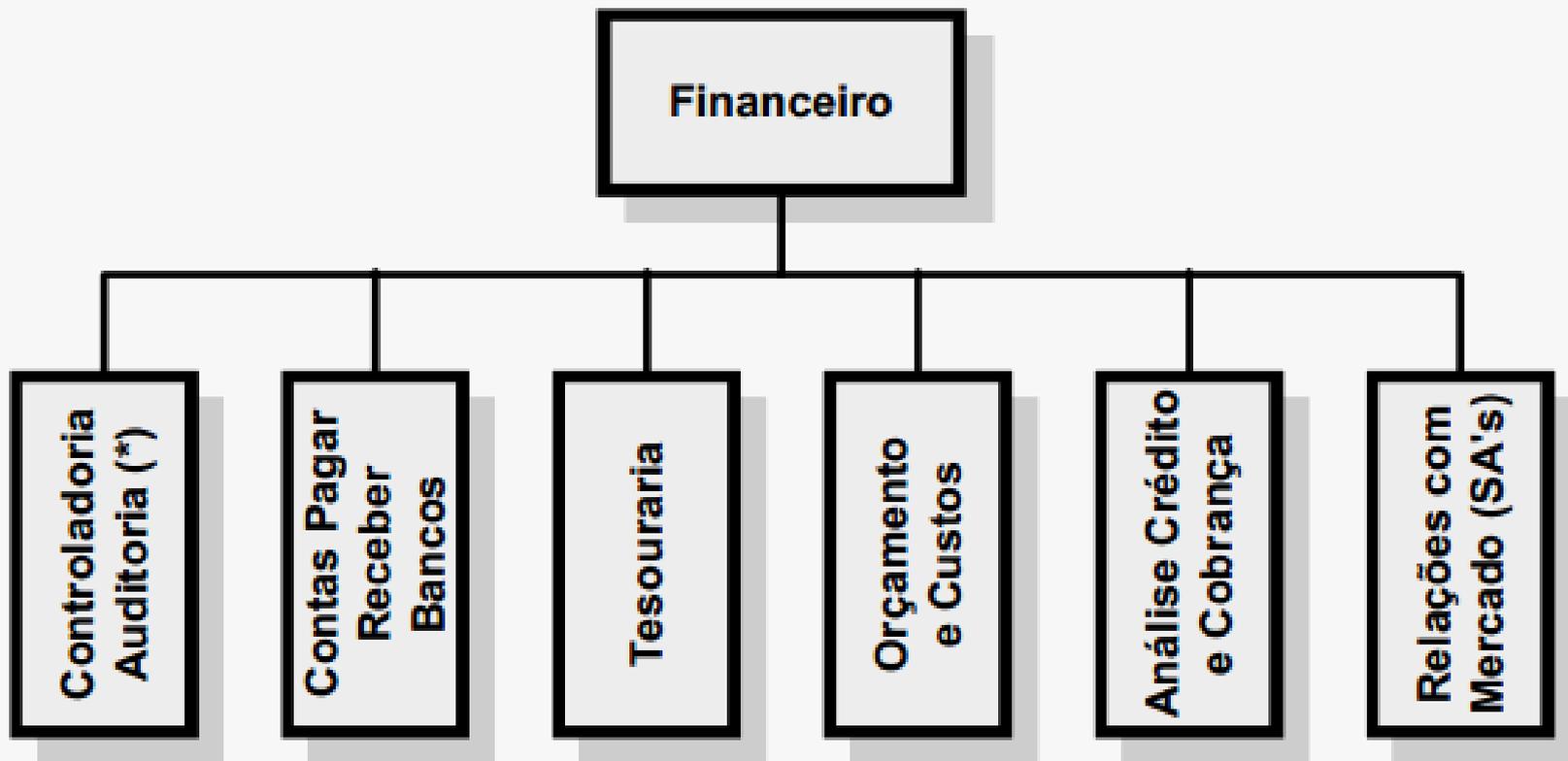
Vamos observar agora alguns organogramas que mostram as principais divisões de uma empresa.



# Estrutura Organizacional

## As Principais Divisões de uma Empresa

Vamos observar agora alguns organogramas que mostram as principais divisões de uma empresa.



# Estrutura Organizacional

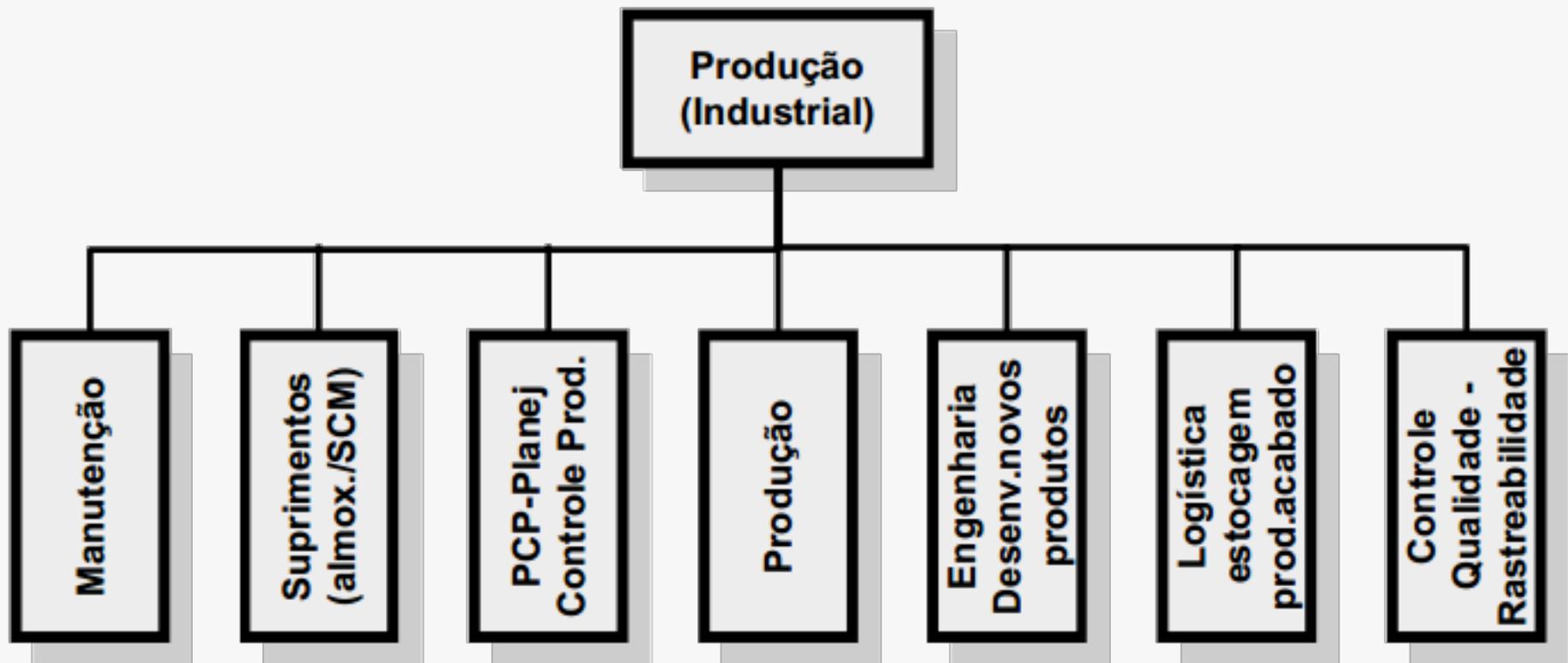
ERP

ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING



## As Principais Divisões de uma Empresa

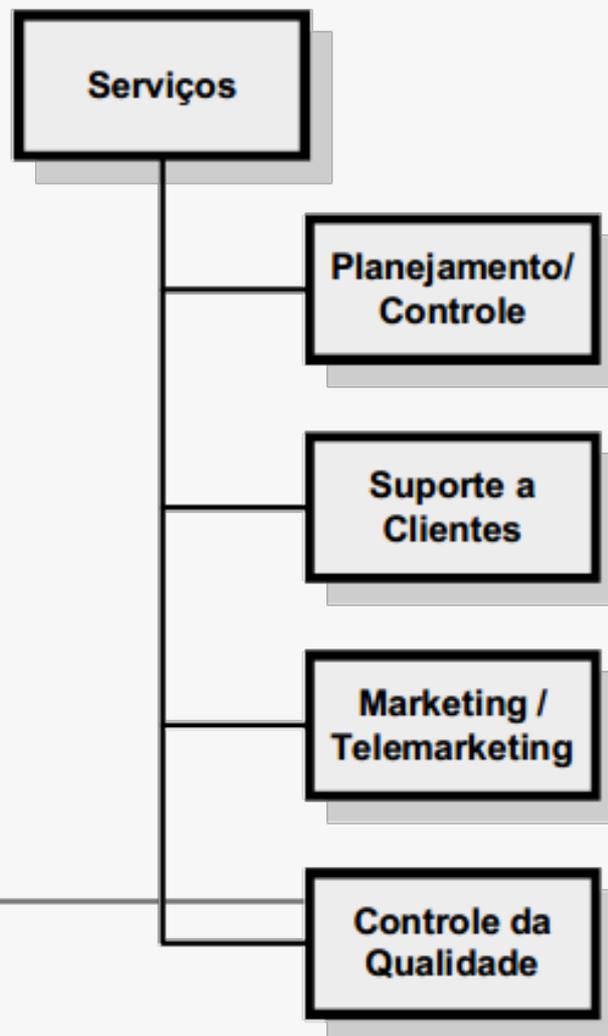
Vamos observar agora alguns organogramas que mostram as principais divisões de uma empresa.



# Estrutura Organizacional

## As Principais Divisões de uma Empresa

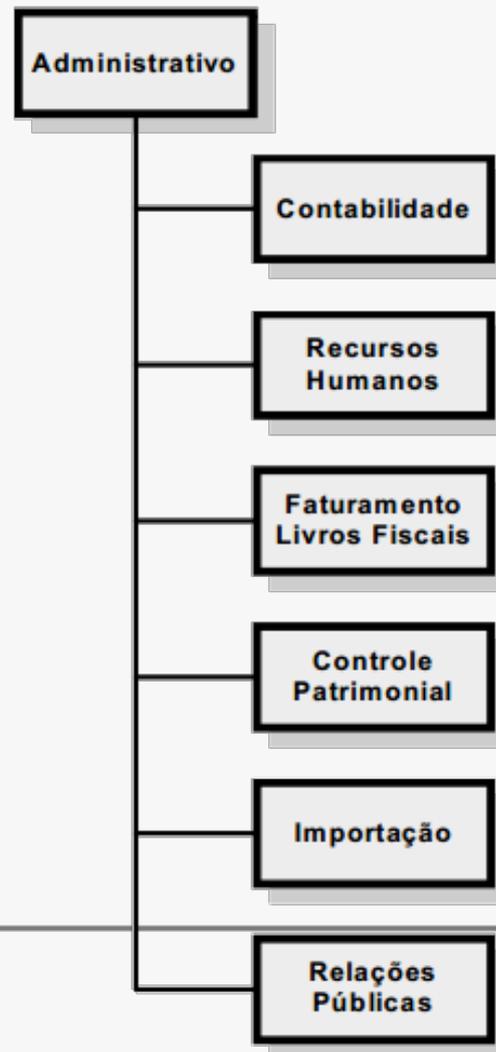
Vamos observar agora alguns organogramas que mostram as principais divisões de uma empresa.



