



Universidade
Federal
Fluminense

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis

Disciplina Processo Administrativo

03/04/2023 a 22/07/2023

Breve apresentação...

Débora Tayt-son

deborat@id.uff.br

Quem és tu?

Texto "Escutatória" - Rubem Alves

"Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir. Pensei em oferecer um curso de escutatória. Mas acho que ninguém vai se matricular. [...]

Parafraseio o Alberto Caeiro: “Não é bastante ter ouvidos para se ouvir o que é dito. É preciso também que haja silêncio dentro da alma.” Daí a dificuldade: a gente não aguenta ouvir o que o outro diz sem logo dar um palpite melhor, sem misturar o que ele diz com aquilo que a gente tem a dizer. Como se aquilo que ele diz não fosse digno de descansada consideração e precisasse ser complementado por aquilo que a gente tem a dizer, que é muito melhor. ...

Nossa incapacidade de ouvir é a manifestação mais constante e sutil da nossa arrogância e vaidade: no fundo, somos os mais bonitos... ”

Introdução ao Curso

- **Dinâmica dos Encontros**

- Preparação prévia - Leituras e atividades na plataforma
- Exposição dos conceitos, debates e atividades práticas

- **Avaliação:**

- Participação (presença, discussão, classroom) – 20%
- Quizes – 40%
- Trabalho – 40%

Atenção: Falta reprova

Introdução ao Curso

- **Sobre os Quizes ...**

- **Valem 40% da nota**
- **Só poderão ser realizados uma única vez (estudem o material antes)**
- **Estarão disponíveis no classroom**
- **Deve ser feito no prazo estabelecido na atividade**

Introdução ao Curso

- Sobre o trabalho final...

- Vale 40% da nota
- Deverá ser feito em no máximo 3 pessoas (podendo ser menos)
- Prazo de uma semana (conteúdo da disciplina)
- Deverá ser entregue e apresentado no dia 07/07

Introdução ao Curso

- **Métodos Ativos de Aprendizagem**

- **INTERAÇÃO**
- **Estímulo da autonomia e da independência**
- **Estudante como protagonista de seu próprio ensino – professor como mediador**
- **Ensino por meio de práticas (casos, problemas, discussões, pesquisa de campo, debates, design thinking, storytelling, ensino híbrido, ...)**

Introdução ao Curso

- Sobre a Extensão...

- Novo currículo a partir de 2023.1 (Processo Administrativo – 12 hrs extensão)
- Interação dialógica **com a sociedade**
- Estudante protagonista
- Identificação de problemas **na sociedade** -> estudo de possíveis soluções -> entrega de alternativas

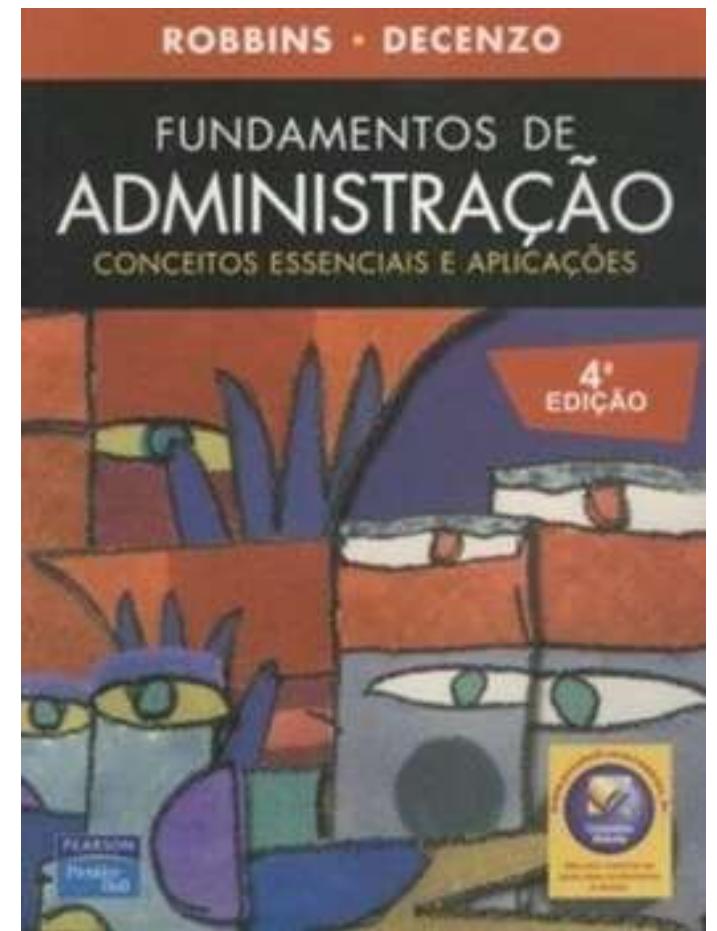
Introdução ao Curso

Bibliografia base

- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2007). Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações. Pearson Prentice Hall.

Bibliografia de apoio

- Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Pearson Prentice Hall.
- Maximiano, A. C. A. (1986). Administração. São Paulo: Harper e Row do Brasil.



Processo Administrativo	
14/abr	INTRODUÇÃO AO CURSO
21/abr	Tiradentes
28/abr	Aula
05/mai	Aula
12/mai	Aula
19/mai	Aula
26/mai	Aula
02/jun	Aula
	Corpus Christi
09/jun	(ponto facultativo)
16/jun	Aula
23/jun	Aula
30/jun	Aula
07/jul	Trabalho Final
14/jul	VS

O que é Processo Administrativo?

Introdução ao Curso

- Ementa da Disciplina
 - Planejamento (Tipos)
 - Ferramentas
 - Cenários
 - Swot
 - Pestel
 - BMG Canvas

Introdução ao Curso

- **Ementa da Disciplina**

- Organização
 - Missão, Visão e Valores
 - Atribuições
 - Cargos e Funções
 - Responsabilidade x Autoridade
 - Organograma

Introdução ao Curso

- Ementa da Disciplina
 - Direção
 - Motivação
 - Liderança
 - Comunicação
 - CHA

Introdução ao Curso

- Ementa da Disciplina
 - Controle
 - Importância do Controle
 - Tipos de Controle
 - O lado disfuncional do Controle

Como a administração se relaciona com outras disciplinas?





Universidade
Federal
Fluminense

Disciplina Processo Administrativo

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis

Atividades do Classroom

- Qual relação podemos fazer do filme “Empathy” com a Administração?



Atividades do Classroom

- O que é a 4º Revolução Industrial?



Atividades do Classroom

- Quais foram as 3 anteriores?
- Por qual motivo representa uma mudança de paradigma?
- Qual o impacto da 4º Revolução Industrial?
- A revolução afetará o mercado de trabalho, o futuro do trabalho e a desigualdade de renda. O que isso significa?
- Suas consequências impactarão a segurança geopolítica e o que é considerado ético. O que isso representa?

Atividades do Classroom

- Por qual motivo a 4^a revolução não é uma extensão da terceira?
- O que representa a automatização na 4^a Revolução Industrial?
- O que é a Internet das Coisas (IoT), base da 4^a Revolução?
- Quais os problemas associados à 4^a Revolução Industrial?
- O que é o darwinismo tecnológico?

Atividades do Classroom

- Qual relação podemos fazer das duas atividades?

YouTube



Contextualizando fenômenos...

Mudanças de paradigmas rompem barreiras e geram novos limites

Ao planejar, deve-se sempre contextualizar...

Analizar o ambiente!

Fatores Ambientais

Fatores Culturais

Cultura

Subcultura

Estratificação Social

Fatores Sociais

Grupos de Referência

Família

Papéis e Status

Fatores Pessoais

Idade e estágio de ciclo de vida

Ocupação

Estilo de vida

Fatores Psicológicos

Motivação

Percepção

Aprendizagem

Fatores Ambientais

Fatores Culturais

Cultura

Subcultura

Estratificação Social

Cultura

- Principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa;
- Crescemos sob forte influência de valores que variam entre países (ex: realização, conforto material, individualismo, dentre outros)
- Esses valores são transmitidos por diferentes instituições (ex: família)

“Centro complexo de valores e crenças criados pela sociedade, passados de geração para geração, e reforçados pelas instituições do tipo escolas e igrejas.” (Teixeira, 2010)

Fatores Ambientais

Fatores Culturais

Cultura

Subcultura

Estratificação Social

Subcultura

- Cada cultura é composta de subculturas que fornecem identificação mais específica de seus membros;
- Forjou-se o conceito de subcultura, para dar conta da complexidade do social.
- Entre as subculturas estão as religiões, as regiões geográficas e as comunidades.

Subculturas partilham de alguns elementos da cultura a qual fazem parte e ao mesmo tempo possuem características próprias

Fatores Ambientais

Fatores Culturais

Cultura

Subcultura

Estratificação Social

Estratificação Social

- Processo segundo o qual poder, prestígio e autoridade são desigualmente repartidos entre os membros que o constituem
- É a categorização dos indivíduos em extratos correspondentes a vários níveis em uma escala de valor
- Segundo o critério Brasil (sistema de pontos a partir de diversas variáveis e grau de instrução), as classes sociais do país são: A, B1, B2, C1, C2 e D.

“Divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são hierarquicamente ordenadas” (Kotler & Keller, 2012)

Fatores Ambientais

Fatores Sociais

Grupos de Referência

Família

Papéis e Status

Grupos de Referência

- Exercem influência direta ou indiretamente no comportamento de uma pessoa;
 - Direta:
 - Grupos de afinidade
 - Primário: família, amigos, vizinhos, colegas de trabalho
 - Secundário: associações, grupos de igreja, dentre outros
 - Indireta:
 - Grupos aspiracionais: que se espera pertencer
 - Grupos dissociativos: valores e comportamentos são rejeitados

Fatores Ambientais

Fatores Sociais

Grupos de Referência

Família

Papéis e Status

Família

- A mais importante organização de compra de produtos de consumo;
- Existem dois tipos de família:
 - Família de Orientação – pais e irmãos
 - Família de Procriação – o (a) parceiro (a) e filhos
- Cada vez mais crianças e adolescentes participam da família:

Fatores Ambientais

Fatores Sociais

Grupos de Referência

Família

Papéis e Status

Papéis e Status

- Cada um de nós participa de muitos grupos (família, clubes e organizações)
- Os grupos constituem uma importante fonte de informação e ajudam a definir normas de comportamento
- A posição de uma pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e status:
 - Papel - consiste nas atividades que se espera que uma pessoa desempenhe
 - Status – dependendo do papel, a pessoa tem mais ou menos status

Fatores Ambientais

Fatores Pessoais

Idade e estágio
de ciclo de vida

Ocupação

Estilo de vida

Idade e Estágio de Ciclo de Vida

- O gosto está, de modo geral, relacionado com a idade;
- Os padrões de comportamento também são moldados de acordo com o ciclo de vida da família
 - número, idade, gênero e composição familiar
- Estágios de ciclo de vida psicológicos - “passagens” e “transformações” ao longo da vida
 - formatura, casamento, filhos, divórcios, mudança de carreira, dentre outros

Fatores Ambientais

Fatores Pessoais

Idade e estágio
de ciclo de vida

Ocupação

Estilo de vida

Ocupação

- A ocupação influencia o padrão de comportamento de uma pessoa;
- Algumas empresas customizam produtos especificamente para certos grupos ocupacionais (ex: loja de produtos médicos)
- A circunstância econômica vem também da ocupação da pessoa:
 - renda disponível (nível, estabilidade e periodicidade),
 - economias e bens
 - débitos,
 - capacidade de endividamento
 - atitude em relação a gastos e poupança.

Fatores Ambientais

Fatores Pessoais

Idade e estágio
de ciclo de vida

Ocupação

Estilo de vida

Estilo de Vida

- Pessoas da mesma classe social, com a mesma ocupação e subcultura podem ter estilos de vida bem diferentes;
- Representa a “pessoa por inteiro” interagindo com seu ambiente
- Os estilos de vida são moldados por fatores como restrição monetária ou restrição de tempo dos indivíduos

*Um **estilo de vida** é o padrão de vida
de uma pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões*

Fatores Ambientais

Fatores Psicológicos

Motivação

Percepção

Aprendizagem

Motivação

- Cada um de nós possui muitas necessidades o tempo todo.
- Uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança um nível de intensidade suficiente para levar uma pessoa a agir.
- A motivação possui tanto um direcionamento (selecionamos um objetivo em detrimento de outro) quanto uma intensidade (perseguimos um objetivo com mais ou menos energia).
- Principais teorias sobre motivação (Pirâmide de Maslow e Teoria dos dois fatores de Herzberg)

Fatores Ambientais

Fatores Psicológicos

Motivação

Percepção

Aprendizagem

Percepção

- Processo pelo qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações para criar uma imagem significativa do mundo
- Diferentes percepções sobre um mesmo objeto ocorrem por três heurísticas:
 - Atenção seletiva – Pessoas notam mais estímulos ligados a uma necessidade atual ou que sejam mais previsíveis;
 - Distorção seletiva - distorcer informações para que se ajustem a crenças e expectativas prévias;
 - Retenção Seletiva - reter informações que confirmam crenças e atitudes prévias.

