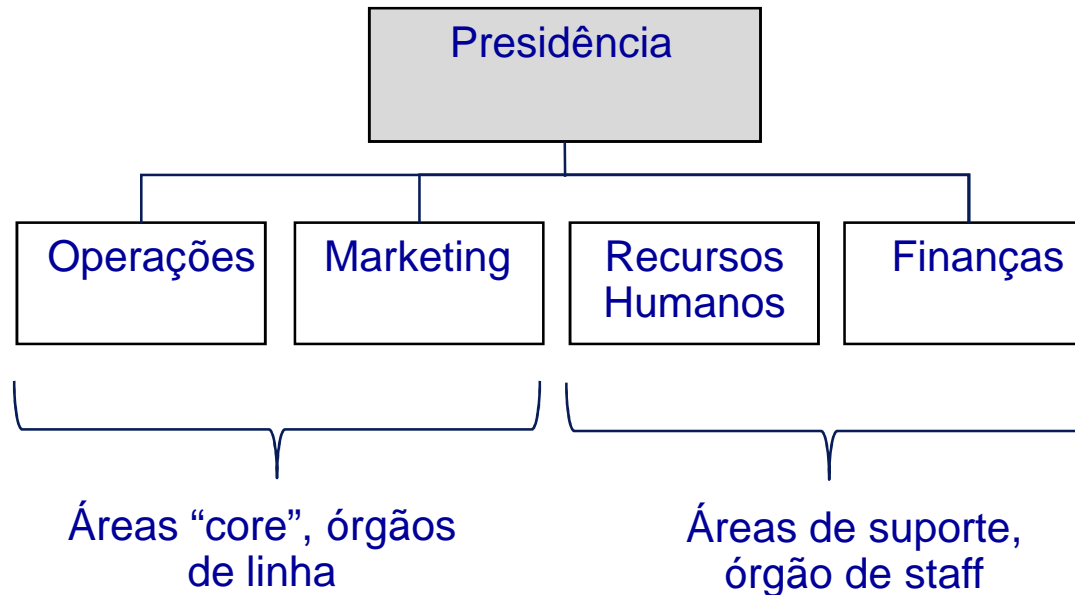

2. Áreas Funcionais e Processos

- Áreas básicas
 - Operações
 - Marketing
 - Recursos humanos
 - Finanças
- O papel do Sistema de Informações
- Conceito de processo
- Processo “end to end”
- Elementos de um processo organizacional
- Diagrama de processo organizacional
- Opções de melhoria de processos

- Bibliografia:
 - SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, cap. 9, 10, 11 e 12.
 - ROBBINS, S. P.; Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2008, cap. 8.
 - LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de Informação Gerenciais. São Paulo: Prentice Hall, 2007, Cap. 1.

Áreas Básicas

Funções básicas
da empresa



Outras áreas

- Comercial ou Vendas
- Sistemas de Informação
- Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
- Provisioning (suprimentos ou compras)
- Legal
- Planejamento estratégico