# Estrutura Organizacional

## As Principais Divisões de uma Empresa

Vamos observar agora alguns organogramas que mostram as principais divisões de uma empresa.



# Estrutura Organizacional

## As Principais Divisões de uma Empresa

Vamos observar agora alguns organogramas que mostram as principais divisões de uma empresa.



# Estrutura Organizacional

## As Principais Divisões de uma Empresa

Vamos observar agora alguns organogramas que mostram as principais divisões de uma empresa.  
Áreas de Suporte – *Staff*.

**Assistência  
Técnica**

**Manutenção**

**Transportes**

**Vigilância  
Patrimonial**

**Jurídico**

**Medicina do  
Trabalho**

**Treinamento e  
Seleção**

**Manutenção**

**Auditoria**

**Publicidade e  
Propaganda**

...



# A Empresa

## Resumo

Muito bem. Dissecamos a empresa. O objetivo era prepará-lo para o que virá quando começarmos a desenvolver os módulos do ERP.

Ainda falaremos muito sobre as organizações. Como dito anteriormente, em muitos casos, um módulo do ERP representa um departamento da empresa. Assim sendo, vamos nos aprofundar muito no funcionamento das empresas.

Entraremos agora na Parte II, que trata do empreendedorismo.



# PARTE II

## Empreendedorismo



# Empreendedorismo

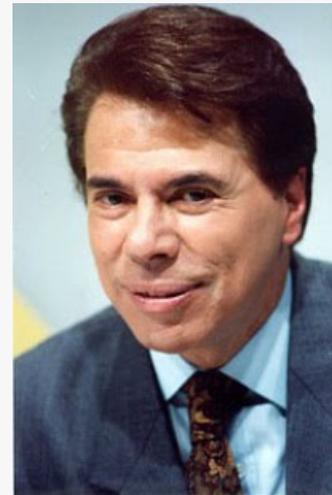
## Introdução

Empreendedorismo significa empreender, resolver um problema ou situação complicada. É um termo muito usado no âmbito empresarial e muitas vezes está relacionado com a criação de empresas ou produtos novos.

É importante estudar ou ler sobre isso? Sim, sem dúvida. Principalmente para quem está na área de TI. Alguns dos empreendedores mais famosos (e ricos) estão nessa área.

Segundo a Wikipedia, Em 2009, havia aproximadamente 19 milhões de pessoas consideradas empreendedoras no Brasil. Será você uma delas?

Segundo pesquisa realizada pela "Global Entrepreneurship Monitor", 34% dos brasileiros adultos são empreendedores. É um número bastante expressivo, que mostra a força do empreendedorismo no país.



# Empreendedorismo

## Conceitos

O conceito "Empreendedorismo" foi popularizado pelo economista Joseph Schumpeter, em 1945, como a base de sua teoria da Destruição criativa. Segundo Schumpeter, o empreendedor é alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalista, que consegue reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas de sua empresa. De fato, Schumpeter chegou a escrever que a medida para uma sociedade ser considerada capitalista é saber se ela confia seu processo econômico ao homem de negócios privado.



Kenneth E. Knight (em 1967) e Peter Drucker (em 1970) introduziram no empreendedorismo a ideia da necessidade de arriscar em algum negócio para montar a organização.

Gifford Pinchot III (em 1985, com) introduziu o conceito de *intraempreendedor*, ou seja, uma pessoa empreendedora, mas que trabalha dentro de uma organização.

Uma das definições mais aceitas hoje em dia é dada pelo estudioso Robert D. Hisrich, em seu livro "Empreendedorismo". Segundo ele, empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.



# Empreendedorismo

## Perfil do Empreendedor

Será que você tem perfil para ser um empreendedor?



O site do SEBRAE destaca os aspectos fundamentais da personalidade do empreendedor.

### Perfil Empreendedor

Vejamos:

### Criatividade

Aceitar desafios e buscar soluções viáveis para o equacionamento de problemas.

### Liderança

Inspira confiança, motivar, delegar responsabilidades, formar equipes, criar um clima de moral elevado, saber compartilhar ideias, ouvir, aceitar opiniões, elogiar e criticar pessoas.

### Perseverança

Manter-se firme em seus propósitos, sem deixar de enxergar os limites de suas possibilidades, buscando metas viáveis até mesmo em situações adversas.



# Empreendedorismo

## Perfil do Empreendedor

### Flexibilidade

Controlar seus impulsos para ajustar-se quando a situação demandar mudanças. Estar aberto para estudar e aprender sempre.

### Vontade de Trabalhar

Dedicar-se plenamente e de forma entusiasmada ao seu negócio.

### Automotivação

Encontrar a realização pessoal no trabalho e seus resultados.

### Formação Permanente

Buscar constantemente informações sobre o mercado e atualização profissional sobre novas técnicas gerenciais.

### Organização

Compreender as relações internas para ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, entender as alterações ocorridas no meio ambiente externo de forma a estruturar a empresa para melhor lidar com essas mudanças.

### Senso Crítico

Antecipar-se aos problemas principais, analisando-os friamente.

E se você tem esse perfil mas está preso a um emprego, o que fazer? Faça as duas coisas ao mesmo tempo. Quando seu negócio estiver rendendo mais que o emprego, saia do emprego. Se você acha que é demais para você fazer duas coisas ao mesmo tempo, continue no emprego, pois você não tem perfil para empreendedor ou empresário.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

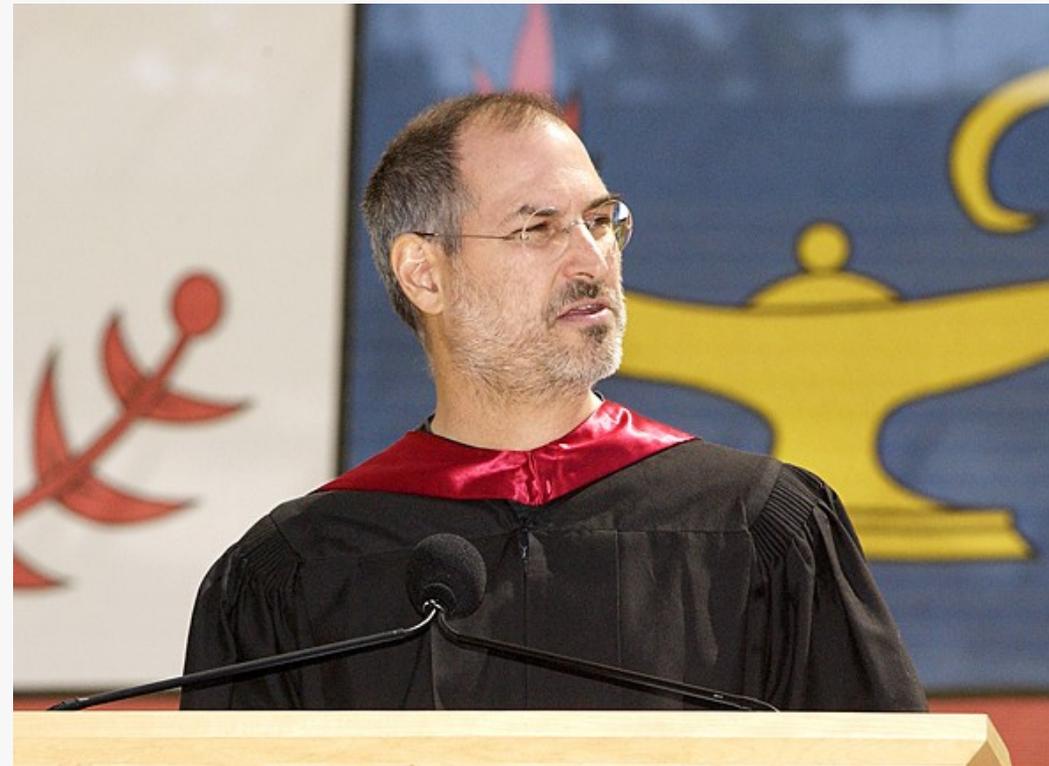
Palavras de Steve Jobs.

Vou colocar aqui, na íntegra, o discurso feito pelo mestre Jobs, criador da Apple, para os formando de Stanford em 2005. Leia com atenção e veja as diversas lições que podemos tirar das palavras desse visionário.

“Estou honrado de estar aqui, na formatura de uma das melhores universidades do mundo. Eu nunca me formei na universidade. Que a verdade seja dita, isso é o mais perto que eu já cheguei de uma cerimônia de formatura. Hoje, eu gostaria de contar a vocês três histórias da minha vida. E é isso. Nada demais. Apenas três histórias.

**A primeira história é sobre ligar os pontos.**

Eu abandonei o Reed College depois de seis meses, mas fiquei enrolando por mais 18 meses antes de realmente abandonar a escola.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

E por que eu a abandonei? Tudo começou antes de eu nascer. Minha mãe biológica era uma jovem universitária solteira que decidiu me dar para a adoção. Ela queria muito que eu fosse adotado por pessoas com curso superior. Tudo estava armado para que eu fosse adotado no nascimento por um advogado e sua esposa. Mas, quando eu apareci, eles decidiram que queriam mesmo uma menina.

Então meus pais, que estavam em uma lista de espera, receberam uma ligação no meio da noite com uma pergunta: "Apareceu um garoto. Vocês o querem?" Eles disseram: "É claro."

Minha mãe biológica descobriu mais tarde que a minha mãe nunca tinha se formado na faculdade e que o meu pai nunca tinha completado o ensino médio.

Ela se recusou a assinar os papéis da adoção. Ela só aceitou meses mais tarde quando os meus pais prometeram que algum dia eu iria para a faculdade. E, 17 anos mais tarde, eu fui para a faculdade. Mas, inocentemente escolhi uma faculdade que era quase tão cara quanto Stanford. E todas as economias dos meus pais, que eram da classe trabalhadora, estavam sendo usados para pagar as mensalidades. Depois de seis meses, eu não podia ver valor naquilo.

Eu não tinha ideia do que queria fazer na minha vida e menos ideia ainda de como a universidade poderia me ajudar naquela escolha. E lá estava eu, gastando todo o dinheiro que meus pais tinham juntado durante toda a vida. E então decidi largar e acreditar que tudo ficaria ok.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

Foi muito assustador naquela época, mas olhando para trás foi uma das melhores decisões que já fiz. No minuto em que larguei, eu pude parar de assistir às matérias obrigatórias que não me interessavam e comecei a frequentar aquelas que pareciam interessantes. Não foi tudo assim romântico. Eu não tinha um quarto no dormitório e por isso eu dormia no chão do quarto de amigos. Eu recolhia garrafas de Coca-Cola para ganhar 5 centavos, com os quais eu comprava comida. Eu andava 11 quilômetros pela cidade todo domingo à noite para ter uma boa refeição no templo hare-krishna. Eu amava aquilo.

Muito do que descobri naquela época, guiado pela minha curiosidade e intuição, mostrou-se mais tarde ser de uma importância sem preço.