Fatores Ambientais

Fatores Psicológicos

Motivação

Percepção

Aprendizagem

Aprendizagem

- Consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes da experiência;
- Nasce da interação entre impulsos, estímulos, sinais, respostas e reforço:
 - Impulso - forte estímulo interno que impele à ação
 - Sinais - estímulos menos intensos
 - Resposta – ação positiva para agir
 - Reforço - repetição

Atividade

- Formem grupos de até 3 integrantes
- Problema de investigação: Chat Gpt e a educação superior
- Cada grupo deverá analisar o problema utilizando os fatores e seus elementos
- Façam fichamento

Fatores Culturais

Cultura
Subcultura
Estratificação Social

Fatores Sociais

Grupos de Referência
Família
Papéis e Status

Fatores Pessoais

Idade e estágio de ciclo de vida
Ocupação
Estilo de vida

Fatores Psicológicos

Motivação
Percepção
Aprendizagem



Universidade
Federal
Fluminense

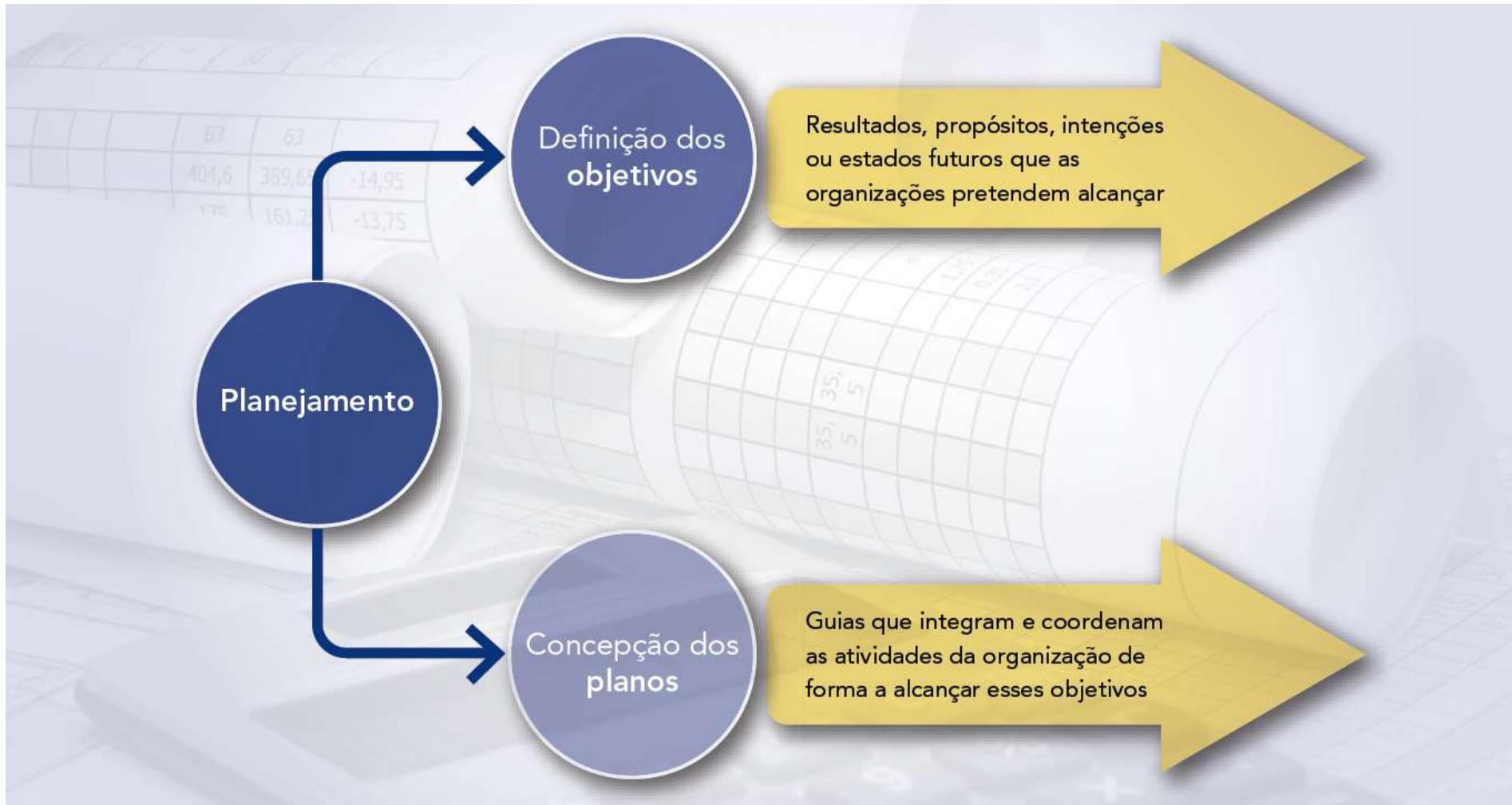
Disciplina Processo Administrativo

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis

Conceito de planejamento

- **Planejamento** – Função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades.
- **O planejamento tem a dupla atribuição de definir**
 - ***o que deve ser feito*** – objetivos
 - ***como deve ser feito*** – planos
- **Planejamento informal** – Planejamento não formalizado em documentos escritos, caracterizado por uma definição vaga dos objetivos.

Conceito de planejamento



A importância do planejamento para a administração

Vantagens e benefícios do planejamento:

- **Proporciona senso de direção -> dá um rumo**
- **Focaliza esforços -> integração e coordenação das atividades**
- **Maximiza a eficiência -> estabelece prioridades**
- **Reduz o impacto do ambiente -> obriga a pensar no ambiente inserido**
- **Define parâmetros de controle -> critérios de avaliação**

A importância do planejamento para a administração

Vantagens e benefícios do planejamento:

- Atua como fonte de motivação e comprometimento -> identificação com a organização (ex: cigarro);
- Potencializa o autoconhecimento organizacional -> conhecer o ambiente interno e externo;
- Fornece consistência à ação organizacional -> consciência coletiva.

Críticas ao planejamento

- O planejamento formal não responde adequadamente aos desafios de um ambiente dinâmico.
- O planejamento cria rigidez e restringe a flexibilidade organizacional.
- O planejamento formal inibe a criatividade, a inovação e a ousadia.
- A melhor resposta às críticas do planejamento formal reside na importância do processo de planejamento mais do que o seu resultado.

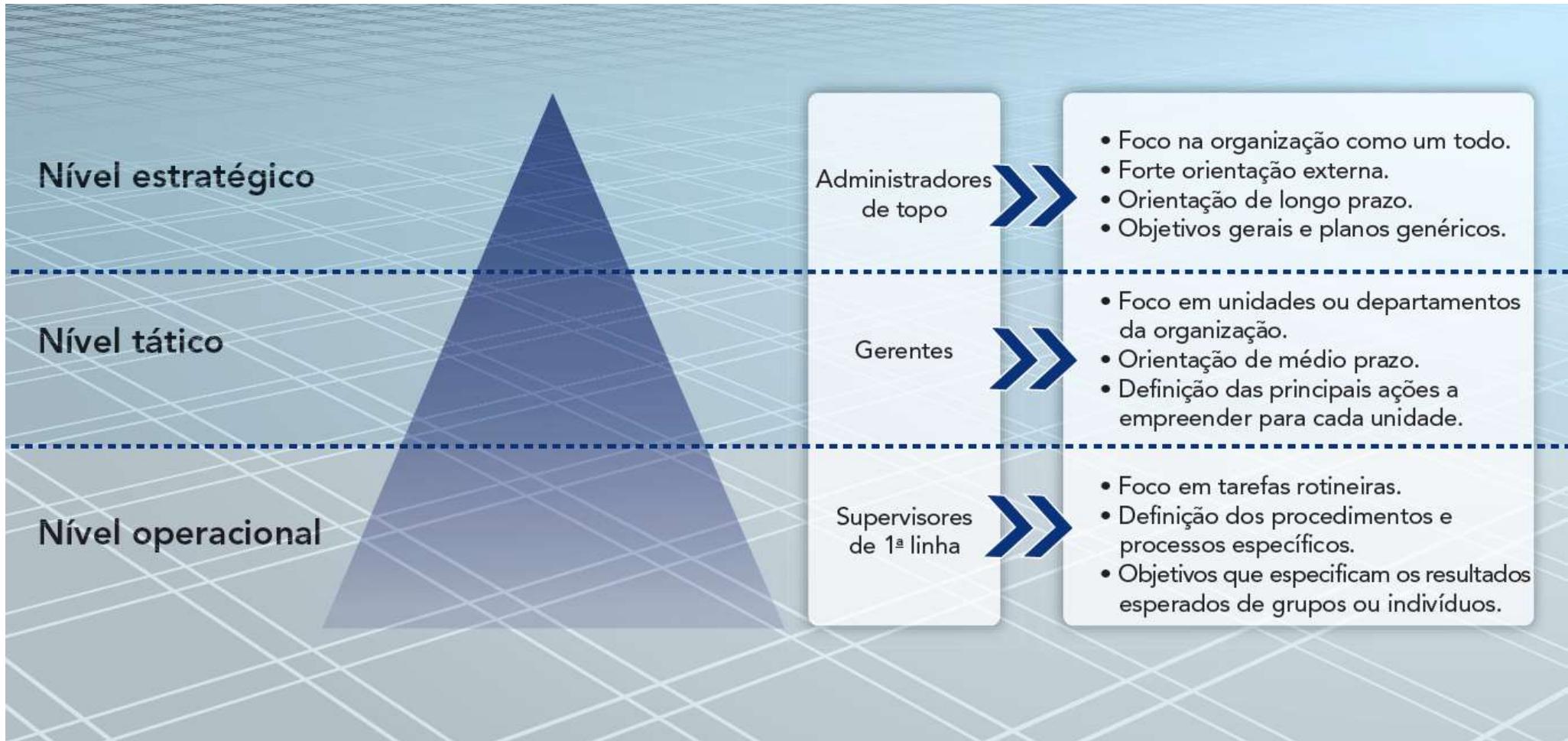
Safari da Estratégia
Henry Mintzberg

Tipos de planos

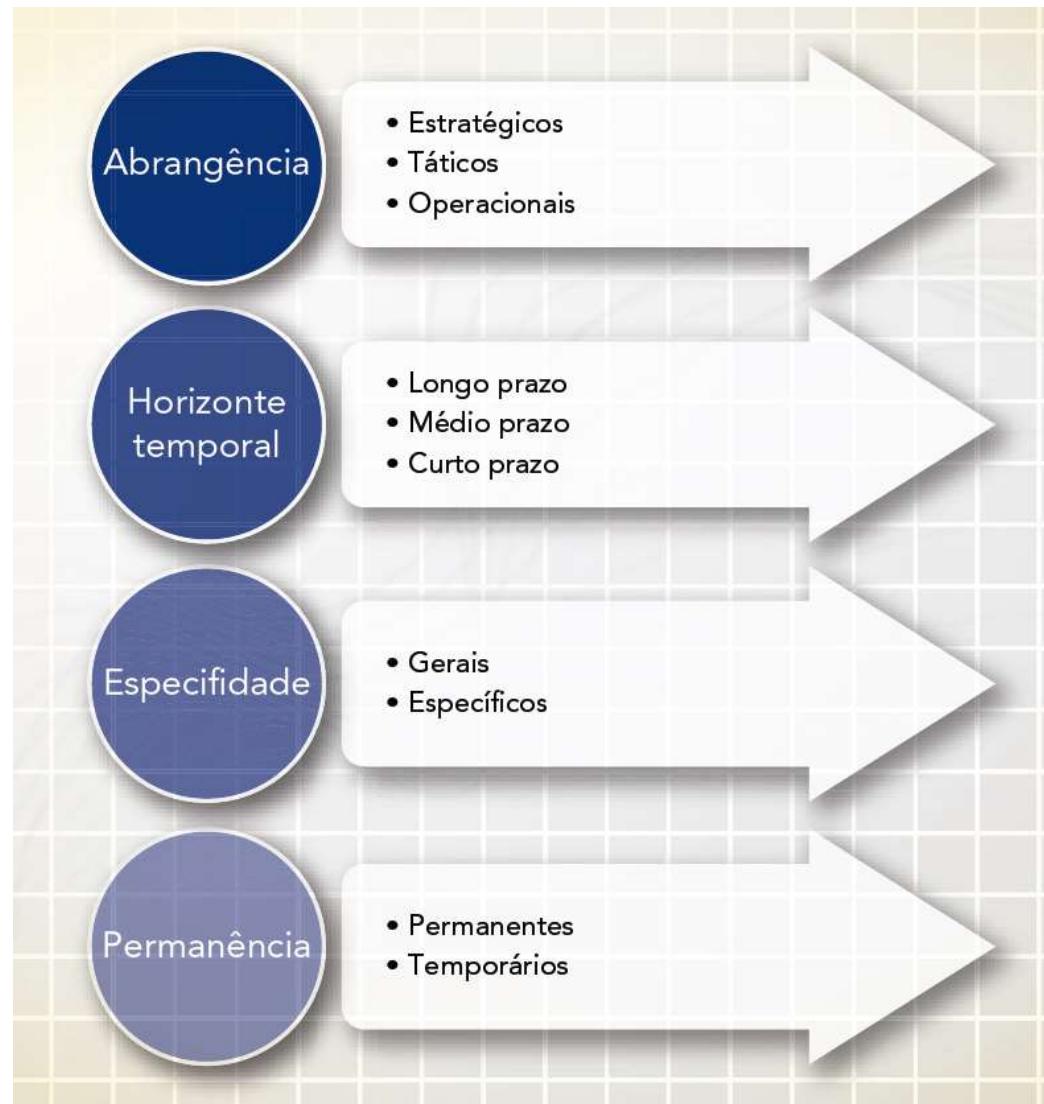
- **O que são Planos?**
 - ✓ Guias que indicam o que há para ser feito,
 - ✓ Especificam como os recursos devem ser alocados,
 - ✓ Detalham quais atividades devem ser realizadas de forma a alcançar os objetivos.

Tipos de planos

■ Planejamento por nível organizacional



Tipos de planos



O papel dos objetivos no planejamento

- Os objetivos são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, por meio da alocação de esforços e recursos em determinada direção.
- Podem ser classificados quanto:
 - Sua natureza -> rentabilidade, produtividade, participação de mercado, etc
 - Nível de formalização -> explícito ou implícito (claro mas não declarado)
 - Processo de definição -> Tradicional (top-down) ou APO

O papel dos objetivos no planejamento

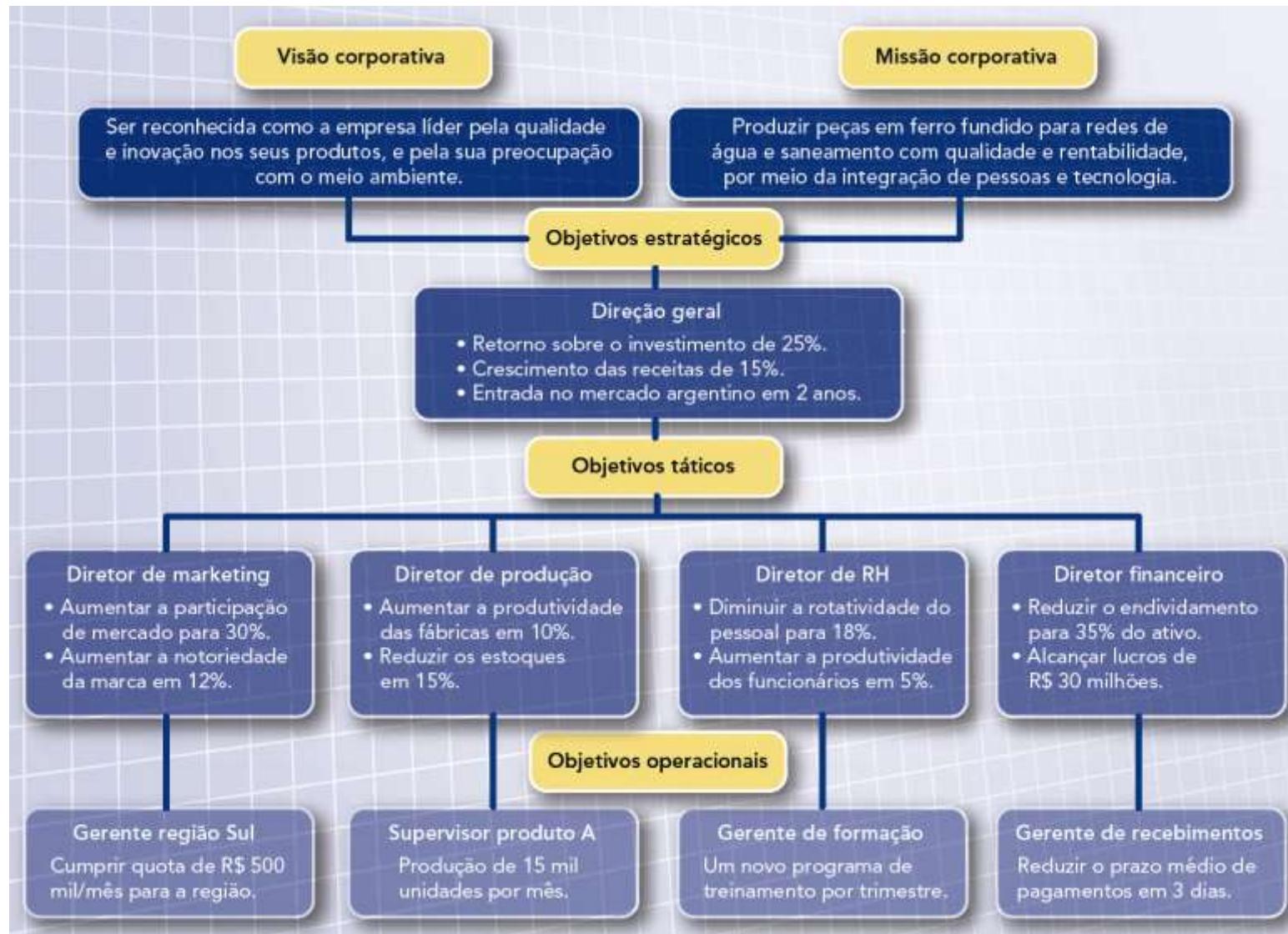
A Hierarquia dos objetivos:

