

**PROCESSO SELETIVO – 06/2025**

**Área de Conhecimento: Administração**

**PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA**

**QUESTÃO 1:** “Após a eclosão da crise mundial dos anos 70 começa um intenso processo de reestruturação econômica que se traduz em importantes transformações no campo da organização industrial” (Dias, 2012, p. 134). O cap. 6 do livro “Sociologia das organizações” de Reinaldo Dias trata do pós-fordismo. Quais as principais diferenças entre o fordismo e o toyotismo destacadas pelo autor?

Quadro 6.3 Principais diferenças entre o fordismo e o toyotismo.

| Fordismo                                                         | Toyotismo                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produção em massa                                                | Produção flexível                                                                           |
| Economias de escala                                              | Escalas menores                                                                             |
| Produtos homogêneos                                              | Produtos diferenciados                                                                      |
| Fragmentação e divisão de funções                                | Integração de funções e formação de equipes de trabalho                                     |
| Produção rígida                                                  | Produção flexível                                                                           |
| Concentração da produção em grandes unidades                     | Desconcentração                                                                             |
| Trabalhador unifuncional                                         | Trabalhador multifuncional                                                                  |
| Trabalho simples, repetitivo                                     | Aumento da complexidade dos postos de trabalho                                              |
| Integração vertical (pouca dependência de fornecedores externos) | Integração horizontalizada. Aumento da dependência de fornecedores externos (terceirização) |
| Estrutura hierárquica                                            | Estrutura participativa                                                                     |
| A qualidade como função (controle de qualidade)                  | A qualidade como filosofia                                                                  |

Womack, Jones e Roos (1992, p. 4).

CS Digitalizado com CamScanner

**Membros da Banca:**

**Avaliador 1 (Dra. Dinorá Baldo de Faveri)**

**Avaliador 2 (Dr. Fernando Scheeffler)**

**Avaliador 3 (Me. Marilei Kroetz)**

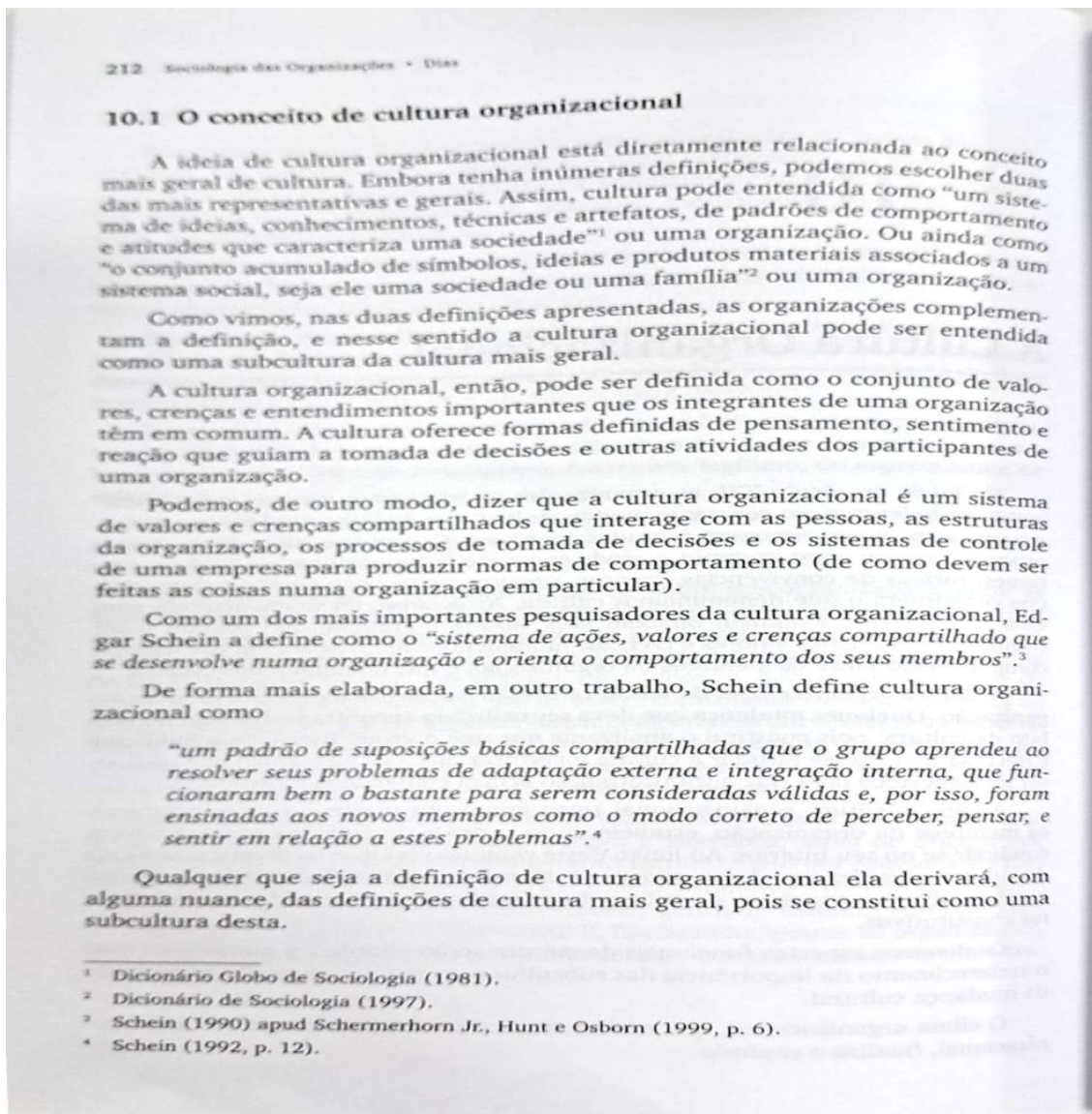
**Presidente da Banca (Dra. Dinorá Baldo de Faveri)**