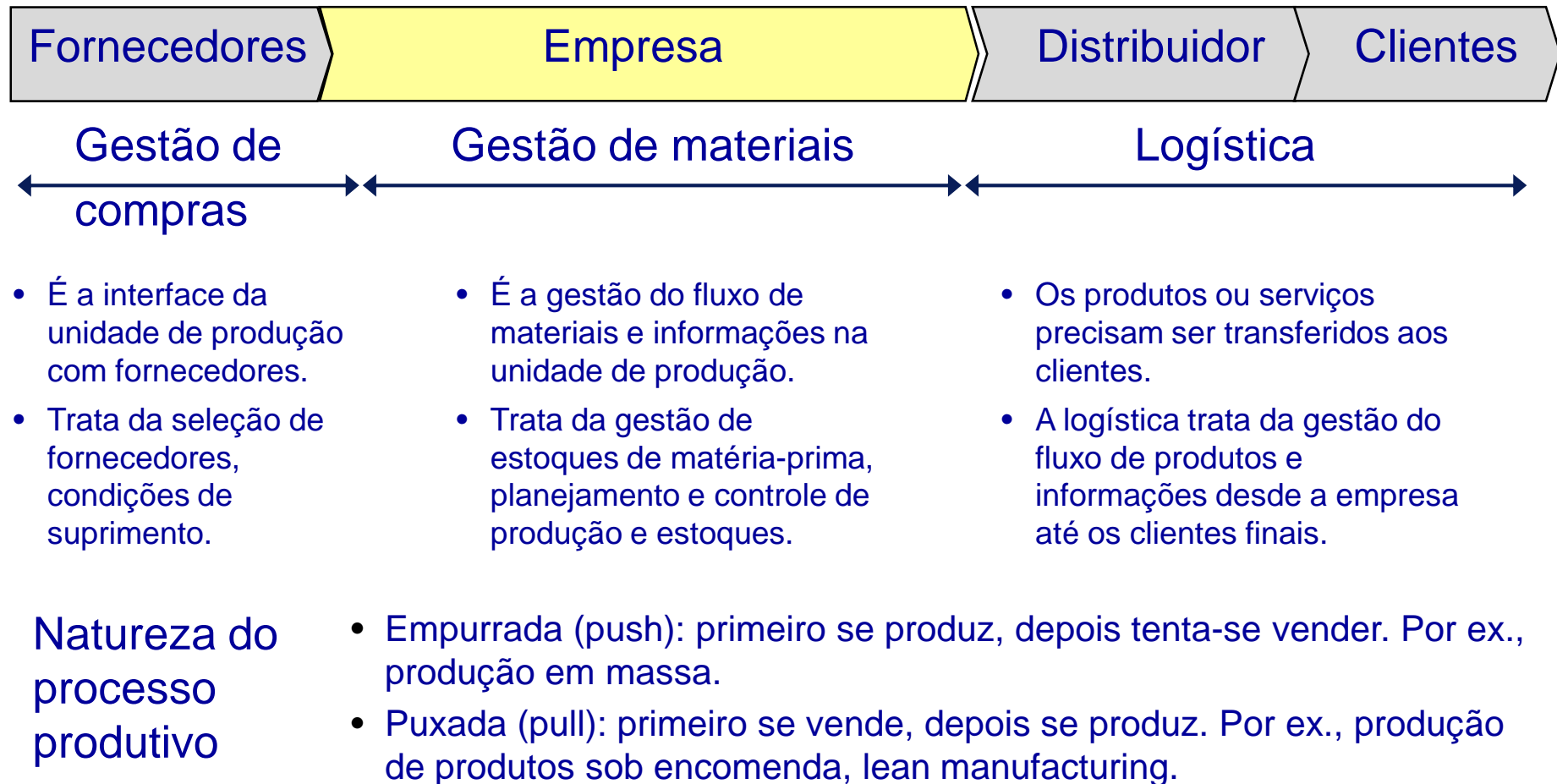
Operações

Definição	<ul style="list-style-type: none">• Área responsável pelo planejamento e controle da produção (PCP) de produtos (produtos ou serviços).• Administra o processo de transformação de insumos (matéria-prima, mão-de-obra, etc..) em produtos.
Importância	<ul style="list-style-type: none">• Responsável pelo cumprimento da missão da empresa.• Fonte de vantagem competitiva, por ex., custo mais baixo do que o da concorrência.
Algumas funções da área de operações	<ul style="list-style-type: none">• Compras: aquisição de insumos.• Engenharia de produto: projeto das características dos produtos.• Engenharia de produção: projeto de como o produto será produzido.• Logística: entrega dos produtos aos clientes.• Controle da qualidade: manutenção das características e do nível de desempenho dos produtos.

Operações

Cadeia de Suprimentos (Supply Chain)

Supply Chain: É a cadeia de todas as organizações inter-relacionadas a fim de prover o suprimento de bens e serviços de uma empresa aos clientes finais.



Operações

Prioridades competitivas de operações

- Custo: maior eficiência, menor preço aos clientes.
- Rapidez: atendimento rápido das necessidades de clientes, aproveitamento eficiente de recursos.
- Confiabilidade: estabilidade do nível de qualidade, lealdade de clientes.
- Flexibilidade: adaptação à variações de demanda, aproveitamento de oportunidades de mercado.
- Qualidade: padrões de desempenho que satisfaçam melhor os clientes do que os padrões da concorrência.

Produto		Serviço
<ul style="list-style-type: none">• Tangível, o cliente sente o produto antes de decidir comprá-lo• Pode ser estocado, inventariado e depreciado• O controle de qualidade de um produto envolve comparar o bem produzido com um critério racional e específico• O cliente não tem influência durante a produção do bem	X	<ul style="list-style-type: none">• Intangível, o cliente somente sentirá o atendimento depois de decidir comprá-lo• Não existe até que seja solicitado por seu recebedor, não pode ser estocado• A avaliação do atendimento é função do nível de satisfação do cliente, que em muitos casos é subjetivo.• O cliente interage com o prestador do atendimento durante a produção e entrega do serviço.

