

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A busca do essencial

Capítulo 15

Área Funcionais da Empresa



SUMÁRIO

15.1. Introdução

15.2. Multifuncional X funcional

15.3. Finanças

15.4. Marketing

15.5. Operações

15.6. Gestão de pessoas

15.7. O balanceamento das funções



INTRODUÇÃO

- No campo da administração, com o crescimento das organizações, os administradores passaram a se especializar em funções.
- Henry Fayol, no início do século XX, já defendia que a empresa era composta por seis funções básicas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.
- Fayol ressaltou a interdependência entre elas e enfatizou a importância da administração perante as demais funções.
- Para o autor, cabe à função administrativa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar a organização de maneira global, sendo responsável pela integração, articulação e equilíbrio das outras funções, aspecto fundamental para o bom desempenho da empresa.



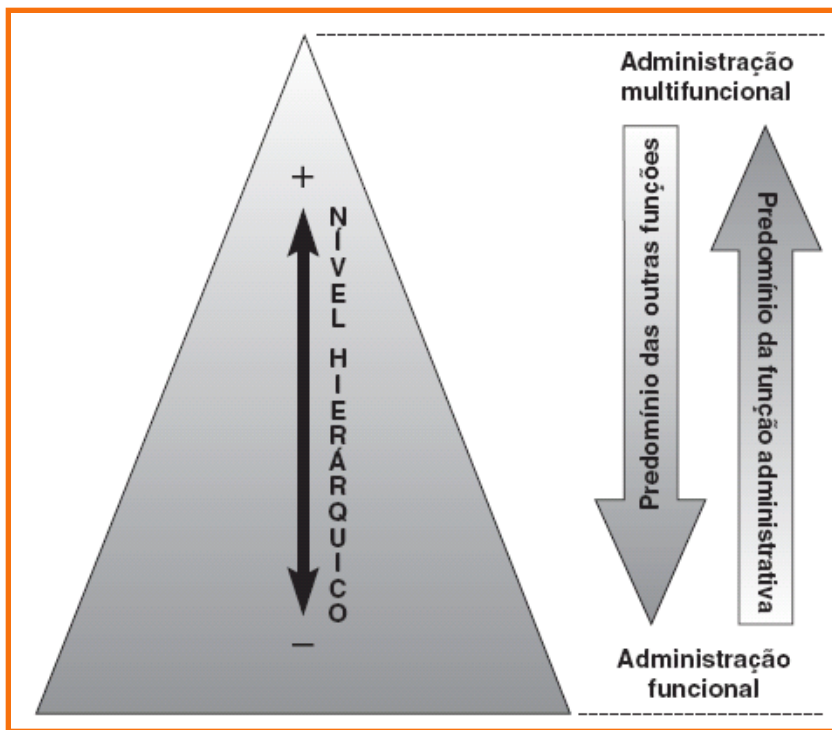
INTRODUÇÃO

- Com o crescimento das organizações, também se intensificou o processo de departamentalização e especialização das unidades.
- Atualmente, quatro funções podem ser encontradas em praticamente todas as organizações a partir de certo porte:
 - ✓ finanças;
 - ✓ marketing;
 - ✓ operações; e,
 - ✓ gestão de pessoas (ou de recursos humanos),
- Há inúmeras outras especializações e mesmo áreas com importância crescente, como logística, tecnologia da informação e comunicação.



MULTIFUNCIONAL X FUNCIONAL

- A função administrativa não se restringe apenas à coordenação e equilíbrio das demais funções da organização, como descritas originalmente por Fayol.
- Ela também se aplica, internamente, a cada uma daquelas funções organizacionais, especializando-se ela mesma no “objeto” da função respectiva.



- Conforme descemos a escala hierárquica de uma empresa, a função administrativa geral (ou multifuncional) fica menos presente, dando mais espaço para as outras.



MULTIFUNCIONAL X FUNCIONAL

- A administração multifuncional ou de cúpula engloba um elenco de atribuições que exigem conhecimentos gerais de todas as áreas da empresa.
- A cúpula, tendo uma visão integrada da organização e do seu ambiente externo, deve direcionar suas ações de maneira a coordenar e balancear as demais funções.
- A administração funcional enfoca especificamente cada uma das áreas de trabalho com atribuições mais especializadas e diretamente relacionadas à área de atuação.
- Cada função tem suas peculiaridades, linguagens e técnicas distintas.