**PROCESSO SELETIVO – 06/2025**

**Área de Conhecimento: Administração**

**PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA**

**QUESTÃO 2:** No início do século XXI as organizações se encontram imersas em um ambiente turbulento e em constante mudança. Dentre as implicações está o modo como são feitas as coisas com implicações para a cultura organizacional (Dias, 2012). Diante desse contexto, em que consiste a cultura organizacional?



CS Digitalizado com CamScanner

**Membros da Banca:**

**Avaliador 1 (Dra. Dinorá Baldo de Faveri)**

**Avaliador 2 (Dr. Fernando Scheffer)**

**Avaliador 3 (Me. Marilei Kroetz)**

**Presidente da Banca (Dra. Dinorá Baldo de Faveri)**

PROCESSO SELETIVO – 06/2025

Área de Conhecimento: Administração

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

**QUESTÃO 3:** De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o Plano de Negócios consiste em um documento escrito que descreve todos os elementos internos e externos, bem como as estratégias relevantes para iniciar um novo empreendimento. Explique o **Plano Financeiro**, parte importante do Plano de Negócios de uma organização.

**plano financeiro**  
Projeções dos principais  
dados financeiros  
que determinam a  
viabilidade econômica  
e o compromisso dos  
investimentos financeiros  
necessários

**Plano financeiro**

Assim como os planos de marketing, de produção e organizacional, o *plano financeiro* é uma parte importante do plano de negócio, pois determina o investimento necessário para o novo empreendimento e indica se o plano de negócio é economicamente viável. (O plano financeiro é discutido com detalhes no Capítulo 10.)

Em geral, são discutidas três áreas financeiras nessa seção do plano de negócio. Primeiro, o empreendedor deve sintetizar as vendas previstas e as despesas correspondentes por, pelo menos, três anos, com as projeções do primeiro ano apresentadas mês a mês. A forma de apresentar essas informações é abordada no Capítulo 10. Elas incluem as vendas previstas, o custo de mercadorias vendidas e as despesas gerais e administrativas. O lucro líquido depois de pagos os impostos pode ser projetado ao estimar o imposto de renda.