Vou dar um exemplo: o Reed College oferecia naquela época a melhor formação de caligrafia do país. Em todo o campus, cada poster e cada etiqueta de gaveta eram escritas com uma bela letra de mão. Como eu tinha largado o curso e não precisava frequentar as aulas normais, decidi assistir as aulas de caligrafia. Aprendi sobre fontes com serifa e sem serifa, sobre variar a quantidade de espaço entre diferentes combinações de letras, sobre o que torna uma tipografia boa. Aquilo era bonito, histórico e artisticamente sutil de uma maneira que a ciência não pode entender. E eu achei aquilo tudo fascinante.

Nada daquilo tinha qualquer aplicação prática para a minha vida.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

Mas 10 anos mais tarde, quando estávamos criando o primeiro computador Macintosh, tudo voltou. E nós colocamos tudo aquilo no Mac. Foi o primeiro computador com tipografia bonita. Se eu nunca tivesse deixado aquele curso na faculdade, o Mac nunca teria tido as fontes múltiplas ou proporcionalmente espaçadas. E considerando que o Windows simplesmente copiou o Mac, é bem provável que nenhum computador as tivesse.

Se eu nunca tivesse largado o curso, nunca teria frequentado essas aulas de caligrafia e os computadores poderiam não ter a maravilhosa caligrafia que eles têm. É claro que era impossível conectar esses fatos olhando para frente quando eu estava na faculdade. Mas aquilo ficou muito, muito claro olhando para trás 10 anos depois.

De novo, você não consegue conectar os fatos olhando para frente. Você só os conecta quando olha para trás. Então tem que acreditar que, de alguma forma, eles vão se conectar no futuro. Você tem que acreditar em alguma coisa - sua garra, destino, vida, karma ou o que quer que seja. Essa maneira de encarar a vida nunca me decepcionou e tem feito toda a diferença para mim.

**Minha segunda história é sobre amor e perda.**

Eu tive sorte porque descobri bem cedo o que queria fazer na minha vida. Woz e eu começamos a Apple na garagem dos meus pais quando eu tinha 20 anos. Trabalhamos duro e, em 10 anos, a Apple se transformou em uma empresa de 2 bilhões de dólares e mais de 4 mil empregados.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

Um ano antes, tínhamos acabado de lançar nossa maior criação – o Macintosh – e eu tinha 30 anos.

E aí fui demitido. Como é possível ser demitido da empresa que você criou? Bem, quando a Apple cresceu, contratamos alguém para dirigir a companhia.

No primeiro ano, tudo deu certo, mas com o tempo nossas visões de futuro começaram a divergir.

Quando isso aconteceu, o conselho de diretores ficou do lado dele. O que tinha sido o foco de toda a minha vida adulta tinha ido embora e isso foi devastador.

Fiquei sem saber o que fazer por alguns meses.

Senti que tinha decepcionado a geração anterior de empreendedores. Que tinha deixado cair o bastão no momento em que ele estava sendo passado para mim.

Eu encontrei David Peckard e Bob Noyce e tentei me desculpar por ter estragado tudo daquela maneira. Foi um fracasso público e eu até mesmo pensei em deixar o Vale do Silício.

Mas, lentamente, eu comecei a me dar conta de que eu ainda amava o que fazia. Foi quando decidi começar de novo.

Não enxerguei isso na época, mas ser demitido da Apple foi a melhor coisa que podia ter acontecido para mim.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

O peso de ser bem sucedido foi substituído pela leveza de ser de novo um iniciante, com menos certezas sobre tudo. Isso me deu liberdade para começar um dos períodos mais criativos da minha vida.

Durante os cinco anos seguintes, criei uma companhia chamada NeXT, outra companhia chamada Pixar e me apaixonei por uma mulher maravilhosa que se tornou minha esposa.

A Pixar fez o primeiro filme animado por computador, Toy Story, e é o estúdio de animação mais bem sucedido do mundo. Em uma inacreditável guinada de eventos, a Apple comprou a NeXT, eu voltei para a empresa e a tecnologia que desenvolvemos nela está no coração do atual renascimento da Apple.

E Lorene e eu temos uma família maravilhosa. Tenho certeza de que nada disso teria acontecido se eu não tivesse sido demitido da Apple.

Foi um remédio horrível, mas eu entendo que o paciente precisava. Às vezes, a vida bate com um tijolo na sua cabeça. Não perca a fé. Estou convencido de que a única coisa que me permitiu seguir adiante foi o meu amor pelo que fazia.

**Você tem que descobrir o que você ama.** Isso é verdadeiro tanto para o seu trabalho quanto para com as pessoas que você ama.

Seu trabalho vai preencher uma parte grande da sua vida, e a única maneira de ficar realmente satisfeito é fazer o que você acredita ser um ótimo trabalho.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

E a única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que você faz.

Se você ainda não encontrou o que é, continue procurando. Não sossegue. Assim como todos os assuntos do coração, você saberá quando encontrar. E, como em qualquer grande relacionamento, só fica melhor e melhor à medida que os anos passam. Então continue procurando até você achar. Não sossegue.

### **Minha terceira história é sobre morte.**

Quando eu tinha 17 anos, li uma frase que era algo assim: "Se você viver cada dia como se fosse o último, um dia ele realmente será o último."

Aquilo me impressionou, e desde então, nos últimos 33 anos, eu olho para mim mesmo no espelho toda manhã e pergunto: **"Se hoje fosse o meu último dia, eu gostaria de fazer o que farei hoje?"** E se a resposta é "não" por muitos dias seguidos, sei que preciso mudar alguma coisa.

Lembrar que estarei morto em breve é a ferramenta mais importante que já encontrei para me ajudar a tomar grandes decisões.

Porque quase tudo – expectativas externas, orgulho, medo de passar vergonha ou falhar – caem diante da morte, deixando apenas o que é apenas importante. Não há razão para não seguir o seu coração.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

Lembrar que você vai morrer é a melhor maneira que eu conheço para evitar a armadilha de pensar que você tem algo a perder. Você já está nu. Não há razão para não seguir seu coração.

Há um ano, eu fui diagnosticado com câncer. Era 7h30 da manhã e eu tinha uma imagem que mostrava claramente um tumor no pâncreas. Eu nem sabia o que era um pâncreas.

Os médicos me disseram que aquilo era certamente um tipo de câncer incurável, e que eu não deveria esperar viver mais de três a seis semanas. Meu médico me aconselhou a ir para casa e arrumar minhas coisas – que é o código dos médicos para "preparar para morrer".

Significa tentar dizer às suas crianças em alguns meses tudo aquilo que você pensou ter os próximos 10 anos para dizer. Significa dizer seu adeus.

Eu vivi com aquele diagnóstico o dia inteiro. Depois, à tarde, eu fiz uma biópsia, em que eles enfiaram um endoscópio pela minha garganta abaixo, através do meu estômago e pelos intestinos. Colocaram uma agulha no meu pâncreas e tiraram algumas células do tumor. Eu estava sedado, mas minha mulher, que estava lá, contou que quando os médicos viram as células em um microscópio, começaram a chorar.

Era uma forma muito rara de câncer pancreático que podia ser curada com cirurgia. Eu operei e estou bem.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

Isso foi o mais perto que eu estive de encarar a morte e eu espero que seja o mais perto que vou ficar pelas próximas décadas.

Tendo passado por isso, posso agora dizer a vocês, com um pouco mais de certeza do que quando a morte era um conceito apenas abstrato: ninguém quer morrer. Até mesmo as pessoas que querem ir para o céu não querem morrer para chegar lá.

Ainda assim, a morte é o destino que todos nós compartilhamos. Ninguém nunca conseguiu escapar. E assim é como deve ser, porque a morte é muito provavelmente a principal invenção da vida. É o agente de mudança da vida. Ela limpa o velho para abrir caminho para o novo.

Nesse momento, o novo é você. Mas algum dia, não muito distante, você gradualmente se tornará um velho e será varrido. Desculpa ser tão dramático, mas isso é a verdade.

O seu tempo é limitado, então não o gaste vivendo a vida de um outro alguém.

Não fique preso pelos dogmas, que é viver com os resultados da vida de outras pessoas.

Não deixe que o barulho da opinião dos outros cale a sua própria voz interior.

E o mais importante: tenha coragem de seguir o seu próprio coração e a sua intuição. Eles de alguma maneira já sabem o que você realmente quer se tornar. Todo o resto é secundário.



# Empreendedorismo

## Você tem que Encontrar o que Você Ama – Steve Jobs

Quando eu era pequeno, uma das bíblias da minha geração era o Whole Earth Catalog. Foi criado por um sujeito chamado Stewart Brand em Menlo Park, não muito longe daqui. Ele o trouxe à vida com seu toque poético. Isso foi no final dos anos 60, antes dos computadores e dos programas de paginação. Então tudo era feito com máquinas de escrever, tesouras e câmeras Polaroid.

Era como o Google em forma de livro, 35 anos antes de o Google aparecer. Era idealista e cheio de boas ferramentas e noções. Stewart e sua equipe publicaram várias edições de Whole Earth Catalog e, quando ele já tinha cumprido sua missão, eles lançaram uma edição final. Isso foi em meados de 70 e eu tinha a idade de vocês.

Na contracapa havia uma fotografia de uma estrada de interior ensolarada, daquele tipo onde você poderia se achar pedindo carona se fosse aventureiro. Abaixo, estavam as palavras:

"Continue com fome, continue bobo."

Foi a mensagem de despedida deles. Continue com fome. Continue bobo. E eu sempre desejei isso para mim mesmo. E agora, quando vocês se formam e começam de novo, eu desejo isso para vocês. Continuem com fome. Continuem bobos.

*Steven Jobs*



# Plano de Negócios

## Introdução

Plano de Negócios é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado.

O termo em inglês é *Business Plan*. Também é conhecido como "Plano Empresarial".

Geralmente é escrito por empreendedores, quando há intenção de se iniciar um negócio, mas também pode ser utilizado como ferramenta de marketing interno e gestão. Pode ser uma representação do modelo de negócios a ser seguido. Reúne informações tabulares e escritas de como o negócio é ou deverá ser.

O plano de negócios também é utilizado para comunicar o conteúdo a investidores de risco, que podem se decidir a aplicar recursos no empreendimento.

BOLSON, (2003) define da seguinte forma: "é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros".



# Plano de Negócios



## Estrutura

O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio. Elas são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano de negócios entender como funciona o empreendimento e o que se planeja.

O plano completo usualmente é visto como uma coleção de subplanos, incluindo “Plano Financeiro”, “Plano de Marketing”, “Plano de Produção”, e “Plano de Recursos Humanos”. Desse modo o leitor também espera compreender seus produtos e serviços, seu mercado, sua situação financeira, sua estratégia de marketing e demais recursos.

Não existe um modelo fixo de estrutura. Os planos não são idênticos. Alguns usarão certas seções, outros não.

Vou abordar as diversas seções que podem existir num plano de negócios e depois apresentar o link para um documento do SEBRAE que ajuda de forma detalhada a montar um plano de negócios.

Boa parte do que será informado a seguir está disponível na Wikipedia e/ou no portal do SEBRAE.

### Capa e Sumário

A capa fornece a primeira impressão e pode determinar o grau de atenção que o leitor proporcionará inicialmente para o documento. Às vezes um plano tem o formato de um artigo, perdendo o sentido o uso da capa.

