

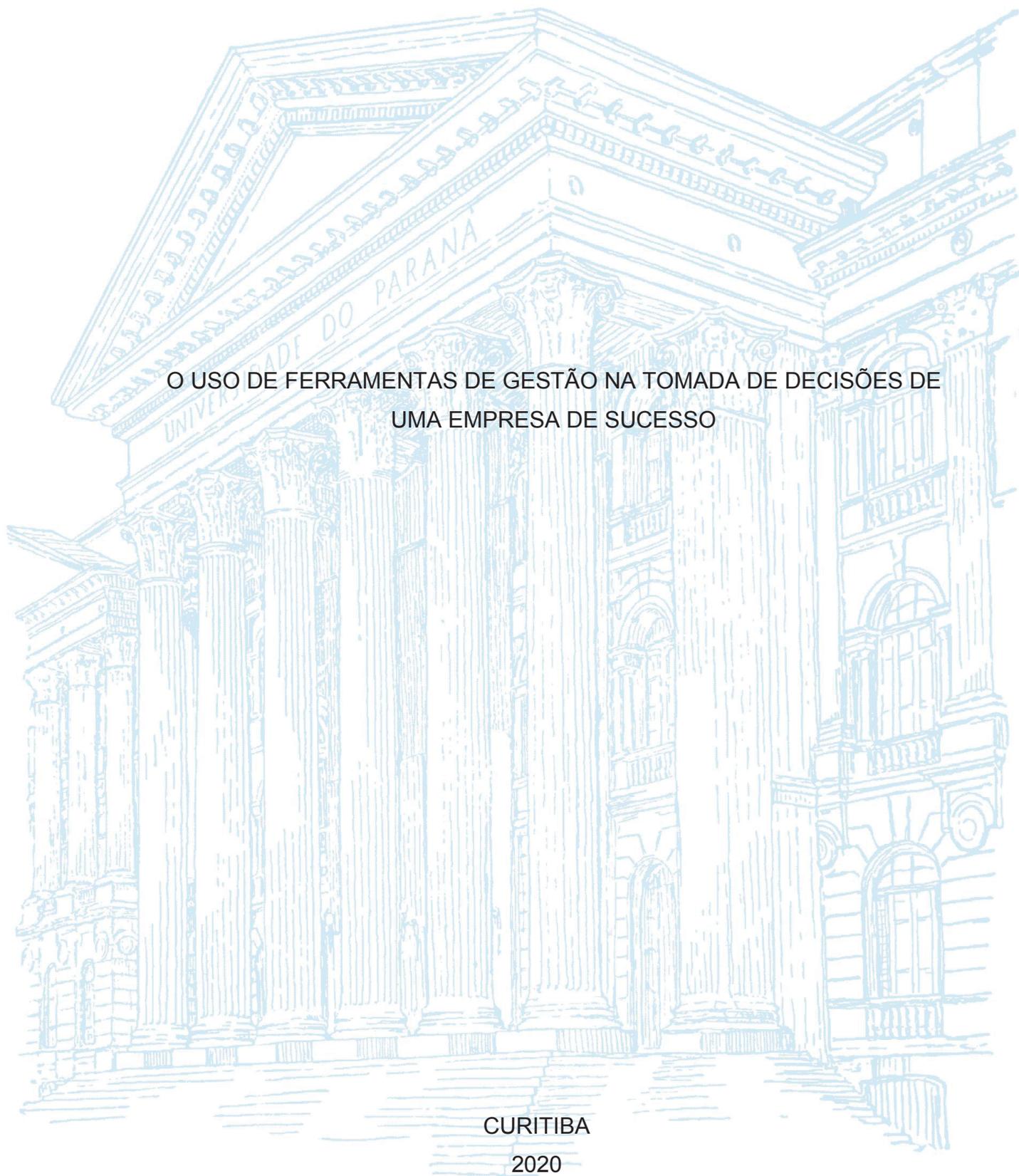
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARLLON DENNER NUNES FERREIRA

O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA TOMADA DE DECISÕES DE  
UMA EMPRESA DE SUCESSO

CURITIBA

2020



MARLLON DENNER NUNES FERREIRA

O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA TOMADA DE DECISÕES DE  
UMA EMPRESA DE SUCESSO

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Professor Msc Luiz Carlos de Souza

CURITIBA

2020



Dedico esta monografia a todos empreendedores que buscam realizar o sonho de abrir sua própria empresa, seja no setor de produtos ou serviços.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente a Deus por me dar a possibilidade de provar que todo dia se pode aprender e fazer mais;

Agradeço aos meus familiares e colegas pelo apoio nesta etapa que se encerra com a entrega desta monografia.

Acima de tudo espero que esta monografia auxilie vários empreendedores na abertura de suas empresas e realizações de seus sonhos em serem donos seu próprio negócio.

**Todo sucesso exige um sacrifício, todo sacrifício requer dedicação  
(Bruce Willis)**

## RESUMO

Essa monografia tem como objetivo apresentar as ferramentas de gestão mais conhecidas e as que possuem a maior probabilidade de sucesso para as mais diversas empresas independente da sua área de atuação. O ambiente empresarial tem se tornado cada vez mais desafiador e exigente tanto com o empreendedor quanto com o gestor de qualquer organização, face a essa necessidade de conhecimento se torna interessante o estudo das mais diversas ferramentas conhecidas até hoje, visando apresentar soluções que já possuem uma base histórica de sucesso em diversas empresas em que foram implantadas. A monográfica possui fundamentação bibliográfica, visando demonstrar ao leitor que as ferramentas já possuem um histórico de sucessos que apesar de muitas terem sua origem a muito tempo atrás é possível sua utilização e sucesso no mercado atual, uma vez que as mesma podem auxiliar no crescimento e desenvolvimento de uma organização seja ela de porte grande ou pequeno.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ferramentas de Gestão. Avaliação de Negócio. SWOT. 5W2H.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to present the best known management tools and those that have the highest probability of success for the most diverse companies regardless of their area of expertise. The business environment has become increasingly challenging and demanding with both the entrepreneur and the manager of any organization. Given this need for knowledge, it is interesting to study the most diverse tools known to date, aiming to present solutions that already have a historical basis of success in several companies in which they were implemented. The monograph has bibliographic foundation, aiming to demonstrate to the reader that the tools already have a history of successes that although many originate long ago, its use and success in the current market is possible, since they can assist in the growth and development of an organization whether large or small.

Keywords: Entrepreneurship. Tool Management. Business Appraisal. SWOT. 5W2H.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Modelo de negócio “siga sua paixão”	21
FIGURA 2 - Ciclo de 4 etapas do processo de Haking Growth	43
FIGURA 3 – Método DMAIC	44
FIGURA 4 – Fórmula de cálculo do valor do negócio	49
FIGURA 5 – Modelos de Avaliação.....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição em setores das empresas de auto rendimento no Brasil<sup>20</sup>

GRÁFICO 2– Motivo do por que os profissionais vão embora<sup>31</sup>

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Três etapas sobre estratégia e concorrência32

TABELA 2 – 5W2H36

TABELA 3– DMAIC45

TABELA 4 – Metodologia51

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

B2C	- Bussiness to Customer
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	- Microempreendedor Individual
PME	- Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\Sigma$  - somatório de números

$\bar{\sigma}$  - sigma

## SUMÁRIO

### **SUMÁRIO14**

#### **1 INTRODUÇÃO16**

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO16

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA16

1.3 JUSTIFICATIVA16

1.4 OBJETIVOS17

1.4.1 Objetivo Geral17

1.4.2 Objetivos Específicos17

#### **2 O SONHO DE ABRIR O PRÓPRIO EMPREENDIMENTO17**

2.1 ERROS MAIS COMUNS AO ABRIR UM EMPREENDIMENTO18

2.2 ABRINDO UM EMPREENDIMENTO/EMPRESA19

2.3 A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA UM PLANO DE NEGÓCIOS22

2.4 CRIAÇÃO DE PRODUTOS23

2.5 DEFINIR PREÇO25

2.6 COMO DIVULGAR SEU PRODUTO27

2.7 CONQUISTANDO CLIENTES28

2.8 RECURSOS HUMANOS29

2.9 CONCORRÊNCIA31

2.10 MERCADO EXTERNO33

#### **3 FERRAMENTAS DE GESTÃO35**

3.1 5W2H36

3.2 CICLO PDCA37

3.3 MATRIZ SWOT38

3.4 GRÁFICO DE ISHIKAWA39

3.5 HAKING GROWTH40

3.6 SIX SIGMA43

3.6.1 BELTS46

#### **4 COMO MENSURAR O VALOR DO NEGÓCIO47**

#### **5 METODOLOGIA51**

6 REVISÃO DE LITERATURAERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

7 MATERIAL E MÉTODOSERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

#### **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS51**

**8.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROSERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

**REFERÊNCIAS53**

**APÊNDICE 1 – TÍTULO DO APÊNDICEERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

**ANEXO 1 – TÍTULO DO ANEXOERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O mercado empresarial tem se tornado cada vez mais ativo no dia a dia do brasileiro. Em uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na data de 31 de outubro de 2017, é possível visualizar que aproximadamente 66% da população brasileira sonha em ter seu próprio negócio principalmente pela liberdade e autonomia.

Face a essas informações se torna interessante um estudo a fim de apresentar ferramentas que possam auxiliar na criação e crescimento de uma empresa, seja ela de porte pequeno ou grande.

Essa monografia visa analisar principalmente a abertura de novas empresas no ambiente empreendedor e como as ferramentas de gestão podem auxiliar no crescimento e desenvolvimento dessas novas empresas.

### 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa visa apresentar as ferramentas mais utilizadas no mercado, assim como apresentar cases de sucesso de sua utilização demonstrando assim o resultado da utilização das mesmas nas mais diversas empresas em seus diversos setores de atuação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Face o interesse de mais da metade da população brasileira possuir o sonho ou ter a necessidade de iniciar seu negócio se torna interessante uma análise de ferramentas de gestão e como elas puderam auxiliar na tomada de decisão.

Com o mercado cada vez mais competitivo se torna de grande interesse o conhecimento das mais diversas ferramentas de tomada de decisão, seja para gestão de empreendimento ou até mesmo gestão das pessoas a fim de contribuir em um melhor desenvolvimento do empreendimento.

## 1.4 OBJETIVOS

A monografia tem por objetivo demonstrar de forma bibliográfica os benefícios da utilização de ferramentas de gestão na tomada de decisões para novos empreendimentos.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Por que ferramentas de gestão são indispensáveis na tomada de decisões de empresas de sucesso?

Ferramentas de gestão trabalhadas nesta monografia (Matriz SWOT, PDCA, 5W2H, Gráfico de Ishikawa, Hacking Growth e Lean Six Sigma) visam demonstrar a possibilidade de obtenção de resultados de uma forma mais rápida e estruturada, seja na abertura de novos empreendimentos ou de negócios já em atividade.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Análise do das ferramentas de gestão, assim como sua utilização pelo público empreendedor que decide abrir o próprio negócio e acaba encerrando suas atividades logo nos primeiros anos.

