



# Administração e economia para engenharia



# **Administração e economia para engenharia**

Cláudio Raimundo

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Dieter S. S. Paiva

Camila Cardoso Rotella

Emanuel Santana

Alberto S. Santana

Regina Cláudia da Silva Fiorin

Cristiane Lisandra Danna

Danielly Nunes Andrade Noé

**Parecerista**

Vaine Fermoseli Vilga

**Editoração**

Emanuel Santana

Cristiane Lisandra Danna

André Augusto de Andrade Ramos

Daniel Roggeri Rosa

Adilson Braga Fontes

Diogo Ribeiro Garcia

eGTB Editora

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Raimundo, Cláudio  
R153a Administração e economia para engenharia / Cláudio  
Raimundo. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional  
S.A., 2016.  
232 p.

ISBN 978-85-8482-377-2

1. Administração. 2. Economia. 3. Engenharia. I. Título.

CDD 658

---

2016

Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 — Londrina — PR  
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

Unidade 1   Fundamentos da administração e contexto organizacional	7
Seção 1.1 - Fundamentos gerais sobre Administração	9
Seção 1.2 - Empresas	20
Seção 1.3 - Contextualização histórica sobre Administração e suas principais teorias	31
Seção 1.4 - Principais abordagens da administração	44
Unidade 2   Planejamento e organização empresarial	59
Seção 2.1 - Planejamento empresarial	61
Seção 2.2 - Desenhos organizacional e departamental	74
Seção 2.3 - Modelagem do trabalho, direção, gerência e supervisão	88
Seção 2.4 - Controle da ação empresarial	101
Unidade 3   Conceitos gerais e fundamentos sobre microeconomia	115
Seção 3.1 - Fundamentos da matemática financeira	117
Seção 3.2 - Fundamentos gerais relacionados à economia	131
Seção 3.3 - Contextualização histórica da economia	145
Seção 3.4 - Introdução à microeconomia	158
Unidade 4   Conceitos e análises sobre a macroeconomia	173
Seção 4.1 - Introdução à macroeconomia	175
Seção 4.2 - Agentes, estrutura e parâmetros da macroeconomia	190
Seção 4.3 - Balança comercial	205
Seção 4.4 - Fatores econômicos - produção e gestão	216



# Palavras do autor

Olá, aluno de engenharia. É com grande prazer que apresento temas que, atualmente, são de grande importância para todos que querem crescer profissionalmente: a Administração e a Economia.

Os mercados, em diversos setores, estão em constante mutação, pois os momentos econômicos distintos sempre refletirão nas organizações. Com isso, os consumidores estão cada vez mais exigentes, fazendo comparações constantes entre produtos e serviços, para que tomem sua decisão de compra baseada no custo-benefício das suas opções de aquisição.

Neste livro, vamos abordar de forma bastante didática, como os conceitos de Administração e Economia serão úteis para que você consiga entender os mercados em que está atuando para que, desta forma, possa estabelecer as ações que deverão ser aplicadas nas organizações, de forma a contribuir para que exista valor agregado aos produtos, para que eles se tornem competitivos.

Será que conceitos administrativos e econômicos são importantes para um engenheiro? Na engenharia, é de prática comum que os profissionais realizem as análises de custos, soluções de produção, composições de insumos, e a elaboração de orçamentos. Quando esses assuntos relacionam-se com “por que acontece”, estamos próximos do universo da Economia; já quando eles referem-se a “como farei para resolver”, entramos no universo da Administração. Ao final dessa unidade curricular, você conseguirá conhecer os principais conceitos sobre administração e economia, que o farão um profissional mais completo, que terá condições de se destacar em relação a tantos outros tantos que estão sendo formados em outras condições. Muito bacana isso, concorda?

Estruturamos o nosso livro em quatro partes, onde na primeira unidade, vamos trabalhar com o objetivo de estabelecer linhas de conhecimento sobre os fundamentos gerais da administração, partindo de conceitos organizacionais que vão te preparar para a segunda unidade, onde mostraremos a construção de um

planejamento empresarial, de forma a estabelecermos relações diretas entre a organização empresarial e o planejamento. Na terceira unidade, o foco será o conhecimento e o entendimento da microeconomia, que mostrará as estruturas de mercado, e como a economia movimenta as condições de mercado. Finalizaremos, na quarta unidade, com os conceitos e as aplicações da macroeconomia que serão relacionados aos fatores de produção, como um todo, e sua gestão.

Deixo aqui as minhas boas-vindas, e te convido para um mergulho em uma série de informações e conceitos que farão muita diferença para que você tenha sucesso na sua jornada, no seu curso, e no seu futuro como engenheiro! É muito importante que você consiga estudar de forma antecipada para esta Unidade Curricular, pois o autoestudo será fundamental para a compreensão dos diversos assuntos administrativos e econômicos. Vamos lá, então?

Sucesso! Bons estudos!



# FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO E CONTEXTO ORGANIZACIONAL

## **Convite ao estudo**

Olá, futuro engenheiro. Seja muito bem-vindo à Unidade Curricular “Administração e Economia para Engenheiros”!

Nesta primeira unidade, vamos apresentar a você, aluno de engenharia, a importância dos conceitos da administração, e como as condições organizacionais vão influenciar nas ações empresariais. Veremos ainda os cenários externos e internos de uma organização, de forma a constituirmos ações práticas baseada em princípios da administração, alinhado com as características dos conceitos da engenharia. Nossos objetivos nessa unidade são baseados na capacidade de discernir que existem basicamente dois tipos de trabalho, o trabalho administrativo e o trabalho técnico, sendo que o nosso foco se dará no trabalho administrativo, onde veremos o processo administrativo e as principais teorias administrativas.

Para iniciarmos nosso estudo, eu pergunto: você sabe o que é administração? Renomados autores de Administração afirmam que a administração é um composto de ações onde devemos prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Mais um complemento para este raciocínio é a condição que a administração conduz na observação dos recursos humanos, de materiais e de formas para se atingir algum objetivo. Por isso, entendemos que a administração é altamente colaborativa para os engenheiros, que independentemente de sua área de atuação, já são capazes de sistematizar diversos processos e projetos.

O pano de fundo da Unidade 1 será o mercado de trabalho do engenheiro. De acordo com projeção do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a demanda por engenheiros de diversas áreas deverá aumentar muito no Brasil, o que fará com que muitas pessoas se interessem em trabalhar na área <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/empregos-e-carreiras/noticia/2014/01/mercado-teme-escassez-de-engenheiros-ate-2020-4380443.html>>. Acesso em: 13 out. 2015. De acordo com (...) notícia do jornal Gazeta do Povo (<<http://www.gazetadopovo.com.br/educacao/vida-na-universidade/vestibular/engenheiros-cadavez-mais-gestores-dgnyzgg9n3oub49wl1a3btu6>>. Acesso em: 19 out. 2015), muitas (...) Muitas empresas se interessam na contratação de engenheiros devido as suas habilidades técnicas relacionadas com raciocínio lógico, facilidade de cálculo, visão sistêmica e capacidade de relacionar diversas variáveis. No entanto, cada vez mais os engenheiros estão assumindo cargos no mercado financeiro e na área de gestão empresarial, o que traz a necessidade de possuírem (além de conhecimento técnico) habilidades administrativas e competências gerenciais.

Para desenvolver suas competências e atingir os objetivos desta unidade, você verá como os engenheiros precisam de ferramentas administrativas para resolverem situações difíceis que lhes serão apresentadas dentro de diversas empresas: na Seção 1.1, estudaremos a empresa *Bons Ares* que tem atrasado a entrega de projetos de engenharia; na Seção 1.2, veremos a empresa *GWRef*, onde um engenheiro (sócio da empresa) teve que entender o funcionamento administrativo da organização, após o outro sócio ter adoecido; na Seção 1.3, teremos contato com a empresa de engenharia *Chile* que tem problemas no cumprimento de tarefas pedidas pelo gestor; e na Seção 1.4, nos aproximaremos da empresa *Kremer* que passa por uma situação de queda de produtividade causado pela falta de motivação dos funcionários.

Todas estas situações poderão ser analisadas com base em conceitos administrativos que serão apresentados. Gostou? Acreditamos que serão períodos de intensa aprendizagem.

Embarque nessa com a gente!

# Seção 1.1

## Fundamentos gerais sobre Administração

### Diálogo aberto

Olá, estudante.

Vamos dar início aos estudos desta primeira seção conhecendo um pouco mais sobre os conceitos gerais da administração e do processo administrativo. Assuntos gerais sobre: planejamento, organização, direção e controle serão tratados de forma bem didática para que você mergulhe no universo da Administração.

Em mercados cada vez mais acirrados, as empresas estão em constante adaptação de seus produtos e serviços para que sejam sempre competitivas, de forma que consigam crescer, sem deixar de gerar valor para todos os envolvidos: clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade. Para isso, as empresas precisam de profissionais cada vez mais capacitados, que consigam resolver diversas situações que vão aparecendo no dia a dia, e o engenheiro tem que aprender também a lidar com questões administrativas, já que o mercado de trabalho exige essa competência.

Inserida nesse contexto, no ramo da construção civil está a empresa “Bons Ares”. Ela sente de perto a competição que existe no mercado em que atua, e vem buscando formas de se destacar. A empresa *Bons Ares* já desenvolveu diversos projetos residenciais, e está na iminência de um novo lançamento. Seu último trabalho foi entregue com certo atraso, e, durante uma reunião, os diretores enxergaram a necessidade de aproximar as funções das diferentes áreas da engenharia com a administração, pois entenderam que seus processos precisavam de maior gestão. Para isso, a organização está procurando um novo Engenheiro Consultor que tenha essas habilidades. Esta oportunidade chamou muita a atenção do Maurício, que é um engenheiro *trainee na Bons Ares*, e que se candidatou para a referida vaga. Na etapa final do processo seletivo para o cargo, o entrevistador fez a seguinte pergunta para Maurício:

o que você pode propor para que os projetos da *Bons Ares* não sejam mais entregues com atrasos?

Aluno, ao final desta seção, você poderá entender de que forma os fundamentos da administração e o contexto organizacional podem ajudar Maurício a conseguir elaborar uma resposta precisa que será a chave da conquista da sonhada vaga! Conceitos sobre planejamento, organização, direção e controle vão formar um entendimento amplo sobre os processos administrativos que farão a *Bons Ares* resolver os seus problemas de atraso na entrega dos seus projetos, com grande contribuição da administração. Vamos lá? É a hora da ação!

### **Não pode faltar**

Sua missão para o Maurício está dada: agora é hora de buscar os conhecimentos que farão a diferença para que ele consiga a vaga de Engenheiro Consultor da *Bons Ares*. Podemos, certamente, entender que um atraso em obra gera diversos problemas para a empresa, como insatisfação do cliente, perda de qualidade, aumento dos custos da operação, perda de credibilidade e imagem manchada perante o mercado em que atua. Isso é praticamente o decreto de que os clientes ficarão insatisfeitos, levando a empresa a um tenebroso fracasso. Quanta coisa ruim pode acontecer, não é?

A administração, em seu conceito básico, é a aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas que serão alcançadas com o direcionamento dos colaboradores, a fim de que se obtenham resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes, assim como às suas próprias (CHIAVENATO, 2007). Na administração, também podemos observar a base de processos, que tem como finalidade a garantia da eficácia, eficiência e efetividade de um sistema produtivo, independentemente de sua natureza econômica. Mas, o que isto significa? Uma boa resposta para isto é o entendimento que a administração é uma área de estudo ampla, mas que fornecerá subsídios para que você possa estabelecer as suas ações diante do problema de atraso da *Bons Ares*, que não poderá se repetir na nova obra.

De acordo com a Figura 1.1, podemos elencar diversas áreas onde as condições administrativas são raiz:

Figura 1.1 | Áreas da Administração

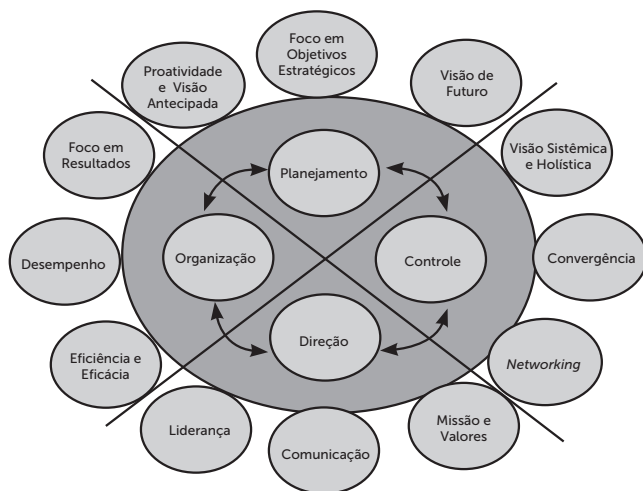


Fonte: elaborado pelo autor.

Diante de tantas áreas que fazem parte da administração de uma empresa, como um engenheiro vai conseguir dominá-las para ajudar na gestão de projetos de uma empresa? Simples: um engenheiro poderá ser de grande relevância na constituição das ações futuras de uma empresa, no que diz respeito à administração e busca de resultados. O mercado de trabalho espera que qualquer profissional consiga: fixar objetivos (planejar); analisar (conhecer os problemas); solucionar problemas; organizar e alocar recursos (recursos financeiros, tecnológicos e humanos); comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar); tomar as decisões (rápidas e precisas); mensurar e avaliar os processos e os resultados (controlar). Muito interessante, não acha? O mais bacana de toda essa história, e o que comprova a grande importância do nosso estudo, é a capacidade prática de utilizar conceitos da administração na resolução de nossos problemas organizacionais relacionados à engenharia.

Para entender como Maurício deve apresentar uma solução para os atrasos constantes da *Bons Ares*, vamos conhecer, a partir de agora, os pilares que formam os processos administrativos: planejamento, organização, direção e controle. Na Figura 1.2, podemos entender “a rosácea da administração” de Chiavenato (2007), que mostra que ações isoladas, quando combinadas, dão ritmo ao processo administrativo. Assim, dentro das áreas de planejamento, organização, direção e controle existem outras atividades que servirão de apoio para a tomada de qualquer decisão.

Figura 1.2 | Rosácea da Administração



Fonte: Chiavenato (2014).

No processo administrativo, o primeiro passo é o planejamento. Nesta fase, deveremos fazer uma imersão na definição dos objetivos da empresa, traçar as suas metas de maneira a alcançar os planos constituídos, e fazer a divisão e a programação das atividades (o engenheiro possui vantagem neste momento, por sua grande capacidade de sistematização). Para facilitar o processo de planejamento, podemos dividi-lo em: estratégico, tático e operacional.

No planejamento estratégico, as empresas estudam as ações que serão aplicadas em longo prazo, o que faz com que toda a companhia seja envolvida. Durante o planejamento estratégico, é importante que a empresa faça uma análise do que acontece nos ambientes externos (oportunidades e ameaças vindas de: concorrentes, fornecedores, situação econômica, situação política, situação legal, etc.) e internos (avaliação dos pontos fortes e fracos da sua organização com relação aos concorrentes), para que ela entenda em que ambiente está inserida e onde poderá chegar. Essa avaliação é norteadada após a elaboração da missão, da visão, dos objetivos, das metas, e dos valores da empresa. Mas como podemos saber mais sobre esse "norte"? Definindo e exemplificando cada um dos termos. Missão é a condição, razão, motivo pelo qual a empresa existe. E, com o estabelecimento da sua razão de ser, a empresa já consegue ter uma visão de onde ela pode e quer chegar no futuro. Podemos associar, então, que se criamos planos em longo prazo, a visão se completa

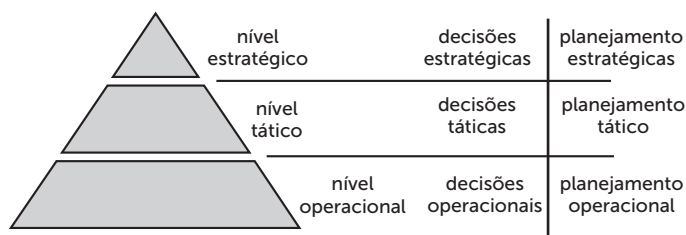
aí, não é? Mas, se não houver objetivo, a empresa não saberá onde vai chegar, que públicos serão atingidos, e quais mercados serão trabalhados. Por isso, o objetivo precisará ser quantificado, gerando-se as metas. Lembrando que tudo isso deve ser pautado pelos valores da organização, que são princípios éticos e comportamentais que guiam todas as decisões e condutas da organização.

Veja o exemplo da empresa *Bons Ares*, que poderá ajudar Maurício a dar uma resposta mais precisa na sua entrevista de emprego: a missão da *Bons Ares* é ser uma construtora que agregará valor à vida dos seus clientes, ao oferecer imóveis de qualidade, com preço justo. Sua visão é se tornar referência em custo-benefício no ramo de construção imobiliária nacional, objetivando atender uma classe social emergente. Sua meta será, em cinco anos, ter 15% do mercado na cidade em que atua, pautada em valores como: satisfação do cliente, ética, valorização e respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Após todo o processo do planejamento estratégico, o planejamento tático será construído para que existam análises de alternativas de médio prazo que poderão ser utilizadas para a conquista das metas estipuladas para a empresa. O planejamento tático tem a finalidade de especificar como cada departamento ajudará no alcance dos objetivos gerais da empresa, interligando o planejamento operacional ao estratégico. Já no planejamento operacional, as ações são de curto prazo, e em determinadas situações podem ser até mesmo diárias! Esse planejamento deverá usar cronogramas, relação de tarefas, métodos, processos e programas de avaliação para que as ações de curto prazo estejam em sintonia com os objetivos de médio e longo prazos da organização.

Imagine, de forma bem simples, como você faria o plano de uma viagem de férias. Primeiramente, você precisará decidir o local para onde quer viajar daqui a 2 anos, bem como quanto custa essa viagem, e como você vai conseguir tirar férias naquele período (planejamento estratégico); depois, você vai procurar melhores preços e condições para a viagem, bem como vai negociar com seu supervisor a saída das férias naquele período (planejamento tático); e por fim, deverá economizar no dia a dia algum dinheiro para o pagamento da viagem, bem como terá que, semanalmente, deixar suas atribuições de trabalho em dia para que você agrade o gerente quando chegar a viagem (planejamento operacional)! Na Figura 1.3, demonstramos os níveis de planejamento.

Figura 1.3 | Níveis de Planejamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007)

Ao passo que se formulam as ações de planejamento (estratégico, tático e operacional), aparecem necessidades de sistematizar tudo isso. E na administração, dentro dos seus pilares, essa necessidade é dada como **organização** da empresa. Nesta fase, o gestor deverá fazer a constituição dos níveis hierárquicos de comando, ou verificar novas possibilidades de melhoria aos que já existem. Com isso, as estruturas organizacionais serão determinadas e os recursos que estão disponíveis (humanos e materiais) serão distribuídos entre elas. E, para melhor organizar e determinar as funções surgem os organogramas, em que são estabelecidas e visualizadas as estruturas organizacionais. Você não concorda que saber qual é a responsabilidade de cada funcionário da *Bons Ares*, bem como, a quem cada um está subordinado, não vai ajudar Maurício na formulação e divisão das tarefas para fazer com que os atrasos das obras diminuam?

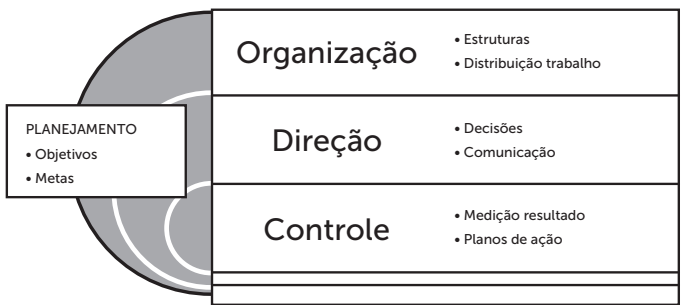
Até agora, Maurício teria conseguido planejar e organizar; mas será que isso seria suficiente para uma administração de prazos mais eficientes? Não, somente isso não basta! Além de planejar e organizar, Maurício deverá sempre, de forma disciplinada e assertiva, observar se tudo o que está sendo feito, está no caminho correto. Na administração, essa função é chamada de **direção**, e nesta fase as tomadas de decisão são constantes, e por isso exigem mais dos grupos de trabalho. Aqui, a comunicação entre todos os envolvidos é imprescindível para que as ações cumpram aquilo que foi determinado pelo planejamento. A direção poderá ser observada em unidades de comando (onde cada colaborador tem superiores para prestação de contas), delegação de tarefas, amplitude de controle (quantas pessoas serão supervisionadas), etc. Por isso, a direção precisa muito da comunicação do gestor com os seus colaboradores para que cada um saiba o que precisará fazer para atingir as metas empresariais.



Para finalizar, o último pilar do processo administrativo é a linha de **controle**. Essa função administrativa tem alta sinergia (proximidade) com o planejamento, e nela conseguimos avaliar se as ações que vêm sendo tomadas na empresa estão atingindo os resultados previstos. Caso os resultados esperados não estejam sendo alcançados, serão pedidas ações de correção de rumo, a fim de que os objetivos e metas da organização possam ser alcançados de forma precisa.

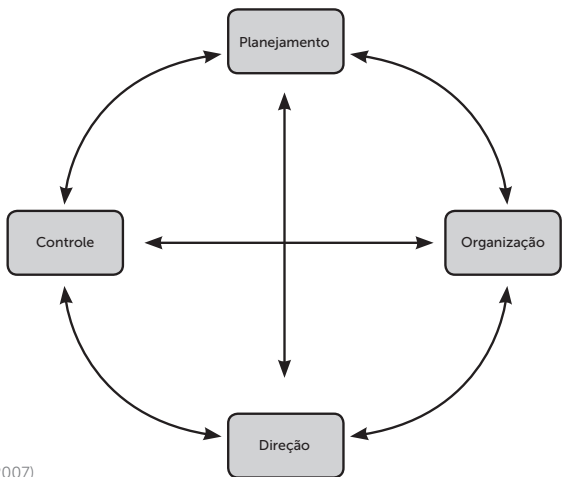
Nas Figuras 1.4 e 1.5, conseguimos ver, de forma resumida, os assuntos que foram abordados:

Figura 1.4 | Funções Administrativas



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 1.5 | Visão Geral: Planejamento, Organização, Direção e Controle



Fonte: Chiavenato (2007)

Por enquanto, são esses assuntos que vão ajudar na missão do Maurício, e que você está acompanhando. Encontramo-nos logo mais, com mais temas e contextos. Até breve!



### Assimile

1 – Leitura do cenário: sempre será necessário fazer uma boa pesquisa e entender o que está acontecendo no ambiente externo da empresa. Neste ambiente externo, deve-se observar o que acontece no momento econômico, tecnológico, natural, político, entre outros, pois estes causam reações imediatas dentro da organização.

2 – Busca de informações internas: para se começar um planejamento, observando o processo administrativo, é primordial conhecer as premissas básicas de estrutura da cultura organizacional da empresa, bem como missão, visão, valores e todos os contextos que poderão ser cruciais para as ações a serem desenvolvidas.



### Reflita

Se alguém começar algum trabalho de trás para frente, dificilmente conseguirá atingir os resultados previstos. O que poderia dar errado se alguém não planejasse a forma de realizar um trabalho?



### Pesquise mais

Para ter mais informações sobre o processo administrativo. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-e-administracao-desvendando-as-quatro-fases-do-processo-administrativo/31379/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.



### Exemplificando

Na administração moderna, onde as condições das organizações são constantemente passíveis de mudança, o trabalho dos engenheiros tem sido bastante procurado. Existiu um caso interessante, passado por uma empresa prestadora de serviços na área da construção: ela estava perdendo competitividade, pois estava com preço acima do mercado.

Para tentar diminuir os custos da empresa, e consequentemente, o preço, o engenheiro sênior listou cada ação que os colaboradores faziam na distribuição do material. Logo em seguida, ele tomou como ação a divisão das tarefas entre os colaboradores, diminuindo

o tempo de preparo de alguns itens, e aumentando a produtividade da firma. Também direcionou todo o trabalho, fazendo com que cada um se tornasse responsável pela sua tarefa e dos companheiros. Ao organizar com clareza cada aspecto, criou linhas de tempo, semanais, para que fizesse o controle de cada item da linha da produção de insumos. O controle era muito, muito rígido! Não por acaso veio a glória! Esse engenheiro reduziu em 35% as perdas de materiais, fazendo o preço voltar a um nível competitivo.