FINANÇAS

- A função financeira é responsável por gerir o dinheiro da organização, visando a criar valor para os acionistas.
- Pode-se dividir as decisões a serem tomadas pelo administrador financeiro em três tipos:
 - ✓ decisões de investimento;
 - ✓ decisões de financiamento e remuneração;
 - ✓ decisões de controle.
- Uma instituição financeira, além das decisões já mencionadas, também atua do outro lado:
 - ✓ fornece alternativas de investimento no mercado financeiro;
 - ✓ oferece alternativas de financiamento;
 - ✓ presta diversos serviços, dentre eles pagamento, cobrança e administração de caixa.



FINANÇAS

- As empresas têm objetivos financeiros e estabelecem metas de lucro ou valor a serem atingidas.
- Há uma contraposição entre lucro e valor:
 - ✓ **Lucro** → depende de conceitos contábeis conservadores que têm razoável grau de arbitrariedade e estão sujeitos à manipulação; reflete o passado e tem uma visão de curto prazo.
 - ✓ **Valor** → é o caixa ou dinheiro que a empresa vai consumir e gerar no futuro.
- A função financeira é a espinha dorsal das organizações no contexto capitalista em que vivemos, sendo imprescindível para uma boa gestão e continuidade da instituição.



FINANÇAS

Tendências no Brasil 1

A Opinião do Especialista Roy Martelanc*

Segundo o especialista em finanças, algumas tendências podem ser apontadas para o Brasil no início do século XXI:

- A gradual redução da taxa de juros contribui para que investimentos em ativos reais se tornem mais vantajosos do que os investimentos apenas financeiros, gerando um aumento de investimentos.
- A melhoria contínua da ação judiciária torna o crédito mais barato, com mais facilidade de solucionar problemas de inadimplência.
- O avanço das finanças comportamentais, que considera o comportamento dos indivíduos, especialmente dos investidores.
- A convergência internacional de padrões contábeis tentando obter uma padronização global.
- Apesar de crises momentâneas que reduzem, por vezes, o ritmo de seu crescimento, existe a tendência de fortalecimento do mercado de capitais possibilitado pela melhoria da governança corporativa.**

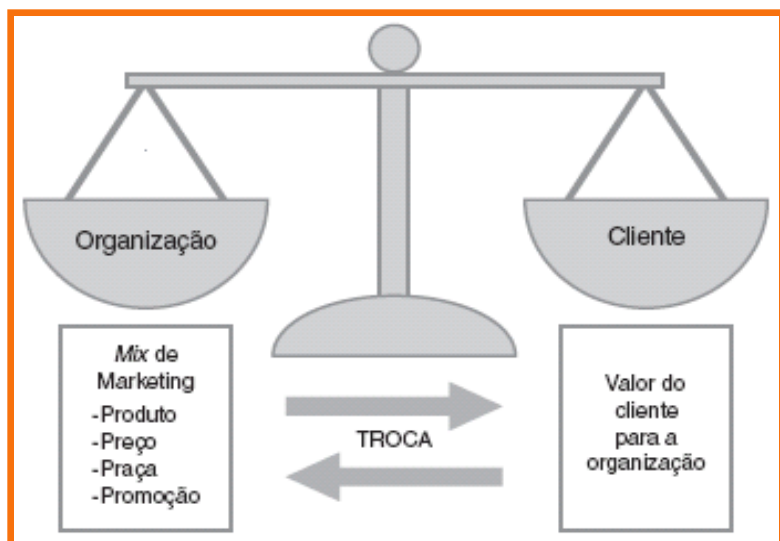
A principal linguagem de síntese de uma organização é a financeira.

Custos, receitas, lucro, retorno e reservas ainda são insubstituíveis, para a tristeza de idealistas que gostariam de privilegiar, por exemplo, indicadores de qualidade, de sustentabilidade, de responsabilidade social e, até, para os mais românticos, de felicidade, como síntese principal.



MARKETING

- A função de marketing procura estabelecer e manter as relações entre dois entes: a organização e o cliente.
- O marketing é focado em dois pilares, um pilar de valor e outro de transação e relacionamento.
- Para se estabelecer a transação e o relacionamento é preciso que os dois entes, tanto a organização como o cliente, enxerguem valor um no outro.



A relação organização–cliente

- Podemos simplificar a situação pensando em uma balança em equilíbrio em que, de um lado, o valor do produto ou serviço oferecido para o cliente, e, de outro, o valor do cliente para a organização, ambos favorecendo a troca.



MARKETING

- Diversas variáveis influenciam o estabelecimento de uma transação.
- Jerome McCarthy definiu, em 1960, um conjunto de quatro componentes que merecem atenção para que as organizações alcancem seus objetivos de marketing.
- Esse conjunto é denominado mix de marketing ou composto mercadológico, também conhecido por quatro Ps:
 - ✓ produto (qualidade, marca, design, embalagem),
 - ✓ preço (política de preços, descontos, formas e prazos de pagamento),
 - ✓ praça (canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte),
 - ✓ promoção (comunicação, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas).
- A partir dessas variáveis, a função de marketing deve agregar valor ao produto ou serviço oferecido pela empresa e suprir os desejos de seus clientes, contribuindo para a criação de valor na instituição.