## 2 O SONHO DE ABRIR O PRÓPRIO EMPREENDIMENTO

Segundo pesquisa da empresa MindMiners (2017) em média de dois terços da população brasileira (66%) tem vontade de abrir seu próprio negócio para ter mais liberdade e autonomia e essa pesquisa contou com a participação de 300 candidatos entre homens e mulheres afirmando ter como objetivo empreender.

A pesquisa demonstra que 34% dos entrevistados tem o objetivo de abrir o empreendimento voltado para o modelo de negócio Bussiness to Customer (B2C) que foi a escolha da grande maioria esperando assim vender para o consumidor final, o segundo modelo mais escolhido foi a venda para varejo representando 24% e 8% escolheram o modelo de negócio para marketplaces.

Segundo Guillebeau (2013) “milhares de pessoas estão fazendo exatamente isso. Estão reinventando as regras do trabalho, se tornando seus próprios chefes e

criando um novo futuro”, essa afirmação mostra justamente a vontade de grande parte da população ser seu próprio chefe. Existem diversos motivos para abrir um empreendimento dentre os mais comuns está a liberdade ou simplesmente a necessidade de uma renda extra.

## 2.1 ERROS MAIS COMUNS AO ABRIR UM EMPREENDIMENTO

Conforme dados apresentados é possível analisar a porcentagem de mais da metade da população em abrir seu próprio empreendimento, porém face a inexperiência se depara com alguns erros comuns, assim dificultando o crescimento e até mesmo podendo levar a falência. É de suma importância que antes de abrir um empreendimento o interessado tenha um plano de ação ou conhecimento do empreendimento que deseja abrir.

Alguns desses erros são acreditar que o empreendimento terá um retorno rápido, sendo que o próprio retorno do empreendimento demora um tempo que pode ser medido em meses e muitas vezes em anos, ou seja, o empreendimento de qualquer natureza e tamanho demora tempo até começar a ter um lucro efetivo, segundo Mandic (2017) “Um negócio é sempre pensado em longo prazo. É preciso ter em mente que o caminho é longo, e os desafios serão muitos”, por isso é necessário ter um bom planejamento a longo prazo a fim de evitar surpresas ou gastos adicionais desnecessários.

Um grande risco é focar em áreas atrativas, porém sem conhecimento nenhum sobre o produto, muitos empreendedores tendem a abrir negócios visando o lucro, porém falham por não ter o *know how* (saber como fazer) necessário para realizar o que propõe, muitas vezes frustrando seus clientes por não entregar o produto desejado, são raríssimos os casos em que um profissional sem conhecimento nenhum adentra em uma área sem conhecimento e consegue prosperar, sendo muitas vezes essa a no mercado ainda inexplorada carregada de uma grande carga de estudo e necessidade de conhecimento, segundo Mandic (2017) “Para ser empreendedor, você precisa dominar seu campo de atuação. Saiba o que você irá fazer, como irá fazer, qual seu posicionamento e o que os concorrentes fazem, por exemplo” e isso é praticamente impossível sem um conhecimento prático ou teórico da área.

Outro erro cometido principalmente por usuários de redes sociais com grande número de seguidores é acreditar que o cliente vira até você. Clientes precisam ser apresentados aos produtos ou serviços, caso contrário não existirá venda e sem venda não existe negócio.

Acreditar que investir uma grande quantidade de dinheiro em uma campanha de marketing agressiva em cima do produto o fará vender mais é acreditar em algo que dificilmente ocorrerá, nos dias de hoje pode se vender muito mais se o marketing for direcionado ao público alvo adequado e com uma mensagem melhor trabalhada, diversas empresas visam como o marketing sendo o meio principal da empresa, assim, muitas vezes investem na divulgação porém não aperfeiçoam seus produtos/serviços de forma adequada assim não entregando o que se propõem a realizar, segundo Peres (2017) “Vemos que investimentos elevados em marketing quando a empresa não está preparada para entregar grande quantidade de seus produtos ou serviços costumam drenar recursos financeiros, além de manchar a marca da empresa”.

## 2.2 ABRINDO UM EMPREENDIMENTO/EMPRESA

O dicionário Aurélio define empresa como “organização particular, governamental, ou de economia mista, que produz ou/e oferece bens e serviços, com vista geral à obtenção de lucros”.

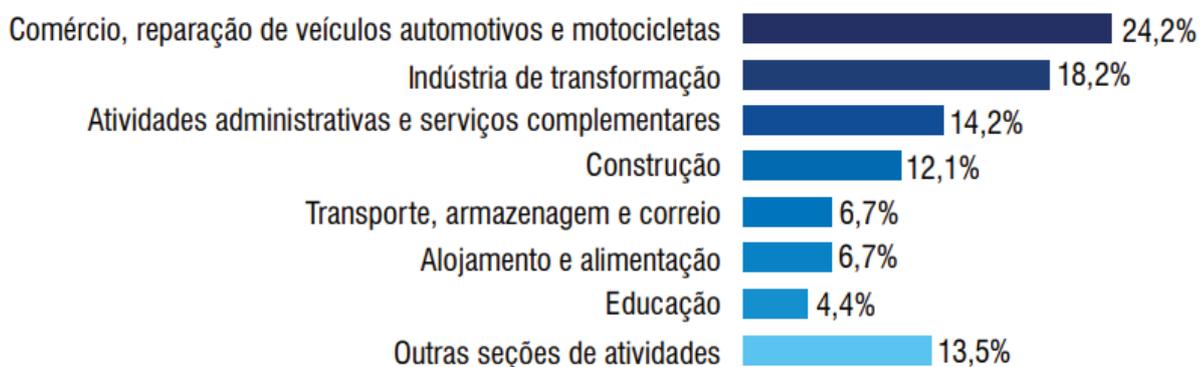
Segundo Souza (2008) “O lucro esperado na atividade comercial é o prêmio que deve ganhar o empreendedor em razão de investimentos feitos em bens de capitais na empresa” face a essa afirmativa é possível analisar que mesmo as empresas sem fins lucrativos precisam de dinheiro, mesmo que seja apenas para sua aplicação integral na atividade fim.

Existem diversas formas de empreendimento como: autônomos, *stratups*, Microempreendedor Individual (MEI), Pequenas e Médias Empresas (PME) entre outras, o que definirá a escolha do empreendedor é provavelmente são os objetivos que espera obter. Para abertura de qualquer empreendimento em qualquer parte do mundo o empreendedor deve ter em mente desde o início que não será uma jornada fácil, a abertura de um empreendimento consiste em disposição de tempo, capital e suor, afinal como dizia Thomas Edison (1879) “a fórmula do sucesso é 1% inspiração

e 99% transpiração”, é cair e levantar diversas vezes e sempre estar em busca de novas oportunidades e ideias para melhorar seu negócio.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em uma pesquisa divulgada no ano de 2015 existem 25,8 mil empresas de auto rendimento no Brasil as mesmas estão divididas conforme a imagem apresentada abaixo:

GRÁFICO 1 - Distribuição em setores das empresas de auto rendimento no Brasil



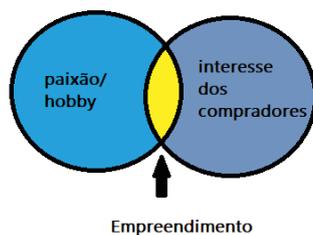
FONTE: IBGE (2015)

Conforme a imagem demonstrada é possível realizar uma análise positiva quanto ao cenário empreendedor brasileiro em suas mais diversas áreas comerciais.

Existem diversos modelos de negócios dentre eles o mais comum entre os empreendedores é o modelo de negócio “siga sua paixão” Guillebeau (2013) define esse modelo como “A ideia de pequenos negócios de sucesso muitas vezes são criados por pessoas que desejam ocupar-se de um hobby ou interesse pessoal”, o mesmo ainda ressalta apesar de ser algo que o empreendedor ame fazer é necessário um grupo ao qual vender.

Não existe e provavelmente nunca existira uma fórmula mágica para abrir um negócio de sucesso, cada empreendedor tem uma “fórmula única”, porém o que todos tem em comum é que além de não desistir escolheram oferecer produtos ou serviços a um determinado público, segundo Guillebeau (2013) “onde a paixão ou a habilidade se encontram com a utilidade, um micro negócio fundamentado na liberdade e no valor pode prospera” ou seja fazer algo que goste e que os outros tenham interesse em comprar.

FIGURA 1- Modelo de negócio “siga sua paixão”



FONTE: Guillebeau (2013)

Para a abertura de qualquer empreendimento é necessário um conjunto de fatores, de nada adianta você amar o que você vai vender, se o seu cliente não ama, achar que o mundo precisa do seu produto se o seu cliente não precisa, você ser ótimo em algo porém não agrega valor nenhum ao cliente e acima de tudo não adianta fazer nada sem ser pago. Toda a empresa tem como objetivo principal ganhar dinheiro, pois sem dinheiro não existe empresa, a união dos fatores de oferecer um produto/serviço que você ama, que o mundo precisa, que você é ótimo fazendo e ainda é pago por isso é o segredo do sucesso empresarial, pois quando o empreendedor faz o que gosta, acredita no seu produto e tem o reconhecimento de seu público-alvo é resultado em venda.

Segundo o SEBRAE (2017) 24,4% das empresas “fecham as portas” antes de completar 2 (dois) anos de existência, podendo chegar a 50% nos primeiros 4 (quatro) anos. Na pesquisa realizada foi analisado 37% dos administradores que tinham o desejo de abrir o próprio negócio, dentre os administradores analisados 88% contavam apenas com o capital próprio ou da família.

O resultado da pesquisa mostra que o motivo das empresas encerrarem suas atividades está vinculada a falta de levantamento de informações importantes para a abertura do negócio como funcionamento de mercado, saber o que o cliente deseja ou até mesmo qual é só seu perfil de cliente, conhecimento de concorrente e fornecedores. Dentre todos os fatores que ainda existe a questão de que grande maioria dos empresários/as não realizam o plano de negócios antes do início das atividades, assim prejudicando fortemente o empreendimento logo em seu início.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA UM PLANO DE NEGÓCIOS

Ter um plano de negócio é um fator determinante em qualquer empresa, sendo tão importante quanto a ideia que de origem. O plano de negócio tem como objetivo guiar a forma de como a empresa irá trabalhar e se desenvolver (ou pelo menos como espera que venha a acontecer), nele se define a atividade fim, o público que será atendido, fornecedores, concorrentes, financeiro, etc. Segundo Sertek (2012) “O plano de negócios é um documento que visa estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor deve avaliar para decidir quanto a viabilidade da empresa a ser criada”, com um bom plano de negócio bem é possível ter um retrato do mercado, assim podendo se planejar com maior precisão os pontos onde existem oportunidades para o crescimento em suas mais diversas formas segundo Sertek (2012) “Um bom plano de negócios é uma ferramenta importante para quem for empreender em um negócio, pois ajuda a prever uma série de fatores”. É importante que todo empresário tenha uma visão estratégica deste plano, uma vez que o mesmo deve estar preparado para os mais diversos problemas a serem enfrentados, para criar um plano de negócios de sucesso que realmente funcione começa uma das principais habilidades do empreendedor estudar o mercado ao qual planeja adentrar, esse estudo pode levar tempo de ser refeito várias vezes porém quanto maior o planejamento maior a possibilidade de sucesso na atividade, assim economizando com possíveis problemas como análise do público, região em que o empreendimento será aberto, etc. Tudo referente a abertura de negócios leva capital da empresa, por este motivo é de suma importância que o plano de negócios seja bem estruturado. A atitude de se planejar antes de iniciar as atividades é o que muitas vezes diferencia entre a empresa ter sucesso ou de fracassa logo nos seus primeiros meses.

