

**PROCESSO SELETIVO – 06/2023**

**Área de Conhecimento: ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

**PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA**

**QUESTÃO 1:** Conforme Dornelas (2014, p. 125), “um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora; culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas”. Quanto a parte financeira, o autor ressalta que comumente ela é a mais difícil para muitos empreendedores, pois deve refletir em números os objetivos e as metas do negócio, requerendo assessoria contábil e financeira para auxiliar o empreendedor nessa etapa crucial do plano. Dornelas (2014) destaca que é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro por meio de algumas demonstrações, como o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa. **Pede-se:** discorra sobre o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa.

**RESPOSTA CONCEITUAL/DEFINIÇÃO ESPERADA:**

Resposta baseada em DORNELAS, José. Empreendedorismo, transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Empreende, 2014. (Páginas 168 a 172)

**Balanço patrimonial**

O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em determinado momento e é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido.

O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O valor do patrimônio se altera quando a empresa tem lucro ou prejuízo no período ou ainda quando ocorre investimento por parte dos sócios.

O ativo da empresa representa as aplicações de recursos, que se dividem em circulante e não circulante. O passivo, assim como o patrimônio líquido, representa as origens de recursos.

Portanto, o balanço patrimonial, ou o equilíbrio entre origens e aplicações, é representado pelas seguintes equações:  $\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio líquido}$  ou  $\text{Ativo} - \text{Passivo} = \text{Patrimônio líquido}$ .

A organização das contas do ativo segue os critérios de liquidez, de acordo com os quais as contas são classificadas segundo o grau de liquidez e o prazo que possuem. Em contabilidade, curto prazo significa o período de até um ano.

Um dos aspectos importantes do balanço é que ele revela, pelo passivo, a estrutura de capital de um negócio. A estrutura é composta por capital próprio e de terceiros. Quanto maior for o capital de terceiros, maior o endividamento. Detectam-se ainda, observando o passivo, o prazo do endividamento, o custo e os credores. A qualidade do endividamento é julgada a partir de seus prazos. Dívidas de longo prazo, normalmente, são melhores que as de curto prazo.

**Demonstração de resultados**

A demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Da receita total obtida, devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Dessa receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria) ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa não provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto

de renda, contabilizando-se, no final, a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando, por consequência, o próprio balanço.

### **Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. As principais preocupações devem ser honrar os compromissos com fornecedores, credores, gastos com o pessoal (salários), impostos etc. e definir as melhores formas de venda do produto/serviço, visando obter a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Assim, ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo. Trata-se de uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia a dia e no futuro da empresa. O período coberto pelo fluxo de caixa é normalmente dividido em intervalos. O número de intervalos depende da natureza do negócio. Empresas que enfrentam sazonalidades devem, em princípio, trabalhar com fluxos semanais, mensais e trimestrais. De qualquer maneira, o horizonte coberto pelo fluxo de caixa é estabelecido em função de objetivos e metas definidos pela administração.

### **Membros da Banca:**

---

**Avaliador 1 – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 2 – LARA FABIANA DALLABONA**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 3 – RODRIGO RENGEL**  
(nome e assinatura)

---

**Presidente da Banca – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)

**PROCESSO SELETIVO – 06/2023**

**Área de Conhecimento: ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

**PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA**

**QUESTÃO 2:** Administração, conforme preconiza Moraes (2004, p. 3) é “o esforço grupal organizado e cooperativo na realização de tarefas, em todas as áreas e em todos os níveis da organização, deve ser orientado a fim de que os objetivos propostos sejam alcançados”. **Pede-se:** Com base em Moraes (2004), conceitue/defina as quatro funções administrativas:

- I. Planejamento;
- II. Organização;
- III. Direção;
- IV. Controle.

**RESPOSTA CONCEITUAL/DEFINIÇÃO ESPERADA:**

**I. Planejamento**

Moraes (2004, p. 152) – Capítulo 5

“É um processo complexo e abrangente, envolvendo uma série de elementos ou estágios que se superpõem e entrecruzam”.