- **No topo estão a Missão e a Visão do negócio**
- **Missão** - Descreve a razão de ser da organização, seu propósito, valores, princípios e linhas orientadoras.
- **Para ser eficaz, a missão deve declarar:**
 - O escopo de negócio da organização,
 - As necessidades básicas a ser atendidas
 - As competências centrais da organização
 - O mercado-alvo
 - Os princípios e valores centrais
 - O papel da organização na sociedade

O papel dos objetivos no planejamento

- **Visão** – Declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela quer ocupar no futuro.
- A hierarquia dos objetivos não se refere apenas ao nível organizacional.
- Se refere também à relação que existe entre eles:
 - para conseguir um objetivo de nível alto, é necessária a realização de objetivos de nível mais baixo.

O papel dos objetivos no planejamento



Exemplo de Missão e Visão

Façam um breve levantamento de missão e visão das organizações

Características dos objetivos eficazes

Para que os objetivos sejam eficazes, precisam ser bem definidos, devendo ser:

- Específicos
- Mensuráveis
- Desafiadores, porém alcançáveis
- Definidos no tempo
- Coerentes
- Hierarquizáveis

O que
significam e
por que?

Sistemas de definição de objetivos

- Existem dois sistemas de definição de objetivos:

1. a abordagem tradicional centralizada

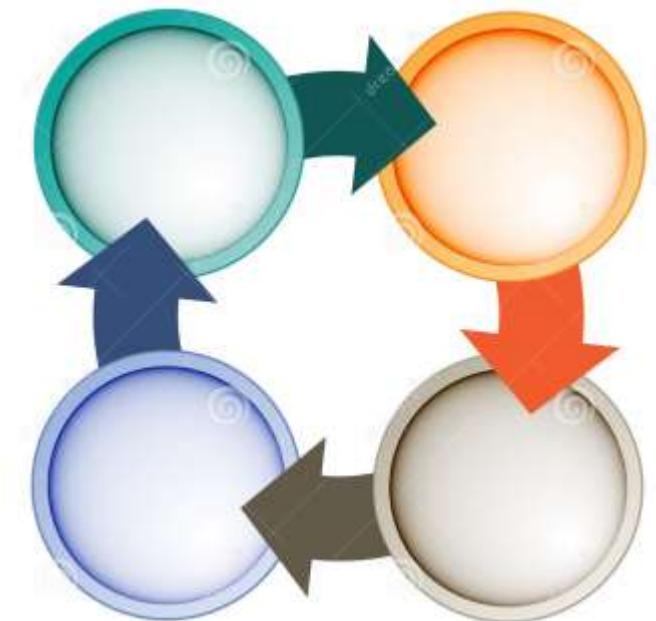
- O que significa? Qual a sua crítica?

2. a abordagem descentralizada (APO)

- O que significa a APO e como ela funciona?

Sistemas de definição de objetivos

- **Processo de administração por objetivos**



Administração estratégica

- Administração estratégica
 - Conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma **adequação competitivamente superior** entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que ela alcance seus objetivos.
 - Busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma **vantagem competitiva** da empresa sobre seus concorrentes.

Administração estratégica



O que é
valor?

A evolução do conceito de estratégia empresarial

- Após a Segunda Guerra Mundial, o crescimento e a diversificação das organizações e o dinamismo do ambiente organizacional tornaram óbvios os limites da visão da estratégia como política de negócios.
- A combinação da **criatividade do pensamento estratégico** com as **metodologias próprias do planejamento estratégico** permite à organização formular estratégias mais adequadas a um ambiente competitivo turbulento.

A evolução do conceito de estratégia empresarial

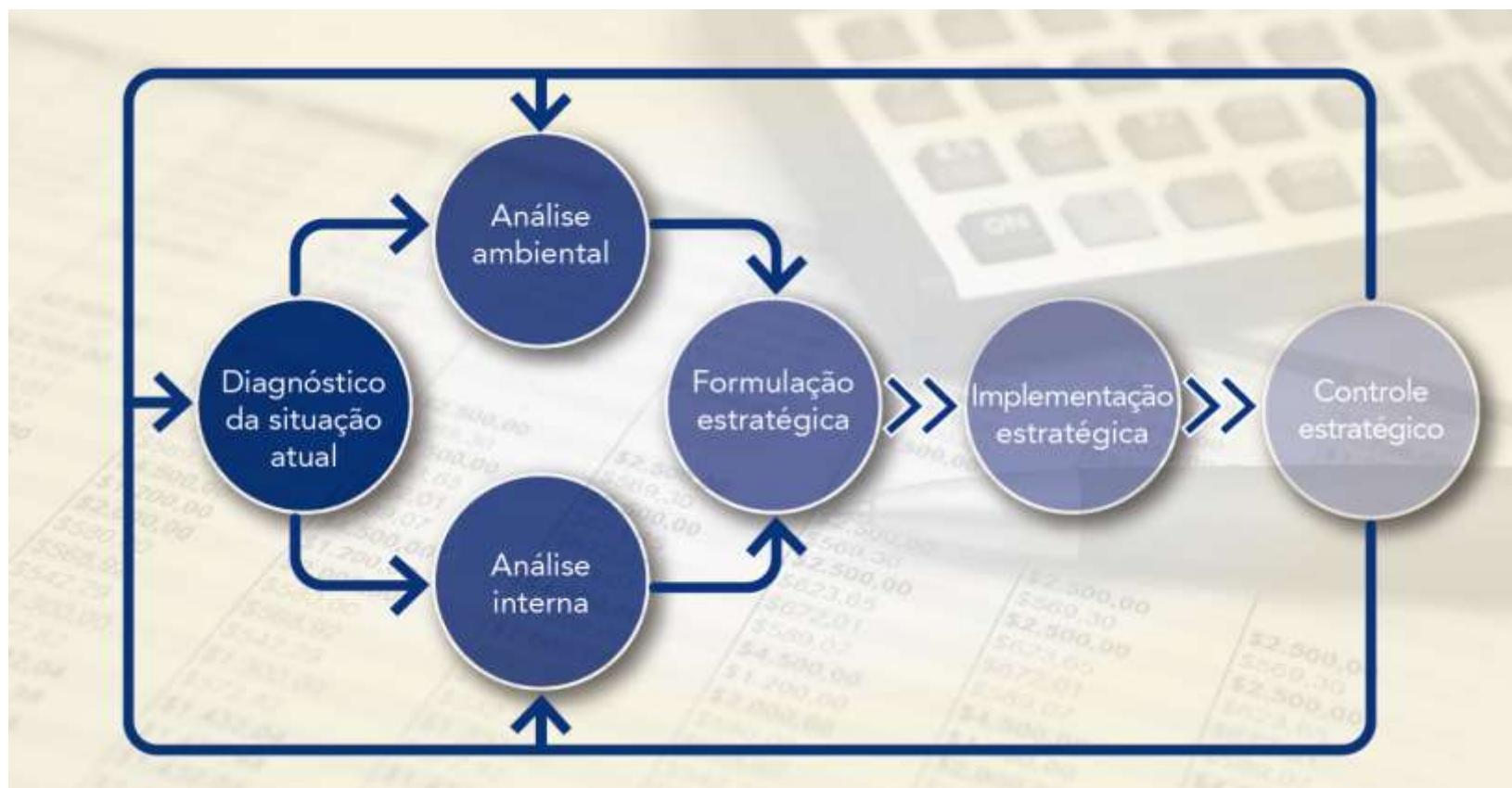
- Estratégias deliberadas e emergentes



A estratégia pode surgir também como uma resposta a uma situação extrema e emergencial, e não somente de um plano deliberado.

O processo de administração estratégica

- O processo de administração estratégica



O processo de administração estratégica

- **DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL** » consiste na avaliação e no diagnóstico da situação atual da organização, identificando sua visão, sua missão, seus objetivos e suas estratégias.
- **ANÁLISE ESTRATÉGICA DO AMBIENTE** » tem o objetivo de identificar fatores externos e internos que possam afetar o desempenho competitivo da organização.
- **FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA** » os administradores definem os novos objetivos estratégicos e formulam novos métodos que assegurarão o alcance desses objetivos.

O processo de administração estratégica

- **IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA** » os gestores devem acompanhar a execução do plano estratégico, direcionando os recursos da organização para o alcance dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos.
- **CONTROLE ESTRATÉGICO** » os administradores buscam monitorar a implementação da estratégia, avaliando se o desempenho da organização corresponde aos objetivos estratégicos estabelecidos e tomando medidas corretivas sempre que existirem desvios significativos.

Níveis de decisão estratégica

- Níveis de decisão estratégica



Análise ambiental

- **A análise do ambiente externo** -> identificação dos fatores do ambiente externo que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho da organização.
- Uma técnica cada vez mais utilizada pelas organizações para fazer esse monitoramento é o escaneamento ambiental - **PESTEL(AL)**
- **Objetivo** -> filtrar as principais informações ambientais para detectar tendências emergentes e, assim, anticipar e interpretar o ambiente organizacional.

Análise ambiental

- **A análise do ambiente interno** -> análise dos recursos e das capacidades da organização que determinam sua competitividade.

Análise SWOT

- **Definição** -> Ferramenta gerencial para estudar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.

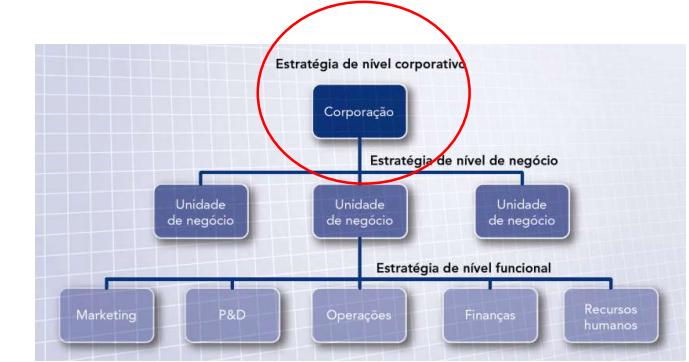
Análise ambiental



Formulação estratégica de nível corporativo

A estratégia corporativa envolve:

- a administração do portfólio de negócios,
- a busca de sinergias entre as unidades de negócio,
- o compartilhamento de atividades.

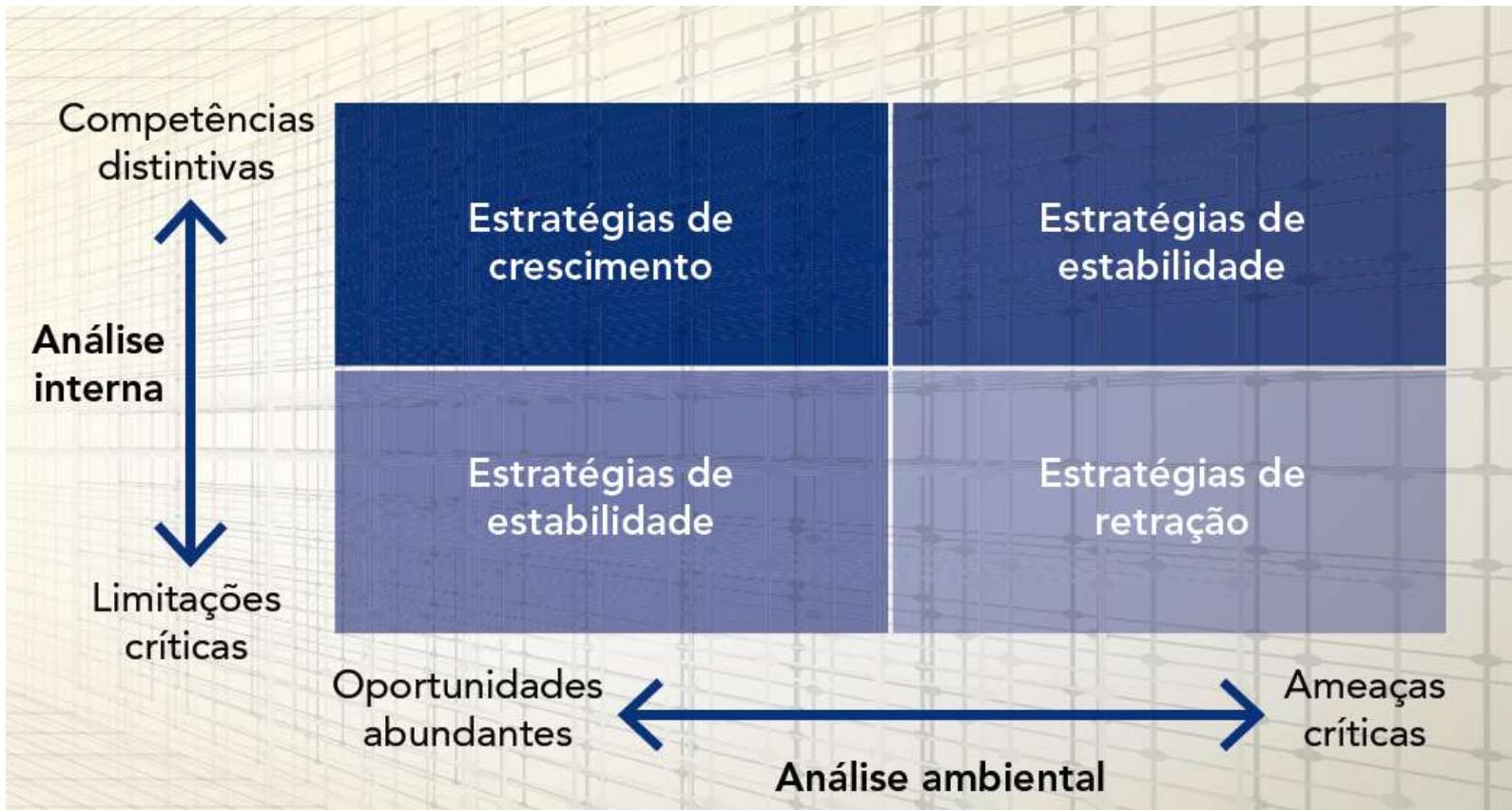


Estratégias de nível corporativo

- Depois de analisar os ambientes externo e interno da organização, os executivos devem optar por uma de três estratégias genéricas

Formulação estratégica de nível corporativo

■ Estratégias genéricas de nível corporativo



Formulação estratégica de nível corporativo

- **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO** » aumento do volume de operações da organização.
- **ESTRATÉGIAS DE ESTABILIDADE** » é adotada por empresas que buscam manter o mesmo tamanho ou crescer de forma controlada.
- **ESTRATÉGIAS DE RETRAÇÃO** » redução do nível de operações de uma organização e ocorre quando a empresa passa por um período de dificuldades.