### Faça você mesmo

Faça uma pesquisa sobre aplicações dos processos administrativos em diversas áreas da engenharia, tomando como base aquilo que você vivencia no seu ambiente de trabalho.

## Sem medo de errar

Você conseguiu perceber como os fundamentos gerais da administração podem ajudá-lo no cumprimento dos prazos previstos para cada projeto?

Atrasos em projetos de engenharia são bastante frequentes. Em reportagem disponível em: <<http://techne.pini.com.br/engenharia-civil/161/artigo286733-1.aspx>> (acesso em: 3 out. 2015), vemos as desculpas mais utilizados pelos engenheiros para justificar um não cumprimento do prazo estabelecido. Dentre essas desculpas, podemos ver que as principais delas se referem a aspectos ligados à administração tais como: planejamento, comunicação, controle e direção.

Nesse contexto, voltamos ao nosso amigo Maurício, que está sonhando em ter a vaga de Engenheiro Consultor da *Bons Ares*. O desafio dele será convencer seu entrevistador que poderá ajudar a diminuir os recorrentes atrasos nas obras da empresa, que tem trazido problemas sérios para a organização. Para isso, Maurício terá que fazer profunda reflexão e lembrar o que foi contextualizado sobre planejamento, organização, direção e controle empresarial. Cada um desses itens que compõem o processo administrativo tem elementos importantes (conforme a rosácea da administração apresentada) que, se bem utilizados, vão ajudar a *Bons Ares* a diminuir (ou até mesmo eliminar) os atrasos que vêm acontecendo.



## Atenção

O processo administrativo deve ser visto em todas as suas funções: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Fazer um bom planejamento, mas não controlar as ações, por exemplo, faz com que o processo fique incompleto, abrindo espaço para problemas administrativos.



## Lembre-se

O processo administrativo se inicia com um planejamento de longo, médio e curto prazos.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.	
<b>"O processo administrativo"</b>	
<b>1. Competência de Fundamentos de Área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Entender os fundamentos gerais sobre administração.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Conceitos Gerais da Administração e do Processo Administrativo.
<b>4. Descrição da SP</b>	O gerente Luis da empresa de transporte rodoviário "Odisseia" não está conseguindo colocar suas atribuições em dia. O excesso de trabalho tem atrapalhado a maneira como ele tem gerenciado a empresa, tornando-se urgente uma reestruturação das tarefas. Pensando no processo administrativo, como o Sr. Luis deve promover essa mudança?
<b>5. Resolução da SP</b>	Para conseguir distribuir melhor as tarefas, o Sr. Luis deverá dar uma importância para a função "Organização" do processo administrativo. Na Organização, além de ser feita toda a distribuição hierárquica das funções, também é feita a distribuição das tarefas. Dessa forma, o Sr. Luis poderia realocar as responsabilidades de cada funcionário, diminuindo o excesso de coisas que ele precisa fazer.



## Lembre-se

A Organização é apenas um dos componentes do processo administrativo.



## Faça você mesmo

Será que assumir mais responsabilidades é uma boa maneira de ser promovido no trabalho? Para encontrar resposta a esse questionamento, acesse o link: <<http://mulher.uol.com.br/comportamento/noticias/redacao/2012/11/12/assumir-responsabilidades-alem-do-seu-cargo-e-uma-maneira-de-ser-promovido.htm>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

## Faça valer a pena

**1.** O profissional da engenharia possui muitas competências que são valorizadas pelas organizações. Ultimamente, as empresas estão exigindo que os engenheiros também tenham habilidades administrativas. Dessa forma, tais profissionais devem ter a capacidade de entender o processo administrativo que é constituído de:

- a) Persuasão, liderança, planejamento e controle.
- b) Progressão, execução, direção e controle.
- c) Planejamento, organização, direção e controle.
- d) Planejamento, execução, direção e progressão.
- e) Planejamento, comunicação, liderança e progressão.

**2.** Em processos administrativos, quando o gestor faz a constituição dos níveis hierárquicos de comando, estamos falando da função:

- a) Planejamento.
- b) Organização.
- c) Direção.
- d) Controle.
- e) Execução.

**3.** O Planejamento pode ser classificado de diversas maneiras. Ao se afirmar que um planejamento tem uma visão de longo prazo e abrange a totalidade da empresa, estamos nos referenciando ao:

- a) Planejamento estratégico.
- b) Planejamento tático.
- c) Planejamento operacional.
- d) Planejamento descritivo.
- e) Planejamento de desempenho.

# Seção 1.2

## Empresas

### Diálogo aberto

Olá, futuro engenheiro. Vamos começar os estudos da nossa segunda seção lembrando, rapidamente, alguns temas que conversamos na seção anterior? A *Bons Ares* está buscando soluções para um problema de não cumprimento dos prazos de entrega das suas obras. Lembra-se do Maurício? Ele estava com alguns planos para eliminar os atrasos das obras, e conseguiu a vaga de Engenheiro Consultor. Para isso, tudo o que foi estudado sobre os conceitos gerais da administração e do processo administrativo foi de grande valia, pois assim, ele pôde de fato planejar, organizar, direcionar e controlar o que tinha de ser feito.

O mercado de trabalho para engenheiros, conforme vimos no começo do nosso estudo, está carente de profissionais que tenham condições de colaborar com os processos de gestão. Nesse contexto, vamos conhecer a empresa *GWRef*, que faz trabalhos de engenharia voltados para a reforma de galpões industriais, com ótimas perspectivas de crescimento. A empresa sempre teve uma gestão familiar, onde o fundador, o Gilmar, que não tinha formação acadêmica, levava a empresa com “braço de ferro”. Seu irmão, o engenheiro Sérgio, sempre foi muito técnico e responsável pela parte operacional da empresa, sem nunca ter se envolvido com o lado estratégico e administrativo do negócio. No entanto, esse cenário mudou inesperadamente, já que Gilmar, o fundador, está com problemas de saúde e precisará se afastar da empresa por prazo indeterminado. Essa nova situação forçou Sérgio a assumir a empresa, e ele precisará, rapidamente, entender como está o mercado de reforma de galpões industriais, e como a *GWRef* se estruturará sem o seu fundador. Como nunca trabalhou na área administrativa, a primeira questão que Sérgio precisa responder é: quais etapas a *GWRef* deve cumprir até a entrega de um galpão industrial totalmente reformado?

Para que se consiga responder essa pergunta, vamos trabalhar nesta seção os conceitos do que é uma organização, e também vamos entender como as empresas se consolidam em sistemas. Por isso, convido você a mergulhar com o Sérgio nessa nova jornada. Vamos em frente! Até breve!

## Não pode faltar

Desafio em mãos! Vamos buscar conhecimento? Essa é a hora! Conforme relatamos na seção anterior, no caso da *Bons Ares*, o atraso nas suas obras foram determinantes para que houvessem algumas ações para evitar que isso se repetisse, pois, caso isso continuasse acontecendo, o futuro da empresa estaria com seus dias contados. Agora, vamos falar da *GWRef*, onde Sérgio precisará entender como se dá o fluxo de trabalho na empresa, para que ela consiga alcançar seus objetivos. Mas o que você entende como o **objetivo** da empresa? Apesar de já termos visto isso na seção anterior, podemos acrescentar que o objetivo de uma empresa está ligado, de forma muito estreita, com a ideia do que seria uma **organização empresarial**.

Antes de entendermos o que é uma organização empresarial, precisamos entender o que é uma organização. O conceito de organização se refere a um agrupamento que é construído (estruturado) para atingir algum objetivo específico. Certamente, você já ouviu falar na Organização Mundial da Saúde (OMS), não é mesmo? De acordo com informações contidas no *link*: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAdade/o-que-e-a-oms.html>> (acesso em: 29 out. 2015), ela é um exemplo de organização (até no seu nome tem esse termo, certo?), pois foi estruturada por representantes (membros) das Nações Unidas, com o objetivo de garantir um nível mais alto de saúde para todos os seres humanos do planeta (para isso, coordena seus esforços para controlar surtos de doenças mundiais, apoia o desenvolvimento e distribuição de vacinas, etc.).

As organizações não são imutáveis, pois constantemente, devem se adaptar às alterações que ocorrem em seus mercados de ação (a OMS, por exemplo, não teve que ajustar as suas ações para controlar a disseminação de uma nova doença: o ebola?). Também podemos entender que uma organização é a consideração do todo, ou seja, da formação de uma estrutura com todos os recursos disponíveis como uma unidade social, de interação entre grupos sociais.

Assim, pelo enfoque administrativo, chegamos ao termo

organização empresarial. Ele traduz a necessidade de agrupar recursos financeiros, recursos humanos, recursos tecnológicos (máquinas e equipamentos), etc., em processos únicos, que vão buscar um mesmo objetivo. Vamos facilitar isso? As empresas visam produzir/vender para obterem lucro (esse é o objetivo delas). Mas, para conseguir vender (para terem lucro) a um mercado consumidor cada vez mais exigente (e mutável), cada empresa precisará unir uma cadeia de recursos (humanos, financeiros, mercadológicos, tecnológicos, etc.) que estão dispersos (separados) dentro dela, para que o mesmo objetivo seja buscado por todas as partes.

Mas, as organizações empresariais como as que são vistas hoje em dia evoluíram ao longo do tempo (desde a atividade agropastoril, o artesanato, as unidades fabris, até as empresas modernas). Atualmente, podemos dividir as empresas de diversas formas. De acordo com sua propriedade, por exemplo, elas podem ser públicas, privadas ou mistas; já, pelo setor em que atuam, podem ser primárias (agricultura, mineração, pesca, pecuária, extrativismo vegetal e caça), secundárias (transformam as matérias-primas em produtos industrializados), ou terciárias (setor econômico relacionado aos serviços e comércio); e, pelo seu tamanho, podem ser classificadas como micro, pequenas, médias e grandes empresas.



**Pesquise mais**

No link <<http://www.upf.br/seer/index.php/ph/article/view/4635/3112>> (acesso em: 3 nov. 2015), existe um artigo que faz uma ótima síntese sobre as fases da história das empresas.

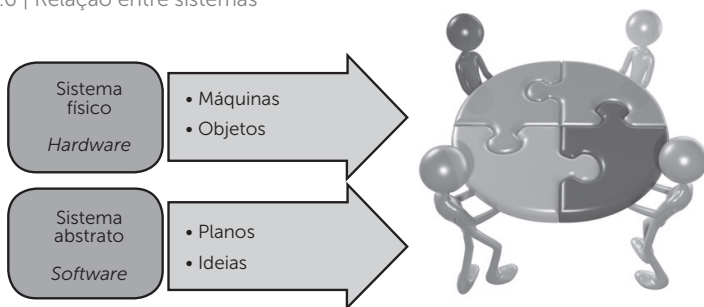
Não importa qual tipo de empresa estamos estudando, pois, o próximo passo, é entender como a empresa é concebida e dividida em **sistemas**. E para isso, vamos conhecer uma teoria da administração, muito famosa e de grande facilidade de assimilação: a Teoria dos Sistemas. Aliás, você já parou para pensar como se constrói a palavra sistema? A composição dessa palavra traduz bem o que queremos dizer sobre suas aplicações na administração, já que ela é fruto da derivação do **grego: sun = com e istemi= colocar junto!** Então, sistemas também tem relação direta com "conjunto". Interessante, não é? Assim, sistema pode ser entendido como um conjunto de partes inter-relacionadas que interagem



no desempenho de uma função comum (pense no sistema respiratório, que é formado por um conjunto de órgãos (fossas nasais, boca, faringe, laringe, traqueia, brônquios, bronquíolos, alvéolos e pulmões) que trabalham em conjunto (de forma inter-relacionada) para cumprirem a função de levar oxigênio para as células e eliminar o gás carbônico do nosso corpo). Vale ressaltar que todas as partes que formam um sistema devem ter uma boa integração entre si (a chamada sinergia), em que o que acontece em uma parte influenciará todos os outros elementos.

Mas, no nosso estudo, onde isso se encaixa? Essa ideia de sistemas pode ser levada facilmente para as empresas, através dos **sistemas organizacionais** (na *GWRef*, por exemplo, Sérgio precisará entender como todas as áreas da empresa atuam de forma isolada e de forma conjunta, para enxergar toda a cadeia de recursos interagindo entre si). E, quando falamos em sistemas, podemos classificá-los como **físicos** ou **abstratos**. Vamos conhecer mais sobre essa classificação? Os sistemas físicos (também conhecidos como *hardware*) são todos aqueles componentes tangíveis da empresa, tais como: equipamentos, máquinas e objetos. Já os sistemas abstratos (também conhecidos como *software*) são considerados como conceituais, abrangendo as linhas de raciocínio, planos, ideias, hipóteses, ou seja, tudo que podemos entender como intangível.

Figura 1.6 | Relação entre sistemas



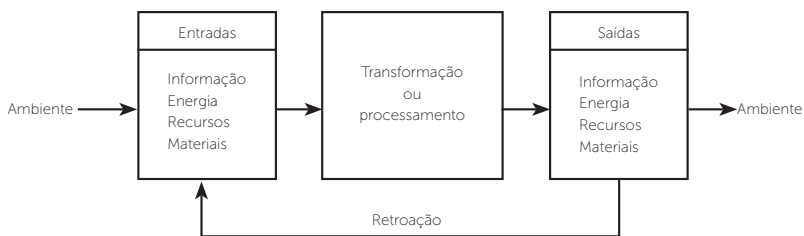
Fonte: elaborado pelo autor.

Vamos simplificar a relação entre os sistemas empresariais (organizacionais)? Na Figura 1.6, você pode perceber que os sistemas podem se juntar como um quebra-cabeça. Todos os sistemas (físico e abstrato) devem se complementar a fim de

direcionar as ações da empresa para um mesmo fim (como, por exemplo, um processo que pode ser pensado (sistema abstrato) pelo Sérgio, e depois executado nas máquinas de distribuição de insumos (sistema físico), como cimento para reformas. Logo, pensamos e executamos uma ação, transformando o que era estratégia abstrata, em algo palpável, ou seja, equipamentos produzindo cimento).

Mas, ainda faltará conhecer mais duas importantes condições para entendermos os sistemas de forma mais ampla, e que ajudará o Sérgio a entender como a *GWRef* funciona. Os sistemas, quando se pensa em sua natureza, podem ser classificados como **abertos** ou **fechados**. Sistemas fechados são aqueles que não recebem qualquer tipo de influência do ambiente externo, ou seja, tudo o que acontece nesse sistema está restrito aos seus próprios componentes (é como se uma empresa trabalhasse, sem dar importância para as questões ambientais (externas) relacionadas à economia, legislação, política, ideologia, etc.). Já, quando tratamos de um sistema aberto, existirão trocas constantes e mútuas entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida. Isto exigirá que a empresa seja altamente adaptável aos cenários que são desencadeados à sua volta, tais como: a alta do dólar, fatores políticos, legais, concorrenciais, tributários, etc. (que acontecem fora das paredes da empresa). A empresa, com suas ações, poderá influenciar o ambiente externo (pense comigo: se uma empresa, por exemplo, abaixa o preço de venda que cobra por suas mercadorias, isso não vai influenciar as ações (externas) dos concorrentes?). Veja na Figura 1.7, o modelo genérico dos sistemas abertos:

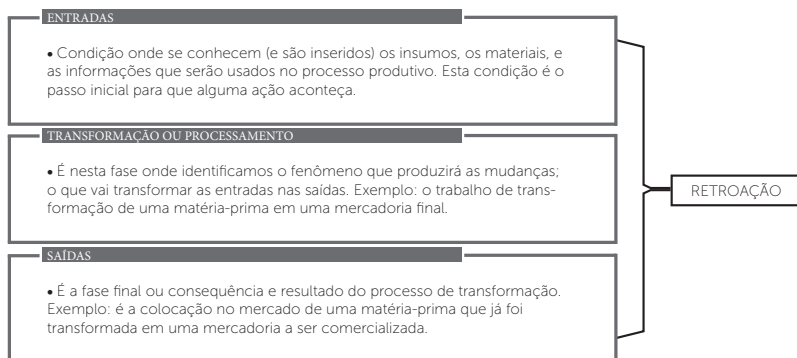
Figura 1.7 | Modelo genérico de sistemas abertos em empresas



Fonte: Chiavenato (2007).

Esse modelo genérico, de acordo com o que podemos observar na Figura 1.7, possui algumas ações ou etapas que são cumpridas. Para isso, vamos descrever brevemente essas etapas, conforme Figura 1.8.

Figura 1.8 | Sistema aberto nas empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observe na Figura 1.8 que as partes de um sistema aberto interagem entre si. Podemos imaginar a situação de uma empresa que está com projeto de lançar uma nova mercadoria, onde a "entrada" é a separação da matéria-prima, da mão de obra, etc. Esses recursos que entraram na empresa vão avançando pela "transformação", que é a fase onde acontece a modificação da matéria-prima em mercadoria, até chegarem na "saída", que é a disponibilização da mercadoria acabada ao mercado. A retroação (*feedback*) é a verificação se a mercadoria final (saída) produzida está dentro dos critérios de qualidade previstos pela empresa. Vale ressaltar que, em sistemas abertos, esse fluxo entrada-processamento-saída é influenciado (e influencia) pelos cenários (ambientes) externos da empresa, fazendo com que a empresa tenha que, constantemente, se adaptar a novas situações apresentadas (se o governo estipular uma nova norma de segurança do trabalho, por exemplo, a empresa terá que se adequar a ela, o que pode demandar adaptações no fluxo entrada-processamento-saída).

Todos os conteúdos apresentados nesta seção são muito pertinentes para que Sérgio possa entender como funciona a *GWRef!* Espero que você tenha acompanhado bem esses processos. Adiante, vamos exercitar e conhecer como aplicar essas teorias. Até breve!



## Assimile

1 – Organização empresarial pode ser definida como a composição e ordenamento de atividades, para o alcance de um mesmo objetivo.

2 – Sistema *Hardware* está relacionado com as condições estruturais e físicas de uma organização. Já Sistema *Software* está relacionado com os elementos intangíveis (processos, projetos, análises, ações e condições não físicas).

3 – Um sistema fechado não sofre adaptações por aquilo que acontece fora da empresa; enquanto que, nos sistemas abertos, a interferência do ambiente é constante, provocando a necessidade da empresa em se adaptar (reagir) a essas novas condições.



## Reflita

Empresas prestadoras de serviços também passam pelo fluxo “entrada-processamento-saída”?



## Exemplificando

As empresas trabalham em mercados que estão em constante mutação. Isso exige que elas se adaptem a quaisquer novas situações. Imagine que uma agência de turismo (que vende pacotes de turismo ao exterior, com todas as questões de hospedagem, passagem aérea, taxas em dólar, etc.) precisa manter seus preços competitivos. Em que tipo de sistema esta empresa está inserida?

- a) Sistemas amparados em bases de *hardware*.
- b) Sistemas amparados em bases de *software*.
- c) Sistemas amparados pela natureza fechada.
- d) Sistemas amparados pela natureza aberta.
- e) Sistemas de Retroação.

Resposta: Letra D.

Nos sistemas abertos, as organizações precisam reagir imediatamente aos movimentos externos à sua operação, de forma a se manterem competitivas no mercado. Na empresa de turismo citada, há muitos fatores externos que vão demandar ajustes rápidos da empresa.



## Faça você mesmo

Pense no corpo humano como um sistema e veja quais seriam os elementos do ambiente externo que impactariam o funcionamento dele.

## Sem medo de errar

Caro aluno, você entendeu como uma organização é composta e como os sistemas administrativos são estabelecidos? É de suma importância que possamos estabelecer essa linha de raciocínio, pois ela vai nos guiar a uma compreensão plena da administração.

Empresários bem-sucedidos são aqueles que conhecem a sua empresa (<<http://fantasticomundorp.com.br/2015/09/30/empresarios-bem-sucedidossao-empresarios-que-conhecem-sua-empresa/>>. Acesso em: 29 out. 2015). Esse assunto é tão sério que existem empresas que prestam serviços nesse segmento: fazer o empresário entender como a sua própria empresa funciona (<<http://paulistajr.com.br/nossos-servicos>>. Acesso em: 29 out. 2015).

Inserido nesse contexto está o Sergio, sócio da empresa familiar *GWRef*. Mesmo sendo engenheiro, sem nenhuma experiência administrativa, ele terá que assumir a administração da *GWRef*, já que seu irmão Gilmar (que fazia isso) teve um problema de saúde e ficará afastado de suas funções por um período indeterminado. Dessa forma, Sergio tem que começar do zero, entendendo como uma empresa funciona e, para isso, precisará compreender que os recursos: financeiros, humanos, tecnológicos, etc. devem interagir, em processos únicos, para alcançar qualquer objetivo da empresa. Além disso, ele precisará assimilar que a empresa possui um fluxo de entrada-processamento-saída que sofre influências externas e, por esse motivo, a empresa precisa estar se adaptando constantemente às alterações ambientais percebidas. Ou seja, Sergio terá que entender quais são as etapas que a *GWRef* precisa cumprir (contratação de funcionários; compra e manutenção de equipamentos; compra, recebimento e estoque dos materiais de construção; divisão das tarefas dos trabalhadores para que eles trabalhem na reforma; entrega do galpão totalmente reformado; e verificação se o galpão entregue

tem a qualidade prevista. Tudo isso num ambiente em constante mutação (alteração de preço dos materiais de construção, entrada de concorrentes no mercado, pagamento de um novo tributo criado pelo governo, etc.) que exige adaptações rápidas por parte do gestor).

Agora, restará a Sergio arregaçar suas mangas para fazer com que todos os elementos da *GWRef* trabalhem de forma ajustada (sinérgica), para que ela tenha condições de oferecer um serviço de qualidade que a permita crescer.



### Atenção

A quantidade de elementos que formarão um sistema dependerá da complexidade do processo produtivo de cada empresa.



### Lembre-se

As empresas devem adaptar-se constantemente aos novos cenários que são apresentados a elas.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.	
<b>"Qualidade: exigência do mercado"</b>	
<b>1. Competência de Fundamento de Área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Relacionar organização e sistemas organizacionais.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Conceitos sobre organização, características e objetivos das empresas, conceito de sistemas. Fluxo entrada-processamento-saída-retroação.
<b>4. Descrição da SP</b>	O mercado de cosméticos é sempre muito competitivo, pois sempre são lançadas novas tendências, já que seu público é exigente e tendencioso à fidelidade de alguma marca. Diante desse contexto, a empresa <i>Distribuindo Beleza</i> (DB), que busca seu espaço nesse concorrido mercado, está recrutando um estagiário em engenharia que a ajude no processo produtivo, pois o seu ramo de atuação industrial requer alto grau de acompanhamento.

	Fernando, estudante de engenharia, foi contratado para começar esse trabalho e, uma de suas incumbências, será analisar a qualidade das mercadorias que a DB está disponibilizando no mercado. Assim, o que ele deve fazer para que as mercadorias da DB sempre mantenham os níveis de qualidade exigidos?
<b>5. Resolução da SP</b>	Voltando aos conceitos discutidos na seção 1.2, as empresas são sistemas que precisam administrar o fluxo entrada-processamento-saída. Para que a DB ofereça uma mercadoria de qualidade, as entradas devem conter funcionários e insumos de alta qualidade, além de ter um processo de transformação baseado em tecnologia de ponta. No entanto, é na Retroação que a empresa conseguirá verificar se a mercadoria está dentro dos critérios de qualidade previstos pela companhia. Essa última etapa é que demandará toda a atenção de Fernando.



### Lembre-se

A última etapa do fluxo entrada-transformação-saída é a Retroação.



### Faça você mesmo

Entenda o que são as normas ISO que padronizam a qualidade dos produtos e serviços, acessando o link disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/normas-iso-a-busca-pela-qualidade-nos-produtos-e-servicos/61413/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

## Faça valer a pena

1. As organizações empresariais, de forma ampla, necessitam de ações para que possam garantir vantagem competitiva em relação aos seus clientes. O conceito de organização empresarial, pelo enfoque administrativo, é dado por:
  - a) Necessidade de agrupar finanças, recursos humanos, máquinas e equipamentos para o alcance de um mesmo objetivo.
  - b) Necessidade de organização pontual de orçamentos e formulação de planos de correção.
  - c) Necessidade da construção de ações de manutenção corretiva e preventiva, na organização.

d) Necessidade de agrupar recursos humanos e fundamentos da administração e sistemas.

e) Necessidade de conduzir e agrupar ações em sistemas abertos.