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios — no caso impresso também a página respectiva onde se encontra.



# Plano de Negócios



## Estrutura

### Sumário Executivo

É a principal seção do plano de negócios. Através do sumário executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o plano de negócios.

### Planejamento Estratégico do Negócio

Nessa seção são definidos os rumos do empreendimento, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), bem como a descrição da visão e missão do empreendimento. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações do empreendimento.

### Descrição da Empresa / Empreendimento

Nesta seção deve-se descrever o empreendimento, seu histórico, estrutura organizacional, localização, contatos, parcerias, serviços terceirizados, etc.

Em caso de empresa já constituída, descrever também seu crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social e impostos

### Produtos e Serviços

Descrever quais são os produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.



# Plano de Negócios



ENTERPRISE  
RESOURCE PLANNING



## Estrutura

### Análise de Mercado

Deve-se mostrar que se conhece muito bem o mercado consumidor do produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a participação de mercado do empreendimento e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

A análise do mercado envolve pelo menos três dimensões: o mercado consumidor atual e potencial, os fornecedores e os concorrentes atuais e potenciais. Com os resultados obtidos, opte por apresentar dados estatísticos que funcionem como indicadores para a viabilidade do nosso negócio, de acordo com a atuação do mercado.

### Plano de Marketing

Apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda.

Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Destaca ainda a necessidade da interação com os clientes buscando destes respostas para melhoria contínua do mesmo.



# Plano de Negócios



## Estrutura

### Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de seu empreendimento e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio.

Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

### Metodologia

Como será feito o trabalho. Estabelecimento de um cronograma de execução e, se possível, elaborar um fluxograma ou diagrama do processo.

### Parceiros

Alguém com o qual você possa contar para que esse projeto possa ser implementado. Exemplo: fornecedores, entidades de classes, universidades, empresas ligadas à mídia (comunicação), ONGs e outros.



# Startups

## Introdução

Uma companhia start-up ou startup é uma empresa com um histórico operacional limitado. Essas empresas, geralmente recém-criadas, estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados. O termo tornou-se popular internacionalmente durante a bolha da internet, quando um grande número de empresas ponto com foram fundadas.

Essas empresas, normalmente de base tecnológica, possuem espírito empreendedor e uma constante busca por um modelo de negócio inovador. Este modelo de negócios é a maneira como a startup gera valor – ou seja, como transforma seu trabalho em dinheiro. Um exemplo é o modelo de negócios do Google que se baseia em cobrar por cada click nos anúncios mostrados nos resultados de busca. Empresas que criam modelos de negócio altamente escaláveis, a baixos custos e a partir de ideias inovadoras, são empresas startups.



# Startups

## Conceitos

Vejamos o que mais a wikipedia tem a nos dizer sobre o assunto.

*Uma startup é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.*

*Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica dela é possuir risco envolvido no negócio.*

*Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis, ou seja, possuem uma expectativa de crescimento muito grande quando dão certo.*

*Algumas empresas já solidificadas no mercado e líderes em seus segmentos, como o Google, a Yahoo e o Ebay, também são consideradas startups.*

*Outro exemplo de startup seria o modelo de negócio de franquias: o franqueado paga royalties por uma marca, mas tem acesso a uma receita de sucesso com suporte do franquiador – e por isso aumenta suas chances de gerar lucro.*

*Startups não são somente empresas de internet. Elas só são mais frequentes na internet porque é bem mais barato criar uma empresa de software do que uma indústria.*

*É importante frisar que é muito comum encontrar pessoas interessadas em “ajudar” startups.*

*São os chamados “anjos”, que fazem um “investimento-anjo”.*

*É possível que você tenha tudo pronto e falta apenas um investimento. O “anjo” pode ser o que está faltando para você.*



# Startups

## Anjos

Vejamos a definição retirada do site Anjos do Brasil:

*O Investimento-Anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as startups) apresentando as seguintes características:*

- 1. É efetuado por profissionais (empresários, executivos e profissionais liberais) experientes, que agregam valor para o empreendedor com seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos além dos recursos financeiros, por isto é conhecido como smart-money.*
- 2. Tem normalmente uma participação minoritária no negócio.*
- 3. Não tem posição executiva na empresa, mas apoiam o empreendedor atuando como um mentor/conselheiro.*

*O Investidor-Anjo é normalmente um (ex-)empresário/empreendedor ou executivo que já trilhou uma carreira de sucesso, acumulando recursos suficientes para alocar uma parte para investir em novas empresas.*

*O termo "anjo" é utilizado pelo fato de não ser um investidor exclusivamente financeiro que fornece apenas o capital necessário para o negócio, mas por apoiar ao empreendedor, aplicando seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientá-lo e aumentar suas chances de sucesso.*

*O investimento-anjo em uma empresa é normalmente feito por um grupo de 2 a 5 investidores, tanto para diluição de riscos como para o compartilhamento da dedicação, sendo definido 1 ou 2 como investidores-líderes para cada negócio, para agilizar o processo de investimento. O investimento total por empresa é em média entre R\$ 200 mil a R\$ 500 mil, podendo chegar até R\$ 1 milhão.*



# Startups

## Modelo de Negócios

Pode ser uma boa procurar um “anjo”. Antes disso, entretanto, seria bom saber como desenhar o modelo de negócio de uma startup. Lembra do Plano de Negócios? Pois é, estamos falando de algo parecido aqui. O Plano de Negócios é um documento longo, ao passo que o modelo de negócios é um diagrama visual em que você consegue avaliar um negócio inteiro em uma única folha.

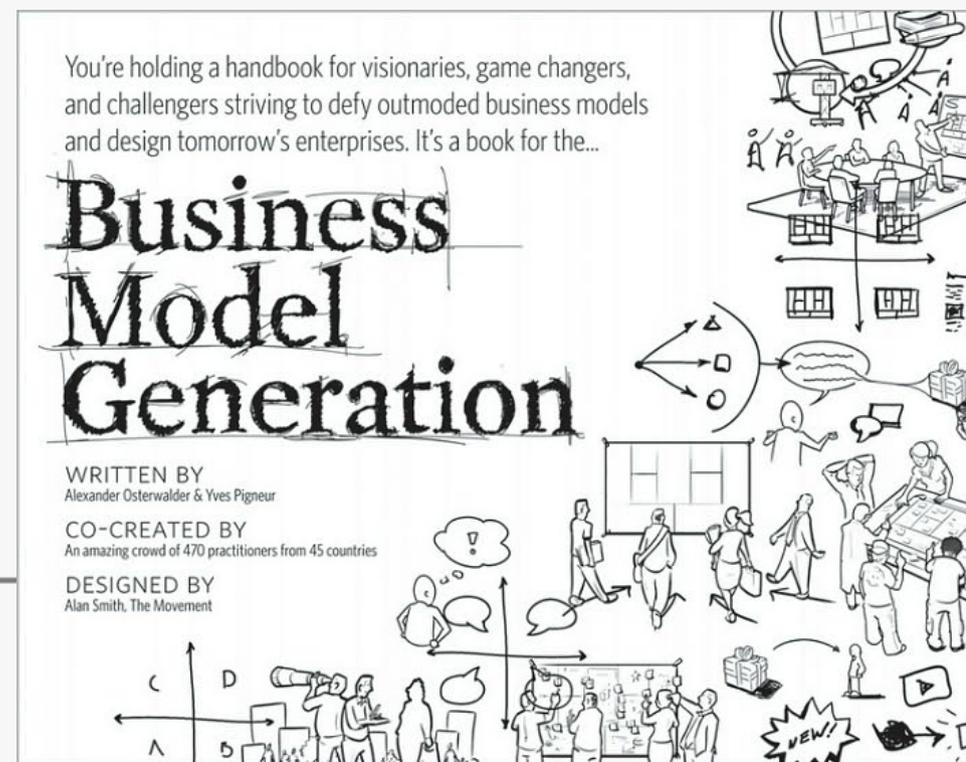
Um livro muito bom que trata do tema é o *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

O livro é hoje uma referência obrigatória para modelos de negócio. Traz exemplos que vão do iPod da Apple até o Nintendo Wii e Cirque du Soleil, mostrando os blocos que formam um modelo de sucesso.

Muita gente confunde Modelo de Negócio com fontes de receita. Modelo de negócio é como a empresa gera e captura valor no mercado.

É a forma pela qual uma empresa cria valor para todos os seus principais públicos de interesse. Ou seja, é a definição de quem é o cliente, qual é o problema dele, como o produto atende esse problema e como se ganha dinheiro com isso.

Vou resumir a metodologia *Business Model Generation*, abordada no livro.

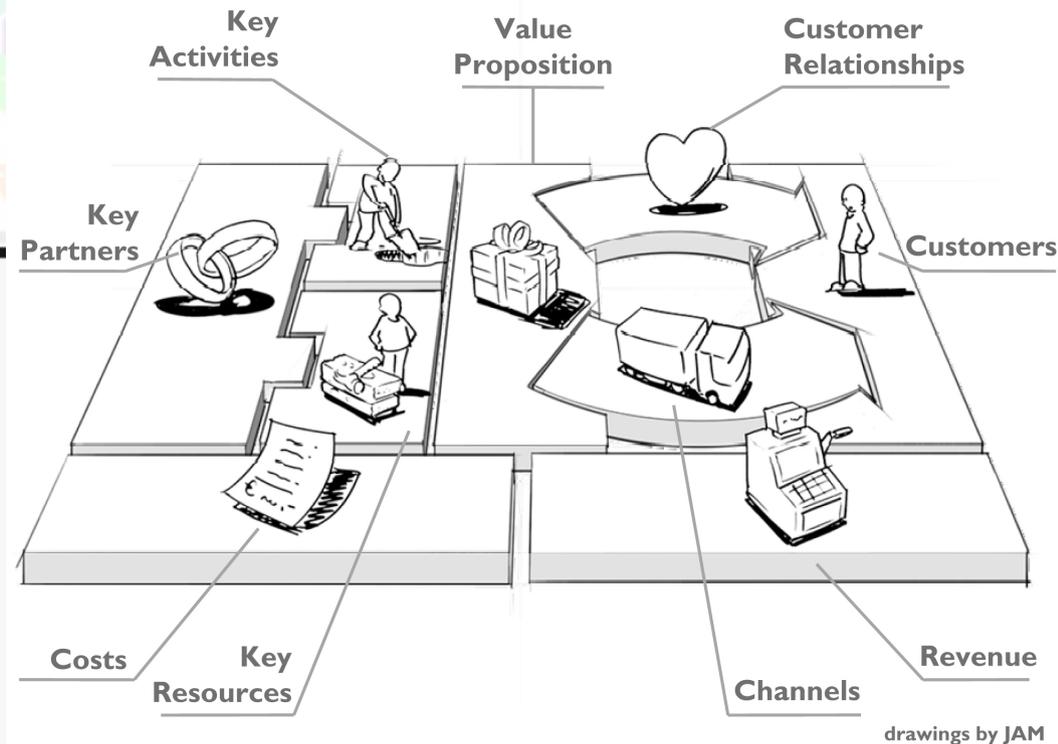


# Startups

## Modelo de Negócios

O Business Model Generation (BMG) "Consiste na geração de modelos visuais que exemplifiquem planos de negócios. Ilustram pontos-chave da administração do negócio e de seu *Business Plan*. O padrão mais utilizado de Business Model é o Canvas".