“O planejamento pode ser definido como “o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”<sup>1</sup>.

“O planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise. Ele tem um propósito, sendo realizado por administradores, que frequentemente recorrem ao conhecimento e à experiência dos funcionários para elaborá-lo”.

“Considerando o ambiente dinâmico e complexo no qual operam, as organizações precisam gerenciar a incerteza que as cerca na busca da eficiência, que não mais se limita exclusivamente ao que acontece em seu interior. Gerenciar a incerteza significa fazer planos de modo a buscar informações suficientes sobre os fatores ambientais para compreender e antecipar a ação, ficando à frente dos concorrentes ou tornando-se ainda melhor naquilo que se está fazendo”.

**II. Organização**

Moraes (2004, p. 205-206) – Capítulo 6

“A palavra organização pode ser usada para significar uma unidade social, representando um agrupamento de pessoas que interagem para alcançar um objetivo comum e específico, ou para designar a função administrativa que constitui o ato de integrar recursos e órgãos, estabelecendo relações entre eles, para alcançar um propósito comum. Esse processo envolve a divisão do trabalho a ser feito e a coordenação das partes para alcançar os resultados pretendidos”.

“Ao desempenhar a função de organização, os administradores delineiam a estrutura organizacional, ou seja, o instrumento de operacionalização do planejamento. É a estrutura organizacional que possibilita a transformação de um modelo teórico, traçado no planejamento, em ação organizacional que contribuirá para o alcance dos objetivos”.

“No desempenho da função de organização, o administrador deve:

Relacionar o trabalho que precisa ser realizado para alcançar os objetivos da empresa [...]. Dividir o trabalho em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico e eficiente, por indivíduos ou grupos [...]. Agrupar as

tarefas segundo um critério determinado, criando as unidades organizacionais (órgãos) [...]. Criar mecanismos de integração de esforços dos indivíduos, grupos e órgãos da empresa para facilitar o alcance dos objetivos [...]"

### **III. Direção**

Moraes (2004, p. 237) – Capítulo 7

"Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação, da habilidade de liderança e da motivação".

"Essa orientação faz parte do trabalho do administrador no desempenho da função de direção – função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Essas relações, para serem efetivas, devem conduzir à satisfação no trabalho e ao comprometimento com a organização".

"A função de direção compreende um campo de estudos interdisciplinares referentes a atitudes, comportamentos e desempenhos. As atitudes possuem componentes cognitivos que incluem crenças, opiniões e informações; componentes afetivos constituídos pela emoção e pelo sentimento; e componentes comportamentais que envolvem a intenção das pessoas de agir em uma certa situação e sinergia".

### **IV. Controle**

Moraes (2004, p. 275) – Capítulo 8

"O controle compreende a verificação da compatibilidade entre a ação organizacional e o plano que a determinou, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados alcançados. Portanto, nenhum plano está completo e acabado até que se tenha elaborado os meios para avaliar seus resultados e consequências".

"O controle é a última função administrativa a ser desempenhada, porque só é possível ocorrer depois de completadas as demais funções. Assim, "o controle está intimamente associado com o planejamento, porque o plano estabelece as metas e os métodos para atingi-las. O controle investiga a extensão em que o planejamento foi bem-sucedido"<sup>1</sup>".

"Assim como o planejamento, o controle também envolve os três níveis da empresa: no nível institucional, o controle estratégico; no nível intermediário, o controle tático; e, no nível operacional, o controle operacional".