**2.** Como se dá o passo a passo no modelo genérico dos sistemas abertos?

a) Retroação, entrada, transformação e saída.

b) Entrada, sistema, organização e saída.

c) Retroação, organização, sistema e saída.

d) Processamento, sistema, retroação e saída.

e) Entrada, processamento, saída e retroação.

**3.** Existem sistemas que permitem trocas constantes e mútuas entre os ambientes organizacionais, de forma que existam adaptações de estratégias ou reações de mercado. Quais sistemas são esses?

a) Sistemas de relação.

b) Sistemas tangíveis.

c) Sistemas intangíveis.

d) Sistemas fechados.

e) Sistemas abertos.



# Seção 1.3

## Contextualização histórica sobre Administração e suas principais teorias

### Diálogo aberto

Caro aluno, seja bem-vindo ao nosso novo encontro! Na última seção, estudamos como as empresas se formam em sistemas, compreendendo as relações que acontecem entre os departamentos organizacionais e as adaptações que elas precisam fazer às mudanças ambientais. Conseguiu entender essas considerações? Caso exista alguma dúvida, pesquise o material que lhe foi disponibilizado.

Nesta seção, convido-lhe a estudar assuntos relacionados à evolução histórica das teorias da administração. Estaremos focados na Teoria da Administração Científica, na Teoria Clássica, no Fordismo e na Teoria Burocrática. Estas teorias podem explicar muitas práticas aplicadas hoje em dia nas empresas, tanto em relação ao processo produtivo, como até mesmo na disposição de empresas como sistemas, conforme vimos na seção anterior.

Não é novidade que os mercados em que as empresas estão inseridas, independentemente de suas áreas de atuação, estão em constante evolução. Também não é novidade que para a área das engenharias, o mercado de trabalho está entre os mais promissores, já que muitas empresas precisarão suprir uma demanda por mão de obra especializada.

Neste contexto, vamos conhecer a empresa de engenharia *Chile*, que tem como presidente o Sr. Rogério, experiente engenheiro que fundou a bem-sucedida organização há 20 anos. Na gerência da *Chile* trabalham dois filhos e dois sobrinhos de Rogério (também engenheiros), sendo que todos possuem a total confiança dele, tanto que as decisões da empresa sempre são tomadas quando os 5 chegam a um consenso. Sempre existiram pequenas desavenças entre eles, mas nada que Rogério não conseguisse ter domínio e

reverter. No entanto, na última reunião que os 5 fizeram em família, o clima ficou muito ruim entre eles: por uma questão que envolvia uma divisão de herança familiar, houve uma discussão generalizada, e dois grupos opostos se formaram (com um filho e um sobrinho de cada lado), sendo que nenhum deles estava mais obedecendo os pedidos de Rogério na empresa. Isso trouxe problemas para os negócios da Chile, prejudicando o seu desempenho. Assim, como a Abordagem Clássica da Administração e a Teoria Burocrática podem contribuir para que Rogério consiga fazer com que os gerentes da sua empresa voltem a cumprir aquilo que ele lhes pede?

Essa é uma situação que precisa ser rapidamente revertida, você não acha? Conforme mencionamos a pouco, nesta seção, estudaremos os principais conceitos de algumas teorias da administração que poderão auxiliar Rogério a fazer com que seus filhos e sobrinhos voltem a seguir aquilo que lhes é pedido.

Ficou curioso em saber como vamos contar essa história?

Venha com a gente!

## Não pode faltar

Futuro engenheiro, vamos juntos entender que a administração, da forma que conhecemos atualmente, é fruto de diversos modelos que foram criados e modificados ao longo do tempo. Para que possamos entender o que deve ser feito na empresa *Chile*, vamos fazer uma visita ao passado, para conhecer, cronologicamente, como o pensamento administrativo evoluiu, focando nossa análise sobre as teorias: da Administração Científica, Clássica, Fordista e Burocrática. Mas, o que você entende por pensamento administrativo? Vamos entender juntos essa evolução das teorias administrativas?

Vários pensadores desenvolveram teorias que influenciaram (e ainda influenciam) a gestão de muitas organizações empresariais. O final do século XIX foi o período inicial das teorias da administração, destacando-se o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor, precursor da escola da **administração científica**, que fez uma análise para aumentar a eficiência das indústrias, através da racionalização das tarefas dos operários. Essa teoria

está ligada às consequências da Revolução Industrial, que gerou o crescimento acelerado (e desorganizado) das empresas, que trouxe a necessidade da aplicação de um método científico de estudo sobre o trabalho que era feito nelas. Para isso, Taylor executou vários experimentos para encontrar uma forma dos funcionários serem mais produtivos (menos ociosos).

O estudo da movimentação dos trabalhadores no processo produtivo e do tempo de produção foi foco de análise da administração científica. Para compreender isso, pense em uma pizzeria: para o atendente calcular o tempo previsto de entrega, ele terá de saber qual é o tempo gasto em cada fase da montagem da pizza, e poderá, literalmente, cronometrá-lo, certo? Isso Fayol fez nas linhas de produção. Esse estudo do tempo levou a uma melhor distribuição do trabalho, e como consequência, a uma especialização de quem executava tarefas medidas e fragmentadas. Assim, a fragmentação das tarefas, a especialização do trabalhador, e a padronização dos equipamentos e das ferramentas também foram objetos de pesquisa de Taylor, pois ele era obcecado em encontrar a melhor maneira de executar uma tarefa, ou seja, ele buscava padronizar a produção através de uma racionalização do trabalho do operário. Para motivar os funcionários a serem cada vez mais eficientes (produtivos) em suas tarefas, Taylor mudou a forma de pagar os empregados: ao invés do pagamento ser feito com base no tempo de trabalho (pagamento por hora, dia, ou mês), ele passou a pagá-los com base na produção (por peça produzida), o que aumentou a produtividade na fábrica (Taylor dizia que o homem era preguiçoso por natureza e que só estaria motivado a trabalhar (de forma eficiente) se tivesse alguma recompensa financeira por esse esforço (esse conceito ficou conhecido como *homo economicus*)). Se você ganhasse por peça produzida, não iria se esforçar ao máximo para produzir uma quantidade cada vez maior? Essa era a ideia! Esse engenheiro (e seus seguidores da administração científica) também viu que a melhora produtiva dos trabalhadores deveria ser acompanhada por uma melhora administrativa, fazendo com que as improvisações gerenciais cedessem lugar para o planejamento administrativo (aqui, a administração ganha o *status* de ciência).



Sobre a administração científica, que também é conhecida como mecanicista, existia a crítica de que o homem era visto como uma máquina. Baseado nas informações trazidas, como você faz a leitura desse tipo de crítica? Hoje em dia, as organizações também enxergam os funcionários como máquinas?

Quase na mesma época em que Taylor trazia suas contribuições para o nível operacional das empresas, Fayol (Henry Fayol), um engenheiro francês (os engenheiros dominaram as fases iniciais das teorias administrativas, hein?), focou sua análise sobre a cúpula administrativa (gerência e direção da empresa), buscando uma definição de responsabilidades em todos os níveis organizacionais. Assim, Fayol se preocupou com os elementos básicos de qualquer processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle – lembra esses conceitos?), dando muito foco para a estrutura organizacional com uma visão mais gerencial, olhando de perto o trabalho do gestor da empresa. Fayol foi o responsável pela elaboração da **Teoria Clássica da Administração** e seu objetivo era aumentar a eficiência da empresa, com base na organização de seus departamentos e de suas atividades.

Fayol demonstrou que as empresas possuem funções básicas: *técnicas* (produção de bens ou serviços); *comerciais* (compra, venda e negociações em geral); *financeiras* (soluções voltadas ao gerenciamento do capital); *segurança* (proteção e preservação dos bens materiais e das pessoas); *contábeis* (*controles estatísticos de receitas e despesas*, incluindo balanços); e *administrativas* (coordenação e sincronização das demais funções). Uma das principais contribuições de Fayol está relacionada com a questão da Autoridade-Responsabilidade: a empresa deveria centralizar a autoridade nas mãos de uma única pessoa (princípio conhecido como unidade de comando), que teria o direito de dar ordens e ser obedecido (antigamente o chicote estralava, hein???), cabendo ao subordinado apenas a responsabilidade de obedecê-las, sem questionamentos. Assim, a empresa tinha uma organização linear, onde no topo da pirâmide estava uma única pessoa que dava ordens e exigia obediência irrestrita (como em um organograma simples, que veremos em seções seguintes).

Taylor e Fayol, de acordo com registros históricos, não se comunicavam entre si. Tinham pontos de vista diferentes (ou até mesmo opostos), mas, as ideias que eles trouxeram formaram o que conhecemos como **Abordagem Clássica da Administração**, que dominou por muito tempo a forma como os gestores de empresas trabalhavam.



#### Pesquise mais

Taylor, dentro das suas ações e tratando diretamente com suas teorias, em determinado momento, desenvolveu uma forma inovadora, para a época, para pagamentos sob metas estipuladas, premiando com melhores salários aqueles que produziam mais. Isso é comum hoje, mas para a época foi uma novidade. Quer saber mais? Acesse o [link](https://administracaocriativa.wordpress.com/2013/03/10/administracao-cientifica-frederick-taylor/) disponível em: <<https://administracaocriativa.wordpress.com/2013/03/10/administracao-cientifica-frederick-taylor/>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

Mas, novamente, será que só esses pensadores e essas teorias ajudarão Rogério? Tem mais um famoso pensador da administração, que certamente você já ouviu falar, ao menos da marca que leva o nome dele. Quer saber quem é? Um dos mais aclamados pensadores da administração, Henry Ford (o nome dele é o nome da marca de automóveis, mesmo), nasceu nos Estados Unidos, em 1863, e viveu até 1947. Sendo um seguidor audaz da teoria da administração científica, suas ideias sempre foram aplicadas para melhorar a produção de automóveis, e por isso, seus pensamentos, ou princípios, são conhecidos como "fordismo" (imaginou você elaborar uma teoria que vai ter o seu sobrenome em homenagem às suas contribuições científicas?). Vou contar uma história bem interessante para você, aluno, e para o Rogério: ao criar a Companhia Ford de Automóveis, a ideia do Henry Ford era produzir veículos que pudessem ser adquiridos pelo grande público, com preços acessíveis, mas isso só seria possível se houvesse melhorias na produção, com ações disciplinadas (em 1913, sua empresa já produzia cerca de 800 automóveis por dia!). Outra novidade deste modelo era a jornada de trabalho: enquanto a maioria das empresas trabalhava em jornadas diárias entre 10 e 12 horas sem salários mínimos definidos, Ford implantou na sua fábrica a jornada de 8 horas com o salário mínimo de US\$ 5,00 por dia. Uma novidade e tanto para essa época! O veículo produzido em escala pela Ford era chamado de "Modelo T". Esse modelo

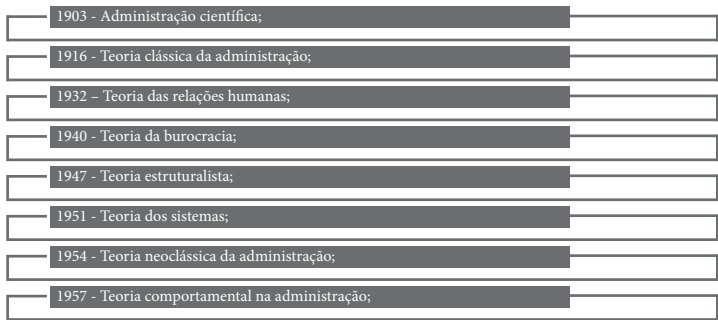
gerou uma famosa frase de Ford: “Todos podem ter o seu Modelo T, da cor que quiser, desde que seja preto”. Nossa, que frase estranha, não acha? Mas ela teve uma conotação que marcou os processos administrativos e de produção: a fabricação em massa e os processos padronizados.

Ford buscou reduzir os custos de produção de forma significativa para melhorar o preço final do produto, conseguindo assim, atingir um número maior de clientes. Ele pensou em uma forma de trabalho que usava uma linha com esteira, onde transitavam as partes do carro, sendo que cada funcionário, ao longo dessa linha, produzia uma parte do automóvel (com isso, os empregados não saíam do seu posto de trabalho, gerando uma produção mais rápida). Isso foi uma verdadeira revolução no processo produtivo. Essas linhas podem ser vistas em muitas empresas, ainda nos dias atuais.

Podemos, então, entender que as ideias de Ford seguiam princípios bem definidos: racionalização da mão de obra; distribuição do trabalho em células e em rotinas; e observação de momentos mercadológicos e suas necessidades de adaptações. Na fábrica, o trabalhador desenvolvia atividades automatizadas, repetitivas. Fora da fábrica, Ford pensava que as condições morais e físicas do empregado também deveriam ter regras, de forma a serem seguidas, tais como combate ao alcoolismo, e até mesmo resistências sindicais. A definição de um estilo de vida era primordial na teoria de Ford.

A partir dessa abordagem, o pensamento administrativo foi se modificando, de acordo com a Figura 1.9:

Figura 1.9 | Infográfico da história da administração



1962 - Desenvolvimento organizacional;	
1972 - Teoria da contingência;	
1990 - Novas abordagens;	
2000 - Administração moderna tecnológica;	
2010 - Administração de pessoas e recursos;	

Fonte: elaborado pelo autor.

Essa evolução pode ser um caminho para Rogério resolver o seu problema. Mas é só isso? Não! Temos mais algumas coisas que vamos resgatar na história, que podem ajudar Rogério naquilo que ele precisa. Vamos em frente!

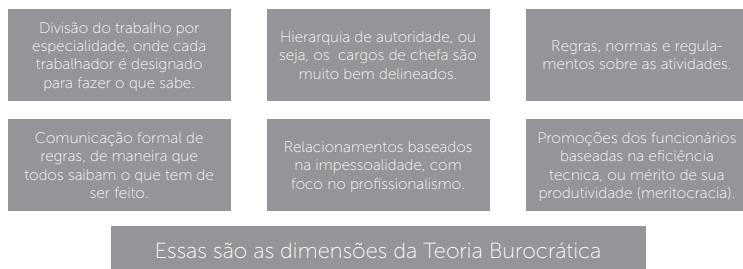
A próxima teoria da administração está relacionada com um termo muito usado nos dias de hoje: burocracia. Quando se fala em burocracia, o que vem em sua mente? Talvez a primeira coisa que você pensaria é em demora, não é mesmo? Max Weber utilizou esse termo para criar mais uma importante teoria da administração: a **Teoria da Burocracia**. E esse termo "burocrático" não tem a ver com demora, mas sim com racionalização dos processos, de forma a existirem "passagens obrigatórias" que ajudam a empresa no alcance do seu objetivo final. Por exemplo, quando vamos a um banco, pegamos a senha, somos direcionados a uma área de espera, somos atendidos, e depois direcionados ao caixa. Isso não parece moroso, lento? Essa morosidade é que nomeamos de burocracia. Mas, cada fase (etapa) tem relação direta com a outra; se uma delas não for feita corretamente, as outras não acontecem. A teoria burocrática é organizada por normas escritas (formalizadas) que vão determinar o que cada funcionário vai fazer e como cada processo e tomada de decisão deve ser realizado (você já assistiu ao programa de televisão Supernanny, onde uma "babá", para colocar ordem na casa, escreve (e afixa em uma parede ou geladeira) as regras que as crianças devem cumprir? Isso é um exemplo da aplicação da teoria burocrática. Todas as regras estão escritas e devem ser cumpridas.).

Mas, de onde veio essa ideia de Weber? Este modelo da teoria burocrática de organização surgiu diante de algumas práticas administrativas que eram classificadas como injustas, como cargas horárias cansativas e má remuneração dos trabalhadores.

Também surgiu diante de algumas fragilidades da Teoria Clássica, como a ineficiência trazida pelo excesso de divisão de trabalho e centralização. Além disso, vale ressaltar que à medida que as empresas crescem, os modelos organizacionais precisam ser mais bem definidos. E isso tem tudo a ver com a proposta das regras escritas trazidas pela teoria burocrática de Weber. Por isso, a necessidade de um modelo de organização mais burocrática seria capaz de reunir muitas variáveis estruturais que trariam vantagens para as empresas. Lembra-se do exemplo que usamos do banco? Faz sentido pensarmos na racionalização do processo, desde a entrada do cliente até a saída dele, não é mesmo?

Veja na Figura 1.10 como conseguimos definir algumas dimensões da teoria burocrática:

Figura 1.10 | Dimensões da Teoria Burocrática



Fonte: elaborado pelo autor. (2015).

Será que essas características das organizações burocráticas poderiam ajudar Rogério a resolver o problema da *Chile*? De acordo com Ribeiro (2014), “na escassez da burocratização ocorre desordem, no excesso da burocratização ocorre rigidez, a organização ideal está nas seis dimensões da Burocracia”! As relações burocráticas são tipicamente hierarquizadas e autoritárias, ou seja, a empresa deve ser estruturada em cargos com atribuições e poder pré-definidos. A subordinação é obrigatória (os subordinados cumprem as ordens dos superiores porque elas estão amparadas por normas e regras legais) e devida àquele que ocupa um cargo (hierárquico) superior, independentemente do respeito e consideração que o subordinado tenha pelo chefe, ou seja, se um funcionário está num cargo (hierárquico) inferior, ele deve acatar as ordens do seu superior, simplesmente porque existe essa diferença de poderes entre os cargos (já ouviu aquela expressão: manda



quem pode, obedece quem tem juízo?). Devido à impessoalidade da Teoria Burocrática, as pessoas devem se limitar a cumprir suas tarefas, podendo ser facilmente substituídas por outras (caso não aceitem essas regras), já que todo o processo está formalizado, fazendo com que qualquer pessoa possa assumir aquele cargo com mais facilidade (o cargo está à frente das pessoas).

Rogério está abastecido de muitas informações. Quanta história foi contada hoje, não é mesmo? Certamente, esses pensadores da administração vão ajudar Rogério a solucionar seu problema. Vejo você em breve!



### Assimile

Enquanto a administração científica se preocupou em aperfeiçoar as estruturas operacionais (tarefas), a teoria clássica voltou sua análise para a administração da alta cúpula (gerentes e diretores) baseada no planejamento, organização, controle e direção. Já a teoria burocrática focou sua análise na normatização formal do processo administrativo.



### Exemplificando

No Brasil, muitas pessoas estão abrindo suas próprias empresas. No entanto, será que todos aqueles que querem ter seu negócio estão preparados? Fernando, que fez somente o ensino médio, trabalhou 25 anos e foi demitido. Todos os seus benefícios trabalhistas estão sendo contabilizados; ele quer usar o dinheiro para abrir uma fábrica de confecção de roupas. Ele, então, precisará de um auxílio baseado em teorias da administração, para que faça certo o processo administrativo da sua fábrica de roupas. A primeira teoria que Fernando está conhecendo está baseada em seis funções administrativas, sendo que a última função é justamente aquela que coordena as demais. Com isso, estamos falando da:

- a) Teoria da Burocracia.
- b) Teoria Clássica.
- c) Teoria de Ford.
- d) Teoria de Weber.
- e) Teoria Geral da Administração.

RESPOSTA CORRETA: B. A teoria clássica de Henry Fayol se preocupa com a administração da empresa, e não somente com as condições de operação de trabalho. Fayol demonstrou que as empresas possuem funções básicas: *técnicas* (produção de bens ou serviços); *comerciais* (compra, venda e negociações em geral); *financeiras* (soluções voltadas ao gerenciamento do capital); *segurança* (proteção e preservação dos bens materiais e das pessoas); *contábeis* (controles estatísticos de receitas e despesas, incluindo balanços); e *administrativas* (coordenação e sincronização das demais funções).



### Faça você mesmo

Para fixar alguns conceitos e ver uma obra-prima do cinema, assista ao filme “Tempos Modernos”, disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CozWvOb3A6E>> (acesso em: 11 nov. 2015), e veja como funciona uma linha de produção fordista, e quais impactos ela traz para a análise crítica que o próprio operário tem sobre o seu trabalho.

## Sem medo de errar

Olá, aluno. Quanta história interessante foi apresentada nesta seção, hein? É muito enriquecedor trabalhar com conceitos básicos da administração, pois conseguimos entender como o processo administrativo atual se transformou durante os anos, e como tem muita coisa ainda a ser adaptada, concorda? Mas, ainda preciso saber: como está seu entendimento sobre isso? E o Rogério, será que está conseguindo saber o que tem de fazer para acabar com os problemas de insubordinação?

De acordo com uma notícia do *Portal G1* (disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/riogrande-do-sul/meu-negocio-meu-emprego/noticia/2013/12/administrar-negociofamiliar-exige-boas-praticas-para-evitar-problemas.html>>. Acesso em: 7 nov. 2015), muitas empresas familiares não sobrevivem muito tempo no mercado, por não conseguirem separar, no ambiente de trabalho, a vida pessoal da vida profissional.

Inserida nesse contexto está a empresa *Chile*, onde Rogério, o presidente da companhia, está tendo dificuldades de fazer dois

filhos e dois sobrinhos (gerentes da empresa) cumprirem aquilo que lhes é pedido, pois eles estão brigados após uma discussão familiar sobre um assunto de herança. Para conseguir fazer seus gerentes cumprirem seus pedidos, Rogério deve se basear tanto na organização linear, como na unidade de comando pensadas por Fayol, bem como na hierarquia, autoridade e impessoalidade pensadas por Weber, na Teoria Burocrática. Dessa forma, as determinações de Rogério começariam a ser vistas como algo que deve ser seguido, sem questionamentos, fazendo com que a empresa *Chile* voltasse a tomar decisões eficientes para poder crescer. Dessa forma, as relações na Chile ficariam mais profissionais (Weber era contra a pessoalidade exagerada no ambiente de trabalho), fazendo com que os problemas familiares não abalassem as relações profissionais.

Cabe agora a Rogério criar coragem para deixar as intrigas familiares de lado, promovendo uma maior profissionalização na sua empresa. Já dizia o velho ditado "amigos, amigos; negócios à parte"!

Na Seção 1.4, vamos terminar de ver as outras teorias da administração. Teremos ideias bastante diferentes dessas que foram apresentadas. Até a próxima!



#### Atenção

Nas teorias clássica e burocrática não há espaço para o questionamento de ordens.



#### Lembre-se

As teorias administrativas não são excludentes. Elas se complementam.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.	
“Linha de produção”	
<b>1. Competência de Fundamentos de Área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Entender os fundamentos gerais das teorias da administração.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Cronologia sobre o pensamento administrativo e a evolução das principais teorias da administração: Teoria Clássica, Teoria da Burocracia, e os Princípios de Ford.
<b>4. Descrição da SP</b>	<p>A indústria de insumos agrícolas <i>Pietro</i>, estabelecida no mercado há 85 anos, tem em sua linha de produtos apenas um segmento, e apenas uma linha de produção. Mas, esse produto é líder de mercado, abastecendo 70% de seu mercado alvo, e são, atualmente, 25 funcionários na sua produção, sendo 21 deles operários. A empresa sempre prezou a produção: horários controlados dos operários, meta de produção estabelecida, processos formalizados e etapas definidas na linha da produção, desde a matéria-prima recebida até a embalagem do produto. O Sr. Pietro Neto, terceiro gestor após o fundador, está terminando a faculdade de engenharia de alimentos, cheio de ideias para melhorar a empresa, e quer introduzir um novo produto no mercado (usando a mesma linha de produção), pois existem especulações sobre a entrada de novos concorrentes nesse segmento. Pensando como Pietro Neto, qual teoria da administração deverá ser enfatizada para que ele consiga estabelecer a sua estratégia de mercado?</p>
<b>5. Resolução da SP</b>	<p>Pietro Neto tem uma boa missão pela frente. Para que possa introduzir um novo produto na empresa, que tem somente um processo produtivo e uma linha de produção, Neto deverá basear seu planejamento na Teoria Clássica da Administração, mais especificamente, nos ensinamentos trazidos por Ford, onde a especialização do trabalhador e a linha de produção otimizada serão essenciais para o sucesso do empreendimento..</p>



## Lembre-se

As linhas de produção criadas por Ford podem ser vistas em muitas empresas, ainda hoje em dia.



## Faça você mesmo

Para melhor assimilar o contexto, procure uma pequena empresa de seu bairro (ou de algum amigo/parente), e analise qual teoria da administração se encaixa na sua rotina, tentando fazer considerações de melhoria para a administração.