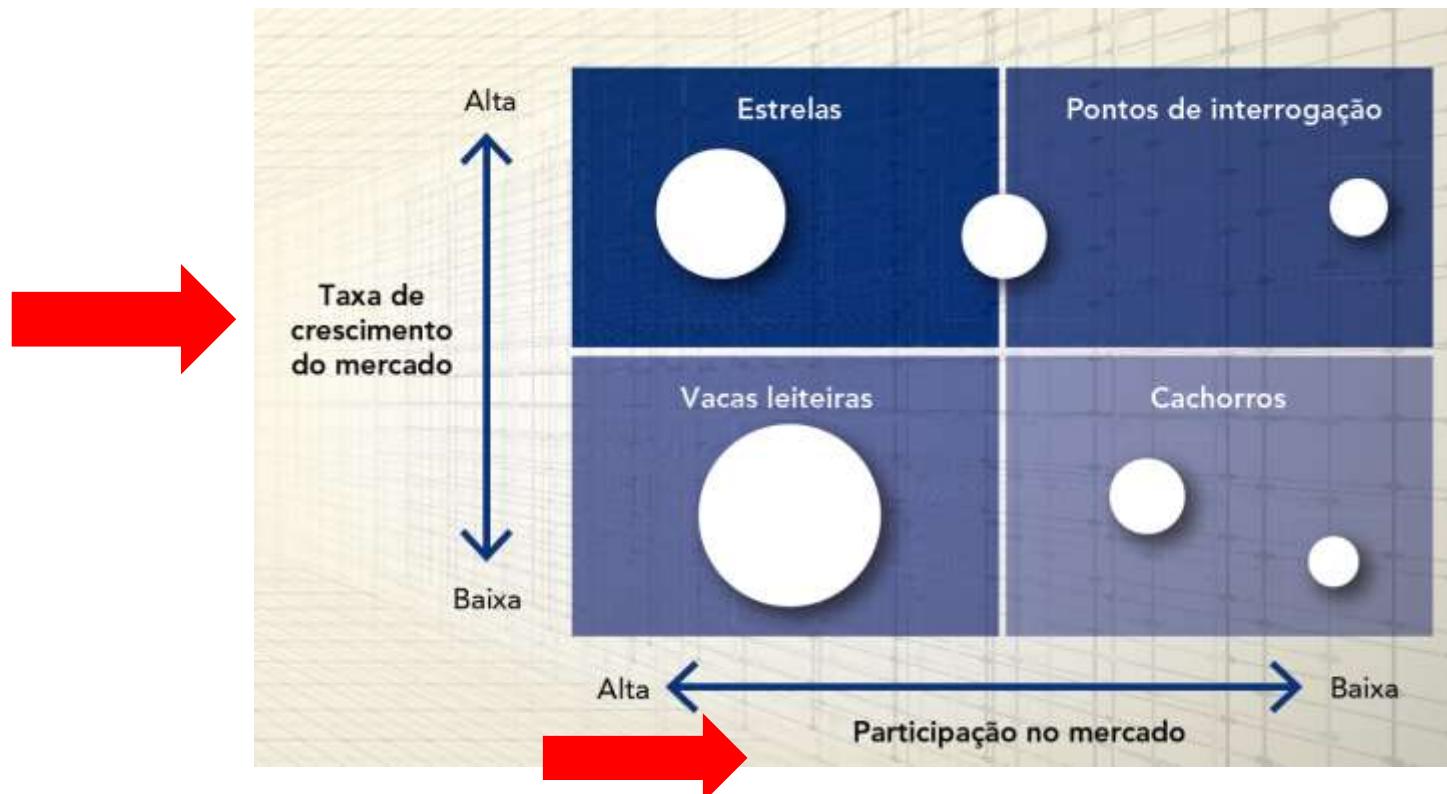
Abordagem de portfólio

- A abordagem de portfólio consiste na avaliação de cada uma das **unidades de negócio** com relação ao mercado em que competem e à estrutura interna da organização.
- Tem o objetivo de apoiar os gestores na formulação de estratégias corporativas que permitam melhorar o desempenho da organização.
- Os dois modelos mais utilizados nessa análise são:
 1. a matriz BCG e
 2. a matriz GE/McKinsey.



Abordagem de portfólio

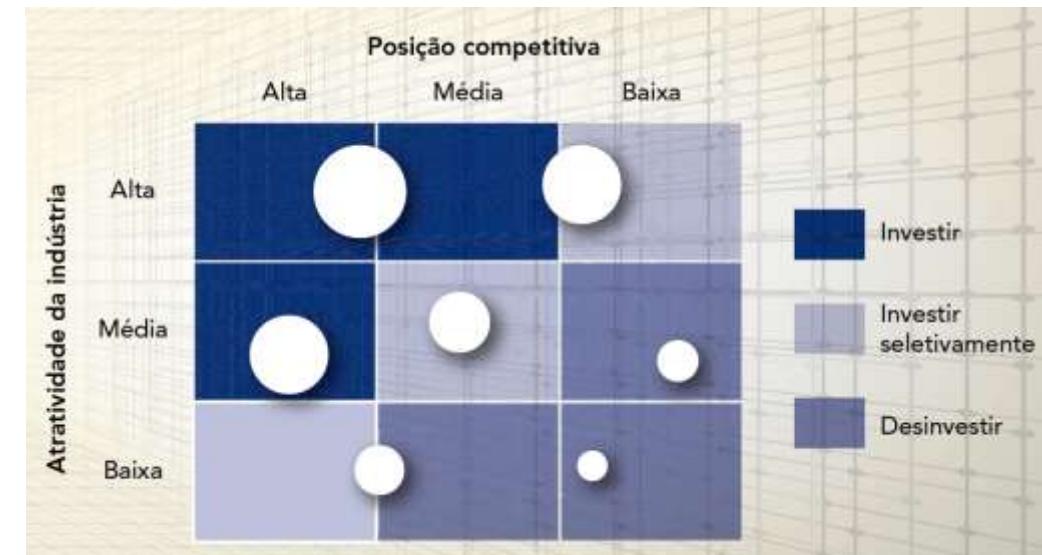
- **MATRIZ BCG** » tem como objetivo auxiliar a administração de uma carteira de diferentes negócios por meio da gestão de seus fluxos financeiros.



Abordagem de portfólio

- MATRIZ GE/MCKINSEY » é utilizada para gerir uma carteira de diferentes negócios e estabelecer prioridades para distribuir os recursos de uma organização diversificada.

ATRAVÉS DA INDÚSTRIA	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
• Dimensão do mercado	0,20	7	1,4
• Taxa de crescimento do mercado	0,35	4	1,4
• Rentabilidade da indústria	0,25	8	2,0
• Estrutura concorrencial	0,15	6	0,9
TOTAL			5,7
POSIÇÃO CONCORRENCEIAL DA ORGANIZAÇÃO	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
• Participação no mercado	0,20	7	1,4
• Rentabilidade da unidade de negócio	0,40	9	3,6
• Capacidade tecnológica	0,10	8	0,8
• Qualidade da administração	0,30	8	2,4
TOTAL			8,2

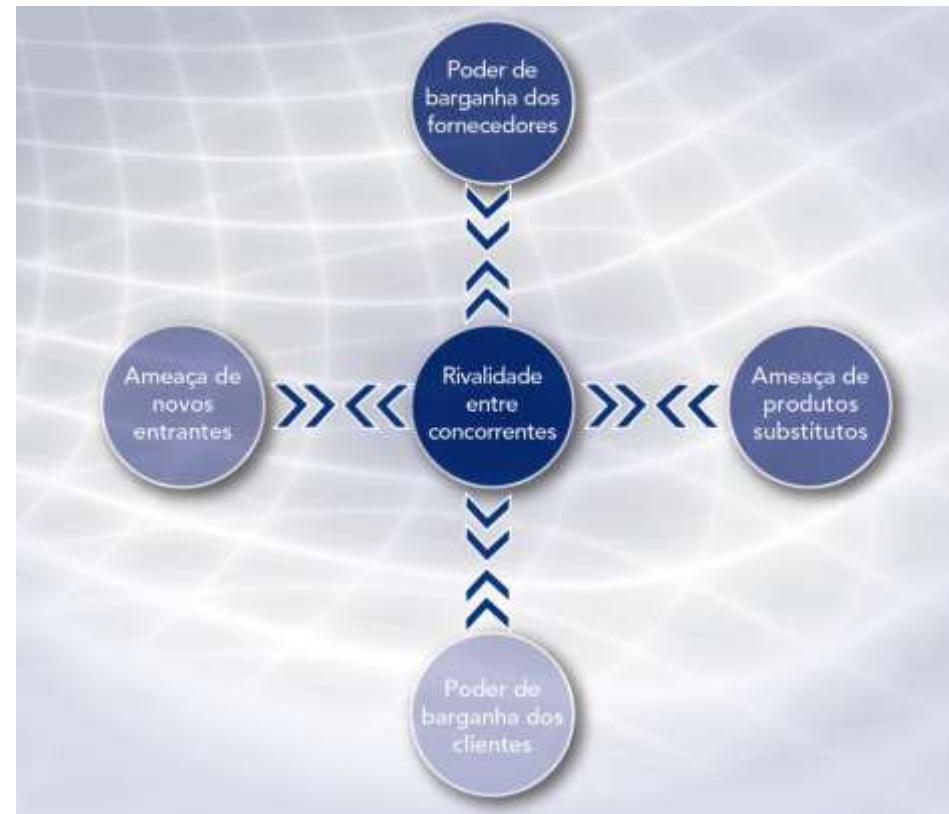


Vantagem competitiva e competências essenciais

- **Vantagem competitiva** – Característica ou conjunto de características de uma organização que lhe permitem diferenciar-se dos seus concorrentes e oferecer mais valor aos seus clientes.
- **Competências essenciais** – Recursos ou capacidades organizacionais distintivos que possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologias, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao cliente.

O modelo das cinco forças competitivas

- **Modelo que busca avaliar a atratividade de uma indústria com base em cinco forças competitivas:**



O modelo das cinco forças competitivas

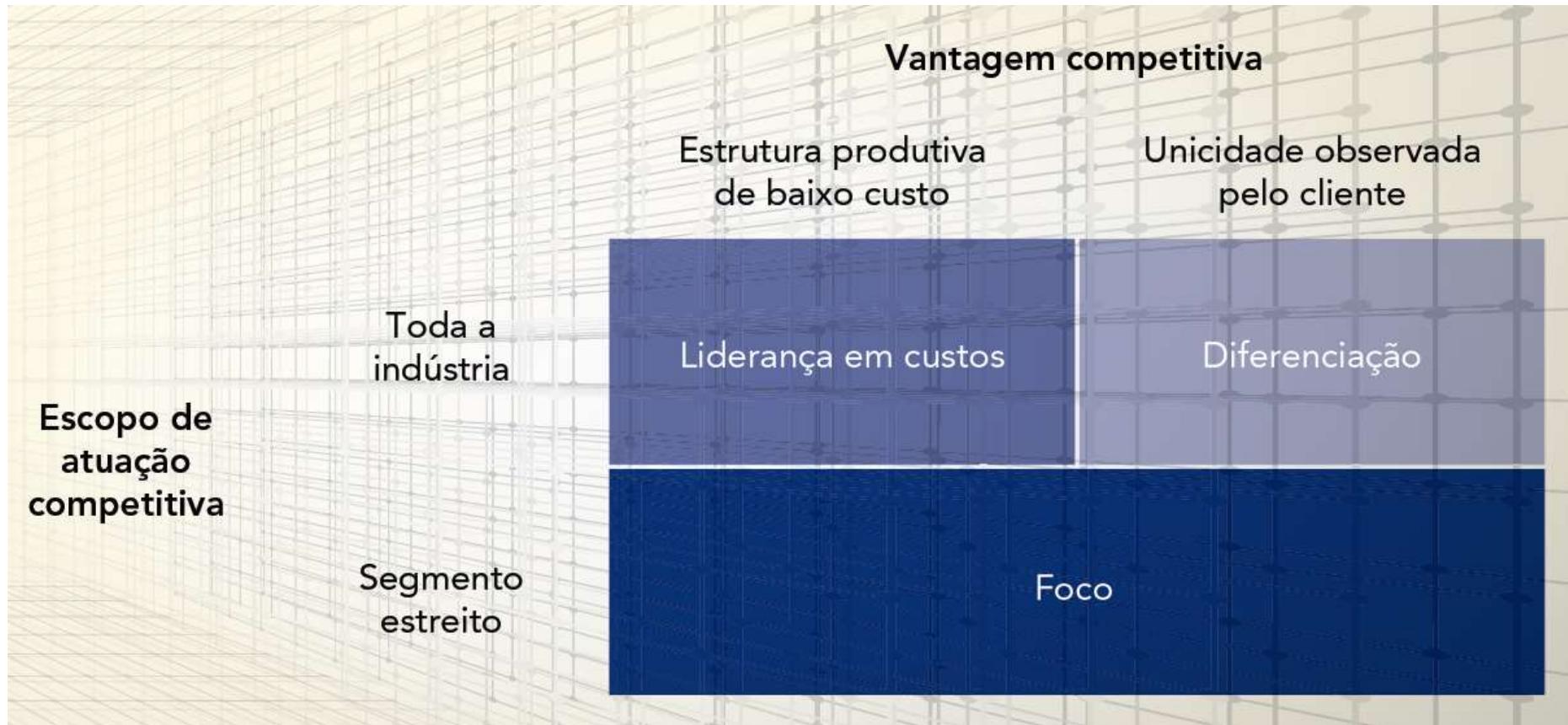
- 1. AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES** » é um importante condicionante da rentabilidade da indústria, em virtude do aumento da rivalidade que ela pode provocar. Ex: commodities
- 2. AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS** » Quanto maior a pressão dos produtos substitutos, menor será a atratividade da indústria.
- 3. PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES** » Fornecedores com muito poder de barganha podem reduzir a rentabilidade de uma indústria, já que as empresas têm menos condições para defender seus interesses.