#### **Membros da Banca:**

---

**Avaliador 1 – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 2 – LARA FABIANA DALLABONA**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 3 – RODRIGO RENGEL**  
(nome e assinatura)

---

**Presidente da Banca – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)

**PROCESSO SELETIVO – 06/2023**

**Área de Conhecimento: ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

**PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA**

**QUESTÃO 3:** Observe o caso a seguir, baseado em um episódio real:

*“Eles queriam obter o software mais completo possível, com várias funcionalidades, relatórios, gráficos e com um argumento que consideravam infalível para a venda do produto: a “customização” para cada tipo de cliente. Imaginavam que, com isso, estariam não só conquistando os clientes como também seriam indicados para outros, podendo assim conquistar todo o interior de São Paulo e posteriormente a capital, bem como o resto do país. A estratégia estava estabelecida, os cenários otimistas, projetados, e o sonho de ganhar muito dinheiro só crescia. Conseguiram alguns clientes iniciais que aceitaram apostar na ideia dos jovens, financiando o desenvolvimento do primeiro módulo. Porém, cada cliente possuía necessidades próprias e queria vê-las atendidas pelo produto. Começava, então, a falência da empresa de software dos visionários jovens. Eles não conseguiam atender aos clientes iniciais, pois todos queriam algo diferente. Não conseguiam aumentar a carteira de clientes, pois eram apenas três na equipe, e seu tempo já estava comprometido com as adaptações do software para cada cliente atual da empresa. Não conseguiam aumentar a receita e já estavam com o trabalho atrasado... Enquanto isso, um empreendedor do ramo de informática, ao visitar um dos clientes dos jovens, viu o software funcionando e gostou da ideia. Começou a desenvolver um software básico de automação comercial, dirigido ao mercado de revendedores de autopeças, sem muitas funcionalidades e sem possibilidades de “customização” para um cliente específico. O negócio do empreendedor começou a prosperar, e ele estabeleceu parcerias com o sindicato dos revendedores de autopeças da região, que passou a recomendar o software como padrão de qualidade assegurada pelo sindicato. Isso fez com que a venda de seu produto multiplicasse por dez em menos de um ano. Contratou mais funcionários para dar suporte aos clientes e partiu para a ampliação dos serviços prestados aos clientes conquistados, com um módulo de comunicação on-line via Internet, pelo qual todos os usuários do software poderiam ter acesso ao estoque de peças dos outros, visando à comunicação entre as revendas, com uma rede comercial de negócios. Enquanto isso, os jovens empresários, que desenvolveram a proposta de um software que atendesse a cada cliente em particular, tiveram de fechar a empresa por não conseguirem atender aos clientes iniciais e, em consequência, não conseguirem conquistar novos”. **Pede-se:** Com base no contexto apresentado:*

- a) **Identifique quem teve a ideia e quem identificou oportunidades.**
- b) **Diferencie a ideia da oportunidade no caso apresentado.**
- c) **Apresente como um empreendedor pode transformar ideias em oportunidades de negócios.**

Texto extraído das páginas 47 e 48 do livro: DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Empreende, 2014.

**RESPOSTA CONCEITUAL/DEFINIÇÃO ESPERADA:**

Resposta baseada em DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Empreende, 2014. (Páginas 47 e 49)

- a. A ideia do software foi dos jovens, mas quem soube capitalizar sobre ela, identificando uma oportunidade de negócio, foi o empresário mais experiente, mesmo com um produto mais simples.
- b. O que conta não é ser o primeiro a pensar e ter uma ideia revolucionária, mas, sim, o primeiro a identificar uma necessidade de mercado (oportunidade) e saber como atendê-la, antes que outros o façam. Uma ideia isolada não tem valor se não for transformada em algo cuja implementação seja viável, visando atender a um público-alvo que faça parte de um nicho de mercado mal explorado (isso é detectar uma oportunidade).
- c. Para transformar ideias em oportunidades de negócios, algumas perguntas devem ser respondidas: Quais são os clientes que comprarão o produto ou o serviço de sua empresa? Qual o tamanho atual do mercado em reais e em número de clientes? O mercado está em crescimento, estável ou estagnando? Quem atende a esses clientes atualmente, ou seja, quem são os concorrentes? Se você e seus sócios não conseguirem responder a essas perguntas básicas iniciais com dados concretos, vocês têm apenas uma ideia, não uma oportunidade de mercado.