No mercado atual em sua forma dinâmica o plano de negócios passou a ser cada vez mais simplificado muitas vezes se desenvolvendo de uma forma até mais natural segundo Guillebeau (2013) “Não há nada de errado com o planejamento, mas é possível passar a vida inteira planejando sem nunca fazer nada a respeito”, ou seja muito mais do que um planejamento sem fim é importante partir para a ação.

Segundo Guillebeau (2013) o plano de negócios pode ser realizado em uma página desde que responda as seguintes perguntas:

**Visão Geral:** Esta etapa visa responder as questões mais básicas que são: O que você vende? Quem vai comprar? E como a sua ideia ajudará as pessoas?

**Abrindo a carteira para o dinheiro entrar:** Esta etapa já começa a visualização de como o seu negócio irá funcionar, respondendo as questões: Quanto você cobrará? Como receberá? E de que outras maneiras você pode lucrar com o projeto?

**Agitando as coisas:** Visando a divulgação da empresa deve responder as questões: Como os seus clientes ficarão sabendo do negócio? E como pretende encorajar indicações?

**Sucesso:** Estipular uma meta para saber quando o seu negócio atingir o sucesso. Nesta etapa se estipula uma meta a ser atingida, seja no número de clientes que frequentam o empreendimento, fama ou faturamento.

**Obstáculos/ desafios/ prazo:** Nessa etapa se define os obstáculos a serem superados e sua solução.

**Prazo final:** Esta é a última etapa a definição de um prazo de lançamento ou abertura de um empreendimento.

(A startup de \$100, Guillebeau, 2013, págs. 95-96. “adaptado”)

Seguindo as etapas acima o empreendedor já possuirá um plano de negócios básico, porém que o ajudará muito em suas decisões iniciais e a médio prazo. O plano de negócios é uma das ferramentas que está em constante desenvolvimento, pois ela pode ser utilizada em qualquer momento da vida da empresa, assim adaptando seus objetivos conforme o empreendimento cresce.

A criação de um plano de negócios não é caráter obrigatório para o sucesso de uma empresa, como diversos autores citam não é um critério determinante, porém conforme Sertek (2012) “Os planos não são rígidos, mas se referem ao primeiro passo para não ficar na confusão do “acho que””

## 2.4 CRIAÇÃO DE PRODUTOS

Com certeza criar um produto é a parte crucial de qualquer negócio, seja ele físico ou digital, produto ou serviço, se seu produto não estiver bem definido e cumprindo o objetivo pelo qual ele foi criado não haverá consumidores. Para que seu

negócio seja bem-sucedido é indispensável um produto excepcional, diferente dos outros que existam no mercado. Para que seu produto seja algo de desejo seu foco deve ser voltado totalmente a solução de problemas do seu público-alvo, grandes serviços são criados justamente visando a solução de problemas cotidianos nessa lista temos grandes exemplos como: Google, *Drop Box* entre outros.

Um produto pode ser excepcional por diversos motivos podendo ser por conta dos benefícios que oferece sendo um preço de produto menor do que os de seu concorrente ou pela tecnologia nele incluso, porém a melhor ferramenta para criação de um produto ou serviço ainda é “escutar o seu público alvo”, partindo diretamente da necessidade do cliente. Segundo Tromboni (2014) “A solução deve ser adequada a quem tem o problema”.

Os melhores produtos foram criados partindo da necessidade do cliente, grande parte dos consumidores procuram produtos/serviços que solucionem sua necessidade da forma mais básica possível, muitas vezes facilitando seu dia-a-dia, partindo desde uma tarefa complexa até as mais práticas e fáceis.

Esta etapa da criação da empresa consiste basicamente em definir seu produto/serviço, identificando a necessidade e analisando a real necessidade de colocar em prática sua ideia, é recomendado que assim que fixar o que será comercializado seja realizado uma pesquisa com seu público-alvo sobre a real necessidade do mesmo e se haverá um público disposto a pagar pelo seu produto/serviço.

Um case de sucesso de criação de produtos foi a empresa de Larry Page e Sergey Brin a Google, que em 1998 criaram um meio de organizar a web e um meio mais vez de oferecer o conteúdo tudo isso de graça, com a eficiência do novo produto a Google praticamente anulou toda a concorrência que existia.

Tão importante quanto criar um bom produto é sua proteção, ter um produto exclusivo no mercado atual é se destacar dentre seus concorrentes, por isso é importante manter a sua exclusividade. Um bom meio de mantê-lo “livre” da concorrência é registra-lo, assim o mesmo se torna exclusividade do empreendedor, mantendo assim aspectos como: como o nome utilizado, o produto/serviço, aparência, funcionalidade apenas ao “empreendedor criador” do produto ou serviço. Existem alguns casos “raros” onde a realização de patente não compensa, o mais famoso case sobre essa opção é a fórmula do refrigerante Coca-cola, a mesma preferiu não

registrar sua fórmula pois a patente sobre a mesma teria prazo possibilitando assim a cópia da fórmula por seus concorrentes.

## 2.5 DEFINIR PREÇO

Talvez essa seja a etapa mais complexa, a definição de preço é um misto entre cobrar muito caro, muito barato ou o preço justo. Definir o preço é uma das etapas mais trabalhosas da abertura de uma organização, pois consiste principalmente em analisar a concorrência e o mercado ao qual está inserido, o empreendedor nesse momento deve ter em mente que dificilmente conseguirá praticar o mesmo valor, pois ainda não possui a mesma estrutura para suportar os gastos e produzir com a mesma agilidade e quantidade de seu concorrente, para ser competitivo é necessário ter um preço semelhante, para atingir essa meta pode ser usada uma estratégia que tem como foco: gastos reduzidos, processos eficientes e ganho de escala. Nos primeiros anos poucos gastos podem ser cortados o mais indicado é diminuição de salário do investidos e de seus funcionários (caso houver).

Todas as novas organizações mais cedo ou mais tarde acabam cometendo erros (isso é inevitável), por isso o importante é aperfeiçoar processos assim errando rápido, pouco e se possível barato. Se possível todo empreendedor deve prever perdas, ou pelo menos trabalhar com uma margem aceitável das mesmas, afinal a perda faz parte do desenvolvimento de um bom produto.

A definição de preço se torna mais “fácil” a medida que a empresa cresce e ganha o que é definido como “poder de negociação”, nesse momento da empresa já está com um fluxo contínuo de pedidos e de vendas assim podendo aumentar a quantidade de pedido ao fornecedor, podendo assim negociar valores melhores pela matéria-prima ou produto comercializado.

A definição do preço praticado é uma das partes mais complicadas da definição para um novo empreendimento, porém pode ser genericamente seguido pelos seguintes passos:

**Custo Unitário:** Nada mais é do que a soma dos gastos para produzir ou adquirir uma unidade do produto comercializado. Caso o produto seja produzido pela própria empresa é o custo da matéria-prima, mão de obra para produzir e o imposto que vai na nota fiscal.

*matéria prima + mão de obra + impostos*

**Gastos Fixos:** São todas as despesas que não tem variação, ou seja, que devem ser pagas todo o mês, como luz, água, aluguel (se houver), salário de funcionários (se houver), etc. Para isso devem ser divididos os gastos fixos pelo faturamento mensal. O ideal é que os gastos fixos sejam transformados em porcentagens, para uma melhor visualização e controle dos mesmos.

exemplo:

$$\frac{R\$ 10.000,00 \text{ (Gastos Fixos)}}{R\$ 100.000,00 \text{ (Faturamento Mensal)}} = 0,1 \text{ ou } 10\% \text{ (Gastos Fixos no faturamento)}$$

**Gastos Variáveis:** Todas as despesas que variam de acordo com a produção como: embalagens, taxa de cartões utilizadas por operadoras de cartões, etc. Custos variáveis também se possível deve ser colocado e porcentagem, assim podendo facilitando na análise final da formação do produto.

*Exemplo:*

**Embalagem + Impostos + Comissões + Taxas = Gastos total**

$$\frac{\text{Gasto Total}}{\text{Faturamento Mensal}} = \% \text{ de Gastos Variáveis}$$

**Margem de Lucro:** Essa margem é estipulada pelo empreendedor, basicamente é quanto ele pretende faturar além dos seus gastos.

*Exemplo:*

Produto custo unitário a R\$ 75,00 com lucro de 15%:

= R\$ 75,00 (Custo unitário)

÷ (100% (faturamento))

- 10% (gastos fixos)

- 30% (gastos Variáveis)

- 15% (margem de lucro))

=R\$ 75,00

÷ 45% ou 0,45

Valor de venda do produto = R\$ 166,67

(Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, Martins e Pires, 2014, pág. 73. "adaptado")

Os modelos acima representam uma forma básica de formação de preço de produto, claro que existem várias outras complexidades e variáveis de acordo com a área de atuação, apesar de utilizar como exemplo a comercialização de produtos, não existe grande diferença para formação de preços de serviços, uma vez que existem gastos fixos, gastos variáveis e uma margem de lucro. talvez maior diferença entre as

duas formas de venda é a questão custo hora, uma vez que o de acordo com objetivo ou profissional contratado pode ser maior ou menor.

Dentre vários cases de sucesso ganham um enorme destaque empresas de aplicativos de transporte, as mesmas adentraram em um mercado totalmente dominado por outra forma de concorrência e hoje dominaram o mercado. Com preços bem mais acessíveis não é difícil encontrar pessoas que preferiram até mesmo deixar seu carro de lado e passar a utilizar o serviço fornecido por essas empresas, face ao baixo custo e com cada vez maior abrangência no mercado as empresas de aplicativos mostraram ao mercado que com um preço melhor que de sua concorrência é possível adentrar até mesmo nos mercados mais antigos.

## 2.6 COMO DIVULGAR SEU PRODUTO

Tão importante quanto criar um bom produto e definir o preço é saber como divulgá-lo. A peça chave nesta etapa é principalmente ter bem definido como o empreendedor deseja que o seu negócio seja reconhecido no mercado e então criar um meio de divulgação de acordo com o público alvo desejado. Segundo Crittenden (2014) “Para garantir a fama, a empresa tem de desenvolver, antes de tudo, a mensagem que querem passar”, ou seja, antes de sair divulgando a empresa de qualquer maneira é bom ter bem definido seu público alvo.