O modelo das cinco forças competitivas

4. **PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES** » Os clientes atuais e potenciais também influenciam a competição na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços e exigir maior qualidade e nível de serviço.
5. **RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES ESTABELECIDOS** » Muitas formas de concorrência, principalmente as guerras de preços, são bastante instáveis e afetam negativamente a rentabilidade da indústria.

As estratégias competitivas de Porter

■ Estratégias competitivas de Porter



As estratégias competitivas de Porter

- **LIDERANÇA EM CUSTOS** » consiste no posicionamento da empresa como a mais eficiente da indústria, de forma a permitir-lhe oferecer preços mais baixos para seus clientes.
- **DIFERENCIAÇÃO** » consiste na oferta, para todo o mercado, de produtos e serviços considerados únicos e diferenciados por seus clientes.
- **FOCO OU NICHO DO MERCADO** » Ao seguir uma estratégia de foco, a organização direciona seus esforços para um segmento específico de mercado – um grupo de clientes ou uma região geográfica.

Atividade de Extensão 1

- 1) Em trio, vocês devem escolher um negócio local (ex: loja, empresa, microempreendedor individual, negócio digital, etc);
 - O processo de escolha envolve delimitar possíveis problemas do negócio (ex: banca de jornal) e identificar seu principal objetivo.
- 2) Fazer uma análise do negócio utilizando as ferramentas vistas no encontro de hoje:
 - Identificar / Propor missão e visão
 - Fazer a análise PESTEL do negócio
 - Fazer a análise SWOT do negócio

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis



Universidade
Federal
Fluminense

Feedback – Atividade de Extensão 1

Título

Atividade de Extensão 1

Instruções (opcional)

1) Em trio, vocês devem escolher um negócio (ex: loja, empresa, microempreendedor individual, negócio digital, etc);

O processo de escolha envolve delimitar possíveis problemas do negócio (ex: banca de jornal) e identificar seu principal objetivo.

2) Fazer uma análise do negócio utilizando as ferramentas vistas no encontro de hoje:

- Identificar / Propor missão e visão

- Fazer a análise PESTEL do negócio

- Fazer a análise SWOT do negócio

B *I* U ≡ ✖

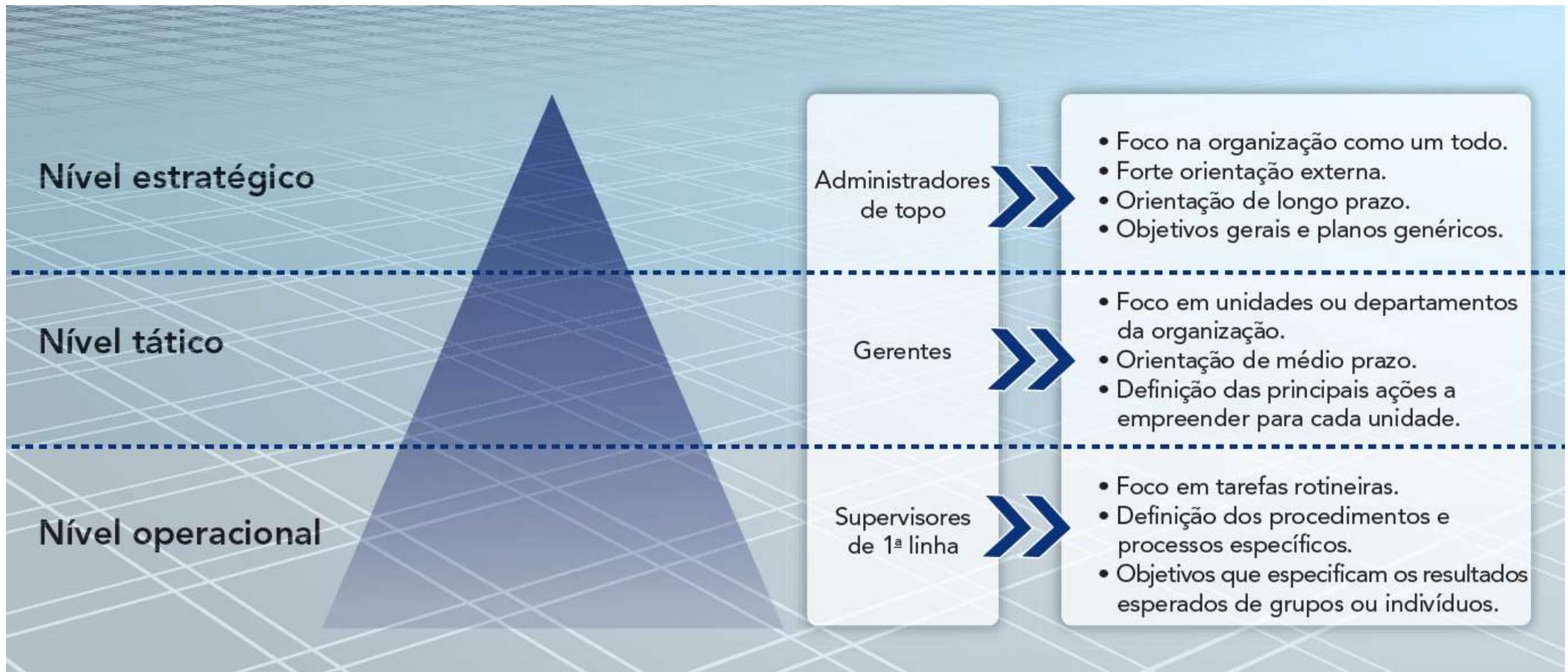
Principais Conceitos

- O que é planejamento?



Principais Conceitos

• Tipos de Planos



Principais Conceitos

- O que é um planejamento de contingência?

Organizar-se e tomar todas as decisões possíveis antes que uma crise aconteça

Impossível prever e controlar todas as crises

Principais Conceitos

- O que é um planejamento de contingência?
- Os planos de contingência não são criados para evitar crises
- São reativos e acionados pelos eventos
- Podem minimizar os efeitos negativos das crises
- Pode fazer com que a situação volte ao normal mais rapidamente

Impossível prever e controlar todas as crises

Principais Conceitos

- **As 5 etapas do planejamento de contingência**

1. Organizar uma equipe de planejamento
2. Avaliar o escopo do problema (cenários)
3. Desenvolver um plano
4. Testar o plano
5. Manter o plano atualizado

Principais Conceitos

1. Organizar uma equipe de planejamento

- Escolher bem uma equipe -> habilidades, opiniões e talentos específicos

2. Avaliar o escopo do problema (cenários)

- Pensar em todas as coisas que poderiam dar errado e que podem precisar de cuidados se a crise acontecer
- Consultar várias pessoas / brainstorming / fichamento/ compartilhamento

Principais Conceitos

3. Desenvolver um plano

- Desenvolver e preparar um conjunto de ações que neutralize ou contenha todos os aspectos significativos de uma potencial crise.
- Desenvolver um plano de comunicação:
 - msgs em excesso confundem;
 - tenha um relacionamento público,
 - não minimize a situação,
 - não culpe as vítimas,
 - não minta,
 - informe seus funcionários

Principais Conceitos

4. Testar o plano

- Fazer simulações -> melhor modo de descobrir deficiências e oportunidades de melhoria

5. Manter o plano atualizado

- Os planos não podem ser definidos e depois esquecidos
- As situações (contexto) mudam

Principais Conceitos

- O que fazer em situações imprevisíveis?
- Equipe de gestão de crise – Swot Team
- Envolver diferentes agentes institucionais
- Ser pequena o suficiente para tomar decisões rápidas
 - E que tenha um canal direto com stakeholders importantes (polícia, bombeiro, políticos, etc)
 - Deve ter autonomia e poder para agir



Principais Conceitos

- O que é um modelo de negócios?

Descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização

- O que é o canvas?

Metodologia que facilita visualizar todas as soluções possíveis

Principais Conceitos

- É uma ferramenta visual que permite desenvolver e esboçar planos de negócio.
- Sintetiza as funções de uma empresa em um único quadro
- Facilita enxergar como as diferentes partes da empresa se relacionam
- Em que situações ele é usado?

Resultado de estudos e experimentações realizadas por Alex Osterwalder

You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the ...

Business Model Generation

WRITTEN BY
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

CO-CREATED BY
An amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries

DESIGNED BY
Alan Smith, The Movement



Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**

Oferta
O que?

Clientes
Para quem?

Viabilidade
Financeira
Quanto?

Infraestrutura
Como?

Proposta de Valor

Segmentos de
clientes

Relacionamento
com clientes

Canais

Fontes de Receita
Estrutura de custo

Parcerias principais

Recursos principais
(ativos)

Atividades-chave

<i>Parcerias Principais</i>		<i>Atividades-Chave</i>		<i>Proposta de Valor</i>		<i>Relacionamento com Clientes</i>		<i>Segmentos de Clientes</i>	
		<i>Recursos Principais</i>				<i>Canais</i>			

<i>Estrutura de Custo</i>		<i>Fontes de Receita</i>	
---------------------------	--	--------------------------	--

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**

Oferta
O que?

Nesta etapa, você define qual será o “valor” do seu produto/serviço para o cliente.

Proposta de Valor

Questionamentos a serem feitos:

- O que você está oferecendo?
- Que tipo de “dor” dos clientes você está resolvendo?
- Por que os clientes comprarão de você e não dos seus concorrentes?

Principais Conceitos

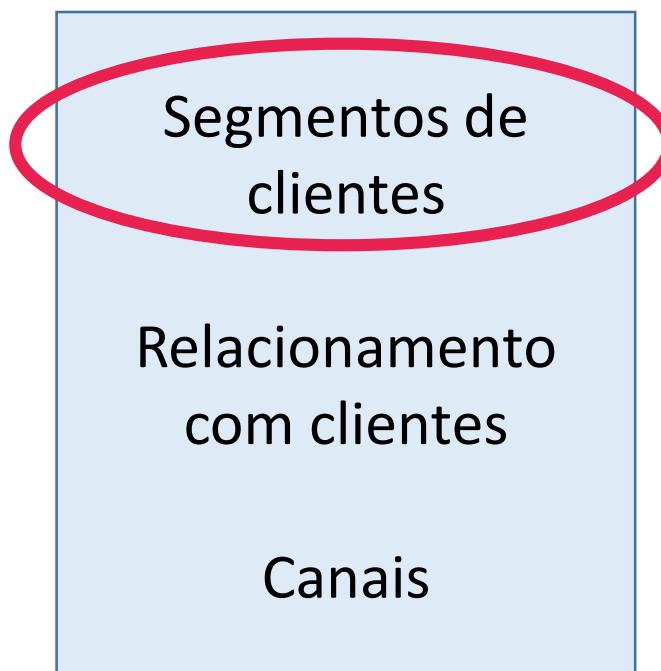
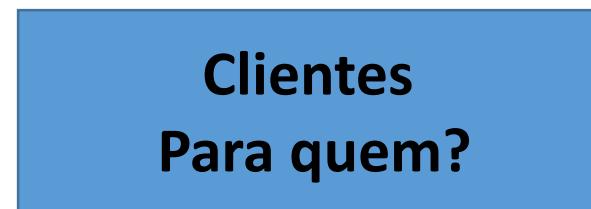
- Exemplos de proposta de valor



Qual a proposta de valor
do Netflix?

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**



Aqui você irá definir quem são os clientes que seu negócio pretende atender.

Segmentos de Clientes= Eles tem um perfil específico? Como eles estão agrupados? Como estão localizados?

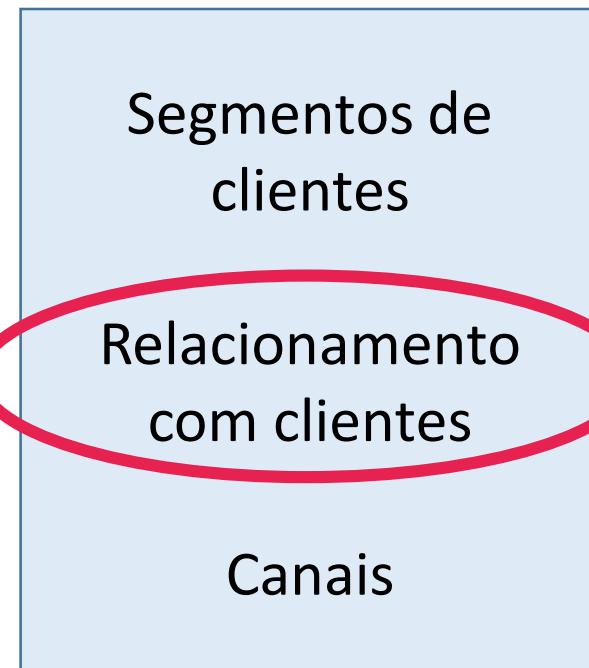
Exemplos de Segmentos de Clientes

- Pessoas que moram nas proximidades da sua loja
- Mulheres executivas que trabalham no centro da cidade.
- Homens jovens que praticam esportes radicais.
- Casais jovens ligados à alimentação saudável.

Qual o segmento de clientes do ChatGPT?

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**



Aqui, você definirá seu relacionamento com os clientes.

Relacionamento com clientes = como farei para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para ampliar as vendas e para que eles não me troquem por outro

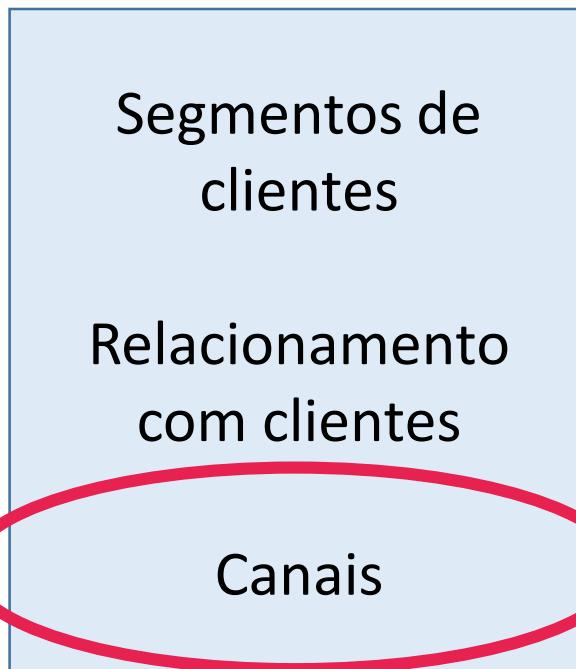
Exemplos de tipos de relacionamento:

- Assistência pessoal por e-mail, call center ou no ponto de venda
- Serviços automatizados (empresas de telefonia, Auto atendimento no banco)
- Comunidade online (página no Facebook)

Você já desistiu de uma compra por mau-atendimento?