O Business Model Canvas (BMC) é "Modelo gráfico padrão, utilizado para gerenciamento estratégico, esboçando, em quadrantes ilustrativos, pontos-chave do modelo de negócios da startup, como infraestrutura (principais atividades, recursos e redes de parceiros), oferta (proposição de valor geral), clientes (segmentos, canais e relacionamento) e finanças (estrutura de custos e fluxo de caixa). É uma ferramenta que permite descrever, visualizar, avaliar e alterar o modelo de negócios. O *Business Model Canvas* foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder baseado no seu trabalho anterior sobre Business Model Ontology".



## Business Model Canvas



# Startups



## Modelo de Negócios

Os conceitos não ficaram apenas no mundo acadêmico. Observe uma pequena lista de instituições que praticam a metodologia.






## Modelo de Negócios

O Canvas é dividido em nove quadrantes que definirão resumidamente o seu modelo de negócios. Cada bloco do Canvas tem a hipótese do momento e seu "dual", um par formado por atividade e critério de validação.

- 1) Segmento de Clientes [Customer Segments]: quais públicos você atenderá? Quais são as suas principais necessidades?
- 2) Proposta de Valor [Value Proposition]: Como a sua empresa se diferenciará dos seus concorrentes. Razão pela qual os clientes comprarão da sua empresa e não de outra.
- 3) Canais [Channels]: meio pelo qual sua empresa fornecerá os produtos e serviços aos clientes.
- 4) Relacionamento com Clientes [Customer Relationship]: Como sua empresa estabelecerá ligações entre si e os seus diferentes segmentos de clientes.
- 5) Recursos-Chave [Key Resources]: recursos que são necessários para criar valor para o cliente.

6) Atividades-Chave [Key Activities]: Que atividades-chave a proposta de valor exige? O que é essencial para que seu negócio funcione?

7) Parceiros-Chave [Key Partners]: Quais e como deverão ser estabelecidas as alianças de negócios que complementam os outros aspectos do seu modelo de negócio.

8) Fontes de Receita [Revenue]: como a sua empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas.

9) Estrutura de Custo [Cost Structure]: consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios.

Quando for preencher o Canvas, comece pelo lado direito (itens de 1 a 5) que representa o valor que deve ser de fato gerado. O lado direito do cérebro representa a emoção. Após isso, você pode preencher o lado esquerdo (itens 6 a 9), que é associado ao lado esquerdo do cérebro (o lado da lógica), que representa a eficiência do modelo de negócios.





## Modelo de Negócios

Nada melhor do que exemplos. Observe a seguir o Canvas de algumas empresas que são ou foram referências em seus segmentos.

Você pode ver várias outras nos sites [startupbizmodel.com](http://startupbizmodel.com) e [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com).





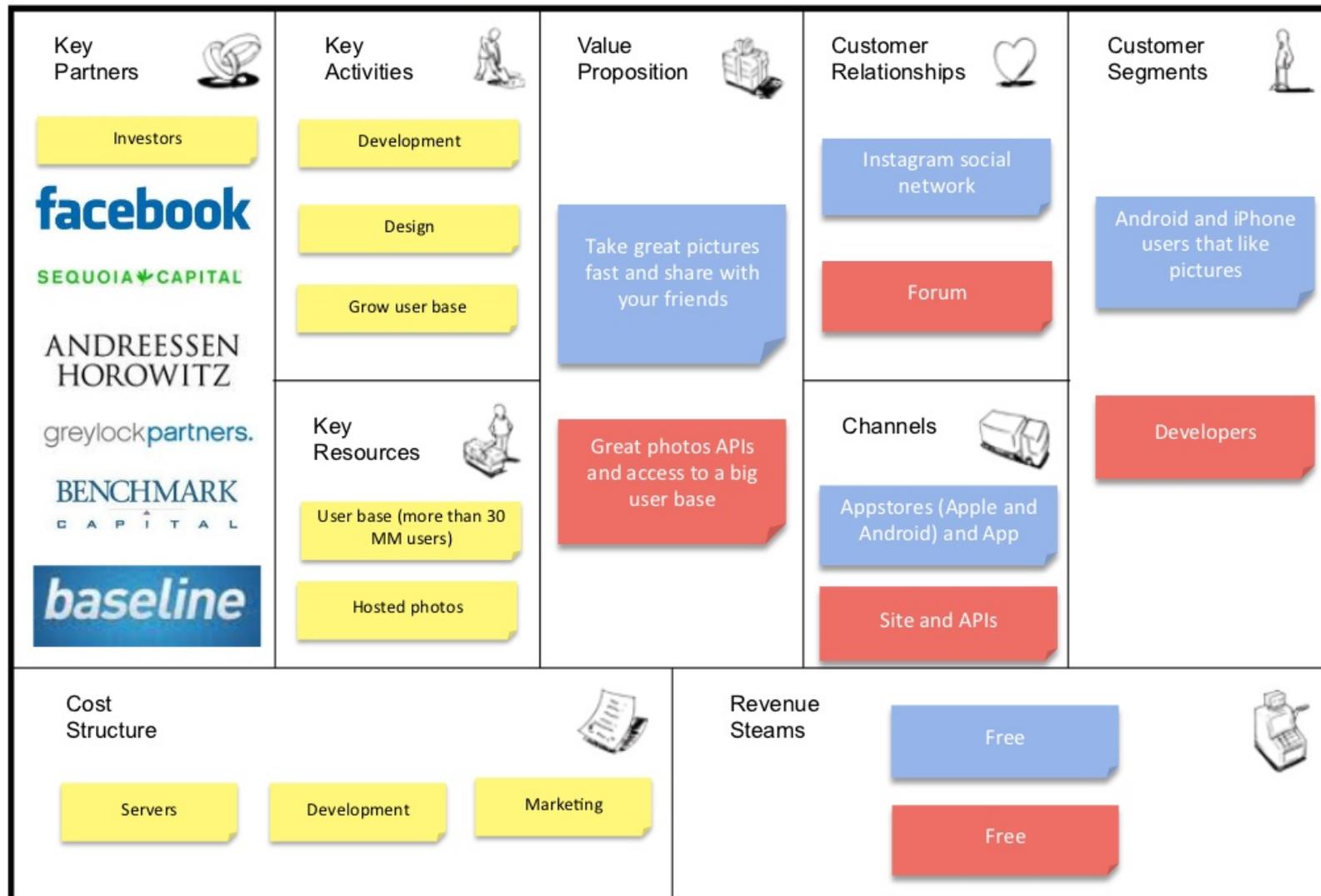
## Modelo de Negócios – Canvas Instagram

[startupbizmodel.com](http://startupbizmodel.com)