Marketing

Definição

- *To market*: negociar no mercado. Mercadologia.
- Área responsável pelo processo de concepção do produto (P), quantificação de demanda, definição do preço (P), análise da concorrência, distribuição do produto pelas praças (P), promoção (P) do produto por meio de canais de comunicação. Gestão dos 4Ps.
- O objetivo do marketing é a satisfação dos clientes finais e o atingimento dos objetivos da empresa.

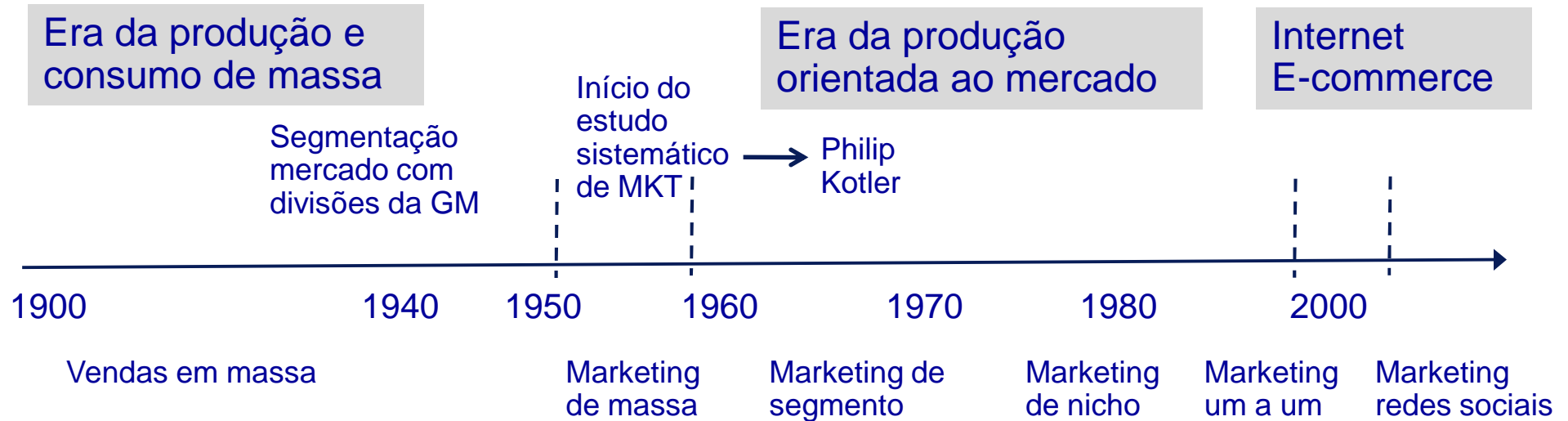
Importância

- Responsável pela definição dos objetivos e da estratégia da empresa.
- Responsável pela reputação da empresa.

Algumas funções da área de marketing

- Gestão de produtos: responsável pelas vendas de um produto.
- Gestão de canais de vendas: relacionamento com distribuidores.
- Propaganda e merchandising.
- Relacionamento com clientes (CRM – customer relationship management)
- Sistema de informação de marketing.
- Pesquisa de mercado.