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**



Aqui, você definirá de que forma seus produtos ou serviços chegarão até seus clientes.

Canais = como o cliente encontrará seus produtos ou serviços.

Exemplos de Canais

- Equipe de vendas (Avon, Natura...)
- Lojas próprias
- Loja na Internet (e-commerce)
- Distribuidores autorizados
- Gôndolas de supermercado

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**

**Viabilidade
Financeira
Quanto?**

Fontes de Receita

Estrutura de custo

Aqui, você definirá como será a entrada do dinheiro.

Receitas = quanto e como os clientes pagarão pelo que ofereço

Exemplos de fontes de receita:

- Vendas diretas: e-commerce, varejo
- Pagamento pelo uso: hotéis; locação de automóveis
- Assinaturas: TV a cabo; revistas; Netflix
- Aluguel: Roupas de festa; hospedagem de sites
- Licenciamento: programas de computador como Office 365, Winrar e anti-vírus

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**

**Viabilidade
Financeira
Quanto?**

Fontes de Receita

Estrutura de custo

Aqui, você levantará o que vai gastar para a realização da proposta de valor.

Estrutura de custos = todos os custos envolvidos para operação do negócio.

Perguntas Chaves:

- Quais são os custos mais importantes inerente ao nosso negócio?
- Quais são os recursos-chave mais caros?
- Quais são as Atividades-chave mais caras?

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**

**Infraestrutura
Como?**

Aqui, você identificará fornecedores e parceiros para apoiar a realização da sua proposta de valor.

Parcerias principais

Recursos principais
(ativos)

Atividades-chave

Exemplos de tipos de parcerias principais:

- Fornecedores de matérias-primas
- Contadores; seguradoras; analistas de mercado
- Terceirização de serviços ou infraestrutura.
- Instituições governamentais

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**

**Infraestrutura
Como?**

Aqui, você definirá todos os recursos necessários para realizar sua proposta de valor.

Parcerias principais

Recursos principais
(ativos)

Atividades-chave

Exemplos de tipos de recursos principais:

- Físicos: imóveis; máquinas; mobília
- Intelectuais: designers; jornalistas; programadores
- Financeiros: Capital próprio; financiamentos; investidores

Principais Conceitos

- **Como funciona o BMG – Canvas?**

**Infraestrutura
Como?**

Parcerias principais

Recursos principais
(ativos)

Atividades-chave

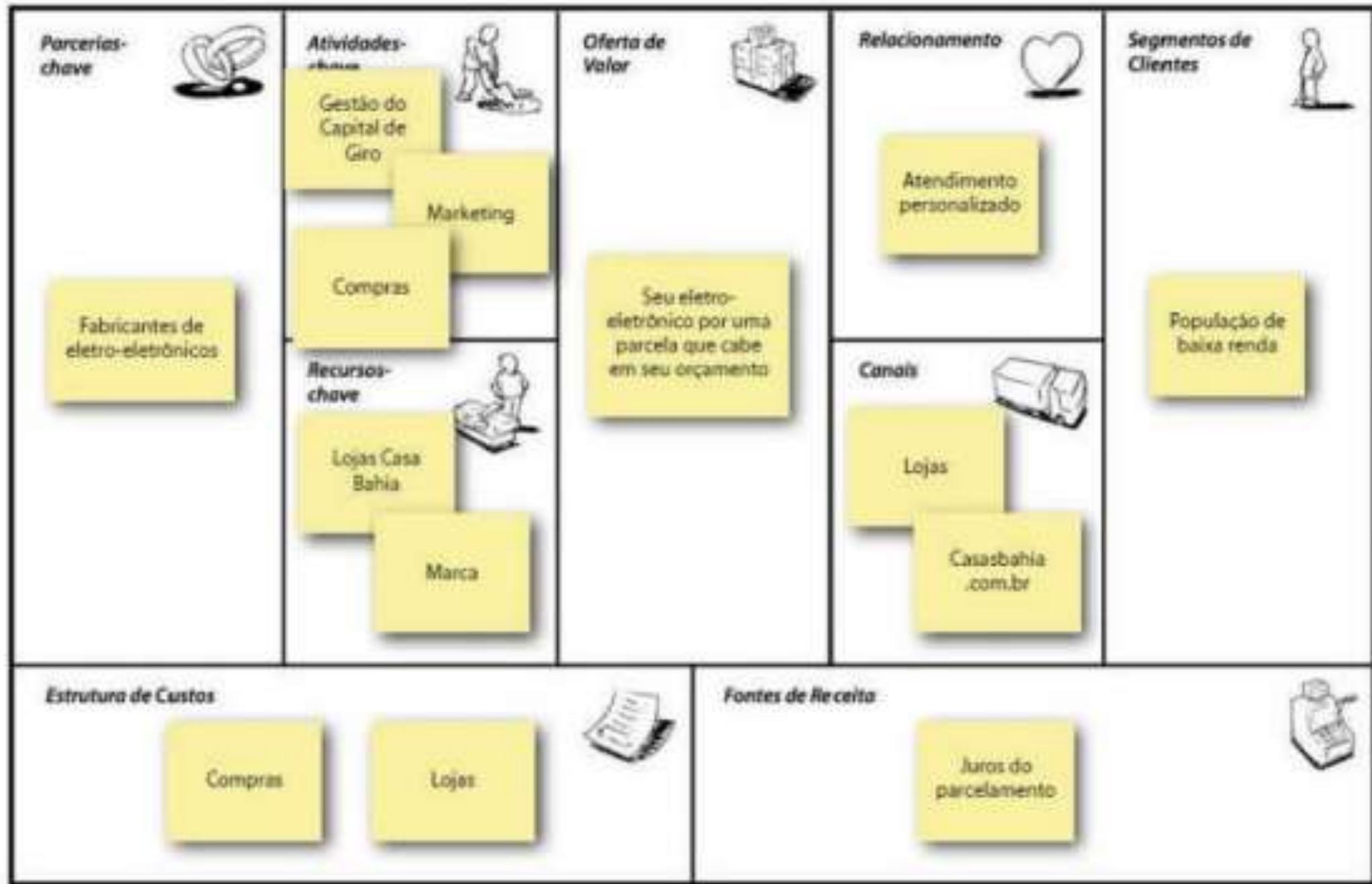
Aqui, você relacionará as ações necessárias para a realização da proposta de valor.

Atividades = ações importantes para realização do negócio

Exemplos de tipos de atividades principais:

- Produção: a atividade principal é produzir alguma coisa (roupas, comida)
- Resolução de problemas: o foco é resolver problemas do cliente (consertos, manutenção de equipamentos, treinamento)
- Plataforma: quando o negócio cria solução para hospedar/facilitar uma atividade do cliente (Uber, Airbnb, Mercado Livre)

Casas Bahia



Atividade

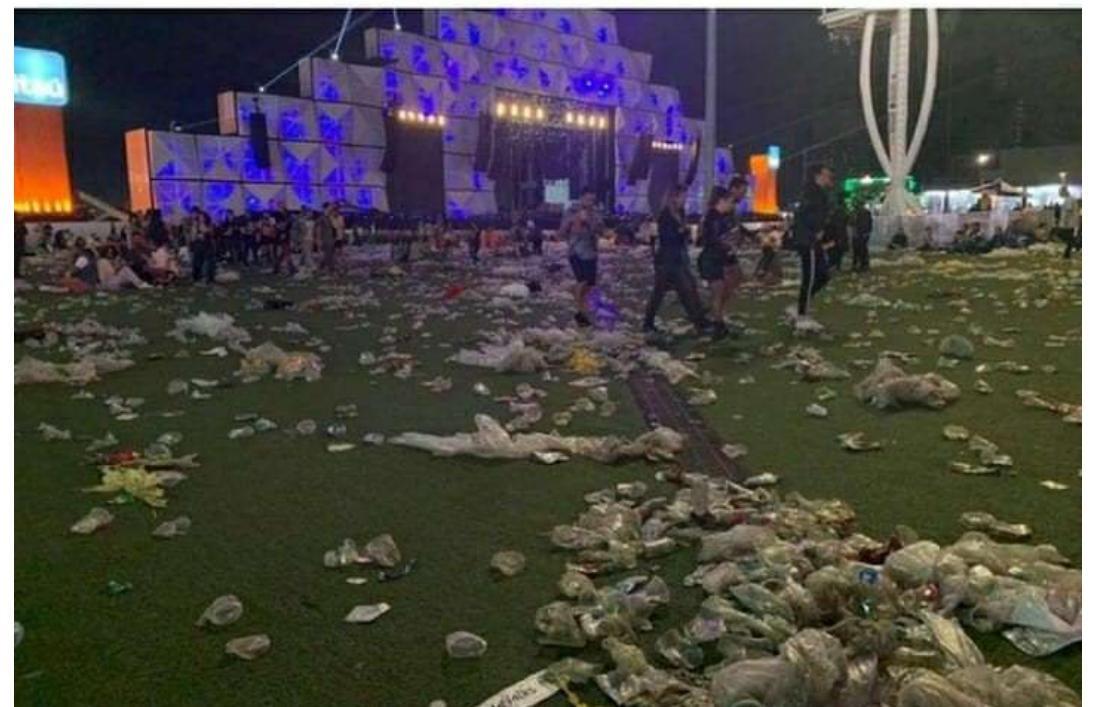
Formar grupos de até 5;

Utilizar o canvas para pensar e propor soluções para o problema ao lado;

Fazer o fichamento para entrega (incluir o nome dos integrantes).

ESG

O evento foi lindo, mas o público do Rock in Rio deu um show de horror! O que dizer desse chão lotado de capas de chuva, copos e pulseiras?



Faculdade de Administração e Ciências Contábeis



Universidade
Federal
Fluminense

Atividades do Classroom

Faça uma análise crítica referente à organização dos insetos



Principais Conceitos

O que significa a “organização” no PODC?

Representa a função da administração responsável pela:

- distribuição de tarefas e recursos pelos membros e unidades da empresa;
- estabelecimento dos mecanismos de comunicação; e
- coordenação entre estes.

Principais Conceitos

O que significa a “organização” no PODC?



A estrutura organizacional é o resultado final do processo de organização

“O que pode ser mais importante para o funcionamento eficaz de nossas organizações do que o design de suas estruturas?”
(MINTZBERG, 2003, p. 7).

Principais Conceitos

O que é Estrutura Organizacional?

Qual a importância da Estrutura Organizacional?

- Algo abstrato, não é um objeto visível, o que se vê são evidências da estrutura.
- Designa as relações formais de subordinação
- Identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização.

Principais Conceitos

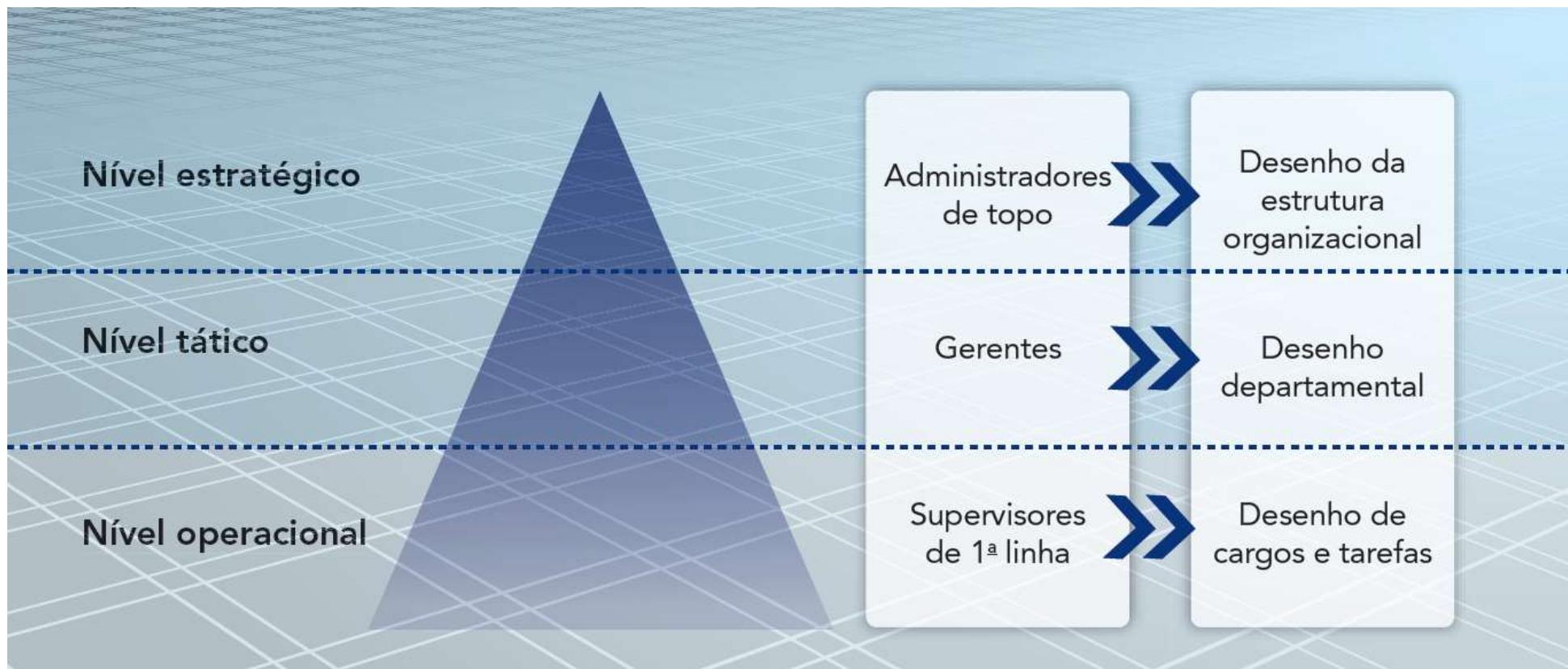
O que é Organograma?

- Representação gráfica da estrutura de uma organização,
- Mostra as funções, os departamentos e os cargos da organização,
- Especificando como estes se relacionam.