Instagram

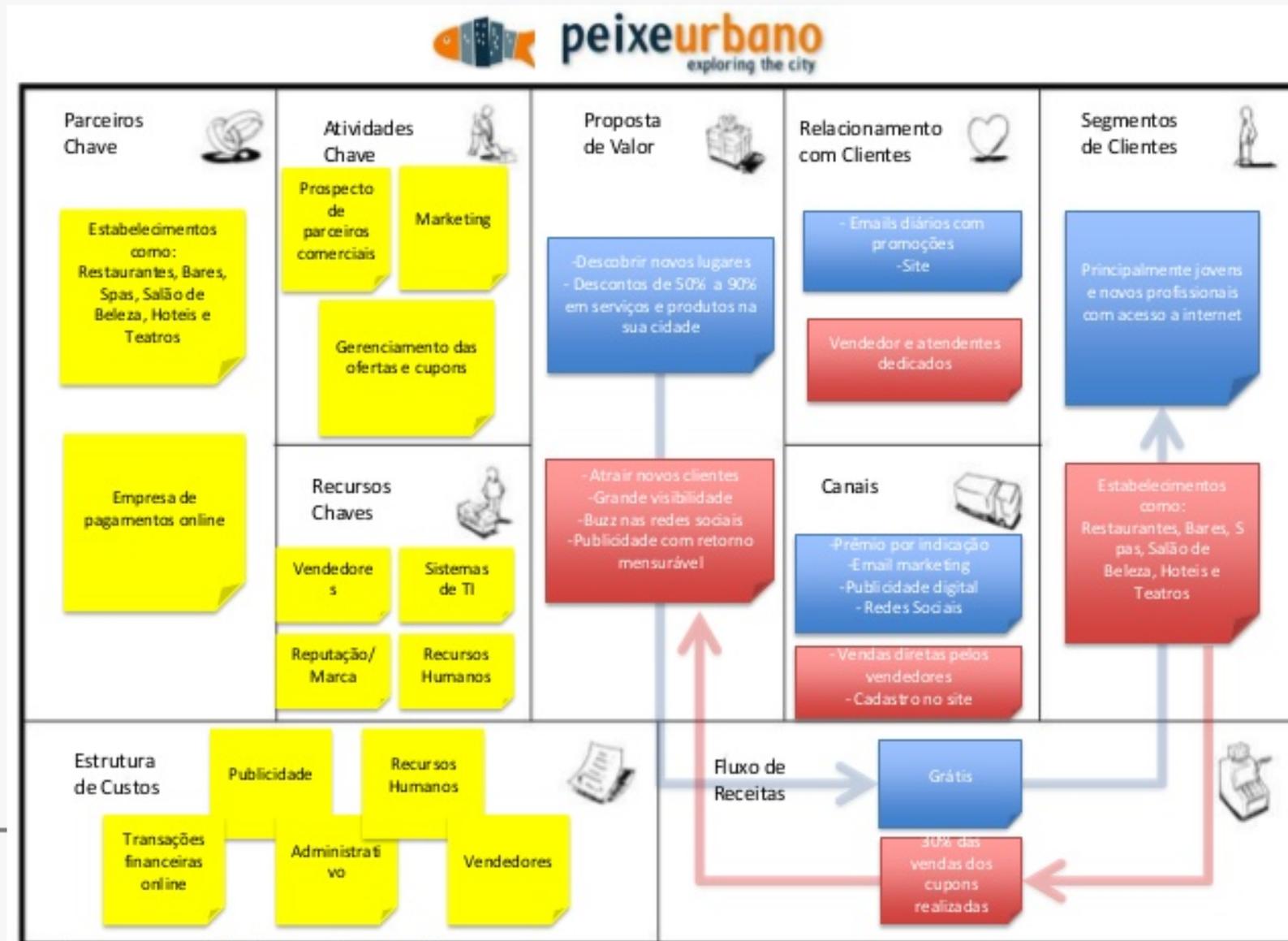


18 Dec - 2012



# Startups

## Modelo de Negócios – Canvas Peixe Urbano

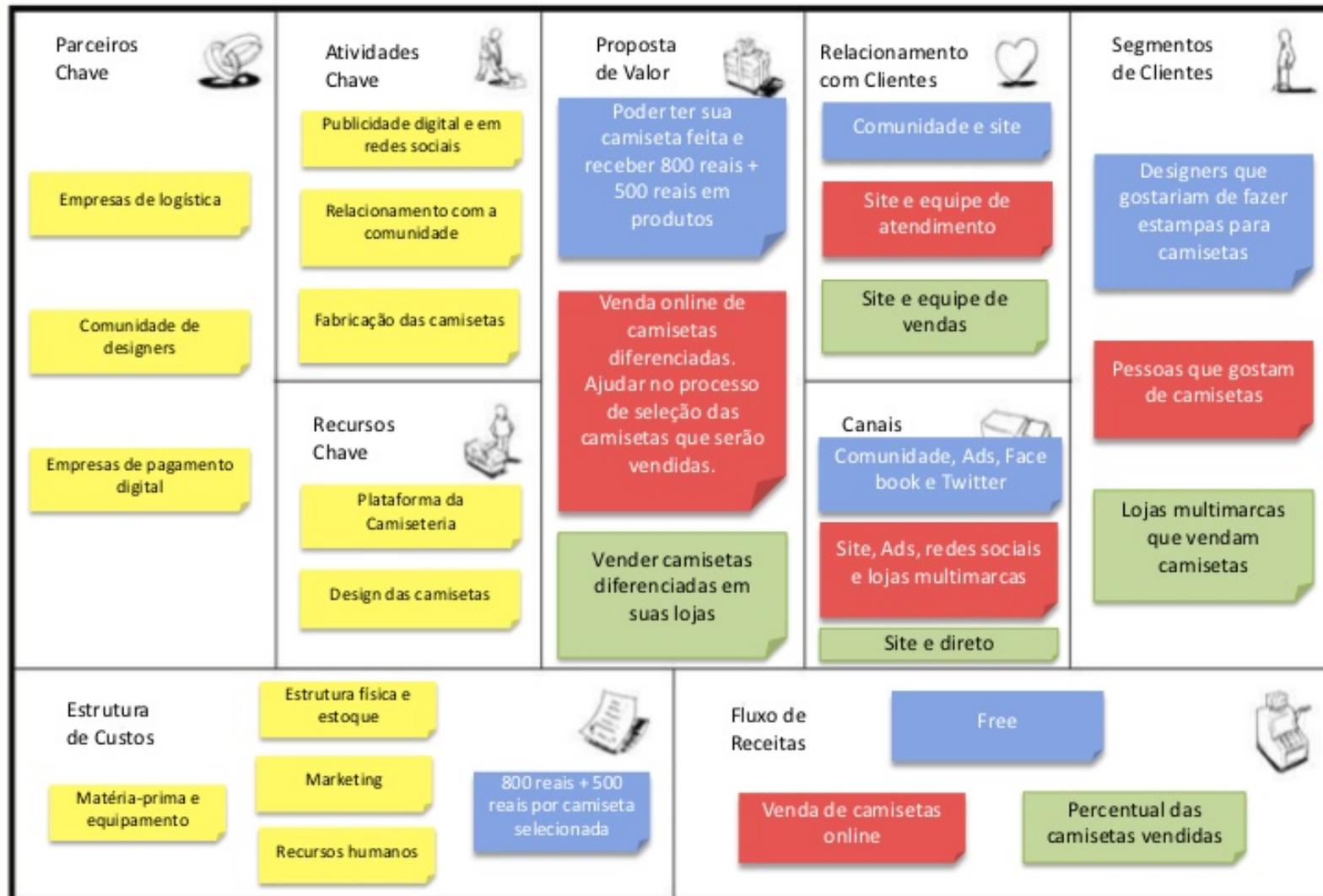




## Modelo de Negócios – Canvas Camiseteria

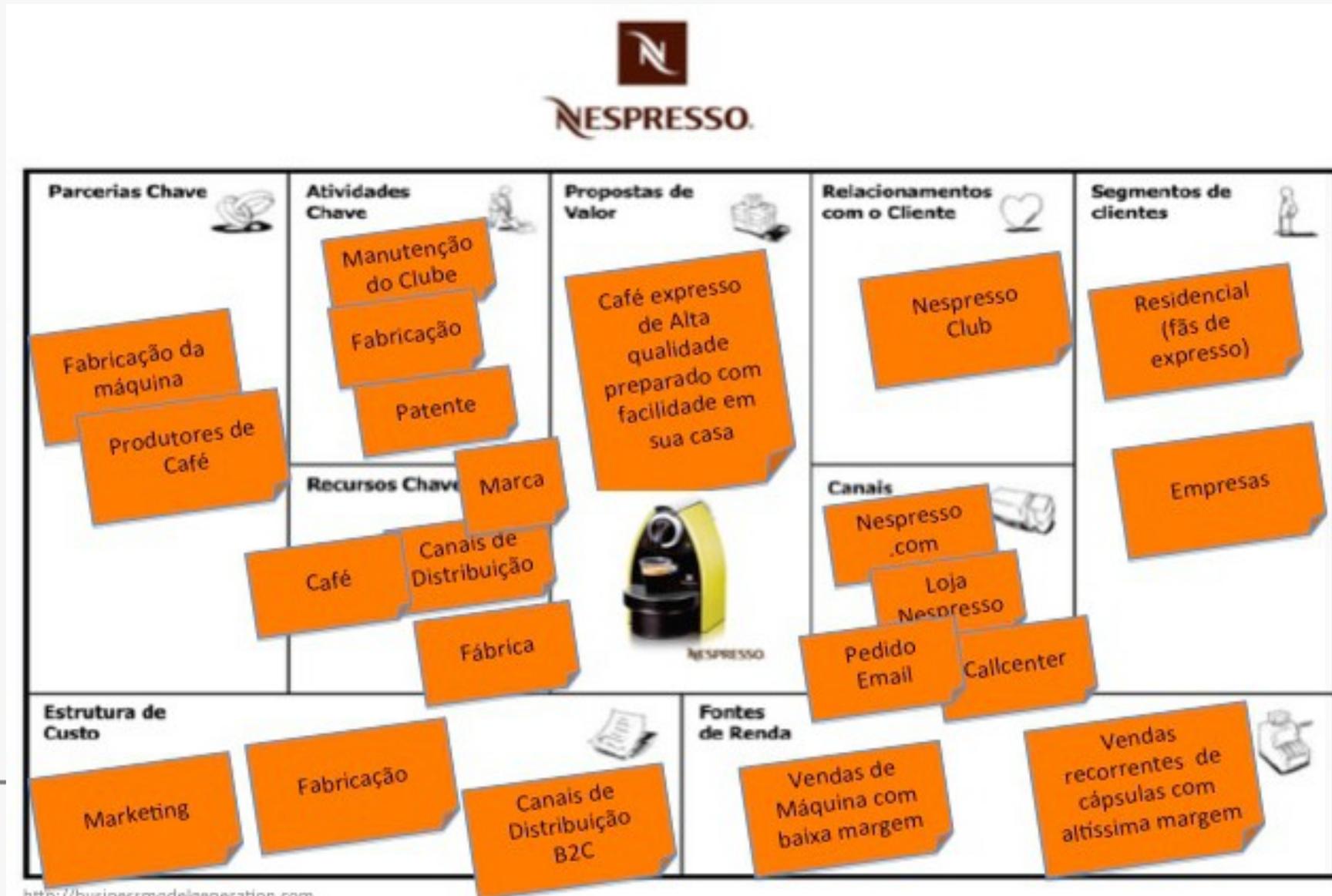
 [startupbizmodel.com](http://startupbizmodel.com)

### Camiseteria



# Startups

## Modelo de Negócios – Canvas Nespresso

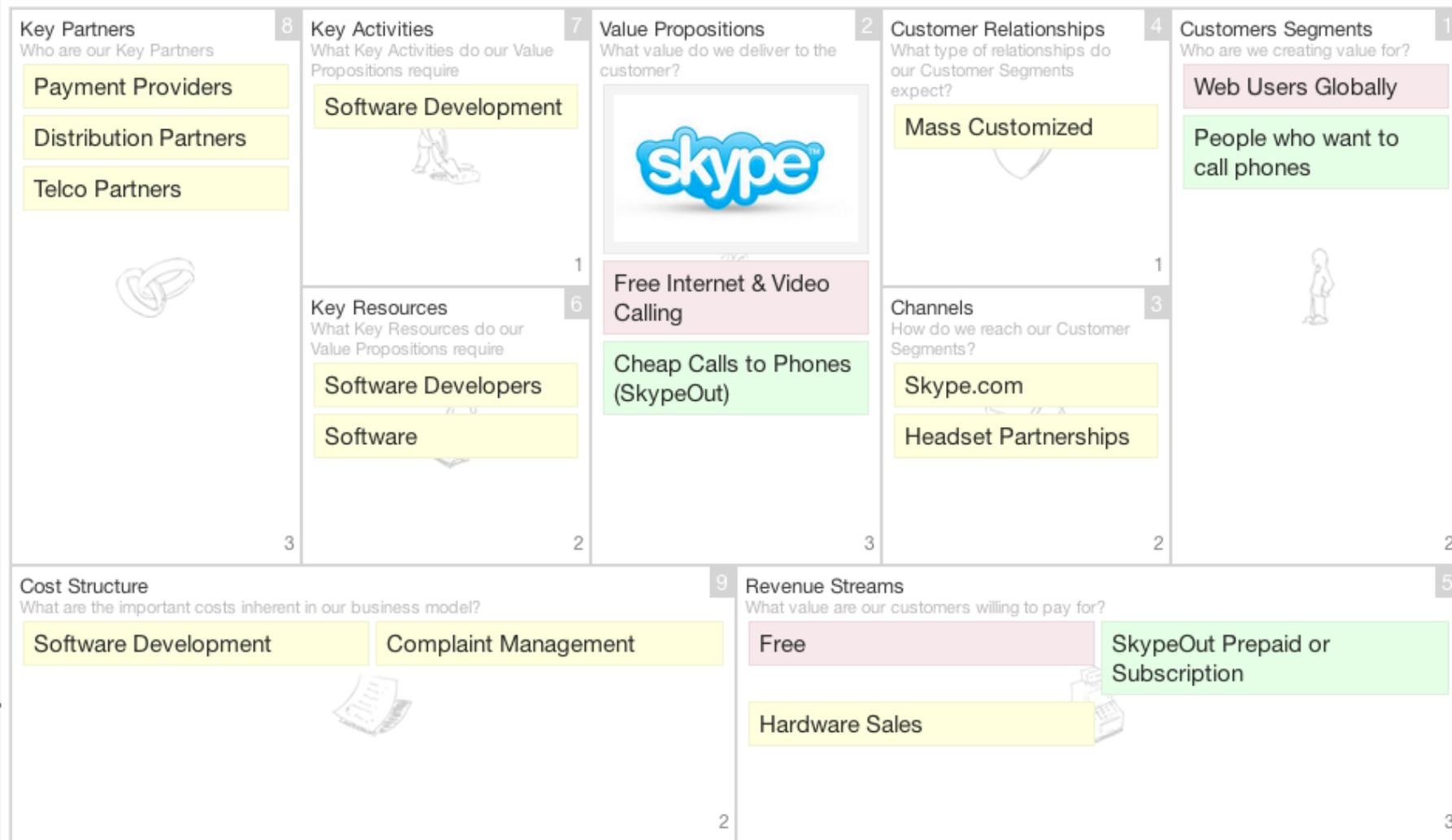




## Modelo de Negócios – Canvas Skype

### Skype

Example from Business Model Generation



# Mapas Mentais

## Introdução

Vamos à definição da Wikipedia:

Mapa mental, ou mapa da mente (*mindmap*) é o nome dado para um tipo de diagrama, sistematizado pelo inglês Tony Buzan, voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual; para a compreensão e solução de problemas; na memorização e aprendizado; na criação de manuais, livros e palestras; como ferramenta de brainstorming (tempestade de ideias); e no auxílio da gestão estratégica de uma empresa ou negócio.