## Faça valer a pena

**1.** Em uma empresa, onde se prioriza o estudo dos seus sistemas organizacionais, com previsões científicas e métodos avançados sobre o trabalho dos diretores e gerentes da empresa, com funções definidas (e não somente sobre as tarefas do homem produtivo), temos uma administração baseada:

- a) Na Teoria da Burocracia.
- b) Na Teoria Clássica da Administração.
- c) Na Administração Científica.
- d) No Fordismo.
- e) Na Teoria da Contingência.

**2.** Uma das mais importantes teorias da administração trouxe às empresas a organização formal das atividades operacionais e gerenciais, dentro de padrões de racionalidade e eficiência, fortalecida por normas escritas. Qual teoria é essa?

- a) Teoria da Burocracia.
- b) Teoria Clássica da Administração.
- c) Administração Científica.
- d) Fordismo.
- e) Teoria da Contingência.

**3.** Uma organização que, dentro de um sistema fechado, se preocupasse apenas com o nível operacional da empresa, tratando o homem como máquina e com processos mecanicistas, está baseando sua administração na(o):

- a) Teoria da Burocracia.
- b) Teoria Clássica.
- c) Administração Científica.
- d) Fordismo.
- e) Teoria da Contingência.

# Seção 1.4

## Principais abordagens da administração

### Diálogo aberto

Olá, aluno. Estamos na reta final da nossa primeira unidade, onde estudamos os Fundamentos da Administração e o Contexto Organizacional. Nas seções anteriores, observamos, com exemplos, como a administração se formou e como precisamos constantemente aprimorar nossos conhecimentos teóricos para respondermos, na prática, situações que são corriqueiras nas rotinas das empresas. Para isso, vimos alguns casos práticos: o Maurício teve de resolver problemas sobre os atrasos das obras da *Bons Ares*; o Engenheiro Sérgio da *GWRef* precisava entender o funcionamento da empresa; e o Rogério que não conseguia fazer com que seus filhos e sobrinhos seguissem os seus pedidos de trabalho na empresa *Chile*, após uma briga familiar.

Nesta seção, vamos conhecer conceitos administrativos que são importantes na construção de ações e estratégias nas empresas. Vamos mostrar o restante das teorias da administração: estruturalista, humanística, comportamental, neoclássica, contingencial e novas abordagens da administração, complementando àquelas já estudadas (sistêmica, administração científica, clássica e burocrática). Vamos tratar de cada uma delas de uma maneira bem tranquila, não se preocupe, combinado?

Uma das situações que mais afetam a produtividade e que trazem prejuízos às organizações é a desmotivação da equipe de trabalho (<<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/de-quem-e-a-culpa-pela-desmotivacao-de-um-profissional-a-empresa-o-chefe-ou-a-propria-pessoa/34823/>>. Acesso em: 16 nov. 2015). Esse assunto tem a ver com um grande amigo: Jefferson, jovem engenheiro recém-formado e muito dedicado, que sempre se destacou durante a sua formação acadêmica. Ele está no cargo de coordenação dos técnicos da produção, da empresa *Kremer*, que é

uma exportadora de material de adubagem. Em um dia de trabalho, nas suas rotinas de verificação da linha de produção, Jefferson percebeu que parte dos funcionários estava fazendo as atividades designadas por ele de uma maneira muito robotizada, sem propor melhorias, e sem observar as situações que poderiam ser tratadas para melhorar a produtividade da *Kremer*, ou seja, sua equipe estava desmotivada. Jefferson não entendia porque seus subordinados estavam desmotivados, já que a *Kremer* pagava salários 10% maiores do que as empresas do mesmo setor. Apesar de incomodado, ele não levou o assunto à frente, pois achava que, com o tempo, as coisas melhorariam. Os técnicos sempre o trataram bem, e isso dava certa apreensão para Jefferson sobre qual seria a melhor forma de fazer algum tipo de cobrança. Seu chefe, Ricardo, chamou-o e mostrou graficamente a queda da produção do seu setor, passando imediatamente a bola para que Jefferson fizesse algum tipo de ação, pois a meta estipulada por Ricardo era que a equipe de técnicos do Jefferson aumentasse a produtividade em 15%, em um período de 60 dias. Jefferson estava diante de seu novo grande desafio: saber como motivar a sua linha de produção para aumentar a produtividade do setor! Então, com base na teoria comportamental, como podemos ajudar o Jefferson a se sair bem diante dessa tarefa que parece impossível? Como ele conseguirá motivar sua equipe de trabalho para que todos sejam mais produtivos? O que fazer, aluno? Essas questões, do Jefferson, podem e devem ser as suas.

Para responder esse difícil problema, estou lhe convidando a entender, nesta seção, os fatores organizacionais que geram motivação e desmotivação aos funcionários. Veremos que a motivação não é estimulada apenas por questões financeiras (pagamento de bons salários aos colaboradores), mas abrange um leque de motivos bastante amplo. Acredito que você deva ter se interessado, certo? Vamos lá!

## Não pode faltar

Uma boa maneira de começarmos a entender como a administração funciona atualmente é através da visão da **Teoria Estruturalista**. Lembra-se do modelo burocrático de Weber que já estudamos? Pois a Teoria Estruturalista critica a rigidez do modelo burocrático, pensando em uma forma de melhor administrar

conflitos que sempre acontecem entre as pessoas que estão em uma empresa e o seu público, ou seja, ela quer minimizar os atritos que acontecem no relacionamento “cliente-empresa”. Tais atritos também acontecem dentro da própria organização, entre os funcionários.

Figura 1.11 | Teoria Estruturalista: Tipos de conflitos

<p><b>Coordenação X Comunicação livre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de obediência aos canais formais de comunicação (quadros de aviso, e-mails institucionais, intranet, etc.).</li> </ul>	<p><b>Disciplina Burocrática X Especialização Profissional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefe (autoridade formal) entra em conflito com o especialista técnico (autoridade técnica).</li> </ul>	<p><b>Planejamento X Iniciativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento central inibindo iniciativa individual para solucionar problemas.</li> </ul>
---	---	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Para solucionar esses conflitos, essa teoria propõe mudanças significativas nas organizações empresariais, analisando grupos formais e informais que a compõem. Mas, o que são grupos formais e informais? Pense naquelas situações onde se imperam as regras, e nada foge ao que se está estabelecido: isso é grupo formal (ou seja, a relação entre os chefes formalmente estabelecidos e seus subordinados, que formam a estrutura hierárquica da empresa). Do outro lado, os grupos informais são criados, de forma espontânea, pelos trabalhadores, sem qualquer relação hierárquica impositiva (são os círculos de amizade e inimizade que surgem naturalmente do convívio no ambiente de trabalho). Os grupos informais tendem a criar uma comunicação livre, um estímulo à iniciativa para resolução de problemas e autoridades não nomeadas pela posição hierárquica que podem trazer conflitos dentro da organização. Dessa forma, são necessários esforços e controles para que os ambientes interno e externo (com os clientes) sejam mantidos de forma harmoniosa entre todos.

Uma outra teoria administrativa é a **Teoria das Relações Humanas**. Ela é uma das principais vertentes que explicam a maneira como a administração é praticada hoje em dia. Essa teoria é a primeira que enfatiza o papel fundamental das pessoas dentro das empresas, sendo contrária à visão mecanicista (baseada em processos, estruturas e tarefas) da Teoria Clássica e à rigidez da Teoria Burocrática (ou seja, o chicote para de estralar, e as relações entre os funcionários e seus superiores ganham um ar mais respeitoso). A Teoria das Relações Humanas abrange aspectos



estudados pela Psicologia e Sociologia, estando focada nos ganhos produtivos que a empresa percebe quando passa a tratar os funcionários de maneira mais humana, onde a preocupação com as fragilidades e inseguranças humanas, além da importância do alcance dos objetivos e desejos pessoais ganham destaque.

Para entendermos essa mudança no pensamento administrativo (onde os desejos pessoais dos trabalhadores ganham relevância), tem uma história bem interessante: em uma fábrica de equipamentos telefônicos, na cidade de **Hawthorne** (EUA), foram realizados alguns estudos, que tinham como objetivo avaliar a relação entre a luminosidade da linha de produção e a eficiência dos trabalhadores naquele ambiente! Os pesquisadores imaginavam que aumentando a luminosidade da sala de produção (ou seja, melhorando as condições do ambiente físico do trabalho), a produtividade dos funcionários também iria melhorar. Dessa forma, foram escolhidos alguns funcionários para participarem desse experimento e eles foram colocados em uma sala onde a luminosidade variava (de uma iluminação bem fraquinha até uma perfeita luminosidade). Mas, para espanto dos pesquisadores, tanto com baixa luminosidade, como com iluminação perfeita, houve aumento de produtividade daquele grupo de trabalhadores selecionados para participarem do experimento. Ao entrevistarem os funcionários que fizeram parte do experimento, eles disseram que produziram mais por se sentirem especiais em terem sido escolhidos para o experimento, bem como por terem criado um laço de amizade maior entre os participantes da experiência, além de verem o supervisor da produção não como um carrasco que só cobrava resultados, mas como um orientador da experiência. Ou seja, o bom ambiente de trabalho entre os funcionários e a maneira como eles se sentiram especiais fizeram a produtividade deles aumentar (mesmo em condições ambientais desfavoráveis, com baixa luminosidade). Interessante, não é mesmo? Pela primeira vez dentro do pensamento administrativo, o fator social deveria ser considerado como importante, contrariando a administração científica, que via o homem como máquina. Lembra-se daquela visão clássica do *homo economicus* que só era motivado por incentivos financeiros? Com o aprofundamento da Teoria das Relações Humanas, o *homo economicus* deu espaço para o aparecimento do *homo socialis* que é motivado por recompensas

sociais, tais como: formação de grupos sociais baseados no bom ambiente de trabalho; cooperação entre colaboradores (que exige uma comunicação eficaz); motivação; liderança baseada nas relações interpessoais; espontaneidade dos trabalhadores; autodesenvolvimento das pessoas; e satisfação no trabalho.



### Assimile

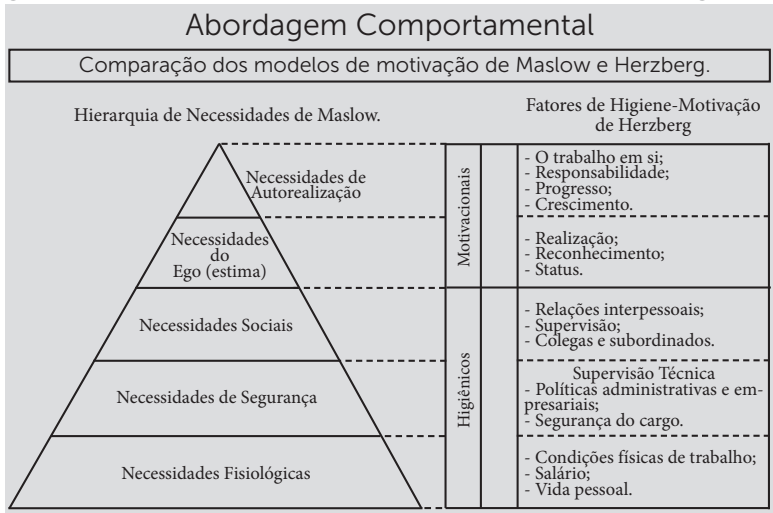
Tanto no modelo da teoria das relações humanas, como na teoria estruturalista, os seus desdobramentos se relacionam às necessidades em trazer condições colaborativas aos empregados, ou seja, fazer com que as ações tomadas estejam alinhadas com questões relativas à motivação e à liderança.

Agora, vou fazer-lhe uma pergunta: você acha fácil tomar alguma decisão? Acredito que, em um primeiro momento, a sua resposta seja negativa, já que tomar uma decisão gera uma série de desdobramentos, não é verdade? Por exemplo, se uma empresa precisa de capital de giro, e existem diversos tipos de oportunidades e taxas de juros, se a decisão dela não for fundamentada, e a empresa pegar o dinheiro “mais caro”, o prejuízo será enorme, não é mesmo? Essa tomada de decisão foi amplamente estudada pela **Teoria Comportamental** da administração, que também traz a importância das pessoas dentro das empresas, enfatizando o comportamento humano (estudado a partir de processos científicos). Nessa teoria, o esforço é feito para o entendimento dos processos decisórios, onde a autoridade (segundo os estudiosos comportamentais a autoridade está no indivíduo que aceita a ordem e não naquele que a dá, de acordo com a confiança, identificação, sanção e legitimação que os subordinados conferem aos seus superiores) e o uso correto do poder (se alguém abusa do poder que lhe é conferido, por exemplo, isso pode causar desaprovação social e perda de autoridade) têm papel importante nesse processo.

A Teoria Comportamental trouxe muitas contribuições sobre o assunto motivação. As teorias X e Y (de Douglas McGregor), a Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Abraham H. Maslow) e a Teoria dos 2 Fatores (de Frederick Irving Herzberg) traduzem esses avanços sobre o assunto, mostrando que a motivação de um indivíduo (funcionário de uma empresa) não está relacionada apenas com questões salariais (financeiras). Vale falar um pouco

de Maslow e Herzberg, já que suas contribuições são dadas pelo entendimento de que as pessoas passam por níveis diferentes de fatores que geram motivação, apresentados na Figura 1.12:

Figura 1.12 | Pirâmide das necessidades de Maslow e a Teoria de Herzberg



Fonte: <[http://images.slideplayer.com.br/5/1612473/slides/slide\\_15.jpg](http://images.slideplayer.com.br/5/1612473/slides/slide_15.jpg)>. Acesso em: 22 nov. 2015.

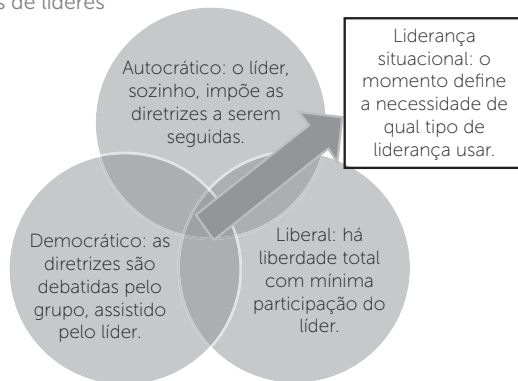
Na teoria de Maslow, vemos que são listados grupos de necessidades que todas as pessoas têm, inclusive você: necessidades fisiológicas (frio, sono, fome, etc.); necessidades de segurança (liberdade, ambiente sem violência e sem poluição); necessidades sociais (ter família, amigos, grupos sociais); necessidades de estima (ser aceito pela família e amigos, além de ser reconhecido pela comunidade); e necessidades de autorrealização (educação, religião, crescimento pessoal). As primeiras necessidades que quaisquer pessoas precisam saciar são as fisiológicas (alguém consegue viver sem se alimentar direito?). De acordo com Maslow, enquanto essas necessidades não estão plenamente saciadas, o indivíduo se motiva a saciá-las. Apenas quando todas as necessidades fisiológicas humanas estão satisfeitas é que o indivíduo passa a se motivar para alcançar suas necessidades de segurança (e só quando elas estão totalmente satisfeitas é que a pessoa passa a se motivar para saciar suas necessidades sociais; e, assim por diante).

Já na teoria de Herzberg, trazemos tais necessidades humanas (listadas por Maslow) ao ambiente de trabalho. Assim as necessidades fisiológicas correspondem às instalações físicas

do trabalho (boa iluminação, acústica, ergonomia, etc.), em que aparece também o salário que é recebido pelo funcionário. As necessidades de segurança na Teoria de Herzberg referem-se à estabilidade no emprego (segurança de que você não será demitido de uma hora para outra), enquanto que as necessidades sociais se referem às relações com os colegas de trabalho e a maneira como você é tratado pelo seu supervisor. Herzberg ajunta essas 3 necessidades (fisiológicas, de segurança e sociais) em um mesmo grupo, chamando-as de Fatores Higiênicos do trabalho. De acordo com esse estudioso, os fatores higiênicos (bons salários, boas instalações físicas, estabilidade e bom convívio no ambiente de trabalho) não trazem motivação ao trabalhador (tais condições só geram desmotivação, quando não são oferecidas com qualidade). Já as necessidades de estima (que na empresa são traduzidas como reconhecimento e *status*) e as necessidades de autorrealização (trabalho desafiador, crescimento profissional e responsabilidades) são agrupadas nos Fatores Motivacionais, ou seja, tais elementos, na visão de Herzberg, quando bem trabalhados pela empresa é que geram motivação ao trabalhador.

Os estudos comportamentais também trouxeram muitas contribuições para o assunto liderança. Primeiramente, os estudiosos comportamentais chegaram à conclusão que os líderes nem sempre são formalmente eleitos, nem nasceram líderes, mas conseguem aceitação e seguidores, muito mais pelos seus padrões de comportamento do que por traços pessoais (inteligência, estabilidade emocional, paciência, etc.). Essas pesquisas permitiram a classificação de 3 tipos de líderes: autocrático, democrático e liberal, conforme Figura 1.13:

Figura 1.13 | Tipos de líderes



Fonte: elaborado pelo autor.



## Exemplificando

A atuação de um líder, de forma abrangente, torna as ações empresariais efetivas ou não. Quando o líder incentiva a participação do grupo na tomada de decisão, mas com supervisão direta sobre as ações, trata-se de:

- a) Liderança autocrática.
- b) Liderança democrática.
- c) Liderança liberal.
- d) Liderança própria.
- e) Liderança isolada.

Resposta B. A liderança democrática avalia a participação de todos e tem resultados compartilhados.



## Refleta

A capacidade do bom administrador é fazer com que as suas equipes sejam produtivas. Caso não exista liderança, os riscos são grandes. Leia o artigo <<http://www.contabeis.com.br/artigos/1829/por-que-as-empresa-quebram-parte-1-falta-de-lideranca/>> (acesso em: 17 nov.2015) e reflita sobre o tema, encaixando as suas ideias com o que é trazido no texto.

Todas essas teorias abordadas (Clássica, Burocrática, Estruturalista, Relações Humanas, Comportamental e Sistemas) são incluídas numa nova abordagem da administração que originou a **Teoria Neoclássica**. Essa abordagem volta a tratar a administração de forma sistematizada, enfatizando as práticas administrativas (princípios gerais da administração já estudados) com a reafirmação das preposições clássicas. Os estudiosos neoclássicos constroem uma Administração feita para a obtenção de objetivos e resultados organizacionais, em que os gestores têm a difícil tarefa de enumerar prioridades (focando a administração na solução de problemas que impedem a empresa crescer, ou podem levá-la à falência), em um ambiente cada vez mais complexo e cheio de informações. Para os neoclássicos não importa tanto como alcançar os resultados (qual teoria administrativa vai ser usada para esse fim), mas sim,

alcançar os resultados. A Teoria Neoclássica aproveita conceitos de outras teorias da administração, conforme Figura 1.11, bem como diferencia Eficiência de Eficácia:

Figura 1.14 | Teorias e conceitos neoclássicos da administração



Fonte: elaborado pelo autor.



## Vocabulário

A diferença entre Eficiência e Eficácia pode ser vista em <<http://www.brasile Escola.com/gramatica/eficacia-eficiencia.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2015. Esse assunto foi amplamente estudado pelos teóricos neoclássicos.

Que bacana essas explicações, não é mesmo? Conseguimos enxergar a origem de muitas coisas que podemos ver atualmente na administração das empresas, certo? Esse acompanhamento tem mais um desdobramento: a **Teoria Contingencial (ou Situacional)**, em que a ênfase é a adaptação que a empresa precisa ter frente às diferentes situações (ambientais) que lhes são apresentadas (ela traz um avanço à teoria dos sistemas, estudada na seção anterior), pois mostra a importância que o tomador de decisão deve dar às mudanças ambientais, em cada momento diferente). A teoria contingencial mostra que não há princípios universais na administração (não há uma melhor maneira de planejar, não há uma melhor maneira de organizar, não há uma melhor maneira de liderar, etc.), ou seja, sob circunstâncias diferentes, um mesmo problema pode ser solucionado de maneira totalmente diferente. Por exemplo, com relação à liderança, os teóricos contingências criaram a liderança situacional, ou seja, um líder pode ser mais autocrático, democrático ou liberal com seus liderados, de acordo, com a situação que lhe é apresentada em cada momento (não é preciso que o líder siga apenas um estilo de liderança). Ou seja, essa

teoria se fundamentou no conceito de que na administração nada deve ser rígido; tudo é contingente. Por esse motivo, tem muita gente que brinca com o administrador contingencial, dizendo que ele se baseia numa “teoria em que tudo depende”.

Depois de vermos tantas teorias, você pode estar se perguntando: qual delas é a teoria correta? A resposta a essa pergunta não é tão difícil: todas as teorias administrativas conceituadas são válidas, mas priorizam determinadas áreas específicas (tarefas, estruturas, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade). A moderna administração deve ser capaz de trazer uma interação entre todas as teorias, num ambiente em constante mutação. A abertura do mercado, no mundo e no Brasil, originou uma série de oportunidades para as empresas, mas, ao mesmo tempo, uma série de preocupações, concorda? Você sabe que o processo de globalização é um dos principais motivos para tudo isso? A globalização é um processo que exige uniformização de diversos produtos e serviços, e a ampla atuação de marcas em muitos pontos dos mercados mundiais. Isso permite que uma pessoa possa estar em qualquer lugar e tenha acesso a produtos e serviços da mesma forma que outras que estão do outro lado do mundo. Ao mesmo tempo, as pessoas estão querendo cada vez mais produtos exclusivos (personalizados), o que traz uma complexidade ainda maior para os gestores das empresas.

Esse processo faz com que as empresas (que concorrem em mercados internos ou externos) se prontifiquem a entender, cada vez mais, como se comportam seus concorrentes, para que possam criar condições para conquistar vantagens frente a eles. Toda empresa, em busca de perpetuação e crescimento, necessita aplicar as teorias que foram abordadas, atentando-se para adaptações que devem ser feitas, a partir de mudanças implícitas de estratégias, estruturas internas, etc. que constantemente são apresentadas às organizações empresariais.



### Faça você mesmo

Pesquise sobre o processo de globalização no Brasil, partindo do link <<http://globalizacao.org/globalizacao-no-brasil-resumo.htm>>. Acesso em: 28 out. 2015.

Espero que você e o Jefferson tenham assimilado todos os conceitos básicos da administração que trouxemos nesta seção, pois eles serão de muita valia. E o nosso amigo está muito bem municiado de informações, agora, não é? Muito obrigado por sua companhia. Nos vemos na unidade 2, onde vamos mergulhar ainda mais na administração como ferramenta para seu trabalho, futuro engenheiro!



### Pesquise mais

Pesquise sobre outra teoria administrativa chamada de Desenvolvimento Organizacional. Para isso, acesse <<https://casesdesucesso.wordpress.com/2008/11/20/teoria-do-desenvolvimento-organizacional/>>. Acesso em: 6 nov. 2015.

## Sem medo de errar

Olá aluno. Você conseguiu fazer as correlações da evolução da administração com o atual contexto das empresas? Viu como um engenheiro trabalhando na área administrativa precisará aplicar as teorias dispostas nesta seção de forma precisa?

De acordo com o artigo disponível em: <<http://www.diariodoscampos.com.br/economia/2012/05/desmotivacao-traz-prejuizo-milionario-alerta-godri/986281/>> (acesso em: 22 nov. 2015), funcionários desmotivados podem trazer prejuízos milionários para as empresas.

A empresa *Kremer* está enfrentando uma situação causada falta de motivação de parte dos seus colaboradores. Para contornar esse problema, Jefferson precisa entender como alcançará a meta estipulada por seu chefe, tendo como pensamento a maneira que vai motivar a sua equipe. Para que consiga trazer motivação aos seus comandados, Jefferson deve compreender a Teoria Comportamental da administração que mostra que, para que os funcionários estejam motivados (ou não estejam desmotivados), além de bons salários, a empresa precisa construir um bom ambiente de trabalho (tanto em termos de estrutura, como em termos de relação entre os funcionários), reconhecer os esforços de cada colaborador e trazer tarefas desafiadoras e possibilidade de crescimento profissional. Deverá ser claro, ao olhar do Jefferson, como ele se comportará em relação aos seus trabalhos em equipe,



seus traços de liderança e motivação, e como isso refletirá no alcance das metas da empresa.

