

## SUMÁRIO

	Pg.
<b>Lista de Gráficos, Tabelas e Figuras .....</b>	<b>27</b>
<b>Importante – Uma forma mais produtiva de ler este livro .....</b>	<b>31</b>
<b>Parte I – Contextualização – Da Idéia à Realização</b>	
1. Introdução .....	41
2. Administração de Pequenos Negócios .....	44
3. O Estudo Moderno das Pequenas Empresas e do Empreendedorismo .....	45
3.1. O que é Realmente uma Pequena Empresa	
3.2. Os Critérios de Classificação	
3.3. O Critério que Afeta as Ações Gerenciais do Empresário	
3.4. As Reais Necessidades do Empresário	
4. O Pequeno Negócio – da Idéia ao Funcionamento .....	58
4.1. Da Idéia ao Funcionamento	
4.2. A Escolha do Ramo de Negócio	
4.3. Exame da Legislação Específica	
4.4. Plano Básico do Negócio para Início de Operação	
4.5. Pesquisa e Escolha do Ponto Visando o Cliente	
4.6. Planejamento das Necessidades para a Operação e o Funcionamento	

4.7. Decisão Econômico-Financeira	
4.8. Definição da Data da Inauguração	
4.9. Processo de Preparação da Empresa para a Operação	
4.10. Comprando uma empresa já existente	
4.11. O Sócio	
4.12. A Informalidade e os Caminhos Alternativos	
Resumo .....	85
Exercícios .....	86

## **Parte II – Administração - Funções Elementares e Processo Administrativo**

5. Introdução - Quais são e como Priorizar as Funções Elementares .....	93
<b>6. Marketing</b> .....	97
6.1. Estudo do Mercado .....	102
6.2. Pesquisa de Marketing .....	102
6.2.1. Pesquisa Exploratória	
6.2.2. Pesquisas Conclusivas	
6.3. Mercado, Segmentação e Produto .....	112
6.4. Descobrimos os Atributos .....	116
6.5. Avançando nos Atributos .....	117
6.6. Definindo o Perfil .....	120



<b>7. Recursos Humanos (RH)</b> .....	176
7.1. Maslow na Pequena Empresa .....	177
7.2. McGregor na Pequena Empresa .....	181
7.3. O Sistema Estrutural de RH .....	184
7.4. Cargos e Salários (C&S) .....	187
7.5. Recrutamento e Seleção (R&S) .....	192
7.6. Treinamento e Desenvolvimento - T&D .....	202
7.7. Departamento Pessoal .....	208
7.8. Avaliação de Desempenho .....	210
Resumo .....	216
Exercícios .....	218
<b>8. Produção e Operações</b> .....	219
8.1. Melhoria de Processos .....	223
8.2. Tempo de Produção ( <i>lead time</i> ) .....	228
8.3. Compras, Previsão da Demanda e Estoques .....	228
8.4. Estoques .....	232
8.5. Gerenciamento da Capacidade .....	236
8.5.1. Picos de Demanda	
8.5.2. Períodos de Baixa	
8.5.3. Aumento ou Diminuição Real da Demanda.	

8.6. Produção no Início das Operações .....	249
Resumo .....	251
Exercícios .....	253
<b>9. Finanças .....</b>	<b>254</b>
9.1. Índices Financeiros para a Pequena Empresa .....	256
9.2. Liquidez .....	258
9.3. Lucratividade .....	264
9.4. Capital de Giro e Fluxo de Caixa .....	266
9.5. Plano de Negócios para Captação de Investimento .....	269
Resumo .....	270
Exercícios .....	271
<b>10. Planejamento Estratégico – Função Elementar Híbrida ...</b>	<b>272</b>
10.1. MAA – Modelos de Análise Ambiental .....	274
10.2. MAP – Modelos de Análise de Portfolio .....	281
10.3. Planos de Negócios ( <i>Business Plans</i> ) .....	289
Resumo .....	297
Exercícios .....	298
<b>11. PEC - Processo da Administração .....</b>	<b>299</b>
11.1. Planejamento .....	304
11.1.1. Modelos de Planejamento	
11.1.1.1. Gantt	