MARKETING

Tendências no Brasil 2

A Opinião do Especialista José Afonso Mazzon*

Segundo o especialista, algumas tendências podem ser diagnosticadas na área de marketing no contexto do Brasil no início do século XXI:

- Intensificação do comércio internacional e redução das taxas alfandegárias graças ao fenômeno da globalização, facilitando a aquisição de bens de qualquer lugar do mundo.
- Organizações mais envolvidas com a sociedade, assumindo um papel de responsabilidade social mais significativo.
- As empresas enfrentam uma dificuldade cada vez maior de fidelizar o cliente devido à concorrência exacerbada e à existência de produtos muito semelhantes, sendo cada vez mais necessário se diferenciar dos demais a partir de um produto ou serviço de melhor qualidade.
- Mídias personalizadas tendem a crescer, como canais do gênero do *CNN*, *Bloomberg*, *Discovery Channel*, *Terra Viva* e *SportTV*, com programas de temas específicos voltados aos interesses particulares de um determinado grupo, e produtos como iPods em que o usuário escolhe suas músicas e as armazena de acordo com seus interesses.
- Dificuldade cada vez maior de uma empresa/marca entrar no mercado e se manter por um longo período.

Marketing é fundamental para definir a proposta de valor para o cliente e para posicionar as empresas diante da concorrência.



OPERAÇÕES

- A função de operações, antes conhecida como produção, voltada à dimensão fabril, tem hoje seu foco ampliado.
- Envolve diversas atividades ligadas à manufatura ou à prestação de serviços, engenharia, logística, e tem o objetivo de gerar a máxima eficiência possível no processo produtivo das áreas fins da organização.
- No modelo de produção em massa adotado por Henry Ford, ter uma produção eficiente significava produzir o maior número de produtos no menor tempo e custo possíveis.
- Com o surgimento do modelo de produção enxuta, outros itens, como minimizar desperdícios e produtos defeituosos, e reduzir estoques passaram a ser importantes para a produção .



OPERAÇÕES

- Nas décadas de 1980 e 1990, a função de operações teve grandes avanços.
- A “onda” da qualidade total transformou as organizações e seus modos de produção.
- O modelo da produção enxuta ganhou espaço, o funcionário passou a ser cada vez mais envolvido no processo produtivo, sendo responsável pela qualidade do produto.
- O surgimento da ISO 9000 contribuiu ainda mais para essa transformação da área da produção, pois levou à criação de “superestruturas” que atestam a qualidade dos produtos e serviços prestados, vinculando a qualidade ao cumprimento das normas ISO.
- Alcançar a eficiência para a administração de produção do século XXI envolve ser eficiente em três aspectos: econômico, ambiental e social.



OPERAÇÕES

Tendências no Brasil 3

A Opinião do Especialista Hugo T. Yoshida Yoshizaki*

Segundo o especialista, algumas tendências na área de produção podem ser constatadas no Brasil no contexto do início do século XXI:

- Aumento de projetos voltados para o desenvolvimento de produtos que tenham sustentabilidade e sejam recicláveis.
- Rápida evolução tecnológica dos materiais, possibilitando a incorporação de novas funções, melhoria ou integração de funções já existentes, nos atuais ou em novos produtos.
- Ampliação da visão sistêmica da cadeia produtiva e da preocupação com seus impactos ambientais.
- Aumento da preocupação com os resíduos do processo produtivo e o destino e recuperação dos produtos obsoletos e descartáveis.
- Intensificação dos processos de reciclagem e crescimento do número de empresas recicladoras.

- Na onda de produção sustentável, outro conjunto de normas ISO, ISO 14000, que especificam requisitos internacionais para a implantação de um sistema de gestão ambiental, a ISO 14000, tem tido aplicação mais intensa.
- Estar alinhado com o conceito da sustentabilidade passa a ser condição para estar inserido no mundo dos negócios.
- Nesse contexto, a função de operações ganha destaque e tem papel estratégico no alcance desse objetivo.



GESTÃO DE PESSOAS

- A função gestão de pessoas (ainda bem conhecida como gestão de recursos humanos) surgiu no final do século XIX com o objetivo de reduzir os custos das empresas.
- No Brasil, com o incremento da industrialização, principalmente a partir de 1950, o “departamento de pessoal” teve inicialmente caráter processual e de manutenção de rotinas legais, voltado para o cumprimento das normas trabalhistas e para negociações sindicais.
- Com o avanço da tecnologia, da informatização e das terceirizações, foi reduzido o tempo gasto com atividades operacionais.
- A globalização e a internacionalização das empresas fizeram com que países de industrialização tardia, como o Brasil, passassem a conviver com os novos modelos de administração de pessoas.