Marketing

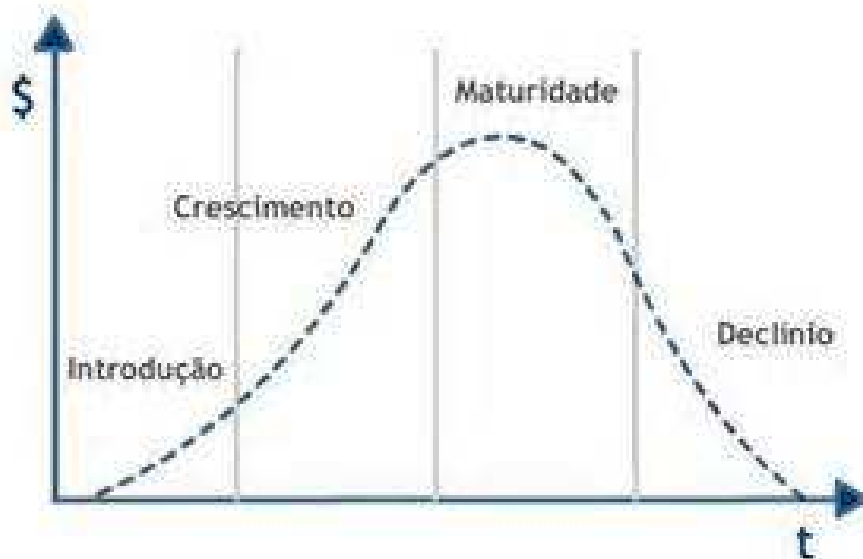


Conceitos essenciais


- Segmentação de clientes: grupos de clientes com características homogêneas
- Comportamento do consumidor: identificar suas necessidades.
- Posicionamento: imagem da oferta da empresa x oferta concorrentes
- Ciclo de vida de produto
- Marca
- Relacionamento com clientes

Marketing

CICLO DE VIDA DO PRODUTO



MATRIZ BCG PORTFOLIO DE PRODUTOS

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	 Estrela	 Em questionamento
	Baixo	 Vaca leiteira	 Abacaxi 

Recursos Humanos

Definição

- Área responsável pela concepção e aplicação de sistemas formais para garantir a utilização eficaz do talento humano na realização dos objetivos organizacionais.

Importância

- As pessoas são o principal recurso de uma empresa, são consideradas na sociedade da informação o capital intelectual da empresa. Dada a importância da contribuição das pessoas na obtenção dos objetivos de uma empresa, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham as condições para satisfazer as necessidades organizacionais.

Algumas funções da área de recursos humanos

- Recrutamento
- Seleção
- Desenvolvimento (treinamento, avaliação de desempenho)
- Remuneração

Recursos Humanos

O processo de recrutamento e seleção



A regra essencial no recrutamento e seleção não é escolher a pessoa com maior qualificação, mas sim escolher a pessoa mais adequada aos requisitos do cargo.

Recursos Humanos

Desenvolvimento e Remuneração

Tipos de desenvolvimento

- Treinamento: ações para melhorar especificamente o desempenho no cargo.
- Desenvolvimento pessoal: ampliação das habilidades do indivíduo, ou seja, do seu potencial profissional. Não se limita ao cargo atual.
- Desenvolvimento organizacional: mudança organizacional que visa melhorar o desempenho coletivo, alterar alguns valores e tornar a organização mais adaptável às mudanças ambientais.

Processo de desenvolvimento de RH

- Avaliação das necessidades junto aos órgãos de linha e de staff
- Concepção do programa de treinamento (por ex., rotação de cargos, coaching, universidade corporativa)
- Implementação
- Avaliação de desempenho: envolve a comparação do comportamento do indivíduo com critérios pré-estabelecidos, ou a comparação dos resultados com os objetivos pré-estabelecidos. Por ex., avaliação 360°.

Remuneração

- Salários: fixo, variável.
- Benefícios sociais.
- Promoções e transferências.

Finanças

Definição

- Área responsável pela gestão de longo e de curto prazo do fluxo de recursos financeiros e tem como responsabilidade a captação de recursos financeiros necessários à empresa e a alocação destes recursos de forma a maximizar a riqueza dos acionistas.

Importância

- Garantir os recursos financeiros de curto prazo para o pagamento dos insumos e impedir a insolvência da empresa.
- Captar recursos financeiros de longo prazo a um custo que viabilize os projetos futuros da empresa.
- Registrar e controlar as transações financeiras a fim de identificar pontos de melhoria e reportar o desempenho da empresa aos acionistas e fontes de financiamento.

Algumas funções da área de finanças

- Controladoria (contabilidade e auditoria).
- Tesouraria (capital de giro).
- Planejamento financeiro (análise econômica de projetos de longo prazo e financiamento).