A palavra certa para esta etapa é ter uma estratégia bem definida, só é possível atingir os objetivos de acordo com o tempo que foi gasto definindo o público e o conteúdo que será divulgado. Adequar a mensagem ao público que deseja atingir pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, segundo Ferraz (2015) “Se o interlocutor não conseguir entender o que ganhará na negociando com você sua proposta entrará por um ouvido e sairá pelo outro, ou pior, será rejeitada”.

A divulgação tem sido cada vez mais presente, principalmente pelo grande uso de mídias sociais, assim atingindo grande parte dos públicos e aumentando a visibilidade das empresas, tomando muitas vezes até em caráter mundial, através das redes sociais é possível se medir principalmente a satisfação do cliente e ter novas ideias de como melhorar o produto, segundo Weiner (2014) “É onde as pessoas gastam bastante tempo e interagem mais”. Grandes empresas já trabalham justamente em cima de interações de clientes utilizando uma ferramenta conhecida como marketing para causas sociais. Segundo Neto, Stefani e Júnior (2003)

“marketing para causas sociais = estratégia de posicionamento que associa uma empresa/ marca a uma causa social visando agregar o valor à marca e estimular as vendas.”, não é difícil de encontrar empresas que mudaram sua forma de trabalhar ou até mesmo o produto por opinião de um cliente, um dos grandes exemplos foi a mudança de empresas em relação ao meio-ambiente, assim adaptando sua rotina e modo de trabalho para uma forma mais sustentável. Outrossim é importante ressaltar que número de seguidores em perfis de redes sociais não quer dizer que resultará em venda, grande parte dos empreendedores tem essa falsa ilusão, o que pode ajudar e muito é analisar os números de curtidas e compartilhamentos de conteúdos publicados, pois apenas desse modo é possível visualização por um maior número de pessoas.

Um dos melhores meios de além de se tornar conhecido pelos clientes é fazer com que ele se torne fã da marca, uma das grandes ferramentas para se conseguir esse feito é fazer com que o cliente tenha empatia pela marca e sua história, segundo Crittenden (2014) “o empreendedor deve criar uma conversa e criar um vínculo emocional com”, assim fazendo com que o cliente se sinta parte da história da empresa. Um grande passo é justamente a interação da empresa para com seus clientes, sempre fazendo e respondendo a perguntas, pedindo novas sugestões, etc.

Talvez o maior erro das empresas na mídia social seja dar uma resposta padrão ao ser criticado, segundo Christoforidis (2014) “É o momento de mostra que o cliente é especial e que seu atendimento é diferenciado”, ou seja a partir de um crítica é possível demonstrar a preocupação da empresa para junto ao cliente, assim resultando em uma melhor repercussão entre os clientes mostrando que não é apenas mais um número.

## 2.7 CONQUISTANDO CLIENTES

A forma mais rápida de conquistar clientes é pela criação de um clima amistoso entre as partes segundo Ferraz (2015) “A fase do vínculo tem como objetivo criar um clima amistoso, aumentar a confiança e quebrar o gelo”, a partir do momento que o cliente se sente à vontade e confiante a possibilidade de conquista-lo para uma nova venda ou novas vendas aumentam, pessoas gostam de serem bem tratadas e se sentirem confiantes principalmente no momento da compra, segundo Laban (2014)

“Muitos negócios fecham simplesmente por que não percebem o que pode fazê-los especiais”.

Uma experiência com um bom atendimento é a diferença entre conquistar e perder um cliente, para deixar a pessoa mais à vontade o cliente deve ser conduzido a qualquer assunto de interesse mútuo assim o fazendo se sentir mais a vontade e confiante quanto a escolha de seu produto. Segundo Pernona (2004) “Não há presente, preço ou prazo que se compare a um bom atendimento”.

Tornar a venda de um produto uma atividade prazerosa ao cliente faz com que o negócio tenha uma maior possibilidade de retorno de clientes, segundo Denning (2007) “Empresas que mantem o foco no “encantamento de clientes”, garantem um exército de porta-vozes de sua marca”

O segredo para determinar o que o cliente quer é se fazer a seguinte pergunta: O que faz com que o cliente escolha um determinado serviço/produto? Ao se fazer essa pergunta o empreendedor passará a entender melhor como seu cliente pensa e o que ele espera assim podendo apresentar propostas mais concretas e relevantes, segundo Ferraz (2015) “você precisa mostrar que suas ideias, seus produtos ou serviços também atendem aos interesses da outra parte.” , assim conquistando-os pelo produto/ serviço que a empresa tem a oferecer.

A fidelização do cliente só é possível a partir do momento em que o mesmo é visto e tratado como o ativo mais importante de sua empresa, afinal sem ele não existe vendas muito menos empresa, é possível escolher qualquer tipo de estabelecimento que ofereça o mesmo produto/serviço, porém o que define a escolha do cliente quanto qual empresa fornecerá é a forma de tratamento assim como o produto ofertado ao cliente em seus diversos aspectos. Segundo Persona (2004) “Ser fiel não é só me lembrar do cliente para chama-lo pelo nome, mas fazer tudo para meu nome não ficar marcado. E nunca mais ser chamado”.

## 2.8 RECURSOS HUMANOS

Outro dos grandes desafios de um empreendedor é identificar quando a empresa começa a crescer, tomando uma proporção a qual já não é humanamente possível administrar e gerir uma empresa sozinho e assim a empresa entra em uma nova fase a de atrair e reter talentos. Uma organização depende de bons profissionais para se destacar no mercado pois quando em horário de trabalho ele representam a

empresa, desde em uma função de alto nível de decisão até o de baixo, independente do tamanho da empresa o recurso humano ainda é um dos fatores vitais para o sucesso e crescimento da empresa.

Com o mercado cada vez mais competitivo em busca de profissionais se tornou de suma importância “reter” talentos em organizações, o que tem sido um grande desafio para pequenas e médias empresas, não tanto pela questão monetária, mas por crescimento profissional, segundo Brandão (2014) “As mais talentosas sempre procuram uma chance de dar um salto profissional”, demonstrando assim que o que segura o profissional em uma empresa nem sempre é o salário, mas sim a possibilidade de evolução.

Dentre vários critérios a empresa de consultoria Hay Group (2013) listou quatro principais fatores que mais retêm profissionais em empresas que são:

**Visão positiva:** Se baseia na confiança nos líderes e chefes, mesmo em meio às incertezas e desafios enfrentados pela empresa

**Espaço para crescer:** O espaço para crescimento tem grande importância, pois a partir do momento em que o profissional sabe que existe algo a alcançar o profissional tem maior consciência da responsabilidade e habilidades que deve desempenhar para crescer profissionalmente.

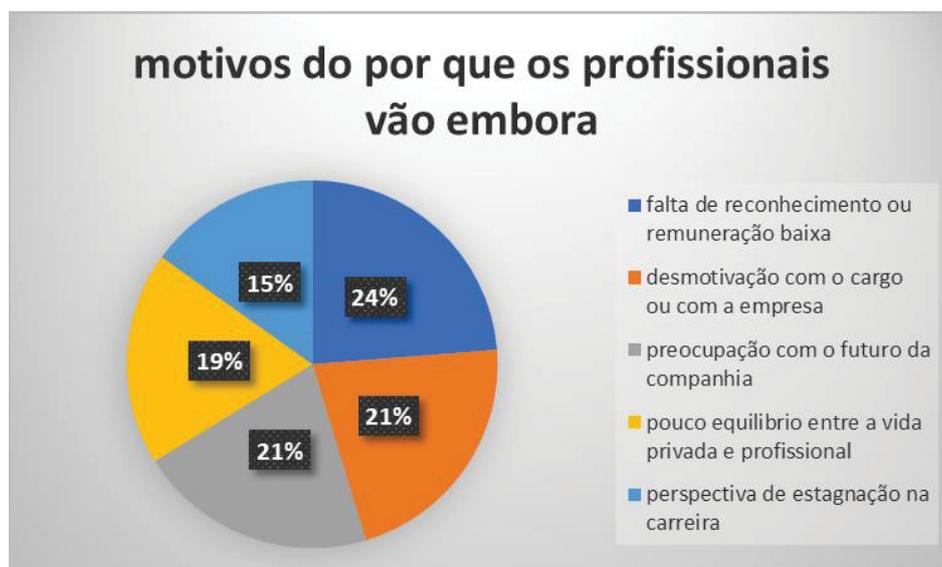
**Reconhecimento:** O profissional reconhecido se sente mais valorizado e conseqüentemente não se importa em fazer “esforço extra” pela empresa.

**Bons Processos:** É o “fazer mais com menos”, mostra ao profissional que o processo o qual a empresa utiliza seja o melhor possível, isso faz com que o trabalhador entenda que o processo empregado é o melhor e mais inteligente.

(Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, Martins e Pires, 2014, pág. 81. “adaptado”)

Assim como existem características da empresa que retém talentos também existem características que fazem com que ocorra uma alta rotatividade. Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Robert Half em 2013 listou cinco dos principais motivos do por que os profissionais vão embora apresentados no GRÁFICO 2:

GRÁFICO 2– Motivo do por que os profissionais vão embora



FONTE: Consultoria Robert Half (2013)

Com o capital humano cada vez mais disputados, em um mercado onde as pessoas precisam estar em constante evolução e adaptação é necessário que as empresas tenham um bom plano para retenção de talentos, segundo Ghoshal e Tanure (2014) “Para competir por capital humano, os gestores têm de estar atentos a todos os aspectos dos seus sistema de recursos humanos; não apenas ao recrutamento, mas também ao desenvolvimento, à compensação, ao planejamento de carreira e gestão de desempenho” essa afirmação demonstra que talentos podem ser desenvolvidos (e o mais importante mantidos) dentro da própria organização desde que a empresa conceda oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

## 2.9 CONCORRÊNCIA

No mercado competitivo atual não adianta ser bom, ter uma empresa financeiramente estável ou ter um ótimo produto, para que sua empresa tenha um potencial competitivo é necessário ir muito além do que o esperado pelo cliente colocando o máximo de barreiras possíveis para seus concorrentes. O mercado atual exige que a empresa esteja em constante evolução desde seus produtos assim como os processos.

A corrida contra a concorrência se assemelha com uma corrida contra o tempo, onde o empreendedor que tiver uma visão mais abrangente tem maior vantagem sobre seu concorrente.

Segundo Ghoshal e Tanure (2004) “Para se tornarem competitivas as empresas brasileiras terão de refletir sobre estratégia e concorrência”. O autor descreve os patamares em três etapas conforme tabela abaixo:

TABELA 1 - Três etapas sobre estratégia e concorrência

<b>Concorrência por mercados existentes</b>	<b>Concorrência por recursos e competências</b>	<b>Concorrência por sonhos</b>
<b>ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b>	<b>ARQUITETURA ESTRATÉGICA</b>	<b>HORIZONTE DE OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise setorial</li> <li>• Segmentação e posicionamentos estratégicos</li> <li>• Custos e outros diferenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos (tecnologia, marcas etc.)</li> <li>• Competências</li> <li>• Capacitações/ habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de mercados futuros</li> <li>• Ambição corporativa</li> <li>• Sentido de propósito</li> </ul>

FONTE: Ghoshal e Tanure (2004)

Ao analisar a tabela e adequá-la a qualquer organização que busque se manter competitiva no mercado empresarial, assim se mantendo em constante desenvolvimento e inovação.