A segunda área importante das informações financeiras necessárias é a dos valores do fluxo de caixa por três anos, com as projeções do primeiro ano demonstradas mensalmente. Como as contas têm que ser pagas em diferentes épocas do ano, é importante determinar as demandas de recursos mensais, principalmente no primeiro ano. Lembre-se de que as vendas são irregulares e os recebimentos de clientes também podem ser esparsos, havendo a necessidade de um empréstimo de capital de curto prazo para pagamentos de despesas fixas, como salários e serviços básicos. No Capítulo 10, há um formulário para a projeção das necessidades de fluxo de caixa por um período de 12 meses.

O último item financeiro necessário nessa seção do plano de negócio é o balanço patrimonial projetado, que mostra a condição financeira do negócio em um momento específico. Ele sintetiza os ativos de uma empresa, seus passivos (o que é devido), o investimento do empreendedor e dos sócios e os lucros retidos (ou perdas acumuladas). No Capítulo 10, há um formulário para o balanço patrimonial, com explicações mais detalhadas dos itens incluídos. Quaisquer premissas consideradas no balanço patrimonial, ou outro item no plano financeiro, devem ser listadas para facilitar o trabalho do investidor em potencial.

Página 174

**Membros da Banca:**

Avaliador 1 (Dra. Dinorá Baldo de Faveri)

Avaliador 2 (Dr. Fernando Scheeffler)

Avaliador 3 (Me. Marilei Kroetz)

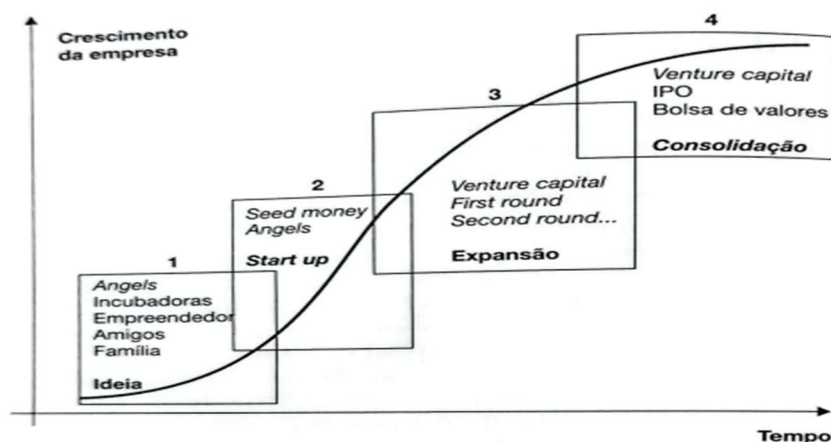
Presidente da Banca (Dra. Dinorá Baldo de Faveri)

PROCESSO SELETIVO – 06/2025

Área de Conhecimento: Administração

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

**QUESTÃO 4:** O Plano de Negócios é considerado o cartão de visitas do empreendedor na busca por financiamento. Muitos empreendedores relatam que obter crédito no Brasil é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, devido às exigências impostas pelos agentes financiadores, às altas taxas de juros e às dificuldades para quitar os empréstimos (Dornelas, 2015). Comente sobre os **tipos de financiamento disponíveis em cada fase de crescimento de uma empresa** (fase pré-inicial, fase inicial, expansão e consolidação).



**Figura 7.1** Estágios de investimento em empresas emergentes (adaptado de Inovar, 2000).

1. *Fase pré-inicial ou da ideia:* uma quantidade inicial de capital, proveniente do próprio empreendedor, de amigos, investidores-anjo, entre outros, é investida para validar a ideia e finalizar o desenvolvimento do produto, desenvolver o protótipo etc. Muitas empresas incubadas e aceleradas (que participam de aceleradoras) encontram-se nesta fase.
2. *Fase inicial (startup):* a empresa já está constituída, o produto está sendo melhorado e a aceitação-piloto em alguns mercados está sendo analisada. Nessa fase, talvez o capitalista de risco invista na empresa, mas é

muito difícil, devido ao alto risco do negócio. Geralmente o *seed money* (dinheiro semente) virá de *angels*. A empresa geralmente tem menos de um ano de existência.