Jefferson não tem uma tarefa fácil pela frente, não é mesmo? Motivar as pessoas é uma tarefa bastante complicada, pois cada pessoa passa por um momento diferente da outra, tendo necessidades diferentes que as fazem voltar a trabalhar com mais afinco. Trabalhar com pessoas não é nada fácil!!



### Atenção

A administração, como estamos conhecendo atualmente, é o fruto de uma série de teorias que foram evoluindo.



### Lembre-se

Não é apenas o recebimento de um bom salário que deixa um funcionário motivado.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

#### “Teorias administrativas e suas aplicações em equipes de trabalho”

<b>1. Competência de Fundamentos de Área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Entender a evolução das principais teorias da administração e como elas podem ser aplicadas hoje em dia.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Principais conceitos relacionados à abordagem clássica, humanística, neoclássica, estruturalista, comportamental, sistêmica, contingencial e novas abordagens da administração.
<b>4. Descrição da SP</b>	A empresa de engenharia <i>Bretas</i> está passando por um problema sério: o engenheiro Junior não está conseguindo liderar de maneira eficiente os seus subordinados, pois cada um está fazendo o que quer, gerando muita confusão na execução das tarefas. Como Junior pode reverter esse quadro, liderando seus subordinados de forma mais eficiente?

## 5. Resolução da SP

Cada equipe de trabalho necessita de um tipo de liderança diferente. Se uma liderança liberal (como vem acontecendo na *Bretas*) não está trazendo bons resultados para a empresa, Junior pode adotar uma liderança mais autocrática, impondo as tarefas que devem ser seguidas pelos seus subordinados. Se preferir, Junior pode também tentar ser um líder mais democrático, trazendo seus subordinados a uma participação mais efetiva na tomada de decisão (muitas vezes, o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão, torna os funcionários mais comprometidos e motivados).



### Lembre-se

A teoria comportamental fez uma diferenciação de estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal.



### Faça você mesmo

Pense nos últimos técnicos da seleção brasileira de futebol e procure entender o estilo de liderança de cada um deles.

## Faça valer a pena

### 1. Na Hierarquia das Necessidades de Maslow:

- a) Enquanto um indivíduo não tem uma necessidade totalmente saciada, ele continua motivado para satisfazê-la.
- b) Após ter uma necessidade totalmente saciada, o indivíduo não tem mais fatores que trarão novas motivações.
- c) As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais são buscadas ao mesmo tempo.
- d) O pagamento de um bom salário é o principal elemento motivador de um indivíduo.
- e) As necessidades sociais nunca podem ser plenamente satisfeitas.

### 2. A teoria contingencial tem como principal característica:

- a) Ênfase na capacidade de efetuar processos.
- b) Ênfase no relacionamento líder e liderado.

- c) Ênfase na não padronização de ações para a resolução de um problema.
- d) Ênfase na atividade repetitiva e sistemática dos funcionários.
- e) Ênfase em círculos sociais e psicológicos para os funcionários.

**3.** Imagine a cena: o chefe de uma empresa reúne seus colaboradores e, veementemente, ordena que todas as linhas de produção parem as 17h, e que todos parem imediatamente o que estão fazendo. Esse tipo de comportamento é uma característica da liderança:

- a) Autocrática.
- b) Democrática.
- c) Liberal.
- d) Inovadora.
- e) Situacional.

# Referências

CHIAVENATO, I. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração mercadológica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2014.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

# PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

## Convite ao estudo

Seja bem-vindo à nossa nova unidade de estudo! Vamos mostrar a você, aluno, como podemos trazer aspectos e contextos que nos auxiliam (e muito!) a entender como as empresas poderão ter seus rumos analisados, diagnosticados, planejados, organizados, direcionados e controlados. Isso é familiar a você?

Na unidade 1, estudamos o processo administrativo; os conceitos da organização empresarial; e a maneira como a administração evoluiu com os seus pensadores. E, essa evolução, leva à necessidade de observar de perto o Planejamento e a Organização Empresarial, que será desdobrada nesta nova unidade, onde vamos tratar, na seção 2.1, dos principais conceitos relacionados aos tipos de planejamento empresarial; em seguida, na seção 2.2, vamos ver como se estabelecem os desenhos organizacionais; na seção 2.3, vamos entender os estilos de direção e liderança; e, na seção 2.4, vamos fechar com o controle estratégico.

As competências que serão desenvolvidas nesta unidade são alicerçadas no conhecimento dos principais conceitos sobre administração e economia, com ênfase no detalhamento das funções que compõem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle). Nosso objetivo é mostrar as ferramentas administrativas que devem ser usadas para que as etapas do processo administrativo sejam cumpridas de forma eficiente.

Todos os conceitos que serão aprendidos na Unidade 2 estarão sendo estudados através de micro e pequenas empresas de vários segmentos da economia. As micro e pequenas empresas correspondem a 99% das empresas brasileiras (<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>. Acesso em 21 de novembro de 2015). No entanto, baseado nos dados do SEBRAE, cerca de 27% das micro e pequenas empresas fecham as suas portas antes de completarem dois anos de vida (<http://www.fiesp.com.br/noticias/taxa-de-mortalidade-das-micro-e-pequenas-empresas-e-menor-em-sao-paulo-na-comparacao-com-brasil/>. Acesso em: 09 nov. 2015). De acordo com o Sebrae (<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>. Acesso em: 21 nov. 2015), o que faz essas empresas finalizarem suas operações de forma tão precoce é a falta de planejamento e erros de administração. Assim, a profissionalização da gestão das micro e pequenas empresas é fundamental para que elas se perpetuem no mercado (<http://www.informazione4.com.br/cms/opencms/desafio21/artigos/gestao/organizando/0002.html>). Acesso em: 7 nov. 2015).

Para que você possa ter argumentos em relação a como proceder para a profissionalização de empresas, vamos estudar nesta unidade os conceitos de estruturas dos processos administrativos que são essenciais para que uma linha de gestão seja implantada nas empresas. Vamos em frente! Espero você nas seções de estudo!

# Seção 2.1

## Planejamento empresarial

### Diálogo aberto

Aluno, na unidade 2, estudaremos de forma detalhada todo o processo administrativo. Ele será importante para que você tenha entendimento de como as empresas podem ser competitivas nas áreas em que atuam. A competitividade pode ser obtida por diversas formas, e cada organização terá de entender como se aplicam os passos do processo administrativo de forma eficiente para que sejam capazes de atender todas as necessidades de seus exigentes consumidores.

Na seção 2.1, veremos o passo 1 do processo administrativo: o planejamento. Você já parou para pensar que tudo pode ser planejado em nosso dia? Se antes de dormirmos, já esquematizamos a que horas acordaremos no dia seguinte, o que vamos tomar de café da manhã, a que horas sairemos de casa, etc., parece que tudo flui mais tranquilamente ao longo do dia, não é mesmo? No entanto, nem sempre fazemos esse planejamento, e parece que isso também é uma prática comum nas pequenas empresas. Em um universo de empresas que estão carentes de profissionalização, principalmente em seus processos administrativos, há muitas desculpas usadas para os gestores não planejarem: não sei como começar; não tenho como investir em gente e processos; não tenho tempo de parar o que estou fazendo. E, por isso, o tempo passa, e como passa rápido!

Inserida nesse contexto está a empresa *Baldoni* que trabalha com produtos apícolas, ou seja, com produtos feitos por abelhas (mel, cera, etc.). Essa empresa está no mercado há 35 anos, possui excelente estrutura física, área produtiva, um *mix* de produtos elaborado e bem feito. Atende apenas alguns consumidores diretos em sua loja própria e faz terceirização de envase, para outros produtores apícolas da região. Em concursos realizados na região, o seu produto final, o mel, foi escolhido o de melhor qualidade.

Você pode estar se perguntando: essa pequena empresa é líder no mercado em que atua, certo? Não! Gustavo, um investidor, visitou a *Baldoni* há algum tempo e notou que seria muito interessante se pudesse fazer com que essa empresa fosse “alavancada”. E aí começa a nossa história. Gustavo, o investidor, resolveu fazer uma proposta ao dono da *Baldoni* e comprou-a. Iniciando seu trabalho, ele identificou que a empresa não está estruturada administrativamente, já que está produzindo sem uma estratégia definida, somente entregando os pedidos que recebe. Com isso, Gustavo precisa fazer urgentemente algo para que o retorno do seu investimento aconteça rapidamente, e que a *Baldoni* possa ser uma empresa estruturada, crescendo e se desenvolvendo para enfrentar os seus novos desafios. Ou seja, Gustavo quer fazer a empresa crescer, mas não sabe qual é a melhor forma de se planejar isso. O que deverá ser feito? Qual estratégia ele deve usar para fazer a *Baldoni* crescer ou se desenvolver?

Nesta seção, aluno, vamos mostrar conceitos e contextos sobre planejamento empresarial, passando pelas estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas para que elas atinjam seus objetivos. A nossa ideia é que você possa ajudar o Gustavo a fazer a *Baldoni* crescer. Vamos embarcar nesta nova estação? Vamos lá, juntos!

## Não pode faltar

Gustavo, o novo proprietário da *Baldoni*, está com um desafio e tanto pela frente. As empresas, que buscam se profissionalizar, têm como resultado final a possível conquista de vantagem competitiva e a possibilidade de garantir a sua sobrevivência e crescimento. Note que, sem colocarmos muitos pontos de reflexão, fizemos uma sequência: primeiro se arrumar, depois pensar no que vai ser feito, e depois seria como popularmente é dito, correr para o abraço. Para isso, uma palavrinha deverá ser incluída: planejamento. Pergunto: o que você entende por planejamento?

Vamos pensar juntos. Planejamento é a forma de criar um plano para atingir algum objetivo em longo prazo. Isso mesmo, longo prazo. Pois, nas urgências, o planejamento não se constitui. Essa conotação de antecedência e urgência é importante. Lembre-se da última vez que você quis fazer uma viagem mais longa, de carro, ou qualquer outro transporte: você deve ter feito o **planejamento** de qual caminho iria pegar, quantas paradas iria fazer, quanto iria gastar com pedágios, combustível, hospedagem. Enfim, após o

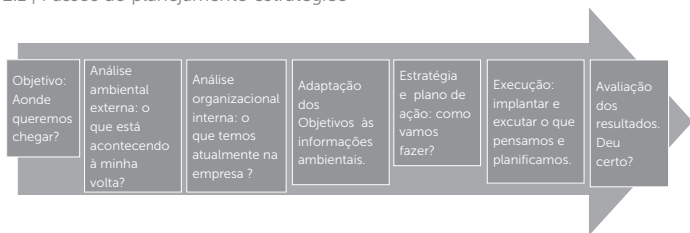


planejamento, você se preparou para ir para a estrada, e sentiu-se mais seguro ao fazer a viagem.

No contexto empresarial, não é diferente. Classicamente, o planejamento é uma técnica em que a empresa absorve as incertezas do futuro e permite maior consistência no desempenho das organizações (CHIAVENATO, 2007). Mas isso quer dizer que o planejamento é feito com a ajuda de uma bola de cristal, onde o futuro vai ser visto? Não, claro que não! O grande benefício do planejamento é reconhecer que as ações que a empresa tomar hoje, no presente, serão altamente impactantes para o seu futuro.

Outro fator constante e de suma importância, é ter a dimensão do que será feito. Na Figura 2.1, desenhamos uma linha que ajudará a entender a dimensão e os passos do que deve ser feito, durante o planejamento.

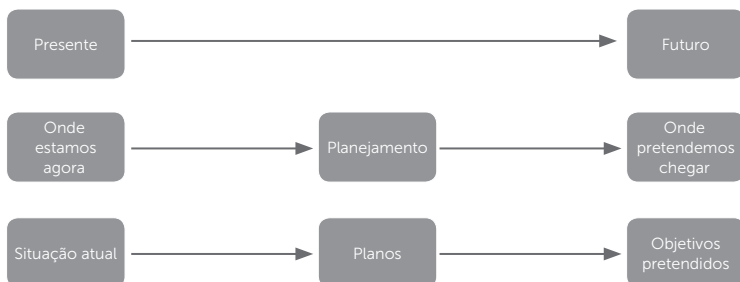
Figura 2.1 | Passos do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2007).

Perceba na Figura 2.1 que existe uma sequência: parte-se de um objetivo e chega-se, necessariamente, na avaliação dos resultados. Planejamento é o reconhecimento do atual momento da empresa como formador do futuro. Mais ou menos assim: se eu não souber quanto custa cada pedágio da estrada que vou usar, o meu dinheiro será suficiente?

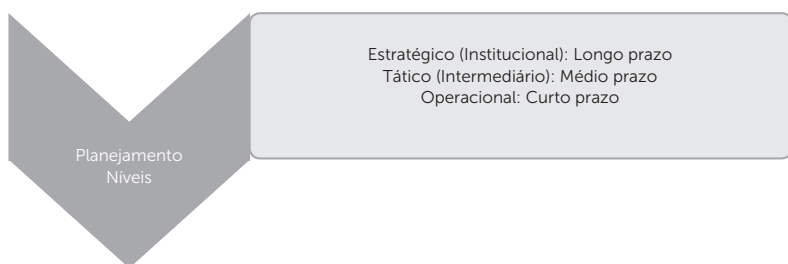
Figura 2.2 | Premissas básicas do planejamento empresarial



Fonte: Chiavenato (2007, p. 139).

Vamos andar mais alguns passos? O planejamento empresarial, conforme visto na Figura 2.2, faz uma leitura de linhas entre presente e futuro. E nessas linhas temporais, as fases “onde estamos agora” e “onde queremos chegar” são de suma importância para que se faça algo na empresa. Por isso, aquele termo popular “para ontem” não cabe aqui, já que o planejamento empresarial é dado como macro orientado, ou seja, pensa na empresa como um todo (termo macro) e se orienta pelas suas necessidades, se desdobrando em outros planejamentos dentro dos níveis organizacionais da empresa.

Figura 2.3 | Planejamento estratégico nos níveis organizacionais

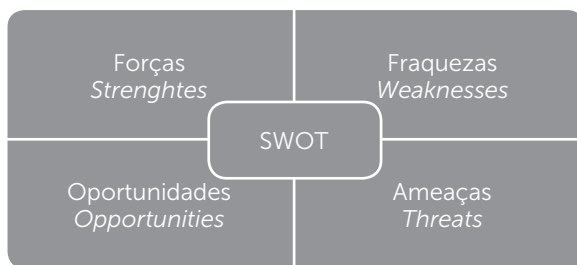


Fonte: O autor.

A Figura 2.3 ajuda a enxergar como o planejamento, para ser efetivo, é elaborado por meios diferentes, sendo distribuído nos níveis organizacionais da empresa. Entre os níveis organizacionais estão os níveis institucional, intermediário e operacional. Em um primeiro momento, para entender como o planejamento se constitui, precisamos nos alinhar como a empresa está pensando em atingir alguns **objetivos**. Mas como assim, a empresa pensando? Como dissemos a pouco, não é “para ontem”, a empresa precisa pensar de forma escalonada e distribuída por tempos. No nível institucional, o planejamento trata as ações de forma ampla e envolve todas as partes da empresa (ele é chamado de **planejamento estratégico**). Tudo, exatamente tudo, deve ser pensado em longo prazo, podendo ser visto e aplicado durante muitos anos, em muitos casos. E com o tempo, o planejamento aparece como uma luz diante dos desafios organizacionais, por isso, é de extrema importância que ele esteja de acordo com a missão, visão, valores da empresa (já estudados anteriormente).

É um trabalho árduo, desenvolver e ratificar quais são os objetivos de uma empresa, pois muitas vezes eles não condizem com a realidade da companhia (não adianta, por exemplo, uma empresa querer conquistar, em um ano, 60% dos consumidores do produto X, se hoje ela tem apenas 2% desse mercado, não é mesmo?). Para que a empresa tenha uma noção de qual é a sua real condição, ela pode fazer uma análise ambiental, utilizando um conceito que traduz essa realidade: a análise SWOT. Esta análise faz a verificação tanto do ambiente interno (os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes, como por exemplo: utilização de tecnologia de ponta (ponto forte), falta de programa de treinamento dos funcionários (ponto fraco); alto investimento em propaganda (ponto forte); distribuição lenta das mercadorias (ponto fraco); etc.), como o ambiente externo da empresa (as oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado, tais como: entrada de um novo concorrente (ameaça); diminuição de tributos aprovada pelo governo (oportunidade); falta de mão de obra qualificada no mercado (ameaça); taxas de juros mais baixas, que estimula o consumo (oportunidade); etc.) Os cruzamentos dessas variáveis vão trazer informações importantes para a continuidade dos próximos passos do planejamento, conforme Figura 2.4.

Figura 2.4 | Análise SWOT



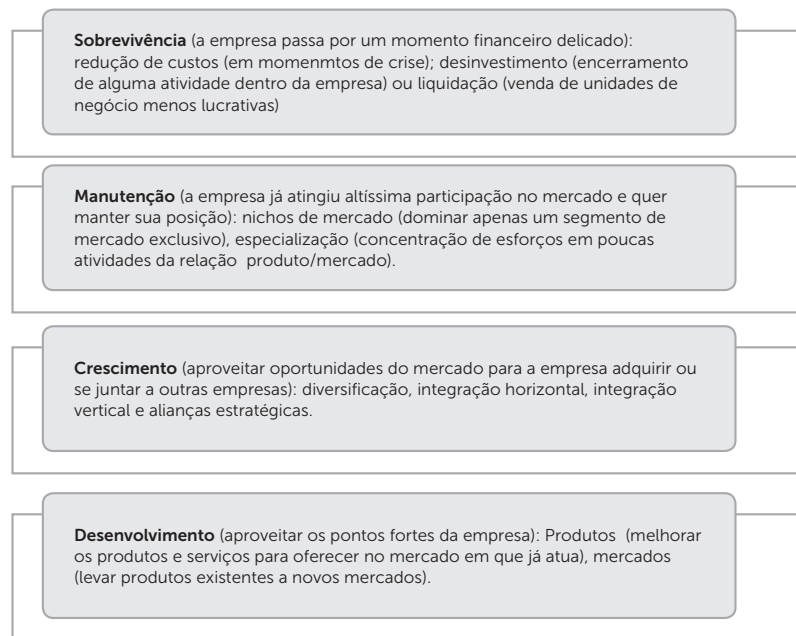
Fonte: O autor.

Observado a Figura 2.4, por exemplo, pense em um restaurante: se no momento de pico, os garçons não dão conta de atender os clientes com qualidade, essa demora é uma fraqueza, certo? Agora, se neste mesmo restaurante existe um serviço que é diferenciado, por conta da rapidez da entrega no seu *delivery*, estamos mostrando uma força, não é mesmo? Agora, se uma empresa de *fast food* concorrente abrir uma unidade ao lado da sua empresa,

isso não seria uma ameaça? Já se a iluminação pública da rua onde está o restaurante for completamente modernizada, isso não é uma oportunidade? Com o exemplo, você conseguiu perceber como os pontos fortes e fracos aparecem dentro da sua empresa (ambiente interno), enquanto que as ameaças e oportunidades estão fora (ambiente externo) da empresa?

Com a análise setorial estabelecida após a elaboração da matriz SWOT, o próximo passo é a estruturação da estratégia. Essas estratégias podem ser de: sobrevivência, manutenção, crescimento e de desenvolvimento. Na Figura 2.5, podemos ter mais ideia destas estratégias.

Figura 2.5 | Estratégias



Fonte: Adaptado de Aaker (2007) e Oliveira (2007).

As estratégias de crescimento são bastante utilizadas pelos gestores. Na estratégia de integração horizontal, uma empresa compra uma concorrente que atua no mesmo setor (por exemplo: O Banco Santander comprou o Banco Real). Na integração vertical, uma empresa compra outra que faz parte da mesma cadeia produtiva, o que caracteriza uma integração vertical para

trás (acontece quando uma empresa compra seus fornecedores de recursos ou matérias-primas (exemplo: a *Kelloggs* compra as fazendas que produzem o milho utilizado para fazer o sucrilhos), ou uma integração vertical para frente (quando a empresa compra o prestador de serviços que distribui o seu produto, ou a loja que vende a sua mercadoria, por exemplo, se a *Kelloggs* comprar a empresa de transporte que leva o sucrilhos para os supermercados, temos uma integração vertical para frente). Na diversificação, uma empresa adquire outra que atua em um segmento diferente da empresa compradora (empresas que não são do mesmo setor, nem fazem parte da mesma cadeia produtiva, como por exemplo: a *Cica* - Companhia Industrial de Conservas Alimentícias, foi comprada pela *Unilever Brasil* e isso pode ser considerado uma diversificação não relacionada, visto que, até então, a *Unilever* atuava basicamente com produtos de higiene e beleza, e não com alimentos). As alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas cooperam em determinada área de negócio para trazer vantagens mútuas.

No entanto, é de suma importância que os planejamentos tenham foco na execução. De nada adianta para uma empresa, traçar seus objetivos, fazer uma análise ambiental e escolher uma estratégia para alcançar suas metas, se tais etapas não saírem do papel, ou seja, não forem colocadas em prática. Um educador, grande empresário, chamado Gabriel Mário Rodrigues, em uma reunião de trabalho disse, certa vez: "a gaveta sempre terá muitas ideias. O que falta, é alguém abrir e fazer alguma funcionar. ".

No nível intermediário, o planejamento aparece novamente, mas pensado em médio prazo (ele é chamado de **planejamento tático**). As partes que compõem a empresa podem ser analisadas individualmente, e já contam com o planejamento do nível institucional em curso (que é abrangente!). Aqui, no nível intermediário, entram as linhas de gestão, como o gerenciador de áreas que fazem com que a empresa, como um sistema aberto (lembra disso?), trate as relações entre cada aspecto individual, de acordo com o que foi pensado em aspecto global. Também, neste nível, o planejamento é mais detalhado, pois atinge áreas específicas da empresa de forma mais direta.

Já no nível operacional, o planejamento é de curto prazo, pois ali estão, efetivamente, acontecendo as ações (ele é chamado de **planejamento operacional**). A sua característica, como planejamento, é que seja muito detalhado e tenha alto grau de análise, pois deverá abordar cada tarefa a ser executada, de forma individual.

Figura 2.6 | Planejamento empresarial nos níveis organizacionais



Fonte: Chiavenato (2007, p. 48).

A Figura 2.6 mostra o desdobramento do planejamento empresarial nos seus níveis. Perceba, nesta figura, como cada nível é abastecido de informações, através de suas atribuições dentro dos planejamentos, sejam eles de longo, médio ou curto prazo. O que é muito importante e que deve acontecer, é que o planejamento operacional e o planejamento tático devem estar em conformidade com os objetivos de longo prazo da instituição, pensados no planejamento estratégico. Assim, cada área da empresa faz com que suas ações sejam tomadas, de forma que seus resultados estejam de acordo com o primeiro planejamento, feito e distribuído por meio do nível institucional.



## Assimile

O planejamento estratégico pode ser uma condição de vida de uma organização. Tem como início, o entendimento da missão, visão e valores organizacionais, para, a partir disso, buscar resultados em longo prazo. Para isso, existem níveis que são inerentes aos processos de uma empresa: nível institucional, tático e operacional. Em cada um deles, o planejamento existe, sendo de maior abrangência no caso do nível institucional; abrangência parcial e pontual no nível tático; e planejamento orientado aos micros processos no caso do nível operacional. Cada uma dessas partes interage entre si, trazendo as informações necessárias em relação ao planejamento global da organização.

Quanto mais profissionalizada a empresa, em termos administrativos, maior a necessidade do planejamento empresarial. E aí está o convite: vamos aplicar esses conhecimentos?

Te vejo mais a diante. Até lá!



## Pesquise mais

Para melhor entender como analisar as sequências para a aplicação do planejamento estratégico, leia a coluna do link <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-aplicacao-do-planejamento-estrategico-na-realidade-brasileira/12017/> (acesso em: 8 nov. 2015) e faça uma correlação com as condições de mercado.



## Refleta

A taxa de mortalidade das empresas de pequeno porte, muitas vezes, dá-se por conta da falta de profissionalismo, nas suas condições de gestão. Uma boa reflexão, para que possamos discutir, seria a forma de estabelecer algum tipo de educação empresarial, de forma mais ampla, em relação ao que já existe. Em sua opinião, seria viável esse tipo de condição?



## Vocabulário

Vantagem competitiva é a razão pela qual um cliente prefere fazer negócio com uma empresa, em detrimento de outra. Essa vantagem pode ser de custo (o que deixa o preço da mercadoria mais barato), ou diferenciação (características especiais de um produto/serviço que o tornam diferente frente às mercadorias dos concorrentes).