Levantar barreiras contra a concorrência é uma tarefa que exige constante desenvolvimento, uma vez que quanto mais barreiras se levanta melhor, pois evita que a concorrência se iguale ou até mesmo venha a superar a organização. Uma das maneiras de superar a concorrência é pensar nas dificuldades que os concorrentes terão para se igualar a empresa, quanto maior for a dificuldade maior a porcentagem de sucesso e maior a distância entre a concorrência e a empresa, segundo Miranda (2014) “Quanto maior for esse muro, mais complicações eles encontrarão para se equiparar a você”.

Existem alguns fatores que podem auxiliar a criar uma defesa contra a concorrência um deles é a já mencionada patente, a mesma tem como função dar a exclusividade de um produto/serviço ao dono da patente, outra opção são receitas secretas e uma das mais utilizadas é a obtenção de selos de qualidade, o que

demonstra junto a população ao qual a empresa está inserida que ela preenche alguns quesitos que seus concorrentes não preenchem. Um dos principais caminhos para se destacar da concorrência é a inovação, segundo Cosentino (2014) “Pense em tudo aquilo de inovador que você pode oferecer, e a concorrência não”.

Um dos grandes cases de sucesso foi da empresa americana *Burguer King* a mesma passou a oferecer coroas de papel custo adicional a seus clientes, isso garantiu um grande fator de competitividade entre seus concorrentes e uma grande publicidade, pois a “cortesia” ainda contava com o logo da empresa.

Mais importante que ser líder de mercado em seu segmento é se manter, acreditar que a empresa será eternamente líder é se enganar e pior ainda fazer com que a concorrência o alcance, segundo Manzano (2014) “O máximo que se pode fazer é ganhar tempo”. A concorrência no mundo corporativo é constante e a cada dia aumenta mais, por isso quanto maior o tempo que conseguir manter distância da concorrência melhor.

Apesar de liderança não durar eternamente a melhor maneira de se aproveitar é utilizar as vantagens que ela traz, grandes empresas líderes aproveitam para aumentar o mercado e principalmente o número de clientes fechando novos contratos. Aproveitar a liderança é a peça chave principalmente para se manter competitivo no mercado de atuação, quanto mais barreiras se levanta contra a concorrência maior será a competitividade da empresa dentro do mercado, uma empresa em constante desenvolvimento dificilmente perderá a sua vantagem competitiva ou se igualará a seus concorrentes.

Uma das melhores ferramentas para manter a empresa competitiva frente aos seus concorrentes é a Análise SWOT, a qual terá uma maior destaque e explicação no item 3 (ferramentas de gestão) desta monografia.

## 2.10 MERCADO EXTERNO

É natural que a empresa que possua uma estrutura firme e já tenha se consolidado dentro do mercado nacional procure novos mercados, assim expandindo seu negócio para o mercado internacional, segundo Maia (1999) “A globalização é uma forma das empresas se tornarem mais competitivas”. O desafio de exportar seu produto/serviço muitas vezes encontra barreiras tão grandes quanto a abertura do empreendimento inicial, expor o produto a uma cultura e público diferente requer um

grande estudo, principalmente quanto a aceitação do produto ao público destinado, segundo Oliveira (2014) “Ir para outro país é como começar do zero de novo, só que em um lugar diferente”.

Para o início de qualquer operação fora do Brasil o empreendedor antes de tudo deve conhecer todas as regras que devem ser seguidas no país desejado. Assim como o mercado empresarial brasileiro possui regras próprias outros mercados estrangeiros também possuem suas regras, por isso é sempre bom se informar de como a empresa deve iniciar suas atividades no país escolhido para aumentar o mercado. Segundo Maia (1999) “Há países que não permitem a abertura de contas no exterior por seus cidadãos; outros não estabelecem nenhuma restrição” um simples exemplo sobre a diferença de legislação existente entre países.

Tão importante quanto entender as regras de cada país é a pesquisa de demanda do produto e verificar a necessidade de alteração de fatores do produto/serviço oferecido seja de caráter estético ou conceitual.

Assim como a abertura de qualquer empreendimento é necessário conhecer bem o mercado em que pretender adentrar, assim podendo determinar os melhores preços a serem praticados naquela região, fornecedores, clientes e necessidades que a empresa poderá enfrentar para o seu desenvolvimento dentro do novo mercado. Segundo Minghini (2014) “Dependendo do lugar, chorar o preço de um produto, atrasar uma entrega ou dar um jeitinho pode ser fatal”.

A internacionalização de uma empresa requer uma grande quantidade de *know how* e estudo, uma vez que haverá o contato com outra cultura e conseqüentemente com outros costumes. Todas as ações de uma empresa devem ser realizadas de forma cautelosa, o ideal é ter em sua equipe um profissional que oriente a forma de como “funciona”, evitando a tomada de decisões errôneas e que torne a experiência da internacionalização algo catastrófico. Segundo Ghoshal e Tanure (2004) “O poder de uma estratégia de internacionalização baseada em alianças se manifesta na experiência”. Ter bons parceiros no mercado em que objetiva adentra pode ser a ferramenta mais importante principalmente na adaptação da empresa no ambiente exterior. O domínio de informações sobre o mercado é o que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. Segundo Garcia (1994) “Esta empreitada simplifica-se, em muito, se utilizarmos de informações adequadas e empregarmos a forma correta os elementos que dispomos”.

### 3 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Em um mundo competitivo e dinâmico é necessário que as empresas se mantenham em constantes mudanças tanto em sua abertura quanto na continuidade de suas atividades. As ferramentas de gestão se tornam grandes aliadas quando o assunto é iniciar uma empresa seja ela de grande ou pequeno porte, pois buscam auxiliar na tomada de decisões e conseqüentemente no desenvolvimento da organização. A empresa que em seu planejamento possui as ferramentas de gestão como aliadas tem maior probabilidade de prosperar, melhor desenvolvimento estratégico e financeiro e um melhor desenvolvimento em suas atividades, grande parte das ferramentas tem como base uma análise de mercado e ambiente futuro, assim se preparando para as adversidades que a empresa venha a enfrentar no futuro. Além de auxiliar na abertura de uma empresa, as ferramentas de gestão são utilizadas na continuidade das atividades, podendo ser adaptadas desde um único setor até a organização como um todo em suas mais diversas variações.

Dentre todas as inúmeras ferramentas de gestão serão exploradas 6 (seis) que são mais conhecidas, utilizadas e que oferecem uma melhor possibilidade de sucesso de implantada em uma organização independente da sua fase:

- 5W2H
- PCDA
- Matriz SWOT
- Gráfico de Ishikawa
- *Haking Growth*
- Lean Six Sigma

A ordem das ferramentas deve seguir uma linha lógica a fim de definir a questão a ser solucionada assim como as principais causas e problemas a serem trabalhados. As ferramentas possibilitam ao empreendedor/gestor uma melhor análise tanto do cenário ao qual a empresa está inserida, quanto o cenário futuro, possibilitando assim o planejamento de diretrizes, avaliação de resultados alcançados e o acompanhamento do desenvolvimento da empresa, analisando a possibilidade de atingir novos mercados e mensurar seu potencial frente a concorrência.

## 3.1 5W2H

A 5W2H é uma das ferramentas com a utilização mais versátil que existe, a mesma pode ser aplicadas em diversas áreas e das mais diversa maneiras, pois sua confecção é simples e fácil de ser aplicada, consistindo basicamente em responder as 7(sete) perguntas e assim analisando aspectos básicos e essências para um setor ou até mesmo para uma empresa em seu todo. Segundo Behr et al. (2008) definem a ferramenta 5W2H como "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio", a sigla 5W2H tem origem em 7 (sete) palavras em inglês: *What* (O que, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (porque, para que), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto, custo). É possível utilizar a ferramenta conforme tabela demonstrada abaixo:

TABELA 2 – 5W2H

<b>Passos</b>	<b>Conteúdo das respostas</b>	<b>Exemplo de perguntas</b>
What	Ações necessárias ao tema analisado	-O que deve ser ou está sendo feito? -Quais os insumos do problema/processo? -O que se pretende extrair do problema/processo? -Quais os métodos, materiais e tecnologias que devem ser utilizados?
Why	Justificativas das ações	-Por que ocorre este problema? -Por que executar desta forma? -Para que atuar neste problema?
Where	Locais influenciados pelas ações	-Onde ocorre/ocorreu o problema? -Onde é preciso atuar para corrigir o problema?
Who	Responsabilidades pelas ações	-Quem são os agentes envolvidos? -Quem conhece melhor o processo? -Quais pessoas deverão executar o plano de ação?
When	Definir prazos	-Quando começar e terminar? -Quando deverão ser executadas cada etapa do plano?
How	Métodos a serem utilizados	-Como será executado o plano? -Como registrar as informações necessárias? -Como definir as etapas do processo?
How Much	Definir orçamento	-Quanto será o custo envolvido? -Quanto custará os recursos necessários? -Quanto custa corrigir o problema?

FONTE: BRUM (2013)

A ferramenta além de ser aplicada para a gestão de negócios já existentes, também é de grande valia para abertura de empresas, pois a partir de sua confecção e resposta das questões apresentadas é possível montar um plano de negócio fácil e consistente, respondendo as principais questões que compõem os fundamentos de uma empresa. Segundo Franklin (2006) a ferramenta 5W2H é o próprio plano de ação pois resulta no planejamento, estabelecendo ações necessárias a serem realizadas e implementadas para melhor definição da empresa.

Apesar do constante aumento da complexidade de se realizar abertura de negócios a 5W2H ainda é uma das ferramentas indicadas, pois a partir dela pode se estruturar tanto a abertura do negócio como a confecção de ações futuras para o seu crescimento.

### 3.2 CICLO PDCA

A ferramenta PDCA, também é conhecida como ciclo de Shewart ou ciclo de Deming, tem como objetivo, segundo Werkema (1995), tornar mais claro e objetivos os processos relacionados a gestão e assegurar a melhoria contínua dos processos e extrema importância para tomada de decisões a fim de atingir metas estipuladas necessárias para a sobrevivência de uma organização.

O ciclo PDCA é a união de quatro siglas oriundas do idioma inglês: *Plan* (planejamento), *Do* (execução), *Check* (verificação) e *Action* (ação).

Conforme descrito por Behr et al. (2008) os mesmos definem o ciclo PDCA como:

- *Plan* (planejamento):  
Consiste em definir as diretrizes e métodos que serão utilizados para atingir metas propostas sendo adaptados a realidade da empresa e sua necessidade. Nesta etapa de define os pilares de cada meta a ser atingida.
- *Do* (Execução):  
É a execução das atividades conforme a fase de planejamento, basicamente é tirar do papel o que foi planejado e colocar em prática, registrando e coletando dados importantes para análise dos resultados alcançado a partir de cada ação para atingir a meta estipulada.