**Membros da Banca:**

---

**Avaliador 1 – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 2 – LARA FABIANA DALLABONA**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 3 – RODRIGO RENGEL**  
(nome e assinatura)

---

**Presidente da Banca – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)

**PROCESSO SELETIVO – 06/2023**

**Área de Conhecimento: ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

**PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA**

**QUESTÃO 4:** Entre as teorias utilizadas na administração, a Teoria Matemática centra-se no processo decisório, ou seja, a tomada de decisão é o seu principal objetivo. Essa tomada de decisão é estudada sob duas perspectivas, a *perspectiva do processo* e a *perspectiva do problema*. **Pede-se:** Com base em Chiavenato (2003), discorra sobre as duas perspectivas supracitadas.

**RESPOSTA CONCEITUAL/DEFINIÇÃO ESPERADA:**

**I. Perspectiva do processo**

Chiavenato (2003, p. 442-443) – Capítulo 16

“Concentra-se nas etapas da tomada de decisão. Dentro dessa perspectiva, o objetivo é selecionar a melhor alternativa de decisão. Focaliza o processo decisório como uma sequência de três etapas simples:

- a. Definição do problema.
- b. Quais as alternativas possíveis de solução do problema.
- c. Qual é a melhor alternativa de solução (escolha).”

“A perspectiva do processo concentra-se na escolha dentre as possíveis alternativas de solução daquela que produza melhor eficiência. Sua ênfase está na busca dos meios alternativos. É uma abordagem criticada por se preocupar com o procedimento e não com o conteúdo da decisão. Há modelos matemáticos que retratam as opções de decisões a serem tomadas e que variam desde a racionalidade (meios visando objetivos) até a irracionalidade (escolhas baseadas em emoções e impulsos irracionais)”.

**II. Perspectiva do problema**

Chiavenato (2003, p. 443) – Capítulo 16

“Está orientada para a resolução de problemas. Sua ênfase está na solução final do problema. Essa perspectiva é criticada pelo fato de não indicar alternativas e pela sua deficiência quando as situações demandam de vários modelos de implementação. Na perspectiva do problema, o tomador de decisão aplica métodos quantitativos para tornar o processo decisório o mais racional possível concentrando-se na definição e no equacionamento do problema a ser resolvido. Preocupa-se com a eficiência da decisão”.

**Membros da Banca:**

---

**Avaliador 1 – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 2 – LARA FABIANA DALLABONA**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 3 – RODRIGO RENGEL**  
(nome e assinatura)

---

**Presidente da Banca – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)



**PROCESSO SELETIVO – 06/2023**

**Área de Conhecimento: ADMINISTRAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

**PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA**

**QUESTÃO 5:** No contexto da Teoria Geral de Sistemas, com base em Andrade e Amboni (2007), descreva sobre as características das organizações como sistemas abertos.

**RESPOSTA CONCEITUAL/DEFINIÇÃO ESPERADA:**

Andrade e Amboni (2007, p. 175-177) – Capítulo 13

“Importação ou entrada (input): os sistemas recebem ou importam insumos do ambiente externo para suprir-se de recursos, energia e informação. O sistema precisa de um fluxo de entradas de recursos (que são os insumos necessários às atividades e as operações do sistema) capazes de lhe proporcionar energia, matéria ou informação. Estes recursos são colhidos no ambiente com que o sistema interage dinamicamente por meio de relações de interdependência”.

“Conversão ou transformação: os sistemas processam e convertem suas entradas em produtos ou serviços, que são os seus resultados. Cada tipo de entrada como matérias-primas, máquinas e equipamentos, mão de obra, dinheiro e créditos, tecnologia) é processado através de subsistemas específicos ou especializados naquele tipo de recurso. Assim, dentro do sistema ocorre um fenômeno de diferenciação pelo fato de os subsistemas se especializarem no processamento dos tipos desiguais de insumos que o sistema importa do ambiente”.