Cadeia produtiva: conjunto de atividades consecutivas desde a produção do insumo até a produção, distribuição e comercialização da mercadoria final.



## Exemplificando

Marcos, maior executivo da LabFlex, uma empresa de venda de produtos e maquinários para a indústria química, fez uma reunião com os diretores, e sua ordem é que aumentem as suas vendas em 30%, ao longo dos próximos 5 anos (isso é planejamento estratégico). Em outra reunião, os diretores chamaram os gerentes de vendas, e distribuíram metas, para que no próximo mês já haja um crescimento de 5% em relação ao mesmo período do ano anterior, já projetando o crescimento em longo prazo, dada a ordem do Marcos (isso é planejamento tático). Os gerentes, munidos dessa missão e informações, reuniram os vendedores de campo, e estabeleceram um aumento de 2,5% nas vendas, a cada mês, a partir daquela ordem (isso é planejamento operacional). Consegue perceber uma linha de tempo, e uma linha de comando sobre as ações? Esse exemplo traz esse raciocínio de como o desmembramento do planejamento da empresa acontece no longo, médio e curto prazos.



## Faça você mesmo

Pesquise, para aumentar seu leque de conhecimento, quais são os órgãos privados (ou não) que fazem trabalhos de consultoria para profissionalização de empresas. Um conhecido é o SEBRAE. Faça visita em seu site, e descubra alguns aspectos interessantes sobre ferramentas de apoio ao pequeno empresário.

## Sem medo de errar

Olá, aluno! Você conseguiu acompanhar como o planejamento empresarial é elaborado e distribuído nos níveis organizacionais de uma empresa? Um dos fatores primordiais para que as empresas se profissionalizem é a aplicação de um correto planejamento dentro dos níveis: institucional, intermediário e operacional.

A elaboração de um planejamento empresarial é fundamental para as empresas. No entanto, se aquilo que foi pensado durante o planejamento não for colocado em prática, todo o trabalho de se planejar não terá significado algum. De acordo com o artigo disponível no link: <http://dtcom.com.br/como-elaborar-um-planejamento-realista/> (acesso em: 21 nov. 2015), um percentual muito grande de planejadores tem muita dificuldade em executar as estratégias almeçadas para a empresa.



Não basta apenas traçar o que deverá ser feito, mas precisamos executar o que foi planejado. Voltamos ao caso da *Baldoni*. O Gustavo adquiriu a empresa, que tem um mel de ótima qualidade, novas possibilidades e oportunidade de crescimento. Por isso, Gustavo quer fazer a empresa crescer e se desenvolver, mas não sabe qual é a melhor forma de fazer isso. Antes do Gustavo traçar uma estratégia de crescimento ou desenvolvimento para a *Baldoni*, ele deve seguir os passos do Planejamento Estratégico, conforme a Figura 2.1. Depois, ele precisa estudar se a *Baldoni* tem condições de adquirir outras empresas (estratégia de crescimento) ou se ela vai focar sua ação numa estratégia de desenvolvimento, melhorando seus produtos para oferecer no mercado em que já atua, ou se vai levar o produto existente a novos mercados.

Existem muitas estratégias de crescimento e desenvolvimento. Mas, antes de adotá-las, Gustavo deve traçar os objetivos da *Baldoni* e fazer uma análise ambiental para ter uma visão geral de todo o mercado apícola. Planejar é essencial para qualquer empresa.



### Atenção

A elaboração de um planejamento estratégico deve seguir várias etapas. O não cumprimento de alguma delas pode deixar o planejamento comprometido.



### Lembre-se

As estratégias só são traçadas, após o estabelecimento dos objetivos da empresa e da elaboração da análise ambiental.

## Avançando na prática

### Pratique mais!

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

#### "Home Office"

#### 1. Competência de fundamentos de área

Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.

<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Relacionar planejamento e níveis organizacionais
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Principais conceitos relacionados aos tipos de planejamento empresarial (estratégico, tático e operacional.)
<b>4. Descrição da SP</b>	<p>Atualmente, um modelo de trabalho muito próximo aos empreendedores que estão se lançando no mercado é a atuação em "home-office" (trabalhar da própria casa). Isso diminui os custos de operação com aluguel, luz, água, etc., pois a mesma estrutura da casa da pessoa se fixa como a sua estrutura de trabalho.</p> <p>É nessa situação que se encontra Rinaldo. Ele adquiriu uma máquina de fazer fraldas, e trabalha sozinho, em casa. Fez algum tipo de divulgação e está conseguindo clientes! Vai atender os pequenos mercados de seu bairro. Mas, no seu dia a dia, em casa, tem a esposa, os filhos, o cachorro, e o papagaio, que tiram a concentração dele. E, ele está com um sério problema, seus clientes já não estão sendo abastecidos com o seu produto. E agora, como Rinaldo deverá proceder, para sair desse problema? Será que ele deve se planejar melhor?</p>
<b>5. Resolução da SP</b>	<p>Que situação, não é? A empresa está começando a tomar corpo, mas do jeito que andam as coisas, ela está fadada ao insucesso. Um tema recorrente, e importante, é a profissionalização de empresas, independentemente de seu porte. Nesse caso, o Rinaldo terá de pensar como começar a se profissionalizar. E isso vai depender de que tipo de ação ele vai tomar, começando com a elaboração de um planejamento correto, observando as suas possibilidades para fazer uma linha entre presente e futuro.</p>



### Lembre-se

Um bom planejamento empresarial passa pela distribuição eficiente das ações entre seus níveis institucional, intermediário e operacional.



### Faça você mesmo

Pesquise em sites da *internet* quais são as condições que levam as pessoas a abrirem o seu próprio negócio: que tipo de situações as levam a fazer isso, e como faz falta a profissionalização do negócio para evitar sua morte antecipada?

## Faça valer a pena!

**1.** Quando elaboram a matriz SWOT, as empresas, ao analisarem seu ambiente interno, buscam entender:

- a) Forças e fraquezas.
- b) Oportunidades e ameaças.
- c) Forças e ameaças.
- d) Oportunidades e forças.
- e) Fraquezas e oportunidades.

**2.** Planejamento é uma técnica em que:

- a) A empresa inicia um novo ciclo.
- b) A empresa absorve as incertezas do futuro.
- c) A empresa reestrutura seu quadro de funcionários.
- d) A empresa reestrutura seu sistema produtivo.
- e) A empresa reinicia projetos abandonados.

**3.** Quais são os 4 tipos de estratégias que uma empresa pode utilizar para atingir seus objetivos?

- a) Estratégias de sobrevivência, manutenção, contra-ataque e desenvolvimento.
- b) Estratégias de sobrevivência, contra-ataque, crescimento e desenvolvimento.
- c) Estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.
- d) Estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento e contra-ataque.
- e) Estratégias de contra-ataque, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

## Seção 2.2

### Desenhos organizacional e departamental

#### Diálogo aberto

Olá, aluno! No começo desta unidade, na seção 2.1, trouxemos a realidade de que muitas empresas precisam se profissionalizar para alcançar seus objetivos. Conseguiu entender que essa profissionalização exige um planejamento? Ao se planejar algo, as situações pensadas são distribuídas nos níveis organizacionais da empresa para que todos sejam envolvidos na mesma ação! Se ainda restou alguma dúvida, volte a consultar seu livro didático.

Você já foi a alguma loja de departamentos, daquelas grandes, que existem em muitos *shoppings*? Acredito que já deve ter ido, algumas vezes. O que você percebe ao entrar em um estabelecimento como esse, no ato de procurar algum produto? Essa pergunta é muito simples de ser respondida: normalmente, os produtos estão classificados e expostos por seu gênero (se masculino ou feminino) ou por tamanhos, ou por marcas, ou por tipos, ou por idades. Enfim, nota-se que existiu um prévio estudo para que eles fossem separados para facilitar sua vida. E esse comparativo, é bem próximo ao que uma empresa precisa, para se organizar.

De acordo com a metodologia do SEBRAE, com base em critérios do IBGE, (disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 5 dez. 2015), considera-se uma indústria de pequeno porte aquela que tem entre 20 e 99 funcionários, e nesse contexto, vamos fazer uma visita à empresa *Diretto*, que produz brinquedos, contando com 48 colaboradores, sendo 33 funcionários responsáveis desde a recepção do pedido até a entrega do brinquedo para o setor de logística (distribuição da mercadoria), que é feito por uma transportadora terceirizada; e 15 funcionários na área administrativa que não sabem exatamente o que precisam fazer, havendo uma

certa confusão entre eles. Um estudo feito por Alexandre, diretor de operações da *Diretto*, demonstrou que, em várias situações, muitos funcionários realizavam atividades que outro colaborador já estava realizando, havendo uma duplicidade desnecessária na tarefa. Em outras vezes, ele percebia que os funcionários não sabiam a quem se reportar, quando tinham alguma dúvida, nem tinham conhecimento de qual profissional iria cobrá-los da realização de alguma tarefa. Uma das graves consequências disso, era que, constantemente, os brinquedos demoravam muito para ficar prontos, o que trazia perdas financeiras significativas para a *Diretto*. Como a empresa tem pretensões de participar de uma licitação para ser produtora de brinquedos licenciados de uma marca mundial, mudanças precisam ser feitas imediatamente, já que essa marca não vai entregar isso a qualquer fabricante, certo? E agora, o que o Alexandre tem de fazer, para começar a mudar a empresa? Como ele pode dividir as tarefas para que o trabalho dos colaboradores fique mais organizado, contribuindo para a produção ser feita de forma mais rápida e eficiente?

Diante desse cenário, o nosso objetivo está focado no entendimento dos conceitos relacionados ao desenho organizacional, entendendo os diferentes tipos de organização e as diferentes formas de departamentalização, para que você, aluno, conheça os principais conceitos sobre administração e economia, ajudando Alexandre a resolver a situação que lhe foi apresentada. Vamos em frente.

## Não pode faltar

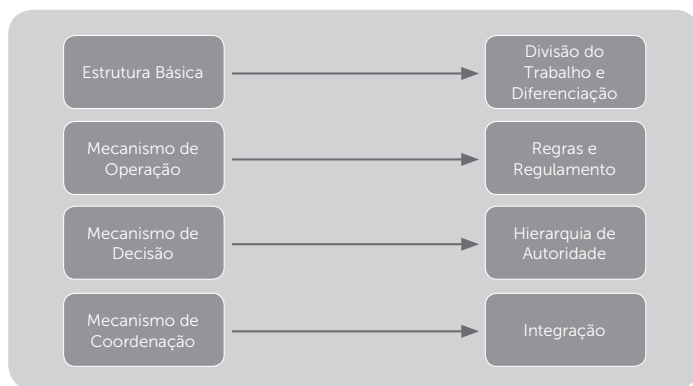
Olá, futuro engenheiro. Estamos de volta, agora com um assunto que traz informações sobre a construção de melhorias na divisão das tarefas organizacionais. Na nossa última seção, lemos muito sobre a importância de uma empresa ter seus processos profissionalizados, mas, essa profissionalização só se consolida se houver o mínimo de **organização**, concorda? Mas, como podemos organizar uma empresa?

O primeiro passo da organização empresarial se dá pela elaboração de um **desenho organizacional**. Assim, em um primeiro momento, precisamos refletir sobre a palavra “desenho”. O que seria esse “desenho”, em sua opinião? Pensando juntos, podemos definir que o desenho corresponde aos traços, formas, e linhas que nos remetem a algum tipo de imagem. E, na nossa

concepção administrativa, ou seja, na construção de um desenho organizacional, a forma de pensar é a mesma: teremos que chegar a uma imagem.

Cada parte integrante do desenho organizacional fará uma ligação entre as responsabilidades existentes na empresa, ou seja, ele está ligado ao nível institucional da empresa (lembra que já vimos esse conceito?), com a missão de definir sua estrutura básica, através da maneira como cada tarefa existente na corporação será distribuída entre as divisões, departamentos, unidades de negócio, equipes, cargos e responsabilidades de cada um. Também, em consonância aos grupos criados, o desenho organizacional ajuda a entendermos que tipos de recursos deverão ser alocados em cada área, sejam eles humanos, tecnológicos, instrumentais ou de informação. Veja na Figura 2.7 o que precisamos para começar a desenhar algo na organização!

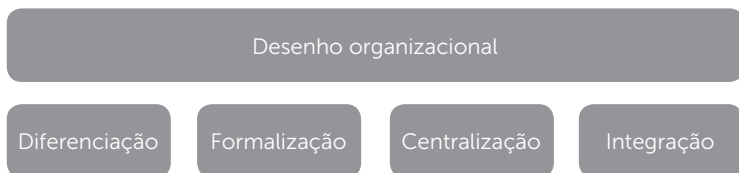
Figura 2.7 | Os requisitos fundamentais do desenho organizacional



Fonte: Chiavenato (2007, p. 197).

Um desenho organizacional, na sua essência, deverá seguir alguns pilares, para que se sustente e tenha condições de estruturar a empresa. E esses pilares são as relações que formam a diferenciação (estrutura básica), formalização (mecanismo de operação), centralização (mecanismo de decisão) e integração (mecanismo de coordenação) das atividades de um processo. Por exemplo, no caso da *Diretto*, a elaboração de um desenho organizacional possibilitaria o entendimento de como cada atividade da manufatura (e da administração) deve ser dividida, regulada, subordinada e coordenada.

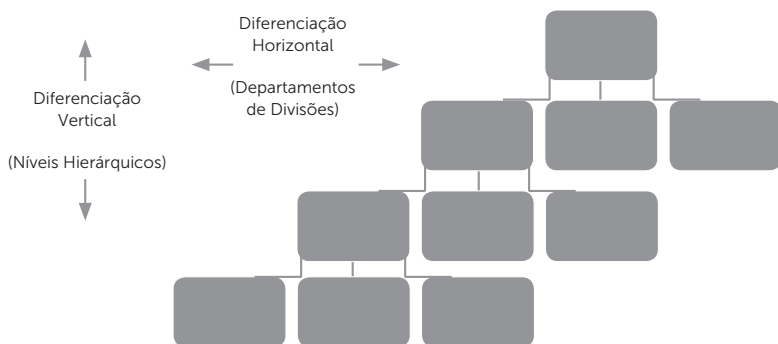
Figura 2.8 | Os requisitos fundamentais do desenho organizacional



Fonte: O autor.

Na Figura 2.8, temos visualmente como destacar os pilares do desenho organizacional. Não ficou mais agradável e fácil de identificar? Essa é a provocativa, pois cada um dos itens dispostos tem importância para a consolidação do desenho organizacional. A diferenciação define como as tarefas serão divididas na empresa, trazendo separações do trabalho em subsistemas e em níveis hierárquicos, em dois sentidos: horizontal (onde a empresa é segmentada em departamentos), e vertical (onde se observa a escala hierárquica da empresa, com a apresentação de níveis de autoridade). A melhor forma de fazermos isso é através de ferramentas conhecidas como organogramas. Mas, o que seria esse organograma? Simples: são desenhos, como gráficos, que demonstram em linhas, os formatos de gerenciamento de uma organização. Suas linhas verticais e horizontais demonstram relações de atividades e suas devidas posições hierárquicas, conforme a Figura 2.9:

Figura 2.9 | Organograma indicando sentidos: vertical e horizontal



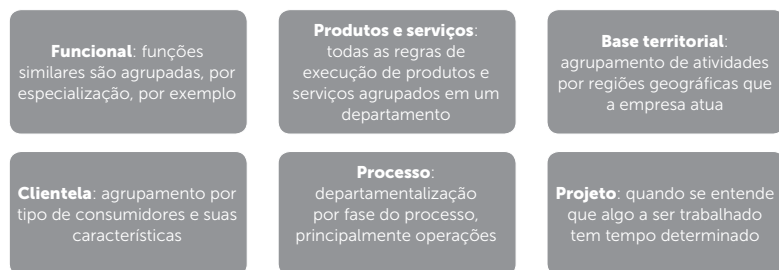
Fonte: Chiavenato (2007 p. 199).

Veja que na Figura 2.9 fica claro que existem divisões organizacionais, pois existem as linhas e caixas, sendo que, usualmente, em cada caixa se demonstra o cargo e o setor de uma empresa. Facilmente percebemos também que, quanto mais alta

está essa caixa no organograma, mais alto é o cargo do colaborador, dentro da hierarquia estabelecida. Por exemplo, na caixa mais acima do gráfico poderia aparecer um diretor presidente da empresa, na sua sequência, abaixo, um gerente de marketing, um gerente financeiro, e um gerente de recursos humanos; e depois, abaixo do gerente de marketing, por exemplo, uma equipe de coordenadores (coordenador de mídia, coordenador de embalagem, coordenador de marca, etc.), e assim por diante... Reforçamos a percepção de que cargos que estão na mesma altura (linha) do organograma possuem o mesmo nível hierárquico, sendo diferenciados apenas pelos seus departamentos. Com isso é possível saber como se portar, diante do fluxo de informações, e também como as áreas podem responder a algum nível decisório. Um ponto de atenção é a capacidade de entender que quanto maior a ação do ambiente externo sobre a empresa, mais tarefas são necessárias para execução, o que traz substantiva necessidade da diferenciação organizacional.

O tipo de departamentalização exemplificado é chamado de funcional (baseado na similaridade (homogeneidade) das funções dos funcionários de uma empresa). No entanto, a departamentalização também pode ser feita com base em outros critérios, conforme Figura 2.10:

Figura 2.10 | Tipos de Departamentalização



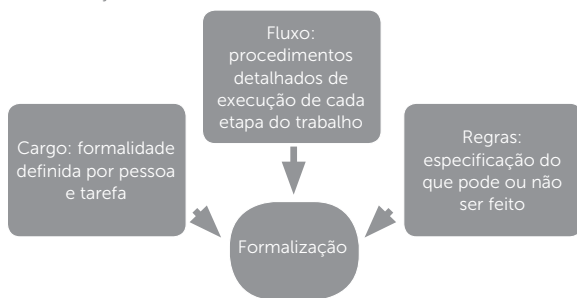
Fonte: O autor.

O segundo pilar é a **formalização**, que é a composição, descrição e especificação do cargo, do fluxo de trabalho e das regras e regulamentos envolvidos em qualquer empresa. Vamos, brevemente, entender como a estrutura da formalização é composta? A formalização por cargo descreve e especifica todos os aspectos relacionados a cada tarefa (por exemplo: o que faz um caixa



de supermercado, ou um repositório de mercadorias nas gôndolas? Por outro lado, podemos trazer uma formalização por fluxo onde temos as instruções descritas de cada etapa que compõe cada tarefa (por exemplo: em uma linha de produção de carros (lembra-se de Ford?), teremos que descrever cada etapa de fabricação do automóvel, bem como o passo a passo da montagem de todo o veículo, até que ele seja finalizado). E, por fim, temos a formalização por regras que deixa claro o que pode ou não ser feito, como, por exemplo, um atendente de farmácia não pode aplicar uma injeção que só o farmacêutico está habilitado, etc. Veja na Figura 2.11, como a formalização pode ser feita:

Figura 2.11 | Formalização



Fonte: O autor.

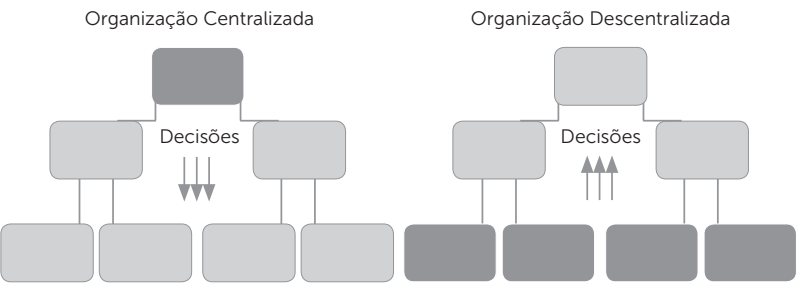
O terceiro pilar deste processo é a **centralização**, ou seja, os mecanismos de decisão formados a partir da distribuição de poder e da hierarquia da autoridade. Neste requisito do desenho organizacional, a empresa pensa em questões relacionadas às decisões, que podem ser mais centralizadas, ou mais descentralizadas. Quando tratamos de modelos centralizados, as decisões ficam no âmbito institucional, ou seja, sempre o maior nível hierárquico (alta cúpula) comandará o que deve ser feito. As desvantagens dessa centralização se referem a: sobrecarga em cima do tomador de decisão, a tomada de decisão acontece longe da área do problema (um problema acontecido na área produtiva de uma fábrica será resolvido por uma pessoa que pouco vai à linha de produção, por exemplo), e alta dependência da cúpula (quando a tomada de decisão fica dependente de uma (ou poucas) pessoa, se ela falhar (adoecer), não há ninguém com experiência para assumir tal responsabilidade). Mas, a centralização pode trazer vantagens para a empresa: tomador de decisão com uma visão mais global e com experiência; maior controle e padrão nos procedimentos e decisões; inexistência de duplicidade de tarefas;

e boa comunicação vertical (entre níveis hierárquicos diferentes). Já, quando falamos de modelos descentralizados, temos uma tomada de decisão dividida entre os envolvidos na operação, ou na tramitação intermediária. Um dos benefícios dessa descentralização é que o tomador da decisão está mais próximo do local onde aconteceu o problema; além disso há uma maior satisfação da equipe por ela se envolver na tomada de decisão, sendo esse um grande fator motivador. Mas, podem ocorrer desvantagens: algumas disputas departamentais, o que prejudica a decisão como um todo; os tomadores de decisão são menos experientes; falta de uniformidade nas decisões; dificuldade de responsabilização por um problema; e possibilidade de duplicação de tarefas.

Mas, qual modelo é o mais recomendado? O mais centralizado ou o mais descentralizado? Depende. Como vimos, ambos possuem vantagens e desvantagens, devendo ser bem avaliados antes de serem implementados. Por exemplo, não é incomum em um modelo mais centralizado, situações em que a autorização de determinado pagamento (por exemplo) não ser feita (gerando atraso no pagamento da fatura), porque só o dono da empresa tem o poder dessa autorização, mas ele está viajando. Em um modelo descentralizado, esse problema pode não existir, por ter outros responsáveis, mas poderemos visualizar problemas de falta de padronização de ações, já que existem vários tomadores de decisão.

Na Figura 2.12, podemos ver que numa organização mais centralizada, a decisão é tomada de cima para baixo, enquanto que na organização descentralizada, ela vem de baixo para cima (pois é delegada e dividida).

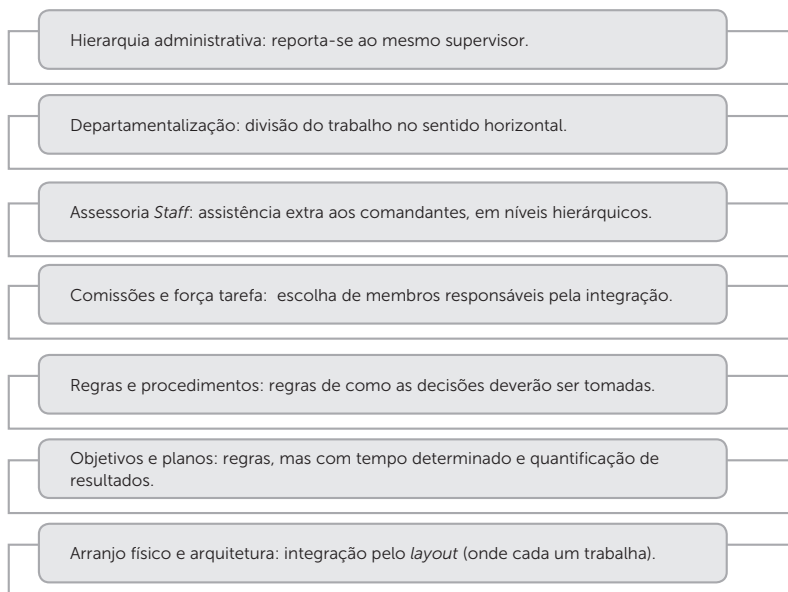
Figura 2.12 | Centralização x Descentralização



Fonte: Chiavenato (2007, p. 200).