- *Check* (verificação):  
Nesta etapa são analisados todos os dados coletados na execução a fim de realizar uma análise e comparativo entre o antes de depois de cada execução. Segundo Werkema (1995) deve-se continuar a verificação mesmo depois da solução do problema ou batimento da meta a de se certificar que todas as ações pertinentes foram implementadas.
- *Action* (ação):  
Nesta etapa atua-se em cima dos resultados alcançados pelas 3 (três) ações anteriores, corrigindo problemas ocorridos ou agindo em cima de metas não alcançadas.

Cada uma das ações derivadas da sigla são de suma importância para o desenvolvimento de um organização seja ela de porte grande ou pequeno, a aplicação de do ciclo PDCA de forma constante em qualquer empresa reflete um maior controle sobre ações a serem tomadas e sobre a saúde empresarial de cada empresa realizando um constante ciclo de ações, análises e correções.

### 3.3 MATRIZ SWOT

Com o grande número de concorrentes no mercado atual, cada vez mais é necessário a utilização de metodologias para se obtenção informações relevantes ao mercado e com ela a necessidade se traçar novas estratégias de ações, trabalhando com diferentes variáveis tornando-se assim uma empresa de caráter versátil e de alta competitividade entre os concorrentes.

Nesse contexto foi criada a chamada Matriz SWOT, os termos originados do inglês tem significados bem explícito ao objetivo da ferramenta que consiste em analisar e todos os pontos da empresa. Do inglês o significado direto é: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Segundo Medeiros (2010) a mesma é interpretada no Brasil como F.O.F.A seguindo a mesma ordem da palavra de origem estrangeira.

Segundo Porter (1986) para realização de uma estratégia competitiva deve-se considerar 4 (quatro) fatores básicos que determinam os limites da atuação de qualquer organização. Porter determina que os pontos fortes e fracos são ativos e qualitativos de uma organização frente a seus concorrentes estes sendo analisados

como fatores internos da empresa e ameaças e oportunidades como o que define o seu meio competitivo sendo assim analisados como fatores externos, ou seja, que independem do que a empresa ou organização possa realizar para a não evitar.

### 3.4 GRÁFICO DE ISHIKAWA

O Diagrama de Causa e Efeito, popularmente conhecido como Gráfico de Ishikawa ou espinha de peixe é uma ferramenta voltada principalmente para detectar possíveis causas de problemas dentro de uma organização e assim criar medidas corretivas e preventivas para solução de problemas de uma empresa. Segundo Behr et al. (2008) o Diagrama de Causa e Efeito pode ser utilizado sempre que houver necessidade de conhecer causas primárias e secundárias de um problema. Segundo Werkema (1995) a ferramenta ainda é capaz de "apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado", fornecendo assim soluções para possíveis problemas internos da empresa.

Para a construção do Diagrama é necessário primeiramente localizar o problema a ser solucionado, para assim buscar uma solução. Neste momento segundo Behr et al. (2008) e Werkema (1995) é necessário a reunião de todos os membros a fim de realizar um "*braingstorming*" ou seja uma tempestade de ideias onde todos dão suas opiniões, buscando melhorais em processos e soluções de problemas existentes, assim captando o maior número de ideias possíveis em um determinado tempo, contribuindo assim para a solução do problema discutido.

Segunda Werkema (1995) para que o diagrama seja realizado de forma correta é necessário seguir uma sequência de tarefas em sua construção como:

1. Definição da característica ou problema a ser estudado.
2. Relacionamento das causas primárias do problema. Nesta etapa as categorias primárias também podem ser definidas como sendo mão de obra, método, material, medição, máquina e meio ambiente.
3. Relacionamento das causas secundárias, que são as causas do problema relacionadas com cada causa primária.

4. Relacionamento das causas terciárias, que são as causas do problema relacionadas para cada causa secundária, onde cabível.
5. Detecção das causas que aparentemente exercem efeito mais significativo sobre a característica ou problema em estudo. Nesta etapa é importante a utilização do conhecimento disponível sobre os processos que interferem no problema.

Todo problema pode ser ramificado em diferentes problemas, que devem ser estudados e solucionados pela mesma metodologia de solução. Para a solução dos problemas deve-se sempre tentar responder o motivo de cada problema, solução para o mesmo e as consequências, para isso é interessante a utilização de uma tabela de grau de relevância, mensurando a importância de cada ação para solução do problema analisado. Segundo Werkema (1995) é importante mensurar as causas ou identificar as variações alternativas que possam ser analisadas.

O diagrama não é uma ferramenta que identifica a causa fundamental, mas sim uma ferramenta auxiliar na identificação fatores que agravam o problema, face a esse auxílio é possível atuar com ações pontuais para a solução do problema e alcance das metas.

### 3.5 HAKING GROWTH

A *Haking Growth* é uma das mais novas ferramentas de gestão desenvolvidas, seu criador é o americano Sean Ellis. Essa ferramenta tem como função trabalhar para o rápido crescimento de empresas, sua funcionalidade é 100% voltada ao marketing e dedicada a empresas que buscam atingir cada vez um público maior.

A ferramenta é baseada em conquista de novos clientes, ela tem como objetivo desenvolver de novos meios de encontrar clientes, interagir com o público descoberto, extrair a informações referentes ao desejo do cliente, aumentar a base de clientes já existentes e fazer o investimento no marketing a fim de aumentar o retorno e a efetividades.

A *Haking Growth* é uma ferramenta voltada principalmente para o meio digital, porém nada impede que a mesma seja adaptada e utilizada no mercado comum, ela consiste basicamente em desenvolver a imagem da empresa buscando uma maior visualização pelo seu público alvo, um dos grandes exemplos referente ao sucesso da ferramenta é o Youtube, que permitiu a outros sites a utilização de seu player, assim ganhando maior visualização e fama, assim maiores adeptos e usuários.

Outra característica dessa ferramenta é o “bônus” por indicação, onde o cliente/usuário ao indicar o produto/serviço ganha um benefício, todo o benefício fornecido por organizações atrai muito a atenção do cliente e como exemplificado pelo próprio Sean Ellis faz a diferença entre uma empresa com o crescimento acelerado de uma empresa com um crescimento comum. Segundo Ellis (2018) “E se oferecermos algo de claro valor para as pessoas em troca de indicações?”, Sean Ellis explica que o “bônus” não precisa ser necessariamente valor monetário, mas sim a utilização de um produto/serviço diferenciado a fim do cliente se sentir valorizado e motivado a indicar aos colegas, conhecidos e parentes.

Um outro case de sucesso é da empresa *Drop Box* com a utilização da ferramenta passou de 100 mil usuários para 4 milhões em apenas 14 meses demonstrando assim a excelente eficácia da ferramenta nos resultados atingidos.

Segunda Ellis (2018) “O *Haking Growth* é um método pensado para ser facilmente ajustado e adaptado às necessidades de uma equipe ou empresa, seja qual for seu porte ou estágio de crescimento”, ou seja a ferramenta pode ser utilizada a qualquer atividade voltada a captação de clientes, assim possibilitando que tanto grandes empresas quanto pequenas possam utilizar a ferramenta de acordo com suas limitações. Para o uso da ferramenta Sean Ellis em seu livro *Hacking Growth* (2018) indica a criação de uma equipe de desenvolvimento, onde cada membro da equipe terá uma função específica, conforme descrita abaixo:

**Líder de crescimento ou Growth Lead:** é uma espécie de comandante que põe a mão na massa, participa ativamente da geração de ideias e do processo de experimentação. O líder de crescimento é o responsável por definir o rumo do processo, reuniões de equipe, o ritmo dos testes e o monitoramento dos resultados, assim mensurando se a equipe está ou não atingindo as metas estipuladas. Uma das grandes responsabilidades do líder de crescimento é definir o foco da equipe, suas metas e os prazos a serem cumpridos.

O líder não necessariamente deve ter uma formação específica, porém existem alguns fatores que são fundamentais para execução da função como: fluência na análise de dados; expertise na gestão de produtos; conhecer bem o produto; e entusiasmo. Segundo Ellis (2018) "Um líder de crescimento forte não perde o entusiasmo e, mesmo tempo, dá cobertura para que a equipe possa experimentar e errar sem seu ridicularizada ou receber pressão indevida da chefia".

**Gerente de produto:** É o responsável pela supervisão de como o produto e seus recursos são concebidos.

**Engenheiros de software:** Utilizados pelas empresas digitais os engenheiros de software são os responsáveis por escreverem os códigos dos recursos do produto, elaborando as telas para os dispositivos móveis e webpages que são utilizadas para o teste.

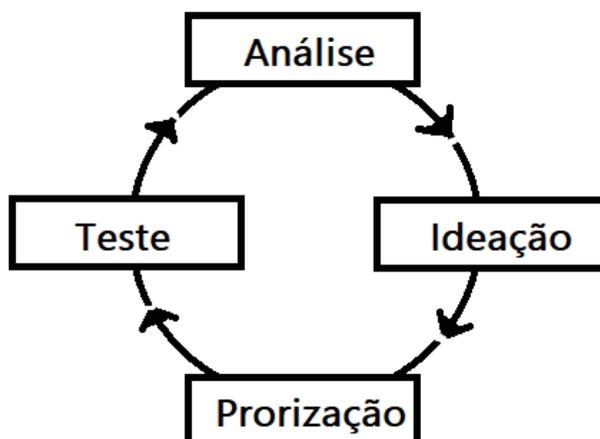
**Especialista em marketing:** Embora não seja de caráter obrigatório o especialista de marketing é uma peça que pode dar um grande auxílio na criação de um novo produto/ serviço, pois o profissional possui alto nível de conhecimento de gatilhos mentais, o que pode auxiliar na colocação da disposição do produto ofertado.

**Analista de dados:** É o profissional responsável por reunir, organizar e analisar os dados coletados sobre os clientes nas pesquisas a fim de obter insights que levem a ideia a novos testes. Essa função é de extrema importância para a equipe, pois a partir dela é possível mensurar o que o cliente reage positivamente ou não e assim realizar novos testes coletando novos dados sobre o cliente e o negócio.

**Designer de produto:** Outra figura da equipe que não é de caráter obrigatório, porém é bom ter é o designer de produto, o mesmo é responsável pelos layouts e especificações do produto.

O time pode ter constante variação dependendo do projeto ou produto trabalhado podendo ser inclusos novos membros ou diminuindo de acordo com a necessidade e complexidade.

O processo de *Haking Growth* consiste em um ciclo de 4 etapas: Análise de dados e busca de *insights*; geração de ideias; priorização de experimentos; e execução dos testes.