“Exportação ou saída (output): as entradas devidamente processadas e transformadas em resultados são exportadas de novo ao ambiente. As saídas são decorrentes das atividades de conversão ou processamento do sistema, através das operações realizadas pelos diversos subsistemas em conjunto”.

“Retroação ou retroalimentação (feedback): é a entrada de caráter informativo que proporciona sinais ao sistema a respeito do ambiente externo e do seu próprio funcionamento e comportamento. A retroação permite ao sistema corrigir seu comportamento, ao receber de volta uma informação ou uma energia que retorna para realimentá-lo ou alterar o seu funcionamento, em função dos seus resultados ou saídas”.

“A retroação é basicamente um mecanismo sensor, que permite ao sistema determinar os desvios que devem ser corrigidos para alcançar seu objetivo”. A retroação pode ser positiva ou negativa.

“Estabilidade: mediante os mecanismos de retroação, o sistema apresenta a característica de estabilidade ou auto regulação. Quando submetido a qualquer distúrbio ou perturbação, o sistema ativamente volta ao seu estado de equilíbrio anterior”.

“Adaptabilidade: representa a capacidade da organização em se adaptar às contingências internas e externas”.

“Entropia: representa um processo de degeneração, ou seja, as organizações por conviverem com diferentes contingências podem perder mais ou menos energia, dependendo da sua capacidade. A perda de energia pode levar à morte da organização se esta não buscar fontes de reabastecer o sistema em prol do equilíbrio dinâmico”.

“Diferenciação: as organizações como sistemas abertos podem adotar estratégias para proporcionar a busca de diferenciais frente aos concorrentes”.



“Equifinalidade: uma organização pode fabricar 1.000 pares de sapatos por intermédio da utilização de diferentes meios, independentemente das condições iniciais (*inputs*), ou seja, ela pode alcançar o objetivo pretendido usando uma multiplicidade de meios/métodos, por exemplo, com diferentes *inputs*”.

“Ciclo de eventos: as organizações como sistemas abertos interagem de forma permanente com o meio externo e, neste sentido, podem constituir diferentes ciclos de eventos para reconstituir os *inputs*, o processamento e os *outputs*”.

“Limites ou fronteiras: todas as organizações atuam dentro de determinados territórios ou limites, os quais, por sua vez, demarcam a área de atuação da empresa e, ainda, demonstram as interações que estas podem ter com o ambiente. Quanto mais interações a organização apresentar maior o intercâmbio dela com o ambiente direto e indireto”.

#### **Membros da Banca:**

---

**Avaliador 1 – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 2 – LARA FABIANA DALLABONA**  
(nome e assinatura)

---

**Avaliador 3 – RODRIGO RENGEL**  
(nome e assinatura)

---

**Presidente da Banca – MARINES LUCIA BOFF**  
(nome e assinatura)



## Assinaturas do documento



Código para verificação: **X02P85GF**

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:



**LARA FABIANA DALLABONA** (CPF: 987.XXX.911-XX) em 20/11/2023 às 15:56:09

Emitido por: "SGP-e", emitido em 30/03/2018 - 12:43:08 e válido até 30/03/2118 - 12:43:08.

(Assinatura do sistema)



**MARINES LUCIA BOFF** (CPF: 758.XXX.789-XX) em 20/11/2023 às 15:57:31

Emitido por: "SGP-e", emitido em 30/03/2018 - 12:43:15 e válido até 30/03/2118 - 12:43:15.

(Assinatura do sistema)



**RODRIGO RENGEL** (CPF: 064.XXX.619-XX) em 20/11/2023 às 16:00:33

Emitido por: "SGP-e", emitido em 05/11/2021 - 10:35:16 e válido até 05/11/2121 - 10:35:16.

(Assinatura do sistema)

Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/conferencia-documento/VURFU0NfMTlwMjJfMDAwNTI0OTNfNTI1NDNfMjAyM19YMDJQODVHRg==> ou o site <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo> e informe o processo **UDESC 00052493/2023** e o código **X02P85GF** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.