Na **integração**, que é o quarto pilar do desenho organizacional, temos a coordenação de todos os cargos e processos que foram segmentados, gerando um entrosamento entre todos os envolvidos na organização, já que são estabelecidas relações entre as diferentes atividades. A integração busca a convergência nas ações que são executadas em toda a empresa, traçando uma forma de organizar, racionalizar e incluir cada tarefa, ao seu passo, em busca de resultados comuns. Imagine uma linha de produção, de um produto que tenha necessariamente um processo físico de transformação de matéria-prima. Nesse contexto, existirão processos, desde a compra da matéria-prima, passando pela gestão da mão de obra, a manufatura em si, a embalagem, até o transporte final da mercadoria para seu ponto de venda. Vejam que são diversos setores e funções que têm ação direta na entrega do produto, não é mesmo? A integração faz com que cada um deles, mesmo que em suas atividades isoladas, consigam trabalhar em consonância para entregar o produto ao consumidor final! Separamos, na Figura 2.13, os métodos usados em processos de integração.

Figura 2.13 | Integração



Fonte: O autor.

Na observação da Figura 2.13, podemos perceber que cada tipo de coordenação (integração) poderá ser útil para uma situação específica, já que todas apresentam vantagens e limitações. Portanto, a escolha de qual método integrativo deve ser usado, requer alto grau de discernimento do gestor.

Depois que os pilares do desenho organizacional estão construídos, podemos definir qual será a estrutura organizacional de uma empresa (que é a forma como as atividades de uma empresa são divididas, descritas, subordinadas e coordenadas, ao mesmo tempo). As estruturas organizacionais são basicamente divididas em: linear, funcional e linha-staff.

A estrutura linear aparece naquele tipo de organização onde “o seu chefe manda (pede), e você obedece (cumpre)”. Existe uma dependência total do subordinado à sua chefia imediata. Dessa forma, temos uma autoridade linear única (ou seja, uma unidade de comando, lembra desse conceito?), com canais formais de comunicação e total centralização das decisões (normalmente, apresenta um desenho piramidal). Um exemplo de estrutura linear pode ser visto na organização do exército, onde o poder é dado para o profissional de maior patente, cabendo a ele definir as decisões sobre tudo o que acometer o batalhão.



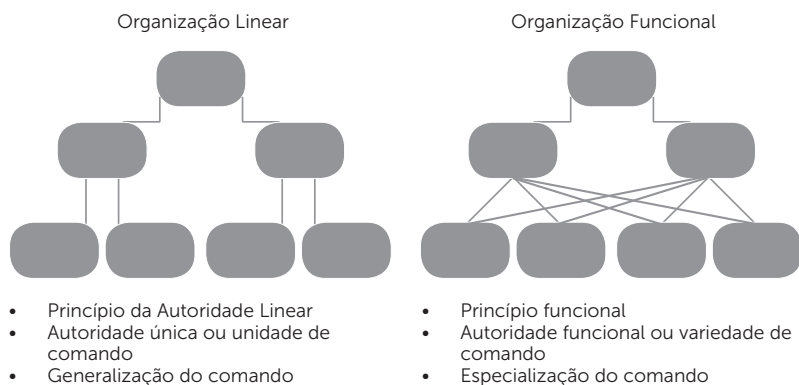
**Pesquise mais**

As organizações **linear**, **funcional** e **linha-staff** têm muitas particularidades. Leia um pouco mais sobre o assunto em <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1832&q=1>. Acesso em: 14 dez. 2015.

Quando falamos da estrutura funcional (ou staff), vemos que a mesma pessoa pode ter diversos superiores para quem ela responde, pede conselhos, e “presta conta” dos seus atos. A estrutura funcional apareceu conforme os trabalhadores (inclusive aqueles que ocupavam cargos de chefia) foram se tornando cada vez mais especializados em algumas tarefas. Dessa forma, como os supervisores foram se especializando em áreas específicas, eles começaram a deter mais conhecimento sobre assuntos específicos, sendo procurados apenas quando tais assuntos eram apresentados. Isso abriu a possibilidade de os supervisores assessorarem diversos

funcionários, sempre que uma pessoa tinha dúvidas sobre aquele conteúdo em que era especialista. Ou seja, com essa especialização da chefia, o tomador de decisão não dá a palavra final sobre todas as situações da empresa, mas orienta e aconselha os envolvidos apenas nas atividades em que tem bastante conhecimento. Por exemplo, um gerente de finanças pode ser procurado por qualquer funcionário da empresa que tem uma dúvida sobre o assunto de seu domínio, independentemente, dele ser do departamento financeiro da empresa (um funcionário de marketing, logística, recursos humanos, etc., também tem acesso ao gerente financeiro). Temos como verificar diferenças entre as organizações lineares e funcionais, conforme Figura 2.14:

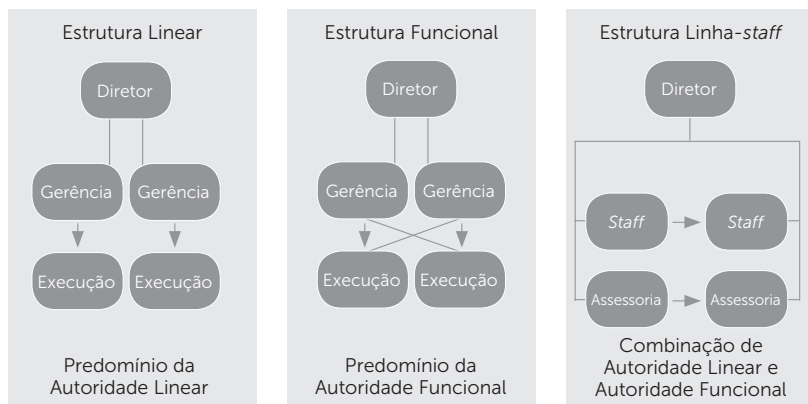
Figura 2.14 | Diferenças entre estrutura linear e funcional



Fonte: Chiavenato (2007, p. 214).

O próximo tipo de estrutura organizacional é o de linha-staff. Essa estrutura, muito utilizada atualmente no mundo corporativo, é um modo de ter uma combinação de características marcantes da estrutura linear e da estrutura funcional, de forma que os órgãos de linha tenham assessoria de um suporte especializado. A autoridade linear fica focada nos objetivos principais da empresa (órgãos executores), enquanto que há uma delegação de autoridade sobre serviços especializados a atribuições menos fundamentais (órgãos de apoio e de consultoria). Dessa forma, cada órgão se reporta a apenas um órgão (unidade de comando da estrutura linear), mas cada órgão também recebe assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de *staff*.

Figura 2.15 | Diferenças entre estrutura linear, funcional e linha-staff



Fonte: Chiavenato (2007 p. 220).

Espero que os conceitos que trouxemos nesta seção possam te ajudar a entender como podemos organizar uma empresa. Até a próxima!



### Assimile

A estrutura organizacional de linha-staff mescla elementos da estrutura linear (unidade de comando) e da funcional (assessoria especializada).



### Reflita

Após a construção do desenho organizacional, existe alguma outra etapa do processo administrativo? As seções 2.3 e 2.4 vão ajudá-lo nessa reflexão.



### Exemplificando

Em uma empresa, um coordenador de vendas deve sempre se reportar ao seu gerente de vendas. No entanto, antes de tomar qualquer decisão, ele recebe informações do gerente do marketing, do gerente financeiro e de um contador terceirizado, com dados globais dos custos da empresa.

- Linha-staff.
- Linear.
- Funcional.
- Especialização.
- Controle.

Resposta A: Linha-staff. A unidade de comando (se reportar para um único supervisor) é característica da estrutura linear, enquanto que a assessoria de informações vinda de diversos profissionais especialistas é uma característica da estrutura funcional (staff). Quando temos características da estrutura linear e da funcional na mesma empresa, aparece a estrutura linha-staff.



### Faça você mesmo

Pense na empresa em que você trabalha (ou já trabalhou) e visualize se lá predomina a estrutura linear, funcional ou linha-staff.

## Sem medo de errar

Oi, aluno, os assuntos que tratamos nesta seção foram assimilados? Pense sobre a atual condição empresarial, onde as relações de concorrência trazem a necessidade de velocidade nas ações, e quanto mais cresce uma empresa, mais importante é a sua organização.

Com essas informações, vamos nos lembrar do Alexandre, da *Diretto*. Ele é diretor de operações dessa fábrica de brinquedos que está com problemas de organização das tarefas dos funcionários, e está preocupado com a forma que vai estruturar as ações da empresa para que possa estabelecer uma linha de produção mais eficaz, já que ele tem a intenção de produzir, de forma licenciada, para uma marca mundial. Para que você possa ajudar o Alexandre, lembre-se dos conceitos que remetem à visão de como um gestor deve tratar a organização empresarial para deixar a empresa mais estruturada. Para isso, precisaremos nos remeter aos conceitos de desenho organizacional, organograma, hierarquia, departamentalização, formalização, (des)centralização da tomada da decisão, integração e estruturas organizacionais (linear, funcional ou linha-staff).

Se esses conceitos forem bem assimilados por Alexandre, ele terá condições para sanar os problemas da *Diretto*, reformulando as tarefas cumpridas ao longo do processo produtivo, alocando os colaboradores administrativos e operacionais da maneira correta, e com as linhas de comando bem definidas, fazendo a empresa ganhar maior eficiência e rapidez na fabricação dos brinquedos. Chega de desorganização!



## Atenção

O desenho organizacional, por si só, não resolve os problemas de uma empresa, mas serve como indicador de como a empresa está organizada.



## Lembre-se

Os pilares em que as organizações podem se apoiar, para terem resultados melhores com a organização empresarial são: diferenciação, formalização, centralização e integração.

## Avançando na prática

### Pratique mais!

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

#### "Desenho Organizacional"

<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Entender a função da organização empresarial.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Características do desenho organizacional, diferentes tipos de estrutura organizacional (Linear, Funcional e Linha-Staff) e diferentes formas de departamentalização (funcional, por produtos, serviços, processos, clientes, outros).
<b>4. Descrição da SP</b>	<p>João Carlos, da empresa <i>Rede Contabilidade</i>, tem 25 anos de mercado, atendendo mais de 200 empresas. Ele é um contador com muito conhecimento na área, mas também faz toda a gerência e direção da empresa. Por ser muito centralizador, todas as decisões estratégicas da <i>Rede Contabilidade</i> são tomadas por João Carlos.</p> <p>O mercado nesta área está sendo invadido por outros pequenos escritórios de contabilidade, e isso tem assustado o João. Para continuar competitivo no mercado, ele tem pensado em mudar as questões decisórias da <i>Rede Contabilidade</i>, já que o grande fluxo de informações está deixando João Carlos sem tempo para resolver os problemas contábeis que seus clientes tem lhe apresentado. Na sua equipe há pessoas que podem ajudá-lo, mas que ainda não sabem como agir, já que João, até agora, não deu espaço para esses talentos brilharem. Como o João deverá proceder para que ele possa voltar a se concentrar nos assuntos mais técnicos da empresa?</p>



## 5. Resolução da SP

João tem duas alternativas: 1- se ele quiser manter a *Rede Contabilidade* com uma tomada de decisão centralizada, ele deverá treinar alguma pessoa para assumir essa responsabilidade, liberando-o para a resolução de assuntos mais técnicos; e 2- ele pode descentralizar a tomada de decisão, usando uma estrutura organizacional funcional (*staff*) onde todos os colaboradores participariam da tomada de decisão, sem precisar se reportarem a um único comandante.



### Lembre-se

Tanto o modelo centralizado como o modelo descentralizado tem vantagens e desvantagens. Cabe ao gestor escolher qual é a melhor opção para a sua empresa.



### Faça você mesmo

Para fixar os conceitos, escreva quais são as vantagens e desvantagens das organizações centralizadas e descentralizadas.

## Faça valer a pena!

**1.** Um desenho organizacional deve ser elaborado em:

- a) Nível institucional.
- b) Nível operacional.
- c) Nível tático.
- d) Nível médio.
- e) Nível intermediário.

**2.** Um desenho organizacional, na sua essência, deverá seguir alguns pilares, para que se sustente e tenha condições de atender as necessidades de organização da empresa. Em qual desses pilares temos a definição de como as tarefas serão divididas na empresa?

- a) Diferenciação.
- b) Formalização.
- c) Centralização.
- d) Integração.
- e) Posicionamento.

**3.** Nessa estrutura, para a tomada de decisão, são utilizadas assessorias que dão informações, que podem ser relatórios, planos de ação e até mesmo opiniões. Nela também fazemos uso de uma unidade de comando hierárquica. Que tipo de organização é essa?

- a) Linear.
- b) Funcional.
- c) Linha-*staff*.
- d) Democrático.
- e) Liberal.

## Seção 2.3

### Modelagem do trabalho, direção, gerência e supervisão

#### Diálogo aberto

Olá, aluno, seja muito bem-vindo a nossa nova seção de estudo! Nesta unidade, estamos estudando situações que envolvem a profissionalização da administração de micro e pequenas empresas, pois estas são as maiores forças motrizes da economia brasileira, por movimentação financeira e também pelo número expressivo de funcionários (Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acesso em: 26 nov. 2015).

Conhecemos, na primeira seção desta unidade, o Gustavo, que comprou a *Baldoni* e precisou fazer um planejamento intenso para que essa pequena indústria pudesse se desenvolver. Na seção 2.2, o nosso trabalho ajudou Alexandre, da empresa *Brinquedos Diretto*, que tinha uma linha de produção limitada em algumas ações, e estava pleiteando crescimento nesse mercado, mas que precisava fazer o seu desenho organizacional de forma correta e eficiente, para participar de uma licitação. Mas, será que somente esses conceitos seriam suficientes para as micro e pequenas empresas se profissionalizarem? Não, a resposta é clara: qualquer ação depende diretamente de pessoas.

Por isso, observando todos os conceitos que estudamos e mais o que vamos estudar agora, vou lhe apresentar o Rodrigo, proprietário da empresa *Blocos Maranhão*. Essa pequena fábrica de blocos está em um mercado muito competitivo, mas com grande potencial de crescimento, afinal existem vários novos loteamentos que estão sendo comercializados na região da *Blocos Maranhão*. A empresa tem seis funcionários, sendo que dois deles têm experiências no setor, por terem trabalhado em outras fábricas similares, estando há cerca de 30 anos no ramo. Esses funcionários que não se sentem tão úteis na empresa, sempre estão com muita preguiça: eles não executam o trabalho mais pesado, que

fica por conta de outros quatro colaboradores que estão com o Rodrigo desde o início da empresa, há cinco anos. Esses outros funcionários são bem mais jovens e, muitas vezes, parecem um pouco displicentes, pois precisam, constantemente, ser chamados para a realidade para voltarem a produzir. Rodrigo, que também é jovem, está com grande dificuldade em fazer com que todos produzam mais, pois está percebendo que os seus comandados não estão no mesmo ritmo que ele, na busca do crescimento da empresa. Agora, Rodrigo tem que saber o que fazer: como será que ele poderá dirigir esses colaboradores, com essas diferenças, para conseguir fazê-los mais produtivos?

Como não existem empresas sem pessoas, a necessidade de direção com boa comunicação, liderança e motivação é primordial. E é, a partir disso, que vamos ajudar Rodrigo a encontrar as respostas que precisa.

Vamos estudar tudo isso, juntos? Vamos em frente!

## Não pode faltar

Caro aluno, já estudamos, nesta unidade, conceitos que tratam a administração como fator fundamental para que micro e pequenas empresas possam ter seus resultados maximizados, diante de profundo exercício de profissionalização. Para essa capacitação se efetivar, estudamos a importância do planejamento e da elaboração dos desenhos organizacionais, que sistematizam e determinam as tarefas e a hierarquização das responsabilidades.

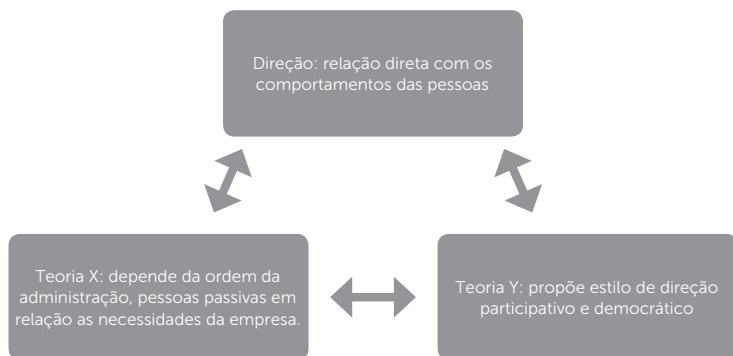
Agora, pergunto: de que tudo isso será útil, se nos esquecermos que são as pessoas que farão tudo acontecer? Mas como podemos fazer com que as pessoas possam trazer os resultados que desejamos?

Para ajudar nessas questões, na administração, podemos ter o apoio de conceitos de direção empresarial. Essa linha de pensamento tem relação direta com a modelagem de trabalho, ou seja, à medida que se constroem direções, os trabalhos dos envolvidos se moldam a elas. Quer ver como isso é simples? Pense em um time de basquete: os cinco jogadores, ao se movimentarem, se distribuem em diversas posições na quadra para vencerem o jogo. Mas você já viu o que acontece quando o técnico da equipe pede tempo? Ele reúne todos os atletas e mostra, em uma pequena

lousa, onde cada jogador deve estar posicionado, e como cada um deve se movimentar, motivando-os para que tenham um bom desempenho no jogo. Ou seja, o técnico dirige as ações dos seus comandados. Dessa forma, vemos que a direção empresarial é tudo aquilo que é feito por uma pessoa com o intuito de conduzir as ações de outros indivíduos, ou seja, a direção deve estar voltada para o desempenho das pessoas, em todas as áreas e níveis da empresa.

A direção, em virtude das suas atribuições, tem que observar como as pessoas se comportam e se motivam, como nós já estudamos em seções anteriores. O fator motivação pode variar sob vários aspectos, inclusive por questões relacionadas a gerações diferentes. Lembra-se que citamos a existência da teoria X e Y, de Douglas McGregor? Pois chegou a hora de entendê-la. Nessa teoria, são traçados dois perfis de personalidade e comportamento dos funcionários, que são completamente opostos (chamados de Teoria X e Teoria Y). As pessoas que são da Teoria X são aquelas que tendem a ter comportamentos menos audaciosos, que, em muitos casos, pensam somente em seus próprios objetivos e, por isso, elas têm mais dificuldade na aceitação das determinações da direção. Por essa característica, alguns pedidos de direção precisam ser impositivos (ordens), já que os indivíduos só trabalham arduamente sob forte pressão (em alguns casos, apenas quando o indivíduo é ameaçado com uma punição mais rígida é que ele vai se esforçar para atingir os objetivos da empresa). Já na Teoria Y, temos um perfil de comportamento completamente diferente: os indivíduos enxergam o esforço do trabalho como algo natural, fazendo com que as responsabilidades do trabalho não sejam vistas como penosas. Dessa forma, as pessoas mostram que as relações de trabalho podem ser consideradas como desafios e que podem trazer recompensas, o que faz os funcionários terem a capacidade de se autogerirem (sem que precisem ser ameaçados para serem produtivos), bem como os torna mais proativos e criativos nas soluções de problemas. Nesse caso, a direção deve centrar-se no encorajamento das pessoas para que elas desenvolvam suas potencialidades.

Figura 2.16 | Direção e Teorias X e Y



Fonte: O autor.

Perceba, na Figura 2.16, que as relações de direção dependerão do tipo de comportamento de cada funcionário. Por exemplo, um diretor com poder total de decisão, poderá ter colaboradores nas suas equipes com características da Teoria X, e também da Teoria Y, de forma que os seus direcionamentos precisam influenciar cada um deles. A partir dessa visão, surgem as contribuições de Rensis Likert, que mostra que o líder (aquele que vai direcionar as ações), quando vai direcionar seus colaboradores, pode se basear em quatro sistemas administrativos distintos: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo; e participativo. O primeiro desses sistemas percebidos é o sistema autoritário-coercitivo, que é um modelo mais “duro” de direcionar, sendo muito autocrático (o famoso “manda quem pode obedece quem tem juízo”), onde o processo decisório está centralizado no topo das funções hierárquicas e se baseia em ações punitivas para que as determinações sejam cumpridas. Em um segundo aspecto desses sistemas, aparece o autoritário-benevolente que tem características de certa rigidez, mas que é mais sutil em suas preposições, havendo certa delegação de autoridade (apesar das principais decisões continuarem concentradas no topo da hierarquia), ameaças, mas também recompensas ao trabalhador. Aparece, em seguida, o sistema consultivo, onde a direção trata as suas ações com certo grau de consultas aos envolvidos (os funcionários participam das decisões que serão tomadas sob o controle de alguma pessoa de nível hierárquico superior), havendo um encorajamento ao trabalho em grupo, com poucas punições e recompensas materiais. O sistema consultivo leva ao sistema participativo, que tem a característica totalmente democrática,

onde todos podem ter participação nas decisões, que são apenas mediadas pelo líder. Nesse sistema, a comunicação flui facilmente em todos os sentidos da organização e há todos os tipos de recompensas.



### Atenção

Não é raro que, em uma mesma empresa, apareçam os quatro sistemas de direção, em departamentos distintos e nos níveis hierárquicos que se formam.

Figura 2.17 | Direção e sistemas de administração



Fonte: O autor.

Na figura 2.17 demonstramos que a direção pode atuar com os quatro sistemas de administração, cabendo ao responsável saber como lidar com cada uma dessas características, conseguindo perceber a maneira mais adequada de colocá-las em prática. Mas, como será possível implantar direção, contando com tantos detalhes? Calma; não fuja! Tem como sim: os estilos de liderança aparecem para ajudar a entender como tudo isso será resolvido.

Bem, essa palavra "liderança" é muito conhecida; mas, na administração, como podemos entender o que é a liderança? Liderança, na sua ação, é a condição criada por alguém para que existam formas de união (em torno de objetivos) de envolvidos em um grupo, estando relacionada com todos os aspectos que geram motivação. Um líder sábio entende como motivar os elementos do seu grupo ou equipe. O bom gestor precisa saber, impreterivelmente, o que são motivações humanas e saber como

conduzir as ações de forma a influenciar essas pessoas a produzir. A liderança também pode ser explicada como uma grande força que, psicologicamente, com efeitos de poder e autoridade, traz alguma reação dos envolvidos. Não se pode exercer liderança, na administração, sem entendermos que o líder deve ser capaz de mobilizar sua equipe, e os seguidores precisam ter vontade de ser liderados (CHIAVENATO, 2007).

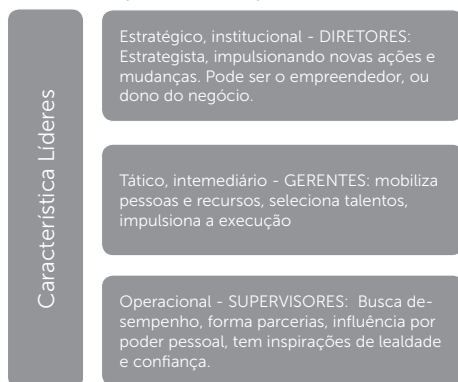
Não podemos deixar de lembrar que temos condições bem distintas de liderança: o líder pode apresentar determinadas características pessoais; ou pode receber essa atribuição pela função que desempenha, que envolve distribuição de poder ou autoridade. E isso reforça que na administração existe o líder posto e o líder imposto, ou seja, o primeiro é aquele que as pessoas seguem por seus exemplos, enquanto o outro pode ser dado como líder por sua função e causar uma série de confusões. E, para que essas duas condições sejam entendidas, surgem análises sobre os estilos de liderança. Quando o líder tem características de grande rigidez, imposição sem ouvir os outros, e também com certa soberba, temos o líder autocrático. Em geral, os comandados por esses líderes são afetados diretamente em seu dia a dia, com medo de falar, com tensão e frustração. Quem nunca passou por isso? No domingo à noite, o funcionário já sofre pela segunda-feira, só em pensar que o líder estará lá, esperando-o com as suas "maldades"! Como segundo contraponto aparece às características de liderança liberal, quando esse líder deixa tudo, literalmente, à vontade dos seus subordinados. Mas, por mais que pareça ser ótimo, isso não é muito interessante não. Como assim? Fácil: as pessoas envolvidas deixam o seu lado pessoal suplantar o lado profissional, já que a falta de um direcionamento pode ser decisiva para que se permita que cada um faça o que bem entender. Um terceiro estilo se mostra, a partir de um líder atuante, que tem condições de orientar. Essa é a liderança democrática, em que todos (líder e liderados) participam da tomada de decisão; e onde há sinergia entre o líder e os subordinados, bem como comunicação e segurança nas informações. Este estilo, inclusive na ausência física do líder, se completa com a responsabilidade das pessoas, que não deixam de fazer suas atribuições, pois sabem que isso é fruto de decisões conjuntas (portanto, tendo mais responsabilidades sobre elas). Na atual administração, o principal questionamento que um líder deve fazer é a maneira que deverá aplicar características de cada um desses estilos, já que, atualmente, os colaboradores têm

comportamentos heterogêneos. A essa questão se dá o nome de liderança situacional, onde cada caso deverá ser avaliado para aplicação de algum tipo de liderança (lembra-se da Teoria Contingencial que estudamos?).