FIGURA 2 - Ciclo de 4 etapas do processo de *Haking Growth*

FONTE: Ellis e Brown (2018)

O processo tem um caráter de tentativa e erro, porém o grande intuito é errar cada vez menos e rápido e barato através de teste de caráter experimental e controlado, a fim de lançar um produto finalizado no menor tempo possível.

Outra característica dessa ferramenta é a diversificação de acesso que o usuário tem ao produto, oferecendo ao usuário um produto segmentado em que o mesmo pode escolher entre níveis de acesso como: normal, avançado e premium por exemplo. Assim possibilitando uma maior dinâmica de preço de acordo com a necessidade do cliente/usuário.

### 3.6 SIX SIGMA

Com a constante evolução e desenvolvimento do mercado tem sido cada vez mais necessária a busca de ferramentas de alto grau de eficiência. A ferramenta Six Sigma foi uma ferramenta criada por Bill Smith 1987, quando o mesmo trabalhava para a empresa Motorola, que tinha como meta reduzir os defeitos para ordem de 3, 4 partes por um milhão de unidades. Desde a sua criação a ferramenta tem ganhado cada vez mais adeptos colecionando cases de sucesso, principalmente em empresas voltadas a alta qualidade de produtos.

Segundo Pande et al (2000) “Um sistema amplo e flexível para alcance, sustentação e maximização do sucesso do negócio”, ou seja, o Six Sigma é uma ferramenta que visa práticas para maximizar o desempenho dos processos dentro da

empresa, dando fim aos defeitos e processos que não funcionam, assim maximizando os ganhos e diminuindo as perdas. Segundo Werkema (2006) “O Six Sigma é uma estratégia gerencial disciplinada e altamente quantitativa, que tem objetivo de aumentar expressivamente a performance e lucratividade das empresas.”

A ferramenta ainda pode ser utilizada como estratégia gerencial planejada, focando em resultados como qualidade e financeiro, visando implantar mudanças significativas dentro da organização, como a busca por melhora nos processos, produtos e serviços oferecidos aos clientes. Segundo Harry e Schroeder (2000) destacam que é impossível a implantação sem uma liderança ativa, uma vez que para haver o sucesso da ferramenta todos devem participar.

O processo Six Sigma consiste em satisfazer o cliente, visando a redução de defeitos no processo e o ótimo desempenho da empresa através da melhoria de seus processos.

A metodologia segue uma lógica que enfoca nos objetivos estratégicos, a ferramenta ainda consiste em por meio de análises verificar a variação dos processos, buscando atingir o menor número de defeitos por milhões possível. Segundo Werkema (2006) os projetos são conduzidos por equipes lideradas por especialistas do seis sigma, com base no método DMAIC.

Segundo FUSCALDI (2017) “DMAIC é o principal método de aplicação da metodologia Six Sigma. Sendo muito efetivo em diversas aplicações, como aumento de produtividade, identificação de problemas, redução de custos e melhorias de processo”, ou seja, para que exista a aplicação do Lean Six Sigma é indispensável a utilização do DMAIC uma vez que o mesmo fornece as principais informações para o sucesso da implantação da ferramenta.

FIGURA 3 – Método DMAIC



Fonte: Fuscaldi (2017)

Segundo Werkema (2006) método DMAIC é composto de 5 fases conforme apresentadas na TABELA 3:

TABELA 3– DMAIC

Passos	Ação
Define	Definir com precisão o escopo do projeto.
Measure	Determinar a localização ou foco do problema.
Analyze	Determinar as causas do problema prioritário.
Improve	Propor, avaliar e implementar soluções para o problema prioritário.
Control	Garantir que o alcance da meta seja mantido a longo prazo.

FONTE: Elaborado pelo autor

Focando melhorar o processo do início ao fim do processo. Cada fase é definida por uma ação, conforme apresentada abaixo:

*Define the problem:* Nesta etapa se define os principais problema apresentados pelos consumidores e objetivos do projeto;

*Measure key aspects:* essa fase consiste em conseguir mensurar os principais aspectos apresentados pelo processo atual e coletar dados importantes para a empresa;

*Analyze the data:* realizar uma análise dos dados buscando relações de causa e efeito dentro da atividade da empresa com os seus clientes. Assim se certificando de que todos ou pelo menos o maior número de fatores foram considerados, assim determinando a relação dos dados com o cliente, assim, procurando as principais causas dos defeitos;

*Improve the process:* nessa etapa a busca é por melhorar e otimizar os processos se baseando baseada na análise dos dados coletados e implanta uma nova forma de trabalho criando um processo mais eficientes, executando processos e analisando a fim de estabelecer capacidades de cada processo;

*Control:* Está é a etapa final, consistem em realizar o controle dos processos, a fim de corrigir qualquer processo que se desvie do objetivo e se tornem novamente em defeitos. A implementação de sistemas de controle tem como função realizar um controle estatístico e a constante continuidade por monitorar o desenvolvimento do processo.

FONTE: PERIARD (2012)

Com o passar do tempo a ferramenta Six Sigma passou a ser utilizada constantemente com uma outra ferramenta conhecida com Lean Manufacturing, segundo Fuscaldi (2017) essa ferramenta tem como objetivo a excelência operacional com o mínimo de recursos possível evitando o desperdício e aumentando as atividades que agregam valor para a empresa visando o cliente. Com o uso das duas

ferramentas visando a minimização de erros e a outra o máximo de aproveitamento nos processos, deu origem a nova ferramenta conhecida como Lean Six Sigma ou LSS. A ferramenta passou então a não apenas a trabalhar na melhoria do processo quanto também diminuir o desperdício.

Dentre os benefícios mensurados pela ferramenta estão:

- Redução dos custos organizacionais;
- Aumento significativo da qualidade e produtividade de produtos/serviços;
- Acréscimo e retenção de clientes;
- Eliminação de atividades que não agregam valor;
- Maior envolvimento das equipes de trabalho;
- Mudança cultural benéfica;
- Diminuição da variação dos processos

FONTE: SANTOS (2018)

### 3.6.1 BELTS

Segundo Pande (2010) os papéis chaves dentro do processo são os participantes, os quais tem conhecimento da ferramenta Lean Six Sigma dentro das empresas recebem o título de “Belt” que significa experiência. Dentro deste título existem algumas diversificações dependendo do grau do nível de experiência no profissional com a ferramenta.

A definição de experiência é semelhante a hierarquia de artes marciais quanto mais escura a cor maior a experiência do profissional com a ferramenta, a definição segue a seguinte ordem:

**Black Belt:** É o profissional que tem conhecimento especializado e habilidades relacionadas a metodologia DMAIC, método Lean e liderança de equipe. Por esse profissional ter uma experiência ampla, se torna um profissional “multiplicador”, pois o mesmo pode atuar como mentor ou treinador de outros Belts.

**Green Belt:** Possui grande conhecimento relacionadas a metodologia DMAIC, porém não tem experiência com o uso de ferramentas estatísticas avançadas. Esse profissional pode trabalhar em projetos menores desde que com a supervisão de um Black Belt, ou, trabalhar como membro de uma equipe em grandes projetos

**Yellow Belt:** É o profissional que é treinado nos conceitos gerais e ferramentas básicas do Lean Six Sigma. São profissionais responsáveis por coletar os dados para um projeto. Possuem um conhecimento geral da metodologia DMAIC.

White Belt: Assim como nas artes marciais os White Belts são os que estão iniciando no aprendizado da ferramenta, assim são os profissionais que estão sendo preparados para entender a ferramenta e a sua utilização dentro da empresa.

#### **4 COMO MENSURAR O VALOR DO NEGÓCIO**

Em uma situação em que o empreendedor necessite apresentar o valor de seu negócio, seja para investimento ou venda é interessante que o dono do empreendimento saiba como calcular o valor monetário da sua empresa, assim possibilitando uma melhor definição do negócio e seu real valor no mercado de atuação. Existem algumas técnicas utilizadas amplamente pelo mercado de como mensurar e realizar o cálculo de forma correta quanto ao valor monetário da empresa, porém nem sempre os parâmetros utilizados são os mesmos podendo variar de organização para organização, assim como de autores para autores, porém qualquer um dos métodos servem como base de negociação entre investidores e empreendedores que buscam fechar contratos de investimentos e parcerias.

Para o cálculo do empreendimento normalmente é realizado por um especialista com conhecimento profundo em finanças e alta capacidade de análise de estimativa de mercado conhecida com *valuation*, que Copeland (2006) denomina como um método fundamentalmente analítico visando a criação de valor para o acionista. Ainda assim é praticamente impossível chegar ao valor exato do negócio, devido a constante mudança principalmente de caixa, que altera constantemente. A única possibilidade conhecida de mensurar os valores próximo ao resultado exato são as empresas de capital aberto, pois a partir da multiplicação das quantidades de ações disponíveis pelo valor de venda na bolsa de valores, é possível a mensura de um valor quase exato.

Um dos principais erros de grande parte dos empreendedores é o cálculo apenas pelo valor dos ativos da empresa. Para se calcular de modo correto o valor de uma empresa é necessário analisar o valor dos ativos, incluindo as expectativas de crescimento para os períodos futuros, levando em consideração que o empreendimento vale o quanto ele ainda pode crescer, ou seja, seu índice potencial de lucro. Segundo Schubert (1985) o índice de potencial de lucro é o resultado de dois índices, um de rotação de ativo operacional e o índice de lucratividade que varia de negócio para negócio.

O principal benefício ao saber qual o valor do empreendimento é saber se o investimento inicial realizado para a abertura teve retorno ou se foi apenas uma forma do negócio se manter aberto sem lucro efetivo.

Uma das medidas para avaliar o desempenho do negócio segundo Neto (2014)

Ao mensurar o valor do negócio é possível também identificar os itens que tem mais valor em sua organização para o mercado assim como os que valem menos, assim existe a possibilidade de aprimorar ainda mais os pontos fortes e solucionar os pontos fracos.

Dentre os vários benefícios também vale destacar que a mensuração do valor facilita a divisão de valores caso a empresa venha a finalizar suas atividades por quaisquer motivos ou seja vendida a outro dono e cada sócio deseje receber a sua parcela.

Como mencionado anteriormente existem algumas formas de se fazer a conta de quanto vale a empresa, abaixo serão descritas as principais e mais utilizadas:

**Fluxo de caixa descontado:** Esse método consiste em projetar quanto a empresa faturaria nos próximos anos, levando em consideração os riscos inerentes de cada negócio. Porém esse método possui um ponto negativo, pois nele são utilizados variáveis muito subjetivas podendo alterar o montante significativamente.

**Múltiplos de mercado:** Neste método analisa o desempenho econômico de um negócio comparando com empresas do mesmo setor, mostrando uma perspectiva de retorno de acordo com o mercado ao qual a empresa está inserida. Esse método é muito utilizado em empresas de capital aberto, porém possui a desvantagem não mensurar o estilo de gestão e outros diferenciais competitivos.