GESTÃO DE PESSOAS

- Hoje a área de gestão de pessoas, além das funções clássicas de atrair, reter bons profissionais para a organização e propiciar seu desenvolvimento, tem-se envolvido com programas inovadores.
- Novas formas de avaliação surgiram, como a avaliação 360 ; planos de carreira foram modernizados com a gestão por competência; e formas de remuneração diferenciadas apareceram, como o uso de *stock options*.
- A área ganhou um enfoque estratégico, passando a trabalhar com uma perspectiva de longo prazo.
- A função de gestão de pessoas passou atuar também em questões relacionadas com mudança cultural, processos de internacionalização, dentre outras.



GESTÃO DE PESSOAS

Tendências no Brasil 4

A Opinião do Especialista Lindolfo Galvão de Albuquerque*

Segundo o especialista, algumas tendências no Brasil podem ser reconhecidas no contexto do início do século XXI:

- Aumento da participação da área de gestão de pessoas na gestão estratégica da empresa, dando suporte aos gestores e dirigentes na definição e internalização das diretrizes da organização.
- Processos visando a identificar, diferenciar e reter os talentos internos da organização ganham importância cada vez maior.
- Ampliação da atuação da área de gestão de pessoas em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais.
- Uso de processos de avaliação do impacto da gestão de recursos humanos no negócio da empresa.
- Criação e desenvolvimento de novos processos de gestão da compensação do desempenho dos funcionários, baseados em competência, sendo a remuneração vinculada à "capacidade de entrega" do profissional.
- Uso de benefícios flexíveis, com a participação do funcionário na sua elegibilidade.

- Atualmente, existem inúmeros modelos de gestão de pessoas implementados nas organizações.
- Entretanto, ainda podemos encontrar empresas que enxergam a área de gestão de pessoas como um antigo "departamento de pessoal".
- Por outro lado, há também organizações mais modernas em que a área de gestão de pessoas tem caráter estratégico, atuando como um parceiro fundamental para viabilizar o alcance dos objetivos da empresa.



O BALANCEAMENTO DAS FUNÇÕES

- No mundo empresarial, assim como na vida de uma pessoa que precisa repartir seu tempo entre trabalho, lazer, estudo e descanso, é necessário que haja um equilíbrio entre as funções organizacionais.
- Para que esse equilíbrio seja alcançado, a empresa deve decompor sua estratégia em todos os níveis organizacionais, fazendo um alinhamento tanto vertical quanto horizontal em sua estrutura.
- O alinhamento evita que cada área atue isoladamente, sem considerar os objetivos globais.
- Casos marcantes, como o das Lojas Arapuã, são bons exemplos de desequilíbrios funcionais.
- A empresa Lojas Arapuã, apesar de as vendas estarem bem, enfrentou dificuldades advindas da ampliação do crédito ao consumidor e posterior aumento da inadimplência, tendo problemas para pagar seus credores, o que a levou ao pedido de concordata que até hoje corre na Justiça.



O BALANCEAMENTO DAS FUNÇÕES

➤ A Cadeia de Valor de Michael Porter

- ✓ Michel Porter, um dos grandes nomes lembrados quando pensamos em estratégia, deu origem ao conceito de cadeia de valor.
- ✓ Para terem sucesso, as organizações devem oferecer produtos que criem mais valor para o consumidor do que custam para serem fabricados, permitindo que a empresa tenha rentabilidade com sua venda.
- ✓ A cadeia de valor de Porter corresponde a uma sequência de atividades realizadas pela empresa por meio da qual se cria uma proposta de valor para o consumidor.
- ✓ Trata-se de uma forma de visualizar e articular as funções e atividades da empresa tendo em vista obter vantagem competitiva.

Para o autor,
“valor é o
montante que os
compradores
estão dispostos a
pagar por aquilo
que uma empresa
lhes fornece”.



O BALANCEAMENTO DAS FUNÇÕES

- As atividades de valor estão divididas em dois grupos:
 - ✓ Atividades primárias: envolvidas com a confecção do produto, com a venda e entrega ao comprador, e com o serviço de pós-venda.
 - ✓ Atividades de apoio: sustentam as atividades primárias e também a si mesmas.



Cadeia de Valor - Fonte: Porter (1989: p. 35)

- Para que a cadeia tenha sucesso, é necessário que os funcionários estejam comprometidos com os objetivos da organização, colaborando entre si e compartilhando informações durante o processo de transformação.