Finanças

Balanço Patrimonial

ATIVO

- Ativo Circulante
 - Caixa
 - Duplicatas a receber
 - Estoques
- Ativo Permanente
 - Edifício
 - Equipamentos
 - Móveis
 - Veículos
 - Outros
 - Depreciação acumulada

PASSIVO

- Passivo Circulante
 - Duplicatas a pagar
 - Salários
 - Impostos a pagar
- Exigível a Longo Prazo

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

- Ações Preferenciais
- Ações Ordinárias
- Lucros retidos

Finanças

Demonstrativo de resultados (DRE)

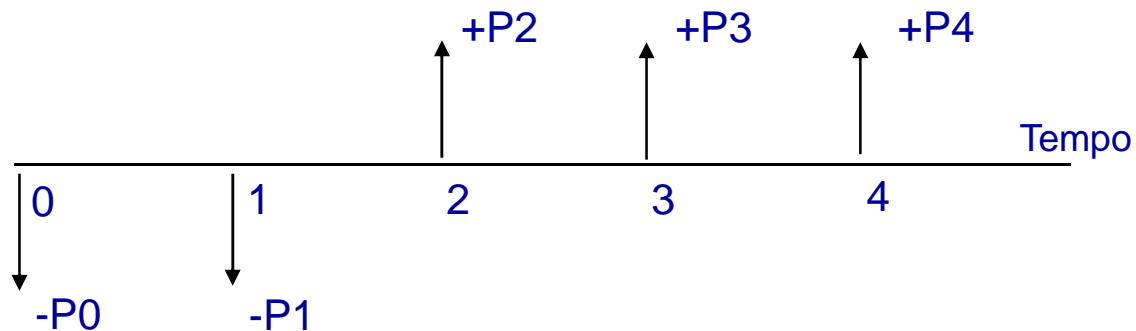
Receita bruta de vendas	
(-) Impostos (ICMS,...)	
(=) Receita líquida de vendas	
(-) Custos operacionais variáveis	
(=) Margem de contribuição	
(-) Custos operacionais fixos	
(=) Lucro operacional bruto	
(-) Despesas operacionais	
Despesas gerais	
Despesas de depreciação	
(=) Lucro operacional líquido	
(-) Despesas de juros	
(=) Lucro antes do imposto de renda	
(-) Provisão para o imposto de renda	
(=) Lucro líquido	
(-) Dividendos para ações preferenciais	
(-) Dividendos para ações ordinárias	
(=) Lucros retidos	

Finanças

Fluxo de caixa (cash flow)

Fluxo de caixa geral • É composto por entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos ou desembolsos) de caixa.

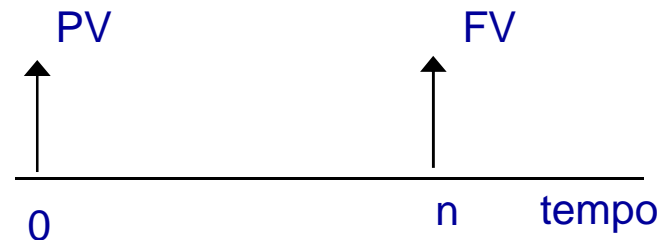
Exemplo de um Diagrama de um Fluxo de Caixa



P_0 e P_1 são saídas de caixa
 P_2 , P_3 , P_4 são entradas de caixa

Finanças

Valor presente e futuro do dinheiro



Taxa de juros efetiva = i % por período

Fórmula do Valor futuro

$$FV = PV \times (1 + i)^n$$

FV = Future Value (valor futuro)

PV = Present Value (valor atual)

$$(1 + i)^n = FVP_{i,n}$$

$FVP_{i,n}$ = Fator de valor futuro na data “n” de um valor na data zero à taxa de juros i % por período.

Fórmula do valor presente

$$PV = \frac{FV}{(1 + i)^n}$$

$$\frac{1}{(1 + i)^n} = FVA_{i,n}$$

$FVA_{i,n}$ = Fator de valor atual (data zero) de um valor na data “n” à taxa de juros i % por período

O papel do Sistema de Informações

- Um sistema de informação não é feito apenas de fatores tecnológicos, por ex. hardware e software. Um sistema de informação é o resultado da interação de três elementos:



As necessidades da organização moldam ou ditam como os sistemas de informação devem funcionar, pois os sistemas existem em função das necessidades da organização. Estas necessidades dependem do nível hierárquico da pessoa (estratégico: informações sobre os clientes; operacionais: automatizar um procedimento para cumprir uma tarefa), do departamento (finanças, produção, vendas e RH), da cultura da organização (grau de burocratização).

A tecnologia e a configuração dos recursos do sistema (arquitetura do sistema) definem os padrões de desempenho do sistema. Os fatores que são considerados ao se definir a tecnologia de um sistema são: hardware; software; a tecnologia de armazenamento (uma organização tem necessidade de armazenar e tratar em tempo hábil um grande volume de informações) e a tecnologia de comunicações (transferir informações entre as pessoas).