Principais Conceitos

Organização por nível hierárquico



Principais Conceitos

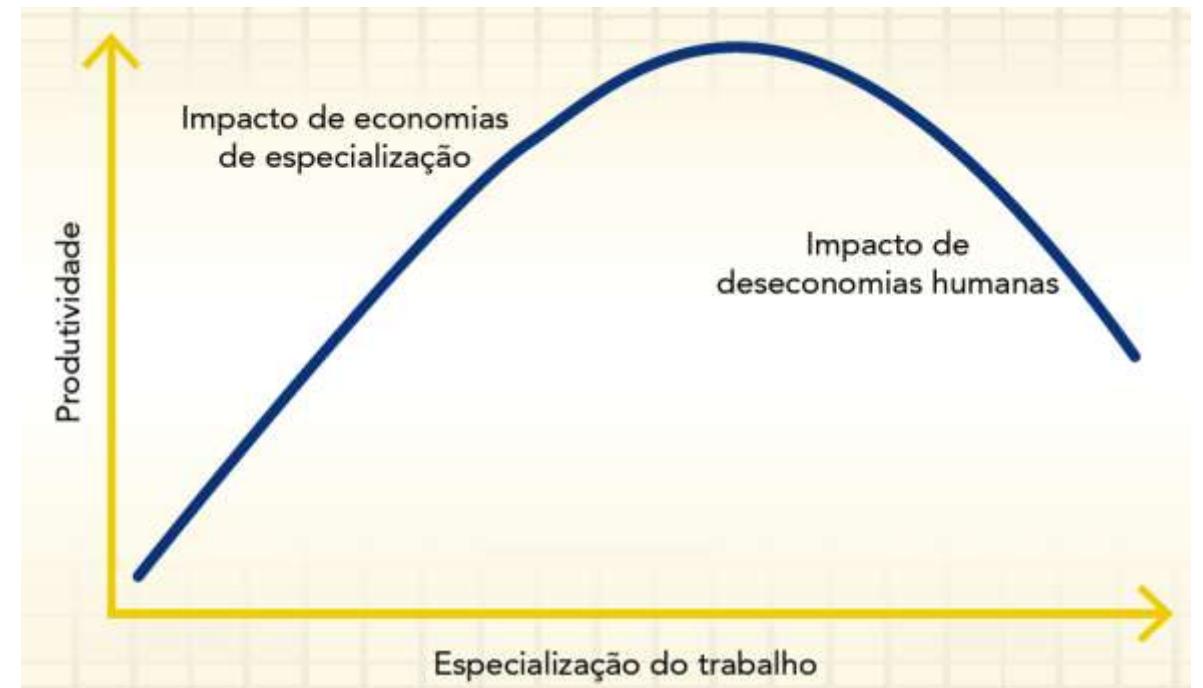
Elementos do processo de organização (tomada de decisão relativa a 6 elementos):

1. definição do grau desejável de *especialização do trabalho*;
2. definição da *cadeia de comando*;
3. definição da *amplitude de controle ideal*;
4. definição dos *critérios de departamentalização*;
5. definição do grau desejável de *centralização* do processo de tomada de decisão;
6. definição do grau desejável de *formalização* das funções e tarefas organizacionais

Principais Conceitos

1. definição do grau desejável de *especialização do trabalho*:

Grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida e eficiente.



Principais Conceitos

2. definição da cadeia de comando;

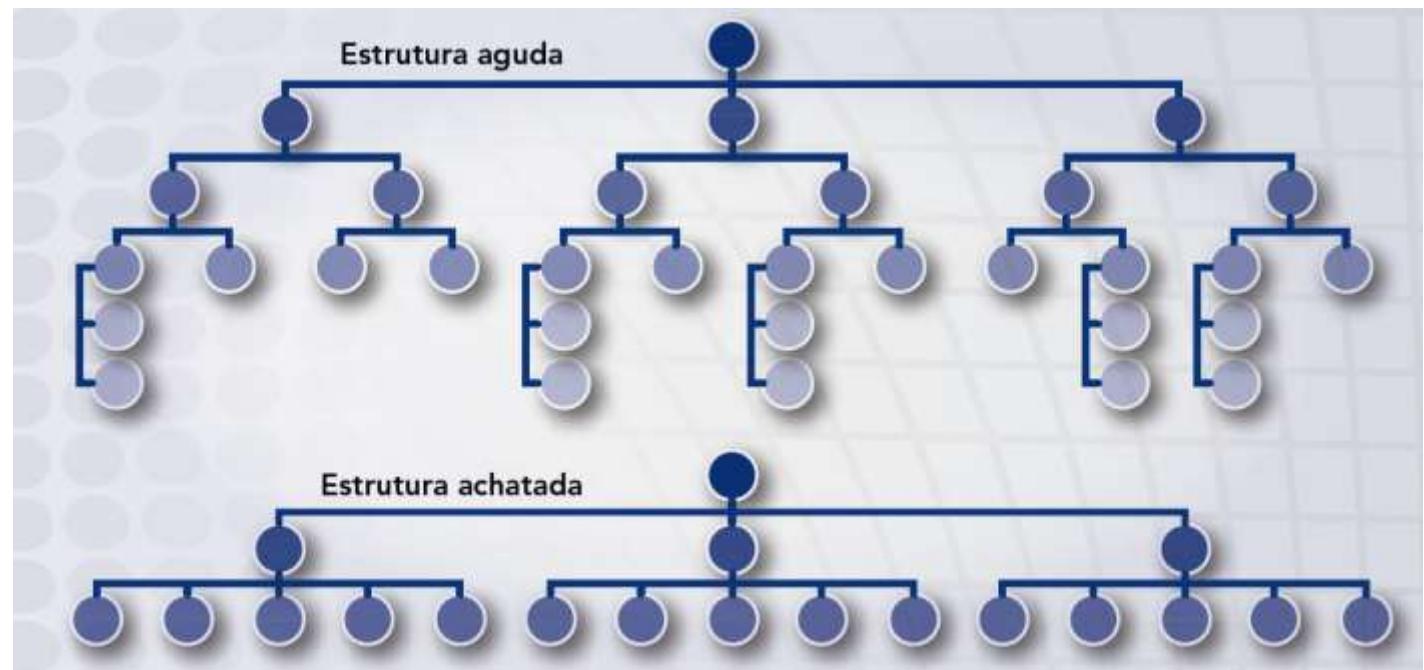
- Linha de autoridade formal de uma organização;
- Define a estrutura hierárquica de relações entre os membros e unidades organizacionais.



Principais Conceitos

3. definição da *amplitude de controle ideal*;

- Número de subordinados pelos quais um gestor é responsável.
- De acordo com o grau de amplitude de controle, as estruturas organizacionais podem assumir as seguintes formas:



Principais Conceitos

4. definição dos critérios de departamentalização;

- Processo de diferenciação horizontal que consiste em agrupar e integrar tarefas, atividades e funcionários em unidades organizacionais para melhor coordenar as atividades.



Os tipos de departamentalização mais frequentes são:

- Departamentalização linear
- Departamentalização funcional
- Departamentalização por cliente, produto ou serviço
- Departamentalização geográfica ou territorial
- Departamentalização por processo

Principais Conceitos

5. definição do grau desejável de *centralização* do processo de tomada de decisão;

- ✓ A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual são tomadas as decisões.
- ✓ Centralização significa que a autoridade, para tomar decisões, está concentrada no topo da organização, enfatizando assim a cadeia de comando.
- ✓ A descentralização significa que a autoridade é distribuída pelos níveis inferiores da organização.

Principais Conceitos

6. definição do grau desejável de *formalização* das funções e tarefas organizacionais
 - ✓ Grau de **padronização** dos comportamentos e processos de trabalho em **regras, normas e procedimentos**.
 - ✓ Vários **fatores podem afetar o grau de formalização** de uma organização. São eles:
 - ✓ Tecnologia
 - ✓ Tradição
 - ✓ Processo decisório
 - ✓ A excessiva formalização limita **a flexibilidade, a criatividade e a rapidez** de resposta.

Principais Conceitos

A Estrutura e seus Aspectos: Elementos Importantes

- **Vertical:** hierarquia e o agrupamento de departamentos
- **Horizontal:** interações entre os funcionários da organização
- **Tensão** inerente entre esses dois aspectos: **controle e coordenação /colaboração.**



Principais Conceitos

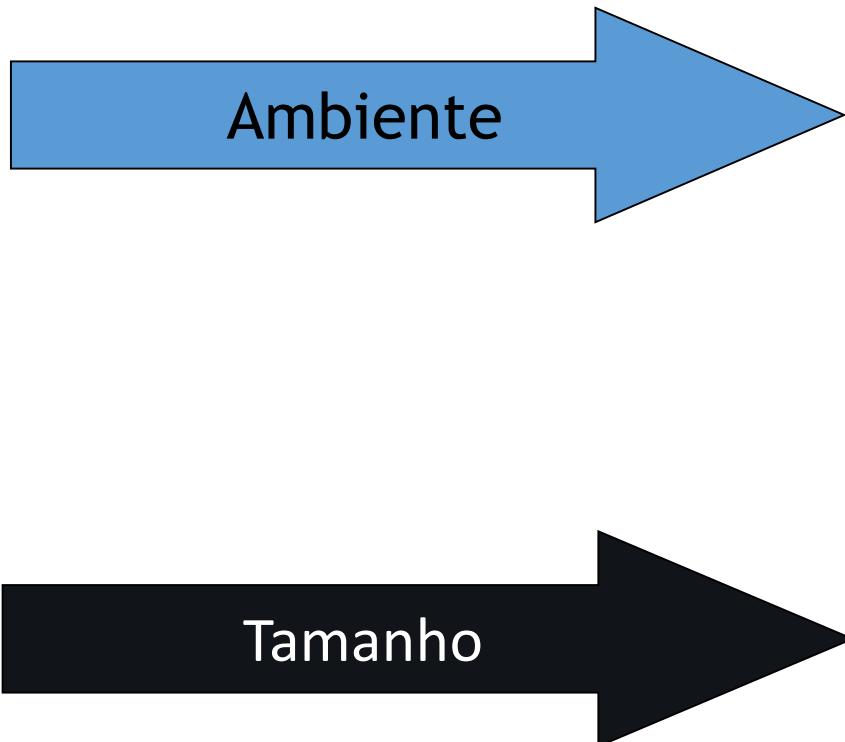
Funções da Estrutura

- Producir resultados e atingir metas organizacionais (ser eficazes);
- Minimizar a influência das variações individuais na organização;
- Exercer poder: Local onde as decisões são tomadas e as atividades são realizadas (Hall, 2004).



Principais Conceitos

Determinantes da Estrutura



aspectos sociais,
políticos, econômicos,
tecnológicos
locais, nacionais
e até internacionais.

grau de diferenciação
(número de níveis hierárquicos,
departamentos)

Principais Conceitos

Determinantes da Estrutura



operações, conhecimentos e técnicas utilizadas para transformar os diversos *inputs* em *outputs*

metas e objetivos básicos de um empreendimento e linhas de ação, além da alocação de recursos necessários para o atingimento dessas metas

Principais Conceitos

A Estrutura Organizacional e a Departamentalização

Representam um agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos e pessoas em unidades organizacionais.

Principais Conceitos

Tipos - Estruturas Clássicas: Linear

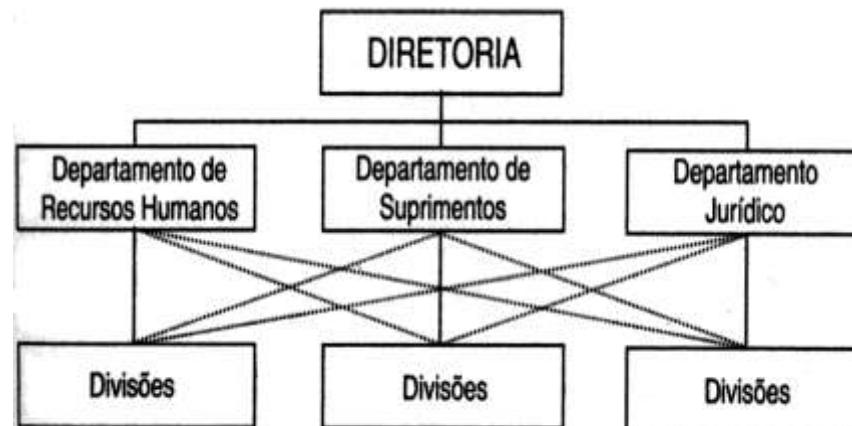
- Baseia-se no princípio da unidade de comando (?);
- Tem um aspecto piramidal: Centralização da autoridade no topo da organização;
- As comunicações são formais e a tomada de decisão ocorre de maneira centralizada;
- Muito utilizada pelas organizações de pequeno porte, mas também, é de larga aplicação em organizações burocráticas, com alto grau de formalismo.



Principais Conceitos

Tipos - Estruturas Clássicas: Funcional

- Baseiam-se no princípio da especialização das funções;
- Aplica-se a divisão do trabalho das tarefas de execução e de supervisão.
- Em relação ao poder de comando, os subordinados podem receber ordens de mais de um chefe, cada um especializado em uma determinada área.



Principais Conceitos

Tipos - Estruturas Clássicas: Divisional

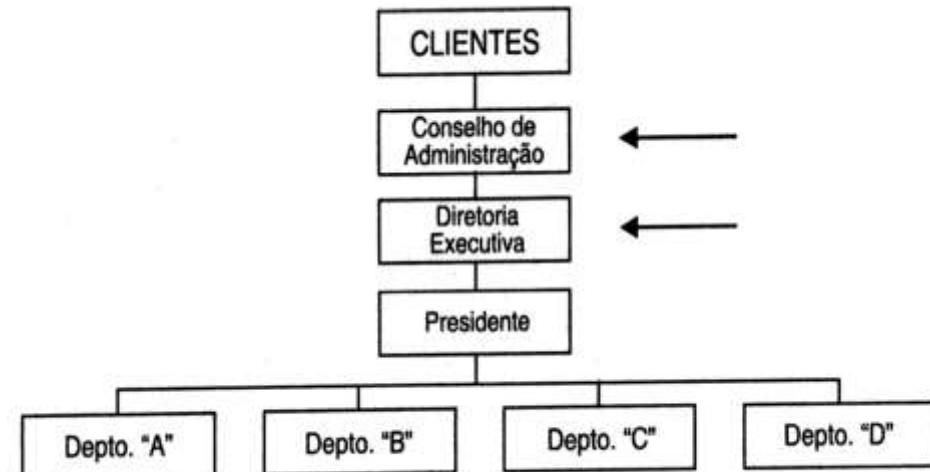
- Agrega as tarefas em diferentes unidades semiautônomas, segundo o objetivo para o qual concorrem: produtos, mercados ou clientes.