Os mapas mentais procuram representar, com o máximo de detalhes possível, o relacionamento conceitual existente entre informações que normalmente estão fragmentadas, difusas e pulverizadas no ambiente operacional ou corporativo. Trata-se de uma ferramenta para ilustrar ideias e conceitos, dar-lhes forma e contexto, traçar os relacionamentos de causa, efeito, simetria e/ou similaridade que existem entre elas e torná-las mais palpáveis e mensuráveis, sobre os quais se possa planejar ações e estratégias para alcançar objetivos específicos



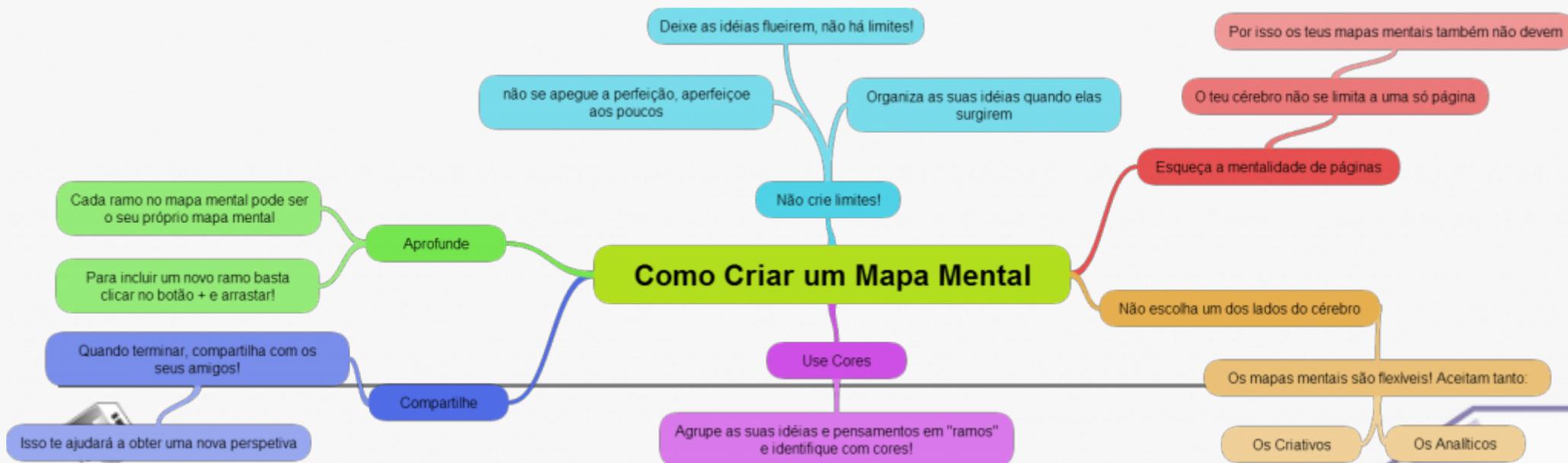
# Mapas Mentais

## Estrutura e Vantagens

Segundo Júlio Torres, A estrutura desse tipo de mapa pode ser simplificada da seguinte forma: no centro da página, você coloca a ideia geral. Dessa ideia irão irradiar-se outras ideias importantes – representadas por palavras-chave – como galhos de uma árvore saindo do tronco principal. E, desses galhos, vão saindo ramos que abrigam sub ideias relacionadas, diretamente, com a ideia do galho e, indiretamente, com a ideia geral.

As vantagens do Mapa Mental são enormes. À medida que constrói a árvore, você cria uma rede que ajuda a organizar seu cérebro, o que não acontece no sistema linear, em que as ideias são simplesmente copiadas uma depois da outra.

Além disso, existe uma visualização completa do assunto, sem risco de se esquecer de nenhuma parte importante.



# Mapas Mentais

## Vantagens e Uso

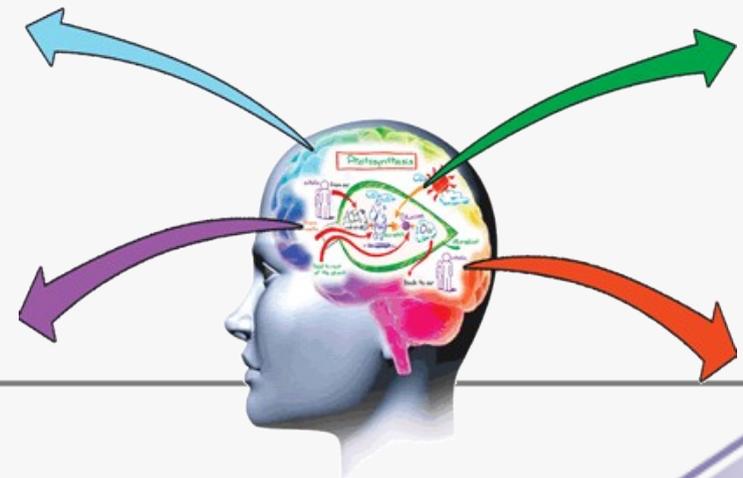
O nosso cérebro funciona melhor quando a informação é por nós processada e transformada em conhecimento. Este processamento permite uma maior personalização dos dados, convertendo-os em conceitos e imagens significativas para nós. Isto ocorre por meio da reflexão, compreensão e avaliação da informação, e traduzida em termos subjetivos – do nosso jeito.

Mapas Mentais contribuem nessa sequência, promovendo não só um estímulo para a nossa inteligência e criatividade, como também uma melhora na nossa capacidade de retenção e lembrança. São multissensoriais e dão uma perspectiva geral do assunto em estudo. Na construção de Mapas Mentais, a pessoa está usando, simultaneamente, os dois lados do cérebro. Mapas Mentais podem ser usados tanto para anotações como para reuniões, apresentações e planejamentos.

Mapa Mental é um instrumento de grande utilidade em qualquer processo de aprendizado e manipulação de dados.

Os especialistas em Mapa Mental recomendam que as palavras sejam escritas com letras maiúsculas, abreviadas ou não, e com variação de cores para estimular os dois lados do cérebro.

Para não confundir a visão, aconselha-se também a nunca colocar mais de três palavras em cada galho e apenas uma em cada ramo.



# Mapas Mentais



## Vantagens e Uso

Todos que fizeram uso desse método mostraram rápido avanço na habilidade de aprender, devido a vários fatores:

1) Envolvimento pessoal: você decide o que é importante e, portanto, é um processo subjetivo e ativo ao mesmo tempo. Você tem oportunidade de usar a criatividade.

2) Aprendizado multissetorial: você desenha, escreve, lê e pensa de uma forma sistemática e global sobre o assunto a ser aprendido.

3) Associação: o cérebro é constituído de células nervosas (neurônios) que se ramificam e formam uma verdadeira rede com os outros neurônios por meio de conexões físico-químicas (sinapses). O processo do Mapa Mental mimetiza o modo como o cérebro funciona – palavras misturando-se com ilustrações – conectadas numa rede de conhecimento.

4) Palavras-chave: o leitor é forçado a identificar palavras-chave que carregam a essência da ideia. São palavras que geram no cérebro imagens vívidas devido à grande significância das palavras, e estas imagens fortes são mais fáceis de ser memorizadas.

De um modo geral, as palavras-chave são substantivos ou verbos e mais concretas do que abstratas.

O cérebro humano tem ao mesmo tempo muitas semelhanças e diferenças quando comparado a um computador. O computador é capaz de trabalhar somente numa forma linear, passo a passo, sequencial. O cérebro, além de trabalhar linearmente, também utiliza associação e consegue fazer saltos quânticos, simultaneamente analisando (hemisfério esquerdo) e sintetizando (hemisfério direito).



# Mapas Mentais

## Dicas Para Fazer um Mapa Mental

As dicas a seguir são do Professor Júlio Torres, especialista em Teoria da Complexidade.

- Use um caderno sem pauta, de preferência bem grande. Use lápis ou canetas coloridas. As cores estimulam sua imaginação e dão uma melhor visão do todo. Comece no meio do papel com uma imagem colorida. Uma imagem vale por mil palavras, encoraja pensamentos criativos e aumenta a memória.
- Faça ramificações e escreva nelas palavras-chave referentes ao assunto.
- Evite escrever várias palavras na mesma ramificação. As palavras devem ser unidades, assim cada uma fica livre para você pendurar nela tantos outros conceitos quantos forem necessários.
- Como sua mente gera ideias muito rapidamente, sem pausas, não se preocupe com a organização. Isto ficará para o final do exercício.
- Desenhe caixinhas para as coisas que considerar mais importantes. Lembre-se que você está fazendo um desenho, e não escrevendo um texto. Desenhe setas para mostrar a relação entre as ramificações que ficam em partes diferentes do mapa.
- Depois de anotar tudo que vier à sua mente, faça a edição do seu Mapa Mental. Uma das formas é traçar círculos ou “nuvens” sobre as atividades afins, de preferência usando cores diferentes para cada área.
- Acrescente números para dar a ordem de importância ou para indicar uma ordem adequada, uma sequência nas suas anotações.
- Faça tantas edições quantas forem necessárias para ter um Mapa Mental completo e que ajude você ao máximo a alcançar o seu objetivo.
- Uma vez editado seu mapa, você terá uma representação reduzida com as informações mais relevantes. Será mais fácil a memorização daquele assunto mapeado.



# Mapas Mentais

## Softwares

Existem diversos softwares para o desenvolvimento de mapas mentais.

Sugiro que o leitor pesquise na Internet por:

- Software Mapa Mental
- Software Mind Map
- Mapa Mental Online
- Mind Map Online

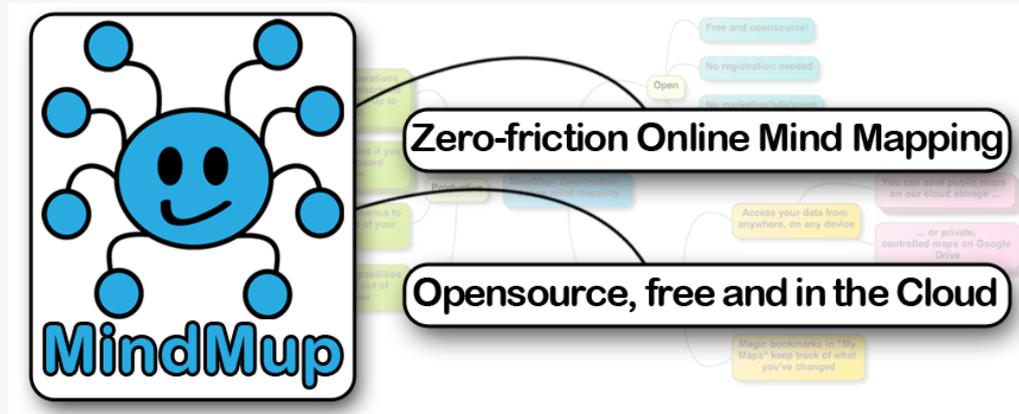
Dessa forma, o leitor encontrará vários aplicativos e ferramentas online para o desenvolvimentos de seus mapas mentais, muitas delas gratuitas.