3. *Expansão*: a empresa já está se desenvolvendo e precisa de mais capital para financiar seu rápido crescimento. Esse capital necessário é maior que o *seed money* e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco, o *first round*. As negociações com o capitalista de risco são muito importantes nesta fase, pois as cobranças por resultados serão muito grandes. A empresa geralmente estará com dois a três anos de existência.
4. *Consolidação e saída dos angels e capitalistas de risco*: nesta fase, a empresa busca uma expansão ainda maior, negocia uma aquisição, parcerias, outras rodadas de investimento com outros fundos etc. e começa a gerar os resultados almejados pelos investidores iniciais, que realizam seu lucro e saem da empresa. Começa um novo ciclo, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital em Bolsa de Valores, o chamado IPO ou oferta pública inicial de ações.

Os capitalistas de risco geralmente não participam diretamente da gestão do negócio investido, mas têm participação garantida no Conselho de Administração, poder de sugerir ou vetar executivos, direcionar a estratégia do negócio e cobrar do empreendedor, em busca de resultados. O empreendedor deve estar ciente disso quando optar por essa alternativa, pois não será mais 100% independente e, muitas vezes, terá de aceitar os conselhos dos capitalistas, mesmo não concordando com eles. Os capitalistas agirão como sócios minoritários do negócio, mas por tempo determinado, previamente acordado, ao final do qual ocorrerá sua saída do negócio. Independentemente do resultado obtido, ambas as partes podem estabelecer um novo acordo por um novo período, com outras condições. Muitos empreendedores se sentem pressionados pelos capitalistas e não aceitam essa condição. Mas eles devem entender que o capitalista quer que a empresa dê certo, no menor tempo possível, pois colocou dinheiro no empreendimento. Além de auxiliar o empreendedor com o capital necessário para financiar a empresa, os bancos de investimento também podem identificar parceiros estratégicos e auxiliar o empreendedor no estabelecimento dessas parcerias, pois possuem espetacular *networking*.

Uma dúvida que muitos empreendedores têm a respeito do investimento feito pelos capitalistas de risco é como mensurar a quantia do capital acionário da empresa que deve ser cedida aos capitalistas. Mais uma vez, não existe um padrão, mas uma boa estratégia é a utilização das projeções financeiras contidas no plano de negócios da empresa, no qual devem estar claros índices como o VPL, TIR e o valor do investimento

187

#### Membros da Banca:

---

Avaliador 1 (Dra. Dinorá Baldo de Faveri)

---

Avaliador 2 (Dr. Fernando Scheeffler)

---

Avaliador 3 (Me. Marilei Kroetz)

---

Presidente da Banca (Dra. Dinorá Baldo de Faveri)



## Assinaturas do documento



Código para verificação: **BK9OC691**

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



**DINORA BALDO DE FAVERI** (CPF: 019.XXX.209-XX) em 21/11/2025 às 13:29:33

Emitido por: "SGP-e", emitido em 30/03/2018 - 12:41:32 e válido até 30/03/2118 - 12:41:32.

(Assinatura do sistema)



**FERNANDO SCHEEFFER** (CPF: 027.XXX.459-XX) em 21/11/2025 às 15:20:42

Emitido por: "SGP-e", emitido em 30/03/2018 - 12:38:34 e válido até 30/03/2118 - 12:38:34.

(Assinatura do sistema)



**MARILEI KROETZ** (CPF: 848.XXX.269-XX) em 21/11/2025 às 15:59:31

Emitido por: "SGP-e", emitido em 30/03/2018 - 12:36:14 e válido até 30/03/2118 - 12:36:14.

(Assinatura do sistema)

Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/conferencia-documento/VURFU0NfMTlwMjJfMDAwNDY1MjhfdNDY1NTIfMjAyNV9CSzIPQzY5MQ==> ou o site <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo> e informe o processo **UDESC 00046528/2025** e o código **BK9OC691** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.