O sucesso de um sistema de informação depende da aceitação das pessoas às suas características, pois serão as pessoas que introduzirão os dados no sistema e que utilizarão os resultados do sistema, ou seja, serão as pessoas as responsáveis pela qualidade do dado inserido no sistema e pela eficiência no uso da informação. Aspectos importantes na aceitação de um sistema de informação pelas pessoas são: interface com o usuário; treinamento dos usuários; atitude das pessoas em relação ao sistema (pode ser visto como forma de controle sobre as pessoas); ergonomia.

O papel do Sistema de Informações

Vantagem competitiva

- O ambiente organizacional (a sociedade da informação, a globalização, crises econômicas, etc.) exige das instituições o uso eficiente dos recursos para manter a competitividade, e dentre estes recursos, um dos mais valiosos é a informação.
- Saber coletar, interpretar e aplicar a informação tem se tornado crucial nas organizações, por isso, os sistemas de informação tem ganhado cada vez mais importância.
- Os sistemas de informação podem auxiliar as organizações na elaboração e implementação de vantagens competitivas sobre os concorrentes, por ex.:
 - Armazenar informações sobre clientes para estabelecer estratégias de defesa contra concorrentes
 - Auxiliar as empresas multinacionais a operar a nível internacional
 - Criar novos produtos e serviços (por ex., banco on line)
 - Agilizar relações com fornecedores (e-procurement)
 - Melhorar a eficiência operacional (planejamento e controle de produção com softwares ERP- Enterprise Resource Planning)
- Os sistemas de informação também podem melhorar a qualidade, por ex.:
 - Melhorar a precisão e a qualidade de projeto: Através de softwares CAD (Computer Aided Design) o projeto de peças é muito mais preciso, fácil de ser modificado e documentado
 - Diminuir as possibilidades de erros humanos ao executar tarefas repetitivas
 - Reduzir o tempo necessário para se executar uma tarefa, por ex. o uso de código de barras em lojas

O papel do Sistema de Informações

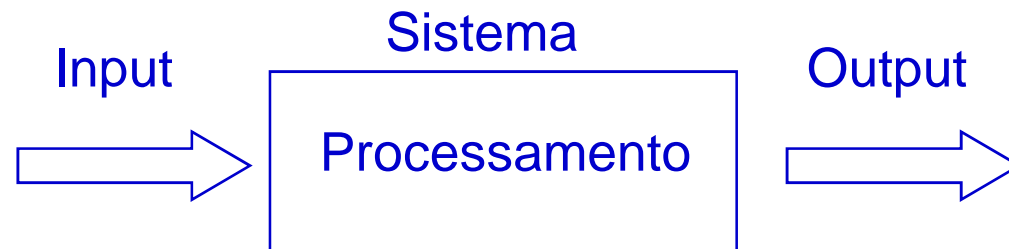
As dificuldades na utilização

- Existem várias dificuldades ou problemas que afetam os benefícios que se pode obter de um sistema de informação, alguns deles são:
 - Integração entre pessoas de estratégia e de informática
 - Como os diretores tem uma visão geral de negócios e pouco conhecimento de informática e como os profissionais de sistemas de informação tem orientação para tecnologia e não para negócios, a integração entre estes dois grupos é muito difícil. Em alguns casos, gasta-se muito dinheiro e tempo, e ao final, os sistemas de informação não atendem às necessidades da empresa.
 - Qualidade dos dados
 - A qualidade de um sistema de informação depende da qualidade dos dados que foram introduzidos. Se os dados não foram obtidos, ou inseridos de maneira correta, ou não são atualizados, nenhum sistema de informação poderá corrigir tal situação pois os sistemas não criam dados apenas os processam.
 - Integração entre sistemas
 - A integração de um novo sistema em uma organização, ou seja, sua interconexão com os sistemas existentes é problemática pois pode acarretar problemas de interfaces de comunicação entre os sistemas, incompatibilidade na estrutura dos bancos de dados, mudança na forma de trabalho dos usuários, etc.
 - Diferenças geográficas
 - A adaptação de um sistema a vários países é complexa pois envolve as diferentes práticas de negócios, por ex., diferentes sistemas contábeis.
 - Resistência à mudanças
 - A resistência das pessoas em usar um sistema é causada por receio de controle gerencial, falta de envolvimento na elaboração do sistema, pelo treinamento deficitário na implantação de um novo sistema de informação e outros.
 - Problemas tecnológicos
 - Os usuários podem se aborrecer e perder o interesse no sistema se o mesmo não tiver um desempenho adequado, por ex., velocidade no processamento de dados.