Principais Conceitos

Tipos - Estruturas Clássicas: Comisional ou Colegiada

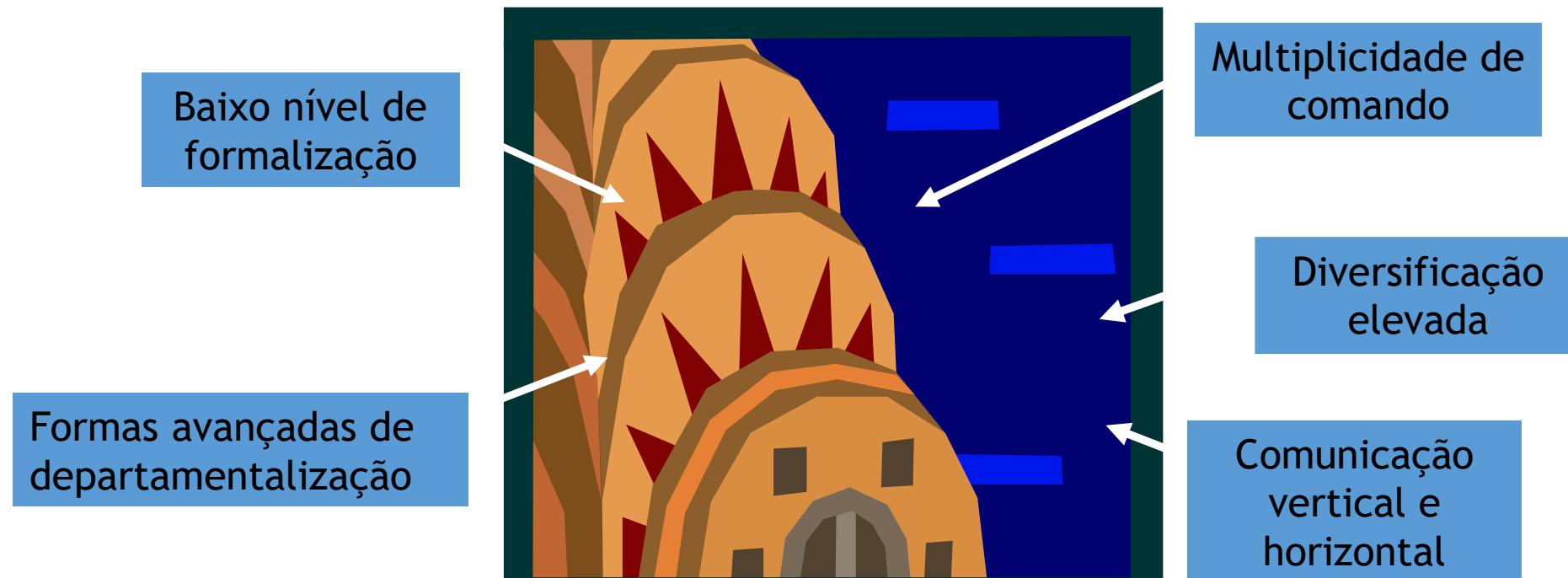
- Este tipo possui um “pool” de diretores ou membros que deliberam sobre os assuntos mais relevantes da empresa.
- Não existe um único chefe tomando as decisões políticas e estratégicas da organização, mas uma pluralidade de membros, de diferentes áreas que dividem as responsabilidades e têm poder decisório.



Principais Conceitos

Tipos - Estruturas Modernas

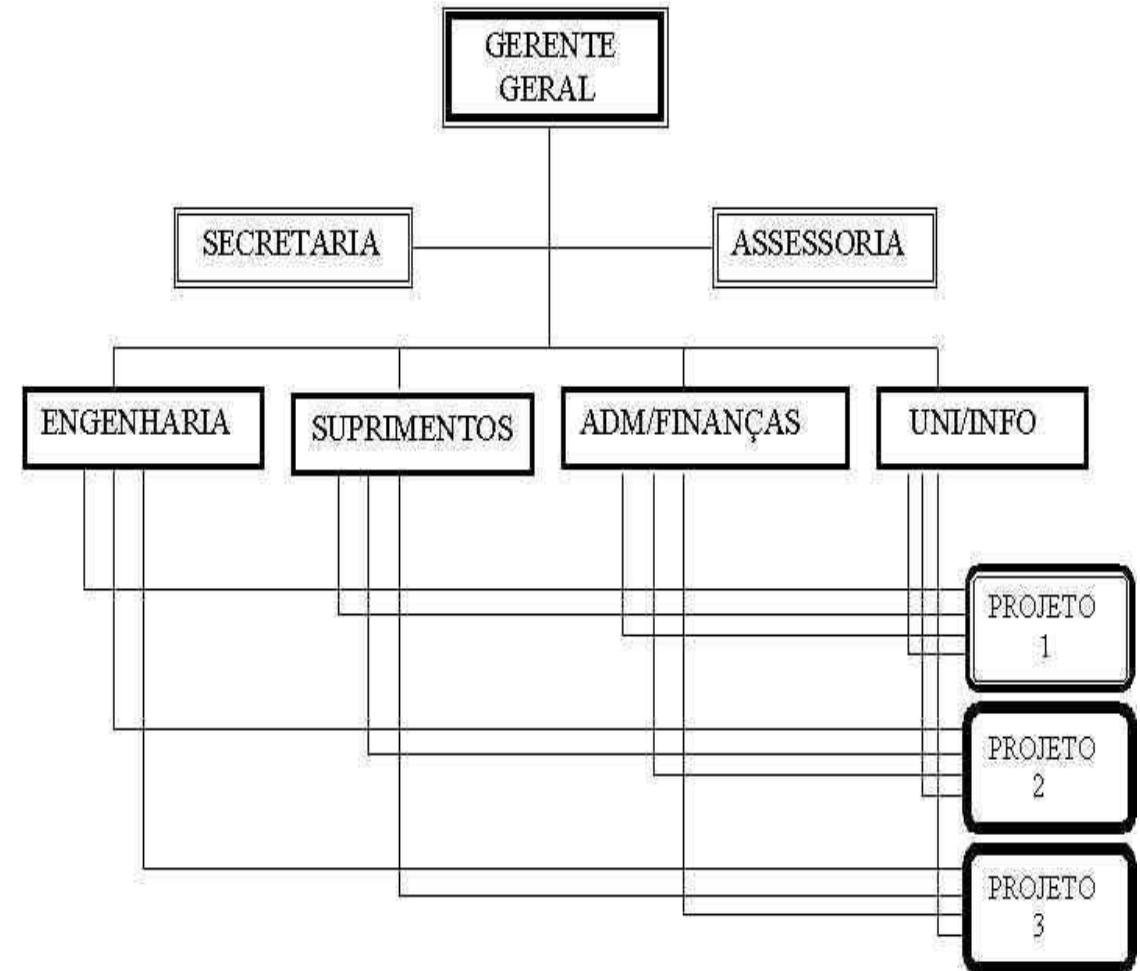
- São estruturas com algum grau de flexibilidade; se adaptam com rapidez e facilidade à conjuntura do mercado, oferecendo resultados e soluções corretas, com a agilidade que os clientes requerem.



Principais Conceitos

Tipos - Estruturas Modernas: Matricial

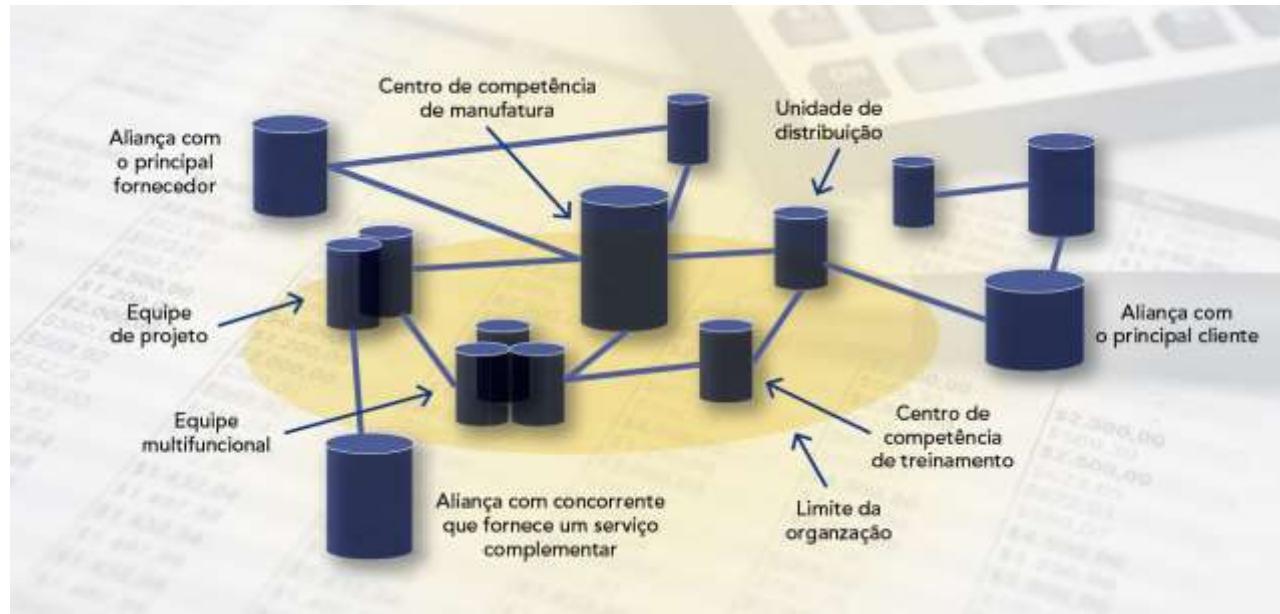
- Existe uma autoridade hierárquica semelhante à da estrutura funcional e outra bem específica e direta, que é a da coordenação de cada projeto.
- Os funcionários são permanentemente vinculados à organização e alocados aos diversos projetos em execução. Concluído o projeto, eles retornam a seus órgãos de origem.



Principais Conceitos

Tipos - Estruturas Pós Modernas: Integrada ou em rede

- São organizadas horizontalmente e/ou em rede (network structure).
- Propõe que a hierarquia comum nas organizações seja substituída por uma rede de comunicações, ou seja, por uma rede de relacionamento.



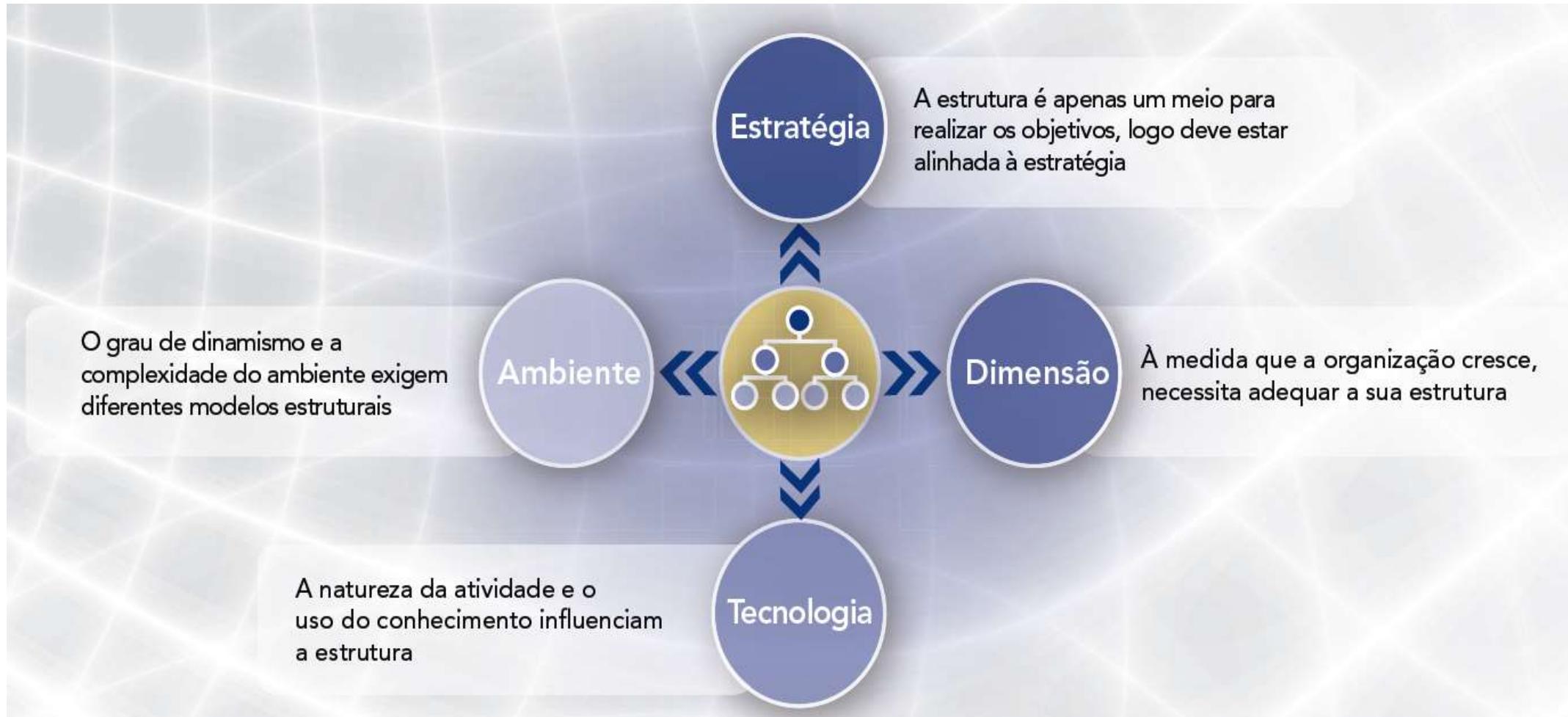
Principais Conceitos

Modelos organizacionais

- ✓ Existem dois tipos de modelos organizacionais: Mecanicista e Orgânico
- ✓ O modelo mecanicista é uma forma estrutural característica de organizações em que predominam tarefas de natureza rotineira e cujo foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando.
- ✓ O modelo orgânico é uma forma estrutural característica de organizações ágeis e leves, capazes de responder de forma rápida e criativa aos desafios ambientais.

Principais Conceitos

Condicionantes da estrutura organizacional



Principais Conceitos

Relação entre estratégia e estrutura



Principais Conceitos

Relação entre estrutura e ambiente



Atividade de Extensão 2

Em trio, vocês deverão analisar e compreender a estrutura organizacional do negócio escolhido:

- 1) Se couber, manter o grupo e o negócio escolhido na atividade de extensão 1.
- 2) Monte a estrutura atual do negócio – utilize os seis elementos do processo de organização (no caso de microempreendedor individual, considerar os parceiros do negócio na estrutura)
- 3) Identifique gargalos e problemas
- 4) Traga sugestões de ajustes/ mudanças na estrutura organizacional