Uma dessas ferramentas online é o Mind Mup, que possibilita o compartilhamento do mapa mental com outras pessoas, além de ser muito fácil trabalhar com ela.

Teste várias ferramentas até se sentir a vontade com uma e passe a utilizá-la para criar os seus mapas mentais.

Você encontra a ferramenta no endereço:

<https://www.mindmup.com/>



# Mapas Mentais

## Quem Mexeu no Meu Queijo?

“Quem Mexeu no Meu Queijo?” é um livro motivacional escrito pelo Dr. Spencer Johnson.

O livro apresenta uma parábola envolvendo quatro personagens: dois ratinhos, Sniff e Scurry, e dois “duendezinhos”, Hem e Haw.

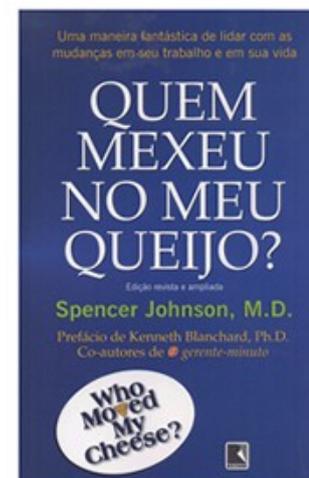
O livro é uma alegoria que retrata os objetivos que cada um de nós temos e as mudanças a que estamos sujeitos durante a busca destes objetivos. Durante a leitura, o leitor pode observar que atitude cada personagem toma diante das adversidades da vida e pode acabar se identificando com um dos personagens.

Como é a história? Resumindo:

Hem, Haw, Scurry e Sniff saem a procura do queijo (uma metáfora que representa o que querem e desejam na vida). Após longas caminhadas pelo labirinto eles encontram o Posto C de queijo.

Nos dias seguintes, os ratinhos Sniff e Scurry passam a acordar de manhã e correr pelo labirinto sempre no mesmo caminho até o posto C. Já os duendes Hem e Haw acordavam sem muita pressa e caminhavam lentamente em direção ao Posto C para apreciar o queijo.

Depois de um tempo, o queijo no Posto C acaba, Hem e Haw ficam muito decepcionados, Hem não aceita de maneira alguma aquilo. Já Sniff que previa aquilo, se juntou a Scurry e juntos foram em busca de um novo queijo. Hem e Haw continuaram visitando o Posto C durante mais uns dias com a esperança de ver o queijo de volta um dia.



# Mapas Mentais

## Quem Mexeu no Meu Queijo?

Depois de alguns dias Haw decide enfrentar a situação e passa a querer procurar um novo queijo no labirinto, diferente de Hem, que continuava insistindo em ficar no Posto C.

Haw prepara-se para sair do Posto C e começa uma longa jornada pelo labirinto. Enquanto isso Sniff e Scurry encontram o Posto N, com muito queijo. Haw enfrenta seus medos e inseguranças dentro do labirinto e vai aprendendo com sua longa jornada até que chega ao Posto N e se encontra com os ratinhos Sniff e Scurry.

E o que tudo isso significa? Veja o resumo ao lado. Sugiro fortemente a leitura do livro. Além disso, existe um vídeo que pode ser visto no Youtube. Procure e assista agora.

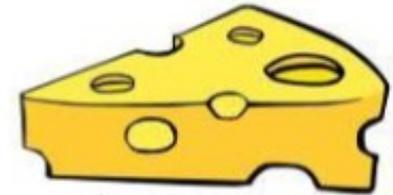
Como seria o mapa mental dessa história? Virgílio Vilela disponibilizou um exemplo no site [www.mapasmentais.com.br](http://www.mapasmentais.com.br), que pode ser visto a seguir.



Conheça o significado de cada elemento do livro de Spencer Johnson.

### Queijo

Significa qualquer coisa que seja importante para você.



### Sniff

Representa a parte de nós que fareja a mudança o mais cedo possível.

### Scurry

Simboliza a parte que entra em ação num instante.



### Hem

Representa aquela nossa parte que rejeita a mudança e resiste a ela, com medo de que o leve a alguma coisa pior.

### Haw

Representa a parte que aprende a se adaptar a tempo, quando vê que a mudança pode levar a uma coisa melhor.





### Preparação

A mudança vai ocorrer

Vão mexer no queijo

Monitore a mudança

Cheire o queijo com frequência para saber se está ficando velho

Notar cedo as pequenas mudanças facilita a adaptação às maiores

Antecipe a mudança

Prepare-se para o caso do Queijo não estar no lugar

Esteja preparado para mudar rapidamente muitas vezes

Vão continuar mexendo no queijo



### Perdeu o Queijo

Ter queijo o faz feliz

Quanto mais importante é o seu Queijo, menos você deseja abrir mão dele

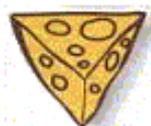
Adapte-se rapidamente à mudança

Se você não se adaptar, poderá sofrer

Sair do lugar assim como o queijo e gostar disso!

O movimento em uma nova direção ajuda-o encontrar um novo Queijo

Sair do lugar como o Queijo e gostar disso!



## Quem Mexeu no meu Queijo?



### Motivação

Quando você acredita que pode encontrar e apreciar um novo queijo, muda de direção

Imaginar-me saboreando o novo queijo conduz-me a ele

mesmo antes de encontrá-lo

Aprecie a mudança

Sinta o gosto da aventura e do novo Queijo



### Busca de novo Queijo

As velhas crenças não o levam ao novo Queijo

O que você faria se não tivesse medo?

Quando você vence o seu medo, sente-se livre

É mais seguro procurar no labirinto do que permanecer sem Queijo

Quanto mais rápido você se esquece do velho queijo, mais rápido encontra um novo

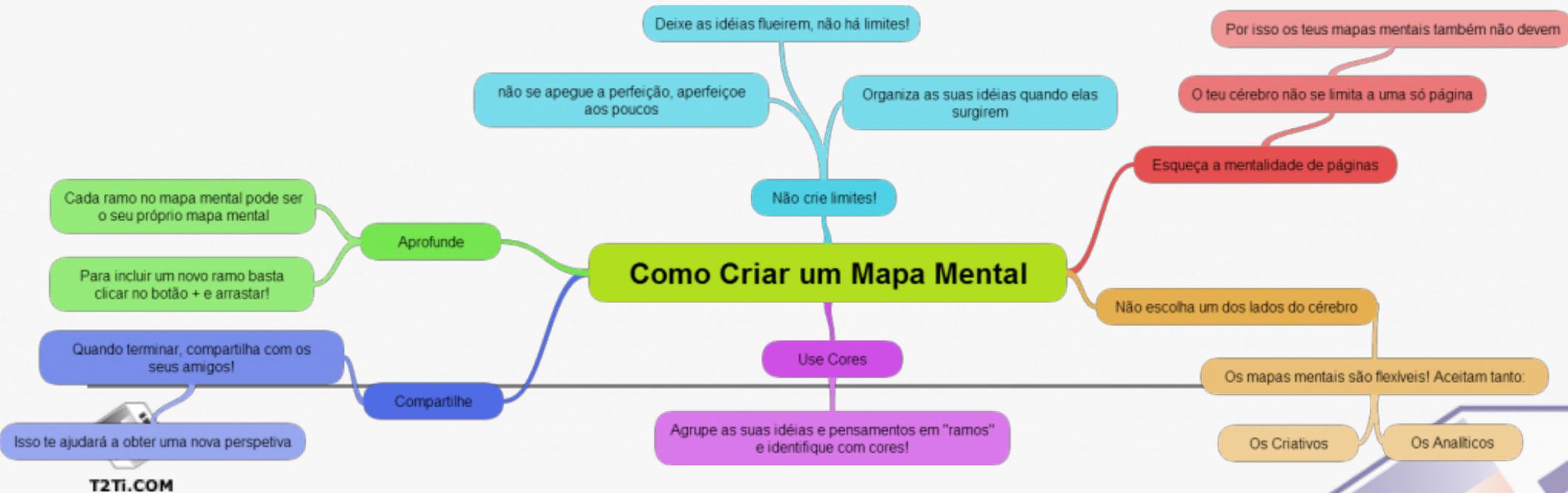
# Mapas Mentais

## Use e Abuse

Os mapas mentais são ferramentas, entre outras coisas, de pensamento, de organização, de visualização, de integração de conhecimentos.

Assim como uma ferramenta comum expande sua força física e em geral sua capacidade de realizar consertos e produzir objetos, também os mapas mentais expandem sua inteligência nesses aspectos.

Tire um tempo agora e pesquise sobre esse assunto. Veja o que os especialistas dizem sobre os mapas mentais. Leia sobre pessoas que os utilizam e que falam dos resultados. Não vou disponibilizar links aqui para que cada leitor siga o seu rumo à sua maneira nesse quesito.



# Fórmula de Lançamento

## Apresentação

Para finalizar, irei apresentar para você um conceito que está fazendo milionários e alavancando os negócios de muitos empreendedores pelo mundo afora. Algumas pessoas estão vendendo esse conceito aqui no Brasil por milhares de reais através de treinamento. No entanto, você pode conhecer todos os conceitos lendo o livro do criador da fórmula, Jeff Walker. Você pode comprar o livro online na Amazon.



Certo, mas o que é que você vai aprender com esse livro? O que é essa tal fórmula secreta?

Para resumir, o autor criou uma “fórmula” para o lançamento de produtos e serviços. Você pode ter o “produto perfeito” e não saber fazer o seu lançamento, fazendo com que você ache que o produto é um fracasso, quando na realidade o fracasso foi o lançamento do mesmo.

O autor mostra a fórmula secreta para o lançamento do produto. Dá certo? Existem vários depoimentos pela Internet de pessoas que usam a fórmula e mostram seus resultados.

# FÓRMULA DE LANÇAMENTO



# Referências

- GUSMÃO, Mônica. Lições de Direito Empresarial. 12ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.
- GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Esquematizado. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012. vol. 1.
- ALMEIDA, Amador Paes. Manual das Sociedades Comerciais. 20 ed. rev. e atual – São Paulo: Saraiva, 2012.
- COELHO, Fábio Ulhôa. Manual de Direito Comercial. 18. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial. 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- DRUCKER, P.F. Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro: Findo de Cultura, 1962
- FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo, Atlas, 9 ed. 1976
- KOONTZ, H. & O'Donnel, C. Princípios de administração, p ed. São Paulo: Pioneira, 1973
- LITTERER, J.A. Análise das organizações, São Paulo: Atlas, 1970
- LODI, J. B. Administração por objetivos. São Paulo: Pioneira, 1972
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 7. ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- LACOMPE, Francisco José Masset. Teoria geral da administração. São Paulo: Saraiva, 2009
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas 2010.
- COLENGHI, Vitor Mature. O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- CASTOR, B.V.J., Zugman, F, Dicionário de Termos de Estratégia Empresarial, Editora Atlas, 2009.
- BOLSON, Eder, "Tchau, Patrão!". Editora SENAC, Brasil. 2003