Conceito de processo

Processo organizacional

- É o conjunto de tarefas e de tomada de decisões que são realizadas por pessoas para gerar um resultado ou ação determinado ou esperado.
- Segundo a abordagem sistêmica, um processo, ou uma parte dele, necessita de um input (informação, produto físico) para executar sua tarefa e gera como consequência algum tipo de output (decisão, informação, produto).

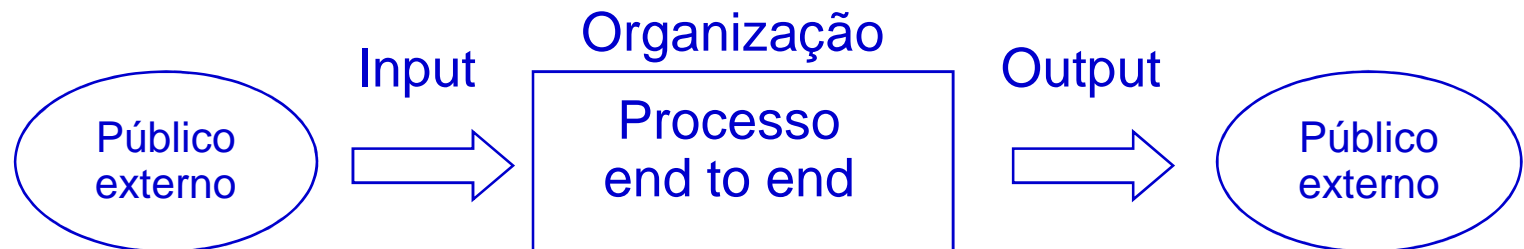


- Os processos podem ser intra-departamentais (por ex., o processo de controle do número de visitas dos vendedores) ou inter-departamentais (por ex., o processo de ativação de uma linha telefônica para um consumidor, o processamento da ordem de compra desde o recebimento do pedido até a entrega do produto).

Processo “end to end”

Processo
“end to end”

- Processos “de uma ponta à outra”, ou seja, desde o início de uma solicitação até a resolução final dela. São processos que geram algum tipo de output final, os mais importantes são os que geram output externo para algum público da organização, por ex. os processos de atendimento de reclamação de clientes.
- Em geral, são processos inter-departamentais e estão associados à missão da organização, ou à sua atividade central. Por ex., o processo de fabricação de um carro, o processo de atendimento de um paciente em um hospital até sua recuperação,...