11.1.1.2. Modelo Koontz e O'Donnell (atual 5W2H)	
11.1.1.3. PERT e CPM	
11.1.1.4. PDCA	
11.1.1.5. Modelo Convergente de Planejamento ou Modelo do Processo da Administração	
11.1.2. Organização	
11.1.2.1. Análise de Processos	
11.1.2.2. Departamentalização	
11.1.2.3. <i>Layout</i> - Estudo do espaço	
11.1.2.4. O Problema Organizacional	
11.2. Execução .....	338
11.2.1. Negociação	
11.2.2. Liderança	
11.2.3. Coordenação	
11.4. Controle .....	357
11.4.1. O Controle na Pequena Empresa	
11.4.2. Quando Controle é Ineficiência	
11.5. Um Modelo para o Processo da Administração	
Resumo .....	365
Exercícios .....	367

### **Parte III – Modelos Fundamentais**

12. Introdução a Modelos Fundamentais .....	373
12.1. Pareto e Curva ABC	
12.2. As Cinco Forças de Michael Porter	
12.3. Ciclo de Serviços	
12.4. SERVQUAL	
12.5. <i>Motion-Time Study</i>	
12.6. <i>Poka Yoke</i>	
12.7. Método de Pesquisa dos Pontos Críticos	
Resumo .....	401
Exercícios .....	402

### **Parte IV – Grandes Temas em Pequenas Empresas**

13. Profissionais Liberais .....	406
14. Franquia ( <i>Franchising</i> ) .....	407
15. Exportação .....	411
16. Empresa Familiar .....	413
17. Agronegócio e Zoonegócio .....	415
18. SI – Sistemas de Informação em Pequenas Empresas .....	419
19. Trabalhando em Casa .....	423
Resumo .....	427
Exercícios .....	429

## **Parte V – Administração de Guerra**

20. Administração de Guerra .....	436
21. Sun Tzu (500-400 a.C.) .....	440
21.1. Ambientes	
21.2. Sun Tzu e RH	
22. Nicolau Maquiavel (1469-1527) .....	444
22.1. Retendo bons funcionários	
22.2. Maquiavel e RH	
23. Miyamoto Musashi (1548-1645) .....	447
24. Napoleão Bonaparte (1769-1821) .....	449
25. Antoine-Henri Jomini (1779-1869) .....	450
26. Carl Phillip Gottlieb von Clausewitz (1780-1831) .....	451
27. Helmuth Carl Bernhard von Moltke (1800-1891) .....	453
28. Prevenindo-se da Guerra .....	453
29. Centros de Poder .....	454
30. Ética e Guerra .....	454
Resumo .....	456
Exercícios .....	456



## **Parte VI - *Subjectivu***

31. Decisão e Tempo .....	456
32. Otimização e Limites .....	460
33. Consultoria para a Pequena Empresa .....	461
34. O Pequeno Varejista - Micro Mundo .....	462
35. O Funcionário .....	463
36. Sistemas de Pagamento .....	465
37. Flexibilização de Funções e Atividades .....	467
38. Quando Tudo está Perdido .....	468
39. Formalidade e Tamanho .....	468
40. Ponto de Migração .....	469
41. Inércia Comportamental .....	470
42. Abrindo um Negócio com USD 3.000,00 .....	471
43. Amo Flores e Meu Quiosque Será um Sucesso .....	472
44. Qualidade .....	472
45. Criando o Nome ou Fazendo o Ponto .....	473
46. Tempo de Retorno .....	476
47. Produtos que não Dão Lucro, mas Fundamentais .....	478
48. Dividindo a Responsabilidade .....	478
49. Criando o Terreno Desesperador .....	479

50. Obra .....	480
51. Descentralização e Delegação – O Mundo de Alice .....	481
52. Crescer ou não Crescer .....	482
53. Adaptação Constante .....	483

## **Parte VII – Empreendedorismo e Empresarismo**

54. O Empreendedor e o Empresário .....	491
55. Desenvolvimento - Criatividade e Técnicas de Resolução de Problemas .....	497
56. Eternamente Fênix .....	502
Resumo .....	504
Exercícios Eternos .....	507

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **Lista de Gráficos, Tabelas e Figuras**

Fig.: 1 - Administração de Pequenas Empresas

Fig.1.1. Desenvolvimento do Comando, da Comunicação e da Formalidade

Fig 1.2. A Qualidade de Vida do Pequeno Empresário

Fig. 1.3. Processos de Planejamento e Preparação

Fig. 1.4. Quais são as Características da Empresa a ser Criada

Fig. 2.1. Macro-Encadeamento do Estudo de Marketing

Fig. 2.2. Círculos de Kotler Adaptando McCarthy

Fig. 2.3. Blocos na Sequência da Promoção

Fig. 2.4. Pirâmide de Necessidades de Maslow

Fig. 2.5. Estrutura do Sistema de Recursos Humanos

Fig. 2.6. Organizar – Conexão entre Processo Administrativo e Função Elementar

Fig.2.7. Ficha de Descrição e Análise de Cargo

Fig. 2.8. Macro Sistema de Produção

Fig. 2.9. Visualização Sistêmica para Identificação e Mapeamento do Processo Principal