**Valor patrimonial:** Esse método busca mensurar o valor líquido da empresa desde a sua fundação, é um o método que mais se aproxima do pensamento simplificados dos empreendedores inexperientes, esse método basicamente se calcula o passivo do ativo. Um dos maiores fatores de risco desse método é que não se leva em consideração, os fatores de potencial de crescimento do empreendimento, assim podendo ter o seu valor diminuído drasticamente.

Por mais métodos que seja possível apresentar não haverá um método que represente 100% o valor de um negócio, tendo em vista que são analisados vários fatores e alguns não são possíveis serem mensurados.

Dentre todos os métodos utilizado o que melhor define ou mais se aproxima do valor do negócio é o de Fluxo de caixa descontado, sendo o mais comum para aferir o valor de um negócio. Para a realização do mesmo é necessário seguir 3 (três) passos essenciais:

- Estimar o fluxo de caixa da empresa pelos próximos períodos. Não há um limite para essa previsão, mas o mercado costuma utilizar uma média de cinco anos nas análises;
- Definir uma taxa de desconto, que seria correspondente ao risco que a empresa possui;
- Atualizar os valores em questão, trazendo-os para o presente.

Com os dados citados a cima em mãos se soma os fluxos de caixa trazido a valor presente conforme fórmula apresentada na próxima página:

FIGURA 4 – Fórmula de cálculo do valor do negócio

$$\text{Valor da empresa} = \sum_{i=1}^n \frac{FCE_i}{(1 + WACC)^i}$$

$$V_0 = \underbrace{\frac{FCE_1}{(WACC)^1} + \frac{FCE_2}{(WACC)^2} + \dots + \frac{FCE_{10}}{(WACC)^{10}}}_{\text{Período explícito}} + \underbrace{\frac{(\frac{FCE_{10} \times (1+g)}{WACC-g})}{(1+WACC)^{10}}}_{\text{Perpetuidade}}$$

Sendo que:

- n = Número de períodos projetados;
- FCE = Fluxo de caixa do período;
- i = Período do fluxo de caixa;
- g = Taxa de crescimento da perpetuidade; e
- WACC = Risco do negócio.

FONTE: Grupo BLB (2017)

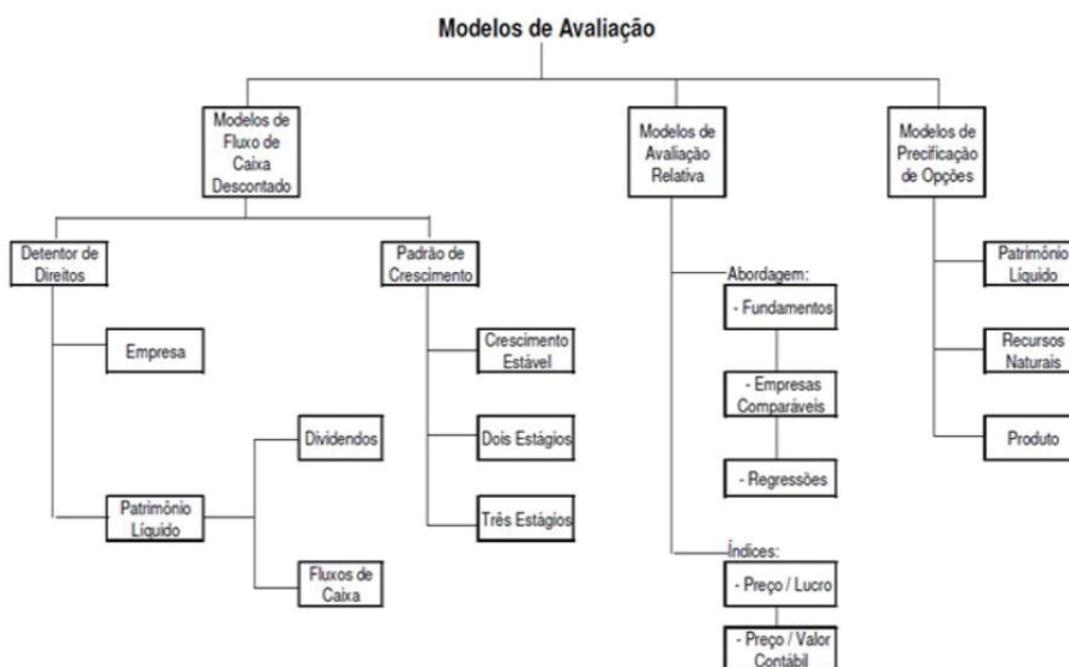
Esse é o meio mais comum e mais utilizado para se chegar ao valor total de quanto um negócio vale, uma vez que é a fórmula com maior abrangência dos quesitos a serem mensurados constantes em um negócio.

Porém existe outro modo de se fazer essa avaliação e estimativa de valores, segundo Damodaran (2012) existem diversos modelos de avaliação de empresa e ativos, porém é possível diferenciar os métodos por três aspectos:

- Modelo de Fluxo de Caixa descontado: Esse tipo de modelo visa tomar o valor presente do negócio dos fluxos de caixa futuros
- Modelo de Avaliação Relativa: A avaliação Relativa leva em consideração o uso de índices ou múltiplos comparativos de ativos para assim determinar o preço do ativo na avaliação
- Modelo de Avaliação por Precificação de Opções: Conforme o próprio nome do modelo o mesmo utiliza modelo de precificação de opções a fim de mensurar o valor de ativo de cada opção

Os modelos acima foram esquematizados por Damodaran (2012) da seguinte forma:

FIGURA 5 :Modelos de Avaliação



Por fim o cálculo de valor do negócio não é algo fácil de se fazer, por esse motivo se aconselha que não seja realizado constantemente, porem existem situações em que a realização do mesmo é necessária como:

- Aporte de investimentos por terceiros que justifique a cessão de parte da empresa;
- Compra e venda de participações societárias;
- Compra ou venda da empresa em sua totalidade;
- Fusões e aquisições de negócios;
- Para obter financiamento para projetos.

O empreendedor que tem o conhecimento de quanto vale o seu negócio dificilmente entregará os mesmo por um valor muito abaixo do mercado. Saber como calcular o valor do negócio é a chave para grandes negócios entre parceiros, saber como lidar com investidores e até mesmo realizar uma boa venda do empreendimento caso seja necessário ou de interesse do empreendedor.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta monografia é de caráter bibliográfico e estudo de casos, visando demonstrar que a utilização de ferramentas de gestão em qualquer empresa pode oferecer um crescimento acelerado e sustentável.

TABELA 4 – Metodologia

QUESITOS	LITERATURA DE APOIO	UTILIZADO
Quanto aos procedimentos técnicos	Bibliográfica	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso
	Estudo de caso	

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A monografia teve como resultado a apresentação de várias ferramentas, que apresentaram a possibilidade desde que aplicadas de uma melhor gestão e obtenção de resultados desde que utilizadas da maneira correta e cumprindo rigorosamente todas as solicitações das mesmas. Possibilitando assim ao empreendedor uma melhor percepção do seu negócio, produção e consequentemente resultados.

## 6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Recomendo para trabalhos futuros mensurar o desenvolvimento de produção e melhorias em processos dentro de empresas no ambiente empreendedor curitibano, ou até mesmo o demonstrativo de resultados de melhoria no desempenho das mesmas através de um relatório, seja diário, semanal, mensal ou anual.

## REFERÊNCIAS

### Livros:

ELLIS, S.; BROWN, M. Hacking Growth: A estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento rápido. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

FERRAZ, E. Negocie Qualquer coisa com qualquer pessoa: Estratégias práticas para obter ótimos acordos em suas relações pessoais e profissionais. São Paulo: Gente, 2015.

GARCIA, L. M. Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. Estratégia e Gestão Empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudo de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUILLEBEAU, C. A Startup de \$100: Abra o negócio dos seus sonhos e reinvente sua forma de ganhar a vida. São Paulo: Saraiva, 2013.

HARRY, M.; SCHROEDER, R. Six sigma: the breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations. New York: Doubleday, 2000.

MAIA, J. M. Economia internacional e comércio exterior - 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NETO, A. N. Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas. São Paulo: Atlas, 2014

NETO, A. V. B.; STEFANI, M.; JÚNIOR, S. P. Gestão de marketing para organizações de terceiro setor: público – privado – terceiro setor. Londrina: Midiograf, 2003.

PANDE, P. S.; NEUMAN, R. P.; CAVANAGH, R. The six sigma way: how GE, Motorola and other top companies are honing their performance. New York: McGraw-Hill, 2000.

PERSONA, M. Marketing Tuttifrutti: Bem-humoradas crônicas, idéias e sacadas de marketing pessoal, empresarial e social. São Paulo: Futura, 2004.

SCHUBERT, P. Orçamento empresarial integrado. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

SERTEK, P. Empreendedorismo. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SOUZA, L. C. Controladoria aplicada aos pequenos negócios. Curitiba: Juruá, 2008

WERKEMA, M. C. C. Lean Seis Sigma – Introdução às Ferramentas do Lean Manufacturing. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2006.

Sites:

BLB Brasil. [Internet]. 2019. [Acesso em 25 jul. 2019]. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/calcular-valor-da-empresa/>

EXAME. [Internet]. 2019. [Acesso em 23 jul. 2019]. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/10-erros-que-quase-todo-empresario-comete-no-primeiro-negocio/>.

FM2S. [Internet]. 2019. [Acesso em 24 jul. 2019]. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/lean-six-sigma-voce-sabe-o-que/>

Pequenas empresas e grandes negócios. [Internet]. 2019. [Acesso em 23 jul. 2019]. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/66-dos-brasileiros-querem-abrir-o-proprio-negocio-para-ter-mais-liberdade-e-autonomia.html>

Pequenas empresas e grandes negócios. [Internet]. 2019. [Acesso em 23 jul. 2019]. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/03/fidelizacao-de-clientes-5-dicas-essenciais-para-encantar-o-comprador.html>

SEBRAE. [Internet]. 2019. [Acesso em 23 jul. 2019]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas.b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>.

SEBRAE. [Internet]. 2019. [Acesso em 23 jul. 2019]. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)

Sobre administração. [Internet]. 2019. [Acesso em 24 jul. 2019]. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/seis-six-sigma-o-que-e-como-funciona/>

Vídeo Youtube:

FUSCALDI, L. LEAN SEIS DIGMA: Evolução, fatores críticos e aplicações nas empresas brasileiras. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tABAA61-gOA>. Acesso em: 04 ago. 2019

Trabalho de graduação:

BRUM, T. C. Oportunidades de aplicação de ferramentas de gestão na avaliação de políticas públicas: O caso da política nacional de resíduos sólidos para a construção civil. 71 f. Trabalho de Graduação (graduação) – Setor de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

GUERRA, Pedro. Valuation – Métodos de Avaliação de Empresas e Aplicabilidade em processos de fusão e aquisição empresarial. Trabalho de Graduação – Ciências

Econômicas, Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016

Artigo com D.O.I:

TRAD, Samir. Seis Sigma: Fatores Críticos de Sucesso para sua Implantação. Rev. odontol. RAC, Curitiba, v. 13, n. 4, art. 7, pp. 647-662, Out./Dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n4/a08v13n4.pdf>