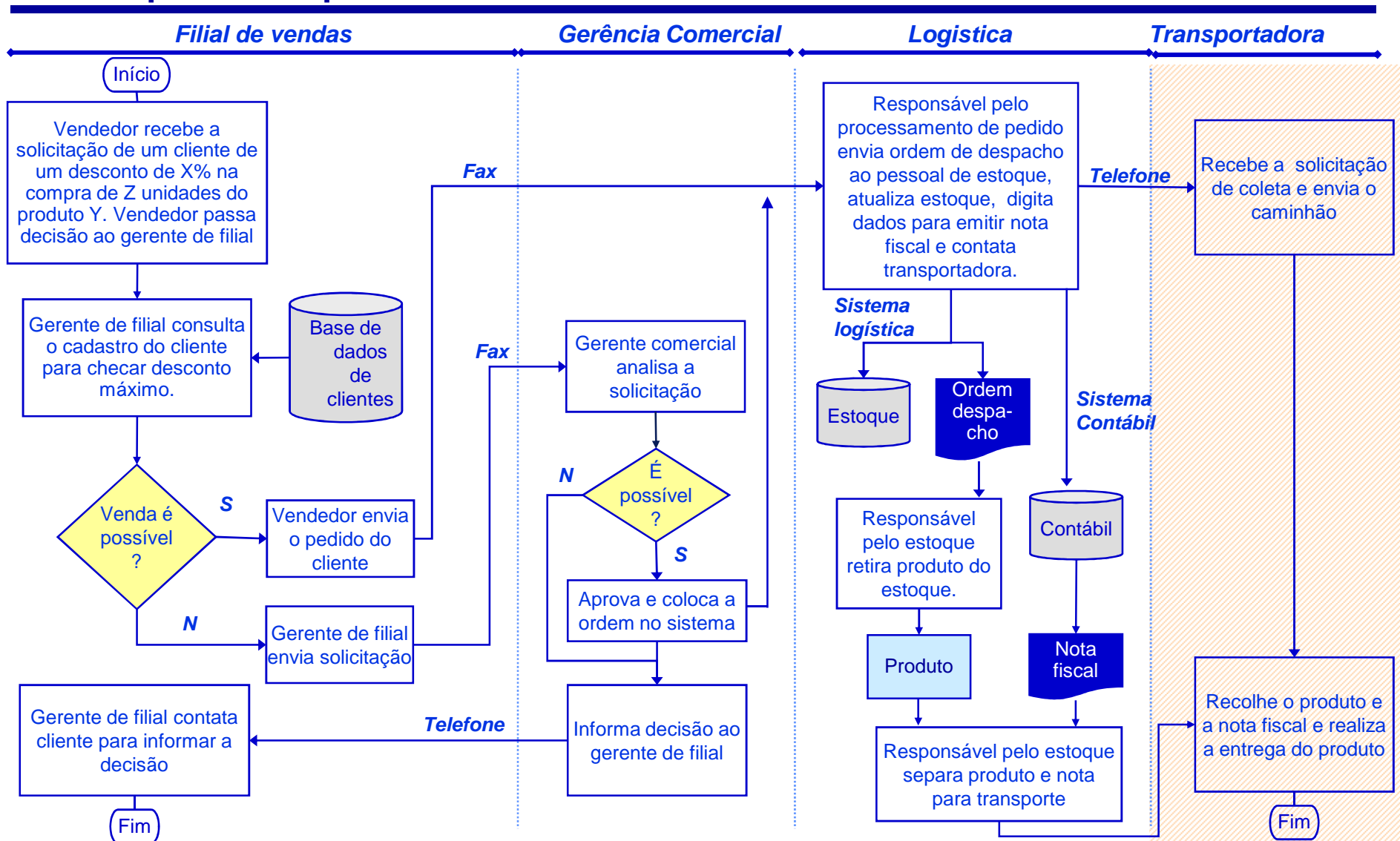


- A maneira como os processos são desenhados e executados influencia a rapidez, a qualidade de resposta da organização, seu custo operacional e o nível de conflitos estruturais internos.

Elementos de um processo organizacional

Subsistema	<ul style="list-style-type: none">• É o departamento, área, ou organização, onde é executada uma atividade.
Input	<ul style="list-style-type: none">• É o recurso necessário para que os responsáveis executem uma atividade ou tomem uma decisão.
Atividade	<ul style="list-style-type: none">• É o processamento do input a fim de gerar algum resultado físico (produto) ou informação.
Decisão	<ul style="list-style-type: none">• É a tomada de decisão para se determinar qual o processamento mais adequado a um tipo de input.
Responsável pela atividade	<ul style="list-style-type: none">• É a pessoa que executará alguma tarefa ou que tomará alguma decisão.
Sistema de informação	<ul style="list-style-type: none">• É a maneira como a informação é armazenada, processada e transmitida.
Output	<ul style="list-style-type: none">• É um produto, ação, documento, informação, ou seja, o resultado final de um processo (output).

Diagrama de processo organizacional exemplo simplificado



Opções de melhoria de processos

- | | |
|-----------------------|---|
| Reengenharia | <ul style="list-style-type: none">• Desenhar ou projetar o processo do zero. Não se prender a procedimentos ou sistemas existentes. Verificar o valor do processo para a atividade principal da empresa, se o valor for pequeno, o processo pode ser eliminado ou terceirizado. |
| Input | <ul style="list-style-type: none">• Modificar o formato da informação, melhorar ou aumentar o acesso à informação pelas pessoas. |
| Atividade | <ul style="list-style-type: none">• Modificar, automatizar, terceirizar as tarefas. Aumentar a diversificação de tarefas e a responsabilidade das pessoas (enriquecimento de cargo). Incentivar o trabalho em equipe criando atividades e decisões a ser realizadas em grupo. |
| Decisão | <ul style="list-style-type: none">• Descentralizar as decisões (empowerment), criar normas ou políticas para definir regras de procedimento e com isso evitar a consulta aos gerentes. |
| Sistema de informação | <ul style="list-style-type: none">• Modificar a forma de transmissão de informação para tornar o processo mais confiável e rápido. Implantar novos sistemas. Integrar sistemas para evitar tarefas duplicadas. |