Fig. 2.10. Fluxograma Sintético do Processo Principal Atual e Desejado

Fig. 2.11. Os Ambientes do Planejamento Estratégico

Fig. 2.12. *Check List* para Priorização através do Sistema Básico e das 5 Forças

- Fig. 2.13. Modelo para Análise de Negócio
- Fig. 2.14. Matriz BCG para Análise da Carteira de Produtos
- Fig. 2.15. Matriz de Análise de Produtos da Pequena Empresa
- Fig. 2.16. Composto Teórico e Humano do Resultado para o Pequeno Empresário
- Fig. 2.17. Gráfico de Gantt para um Profissional Liberal
- Fig. 2.18. PERT/CPM para uma PESHOP Visando a Concorrência
- Fig. 2.19. PDCA
- Fig. 2.20. Modelo Convergente de Planejamento
- Fig. 2.21. Materiais e Máquinas em um Processo Fixo
- Fig. 2.22. O Processo no Espaço Físico
- Fig. 2.23. Tipos de Layout de Escritório
- Fig. 2.24. Modelo do Processo da Administração
- Fig. 3.1. As Cinco Forças de Michael Porter
- Fig. 3.2. Ciclo de Serviço em um Posto de Gasolina
- Fig. 3.3. Disposição da Estação de Trabalho
- Fig. 4.1. Hierarquia de Sistemas de Informações
- Fig. 6.1. O Micro Sistema Homem
- Tabela 1.1. Pesos de cada Elemento da Administração para as Diversas Formas de Comando como são Praticados Atualmente.
- Tabela 1.2. Planejamento Financeiro de Tempo de Retorno
- Tabela 2.1. Controle de Despesas e Receitas

- Tabela 2.2. O Controle do Custo Variável por Serviço
- Tabela 2.3. Classificação dos Produtos quanto ao Esforço e à Comparação
- Tabela 2.4. Onde Disponibilizar o Negócio – Fatores Relevantes
- Tabela 2.5. Maslow na Prática
- Tabela 2.6. Roteiro de Avaliação de Seleção
- Tabela 2.7. Formulário de Avaliação de Desempenho
- Tabela 2.8. Processos e seus Elementos nas Empresas
- Tabela 2.9. Previsão da Demanda pelo Consumo de Períodos Anteriores
- Tabela 2.10. Utilizando a Média Exponencial
- Tabela 2.11. Bases do Pequeno Empresário para Índices Financeiros
- Tabela 2.12. Planilha do Empresário para a Prática de Índices Financeiros
- Tabela 2.13 – Regime de Competência e Regime de Caixa
- Tabela 2.14. Aplicação do Modelo PEST
- Tabela 2.15. O Início do Planejamento para o Pequeno Empresário
- Tabela 2.16. Exemplo de 5W2H
- Tabela 2.17. Elenco dos Objetivos para a Negociação
- Tabela 2.18. Envolvidos e Objetivos na Negociação
- Tabela 2.19. Descrição de Processos de Controle
- Tabela 3.1. A Identificação dos Produtos mais Importantes
- Tabela 3.2. Diagnóstico de Movimentos e Utensílios

Tabela 3.3. POKA YOKE Reduzindo as Falhas em Empresas de  
Serviços e Indústrias

Tabela 4.1. Vantagens e Desvantagens da Franquia

Tabela 4.2. Trabalhos em Casa ou que não Demandam Estrutura  
Empresarial

Tabela 7.1. Pequena Empresa, Empreendedor e Empresário

Gráfico 2.1. Reclamações mais freqüentes em uma empresa de  
Arquitetura

Gráfico 2.1. Atributos em Escala

Gráfico 2.2. Atributos e Segmentos

Gráfico 2.3. Quando Comprar

Gráfico 3.1 Reclamações mais Freqüentes em uma Empresa de  
Arquitetura

Gráfico 3.2. Pareto dos Produtos mais Rentáveis

Gráfico 3.3. Curva ABC

Gráfico 6.1. Relação entre Marketing, Produção e Qualidade  
Percebida no Decorrer do Tempo