E esse contexto, da liderança situacional, reforça-se na medida em que existem condições específicas para cada empresa, que fica relacionada com dois tipos básicos de liderança: liderança centrada na tarefa (próxima da Teoria X de McGregor), onde o líder tem grande preocupação somente com a tarefa, em casos de empresas que tem linhas pré-estabelecidas de atividades. E a liderança centrada nas pessoas (próxima da Teoria Y de McGregor) que valoriza o funcionário e se preocupa com ele, dando ênfase ao alcance da meta (ao invés do método processual para alcançá-la).

Cabe também destacar que existem características de líderes, que vão desde o líder institucional que pensa na empresa de forma global, assumindo as responsabilidades do crescimento, passando pelos líderes táticos que são os que fazem as devidas mobilizações de recursos humanos e materiais, e com os líderes operacionais, que estão diariamente em busca do resultado que veio da ordem de “cima para baixo”. Veja na Figura 2.18 como se estabelecem essas relações:

Figura 2.18 | Níveis de liderança e suas relações



Fonte: O autor.

A Figura 2.18 é muito interessante, não é? E, veja que no nível operacional aparece a figura da supervisão. Para que possamos entender como a supervisão funciona, é bem bacana saber que é dali que as coisas realmente acontecem. Isso mesmo, o supervisor



é dado como um “garantidor” das ações que precisam ser feitas, para que elas realmente sejam cumpridas no nível operacional no dia a dia da empresa. Uma característica marcante dos supervisores é que eles são administradores de um determinado nicho de trabalho que dependem de outras pessoas, em geral, não administrativas, ou seja, os supervisores garantem a assistência direta de uma gerência, ou coordenação, de forma a trazer sinergia entre as coisas que devem ser distribuídas e que serão eficazmente realizadas. Os supervisores têm como premissas principais a representação da administração junto ao pessoal de execução direta da tarefa (não administrativo), sendo dependentes de perícia técnica, e tendo autoridade restrita. Por exemplo, pense em uma empresa com uma linha de produção de materiais de alta precisão, como equipamentos específicos de algum setor. O supervisor, para ter bons resultados, deverá conhecer tecnicamente como o equipamento é produzido, para saber o que e como cobrar algo do operador (dependência de perícia técnica). Ao mesmo tempo, ele comanda as ações deste operador, mas não passa do ponto onde o seu chefe imediato, um gerente, por exemplo, está efetivamente no comando das ações (autoridade restrita). Com isso, o supervisor precisa se comunicar com muito cuidado, sendo que tem relações diretas entre níveis organizacionais diferentes. O supervisor tem uma visão orientada tanto para a tarefa, quanto para as pessoas, o que o transforma em uma das figuras principais na administração direta da empresa. Uma forte condição desta figura é a mobilização das pessoas. E este é um dos seus maiores desafios.

O mais importante, ao final da leitura de todas essas teorias, é que o gestor tenha a real noção de que as suas ações afetam diretamente tudo o que a empresa quer alcançar. E aí fica o convite: vemo-nos na próxima seção para saber como fazer tudo isso funcionar. Que tal? Espero-te mais adiante! Até logo!



### Assimile

A Teoria X é a representação clara de estilos de direção que são oriundas da Administração Científica (Taylor), Teoria Clássica da Administração (Fayol) e da Teoria da Burocracia (Weber). A Teoria Y é fruto das análises do estilo de direção da Teoria Comportamental.



## Refleta

Muitos empregados sonham em ter o chefe “bonzinho”, e o estilo de liderança liberal tem muito a ver com essa conotação. Mas, caberá muita atenção ao se desenvolver algo desse tipo. Se a equipe for experiente, e que não necessita de supervisão constante, a liderança liberal pode ser muito interessante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser a constatação de uma liderança fraca, onde falhas e erros não são cobrados da maneira adequada. Reflita sobre as duras consequências que podem ser observadas nesse estilo de gestão, e como, poderemos tentar entender a hora certa de aplicar este estilo de liderança.



## Pesquise mais

Na administração, ao se desenvolverem assuntos sobre direção, a liderança aparece com um fator essencial, pois é por aí que se trarão os resultados que envolvem as pessoas. Um grande movimento de gestão é a Gestão Participativa, e a aplicação do *Empowerment*, que são dois assuntos essenciais para pesquisa e aprofundamento. Leia um pouco sobre *empowerment* no link <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empowerment-o-poder-de-decisao-nas-maos-do-colaborador/66788/> Acesso em: 28 nov. 2015 e pesquise sobre Gestão Participativa em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>. Acesso em: 07 jan. 2016.



## Exemplificando

Rinaldo, um administrador recém-formado, começou como estagiário na empresa JB de comunicação. Seu estágio foi ótimo, pois ele auxiliava o seu supervisor, em muitas atividades diárias. Com isso, Rinaldo foi efetivado como assistente administrativo, sempre exercendo com muita precisão suas atividades, e os outros colegas, o admiravam por isso, o seguindo, muitas vezes, por sua liderança natural. A vida de Rinaldo na empresa era só crescimento: foi promovido a supervisor em pouco tempo (o seu antigo foi dispensado) e continuava sendo um companheiro de trabalho de sua equipe, mas com alguma responsabilidade de comando. Começou a perceber que precisava dar ordens, mas que não estava sendo obedecido. Sua equipe era composta por jovens que estavam começando as suas carreiras, e ele ficava se colocando no lugar deles, o tempo todo, mas não entendia o que estava acontecendo! Certo dia, o seu gerente, Fábio, que havia recebido o relatório da produção do pessoal do Rinaldo ficou estarecido: chamou Rinaldo, e deu as suas diretrizes,

de maneira franca e direta, dizendo que se ele não fizesse algo, todo aquele time seria dispensado, por falta de resultados. Isso chocou o supervisor. E agora, que estilo de liderança Rinaldo terá de aplicar para recuperar sua equipe?

- a) Autocrática
- b) Democrática
- c) Liberal
- d) Situacional
- e) Ocasional

Resposta: D. A situação é crítica. Rinaldo deverá utilizar algum tipo de liderança mais adequada ao momento, sendo duro quando deverá ser, democrático para saber como tirar o melhor de cada um e evitar, ao máximo, a liberalidade. Essa é a razão da liderança situacional: moldar a ação diante do momento vivido.



### Faça você mesmo

Faça uma pesquisa sobre "Equipes de auto desempenho" para que conheça essa importante aplicação da administração moderna. Um bom material está no link [http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1386770330\\_f96ab85bb0cb9671da27d8ed6b0b34ee\\_1769942633.pdf](http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1386770330_f96ab85bb0cb9671da27d8ed6b0b34ee_1769942633.pdf). Acesso em: 28 nov. 2015.

## Sem medo de errar

Futuro engenheiro, conseguiu, durante a leitura desta seção, identificar como a administração nos mostra diversos caminhos para extrair o máximo das pessoas nas organizações? É de suma importância que os gestores entendam como a direção empresarial tem de lidar com as formas de comunicar algum tipo de ação ou ordem aos colaboradores. Caberá ao líder esse papel, e cada um deles pode ter seu estilo, o que atenderá (ou não) a forma que deve ser construído o resultado esperado ([http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=4hpn5do8i](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=4hpn5do8i) Acesso em: 28 nov. 2015). Note que esses conceitos complementam as atribuições da gestão, desde a fase do planejamento até a determinação do desenho das posições hierárquicas.

Com esse cenário, vamos retomar a história do Rodrigo, dono da Fábrica de *Blocos Maranhão*. Essa pequena fábrica tem apenas 6 funcionários, que têm idades diferentes, sendo 2 mais experientes e outros 4 mais jovens. No dia a dia, a administração tem sido

menos eficiente, pois, notadamente, os colaboradores não estão produzindo da maneira que deveriam, sendo displicentes, mesmo sabendo que o trabalho mais pesado fica por conta dos mais jovens. Para conseguir mudar esse cenário, Rodrigo precisará dirigir melhor os seus subordinados. Dessa forma, pela Teoria X e Y, Rodrigo deverá visualizar quais são as características das pessoas que estão sob seu comando, direcionando-as para que sejam mais produtivas. Para isso, ele terá como base quatro sistemas administrativos distintos, bem como estilos de liderança que podem ser aplicados na *Blocos Maranhão*.

A função administrativa da direção é essencial para as empresas. Porém, encontrar um líder que domine a sua aplicação não é das tarefas mais fáceis. Rodrigo precisa, rapidamente, tornar-se um diretor (quem direciona), pois a *Blocos Maranhão* necessita de alguém que a conduza para um cenário mais eficiente e produtivo.



### Atenção

Nas organizações, é comum a coexistência de todos os estilos de liderança. O líder tem que saber aplicar os diversos estilos, de acordo com a pessoa que está sendo liderada.



### Lembre-se

A direção é uma função da administração que complementa o planejamento e a organização nas empresas.

## Avançando na prática

### Pratique mais!

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

"Liderança e mudança de postura"	
1. Competência de fundamentos de área	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
2. Objetivos de aprendizagem	Relacionar direção empresarial, liderança e supervisão com a atividade administrativa.
3. Conteúdos relacionados	Estilos de direção, definição e tipos de liderança, principais características da supervisão.

<p><b>4. Descrição da SP</b></p>	<p>Um dos maiores desafios de um empresário, além de entender como a empresa está posicionada no mercado, é saber como reformar uma equipe que, por muito tempo, tem as mesmas características de ritmo de trabalho. Wilson é proprietário e responsável pela <i>Hawk</i>, uma empresa que tem quase 30 anos no mercado de auditoria, perícias e serviços no ramo de seguros. Ao longo de sua história, a empresa já teve equipes de diversos tamanhos, sempre de acordo com as demandas de seus clientes. Mas, de alguns anos para cá, o número de colaboradores diminuiu muito, restando apenas 8 colaboradores, sendo 5 deles, da sua própria família: irmão, filho, esposa, enteada e primo. O seu braço direito, o Zanon, não é seu parente. Tanto Wilson quanto Zanon são duros, ou seja, impõem as suas ordens, não pedem a opinião das pessoas, trazendo o sentimento, na cabeça de seus funcionários, de que o dia a dia na <i>Hawk</i> é um verdadeiro "Deus nos acuda". Com isso, os "não parentes" estão sofrendo pressões, pois se sentem menos valorizados em relação aos parentes. Zanon, por convite de um amigo de fora, foi a um treinamento de liderança, e tomou um choque de realidade, percebendo que está fazendo tudo errado, durante tantos anos. E agora, ele terá que conversar com Wilson para mostrar a ele o resultado de seu treinamento. O que Zanon precisará argumentar para tentar mudar Wilson? E de que forma poderá recuperar toda essa equipe?</p>
<p><b>5. Resolução da SP</b></p>	<p>Zanon precisa mostrar a Wilson a importância deles adquirirem conhecimento sobre estilos de direção, e como eles se relacionam com a forma de liderança, tanto da aplicação e percepção das equipes, quanto ao fato da autoanálise do líder, para saber como poderá se moldar diante as situações que aparecem, nas suas rotinas de trabalho. Por isso, importante saber, também, como as pessoas podem assimilar as determinações passadas, e de que forma a gestão poderá fazer com que as pessoas recuperem a vontade de trabalhar.</p>



#### Lembre-se

Não existe um estilo de liderança melhor ou pior do que os outros. Para cada grupo de trabalho, um estilo de liderança pode ser o mais adequado, de acordo com as características dos funcionários que formam esse grupo.



#### Faça você mesmo

Pesquise mais sobre as Teorias X e Y, começando pelo [link](http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/) <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>. Acesso em: 28 nov. 2015.

## Faça valer a pena!

**1.** Associe os estilos de liderança com os responsáveis por sua execução.

- |                         |                |
|-------------------------|----------------|
| I – Líder institucional | ( ) Gerente    |
| II – Líder Tático       | ( ) Supervisor |
| III – Líder Operacional | ( ) Diretor    |

- a) I, II, III.
- b) I, III, II.
- c) II, I, III.
- d) II, III, I.
- e) III, I, II.

**2.** Nesse tipo de liderança, há um aumento de responsabilidade dos liderados, já que eles participam do processo da tomada de decisão, com a orientação do líder. Que estilo de liderança é esse?

- a) Líder democrático.
- b) Líder tático.
- c) Líder autocrático.
- d) Líder situacional.
- e) Líder liberal.

**3.** Nas ações de direção, as pessoas que são da Teoria X, de McGregor, têm como características:

- a) Serem pessoas proativas e inquietas.
- b) Serem pessoas que tendem a ter comportamentos menos audaciosos.
- c) Serem pessoas que trazem os objetivos gerais em detrimento dos seus próprios objetivos.
- d) Serem pessoas de fácil gerenciamento.
- e) Serem pessoas que tendem a ter comportamentos criativos.

## Seção 2.4

### Controle da ação empresarial

#### Diálogo aberto

Olá, futuro engenheiro. Estamos a uma seção de finalizar a nossa segunda unidade de estudo. Como o tempo passa rápido, não é? Nesse tempo, pudemos conhecer e aprender conceitos importantíssimos para entender como a profissionalização das empresas é fundamental nos dias de hoje. Vivenciamos as histórias do Gustavo, que comprou uma indústria apícola e precisou refazer toda a estrutura administrativa da empresa; depois conhecemos o Alexandre, da *Brinquedos Diretto*, que trabalhou arduamente para determinar um desenho organizacional que atendesse a realidade da empresa; e trabalhamos com o Rodrigo, da fábrica de blocos, que tinha uma questão relacionada à liderança. E, com essas histórias, aluno, você pode dizer que está entendendo como o processo administrativo é complexo.

Nesta seção, para finalizarmos a Unidade 2, vamos entender como funciona o controle de todas as ações empresariais que estudamos nas seções anteriores. Um bom jeito de entender como é importante o aspecto de controle das ações que temos que fazer, é nos lembrarmos de quando estamos dirigindo um carro. É isso mesmo! Certamente, ao trafegar por uma rua, avenida ou estrada, constantemente desviamos nosso olhar para o painel de comando do carro. Ali, nós temos a quantidade de combustível disponível, o indicador que nos mostra se há algo de anormal no veículo (como a luz do óleo e temperatura), e o ponteiro que indica a velocidade que estamos conduzindo o carro, sempre de olho na velocidade máxima que a via permite. E isso, aluno, é controle.

Nesse contexto, vamos conhecer a Nayara, diretora executiva da *Razbec*. Essa pequena indústria que fabrica materiais cirúrgicos passou por uma grande reestruturação de toda a sua organização, onde foi feito um novo desenho organizacional, com distribuição

de metas por setores, e com um plano de crescimento direcionado à verificação dos custos de produção e à precificação correta de suas mercadorias. Com isso, após todo esse processo, Nayara percebe, a cada dia, que são muitas coisas para ela verificar, mesmo delegando algumas ações para seus gerentes. E isso, tem tirado o sono dela. Com isso, temos aí o problema da Nayara, que está com excesso de trabalho e não está conseguindo avaliar o desempenho da *Razbec*. Será que o trabalho incansável dela e de seus colaboradores tem levado a empresa a atingir os objetivos planejados? Como fazer essa avaliação?

O objetivo desta seção será entender os tipos de controles que podem ser utilizados pelos gestores para que possamos conhecer os principais conceitos sobre administração e economia. Dessa forma, conseguiremos ajudar Nayara a medir se o desempenho da sua empresa está dentro dos resultados que foram planejados. Preparado? Aí vamos nós!

## Não pode faltar

Caro aluno, nesta seção, vamos tratar com muita objetividade sobre aspectos relacionados aos movimentos e conceitos de controle. Estudamos, nas seções anteriores, as condições necessárias para a profissionalização de uma empresa, certo? E então, por que esse tema é tão importante? Não adianta nada um esforço de planejamento e a aplicação de muitas técnicas e teorias, se não existir um controle que faça tudo isso funcionar. É mais ou menos como um carro que está na rodovia e seu painel de verificação está queimado, fazendo com que o motorista não saiba a sua velocidade, quanto combustível tem no tanque, a distância percorrida, ou seja, o condutor vai guiando, mas não sabe até quando isso será possível, já que o combustível pode acabar a qualquer momento. E assim também pode ser o triste final de uma empresa sem controle. Por isso, na administração, temos ferramentas para que não aconteçam esses problemas que estão relacionadas à aplicação de técnicas de controle.

O controle organizacional, como conceito, é o esforço de comparar o desempenho da empresa aos padrões estabelecidos por ela, verificando se existem desvios, para que sejam tomadas

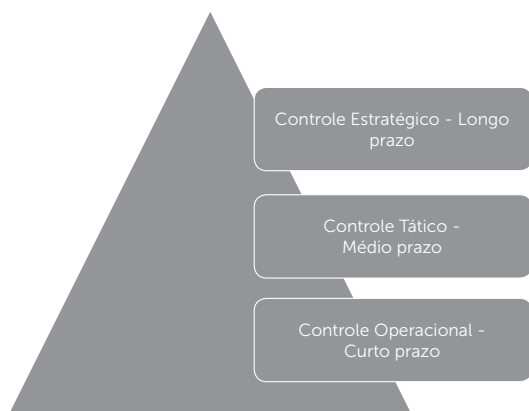


quaisquer medidas necessárias para que a empresa possa atingir seus objetivos. Vamos supor, por exemplo, que, no departamento comercial, foi estipulada uma meta de vendas, de um produto qualquer, de R\$ 200.000,00 por mês. Esse valor vai constar no orçamento das receitas da empresa, certo? Mas, e se ninguém observar o que está sendo feito para que aquele departamento atinja essa meta? Certamente haverá algo que pode dar errado, não é mesmo? E, por isso, quanto maior e mais complexo for o plano estratégico, mais difícil será o controle. Ou seja, Planejamento e Controle devem caminhar, constantemente, lado a lado (o controle não existe sem um planejamento que trouxe objetivos e metas a serem alcançados).

Os controles organizacionais se pautam em: homeostase que é a capacidade da empresa de se adequar ou autorregular-se; e retro informação que é o mecanismo que fornece informações relativas ao desempenho passado ou presente que são necessárias para a realização dos ajustes. Por isso, todos os sistemas de controle deverão, primordialmente, ter quatro aspectos fundamentais: objetivo, medição, comparação e correção. Mas, como falamos a pouco, à medida que a organização depende de seus resultados, e existem níveis organizacionais, como fazer para controlar tudo isso? A resposta é técnica, e essas técnicas são: Controle Estratégico, Tático e Operacional.

O controle, em sua essência, é um aspecto regulatório, ou seja, trata da mensuração e avaliação de todos os aspectos relacionados aos processos administrativos (planejamento, direção, organização e controle) de forma a promover ações que podem ser preventivas ou corretivas, ao longo de sua necessidade de aplicação, e daí, pode-se ser distribuída dentro dos níveis organizacionais. Ou seja, o controle organizacional se distribui entre todos os níveis da empresa (assim como o planejamento empresarial). Na Figura 2.19, mostramos a disposição hierárquica do controle, de forma a correlacionar os seus níveis e suas aplicações.

Figura 2.19 | Controles em níveis organizacionais



Fonte: O autor.

Reforçando o que vemos na Figura 2.19, começamos com o primeiro conceito, que é o controle estratégico. Esse controle é institucional, ou seja, tratará as ações de forma global, com abrangência ampla, sobre todos os planos estratégicos que envolvem a organização. Assim como o planejamento em si, esse controle é dado em longo prazo, em convergência como os objetivos estabelecidos para esse período.

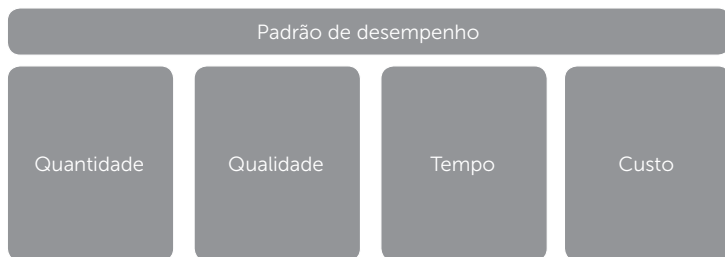
Por ser em nível institucional, o controle estratégico tem finalidades marcantes: detectar possíveis falhas no planejamento que refletem na execução do plano, apontando e corrigindo os erros, e prevenindo a empresa de novas falhas. Por ser macro abrangente, esse controle também é fundamental para saber se as unidades de negócio, quando existirem, estão alcançando os resultados e as metas determinadas. Para entender isso, imagine uma grande rede de lojas de varejo, que tem filiais espalhadas pelo Brasil inteiro. Cada loja deverá ser controlada pela unidade de negócio superior, de forma a entender a contribuição de cada uma delas no resultado global da rede. Se, por exemplo, alguma meta, em alguma unidade, não estiver sendo alcançada, uma ação corretiva pontual deverá ser feita. Em muitos casos, até o fechamento da unidade pode ser determinado, algo muito comum nos atuais modelos de gestão.

Mas, como podemos ter certeza se estamos fazendo o controle correto? Essa pergunta é recorrente. E, por isso, o controle em nível institucional, prioritariamente, necessita ter claramente determinadas as suas fases, que são: determinação de padrões

de desempenho, avaliação do desempenho, comparação de desempenho com o padrão estabelecido e as ações corretivas. Vamos entender como se comportam essas etapas, dentro deste controle?

Ao determinar um padrão de desempenho, a organização tratará as suas ações para chegar ao resultado almejado, seja por volume de produção, vendas, pessoas envolvidas no processo. Os padrões representam o desempenho desejado, ou seja, eles são como normas que permitem a compreensão daquilo que deveria ser alcançado (lembra da Administração Científica de Taylor que deu ênfase no tempo médio que cada funcionário deveria gastar para fazer cada tarefa? Pois esse tempo médio, é um exemplo da estipulação de um padrão de desempenho). Existem vários tipos de padrão de desempenho que podem ser estipulados: padrão de quantidade (número de empregados, índices máximos de acidentes, volume de vendas, etc.); padrão de qualidade (qualidade da produção, qualidade dos bens e serviços oferecidos, etc.) que envolve a visão do produto e como ele foi constituído para ser bem aceito em seus públicos; padrão de tempo (tempo médio de cada funcionário na empresa (rotatividade); tempo de processamento dos pedidos dos clientes; etc.); e padrão de custo (relação custo-benefício de uma máquina; custo de estocagem; custo de produção; etc.) que envolve a estratégia de aquisição de material, e o processamento dos custos diretos e indiretos de tudo que envolve o processo produtivo.

Figura 2.20 | Tipos de determinação de um padrão de desempenho



Fonte: O autor.

Legal! Já temos um tempo, custo, quantidade ou qualidade ideais que a empresa deveria conseguir cumprir (tudo isso pensado no planejamento estratégico). Mas como saber se a empresa está conseguindo cumprir aqueles padrões pré-estabelecidos?

Para termos essa noção, primeiramente teremos que fazer uma avaliação de desempenho da empresa, para depois compararmos essas informações com aqueles padrões. Assim, a avaliação do desempenho deve ser entendida como a forma em que se faz a medição dos resultados da empresa (resultados de: produtividade de funcionários, custos, desenvolvimento de projetos, lucratividade, etc.). Tal avaliação não deve ter um objetivo de punição (caso os resultados fiquem abaixo do padrão esperado), mas deve ser visto como uma forma de enumerar as falhas que podem estar sendo cometidas com o intuito da promoção de correções (imagina uma meta de vendas, de R\$ 1.000,00, e a avaliação de desempenho mostrou um total vendido de apenas R\$ 800,00. A avaliação de desempenho servirá para saber o que houve para não atingir a meta e saber quais ações deverão ser realizadas para corrigir o problema).

Com as informações da avaliação de desempenho em mãos, faz-se necessária uma comparação do desempenho, ou seja, o desempenho medido pela avaliação da empresa (número de acidentes, tempo de finalização de um pedido, custo de produção, etc.) precisa ser comparado com aqueles padrões “ideais” pré-estabelecidos por ela. Esses dados são, geralmente, apresentados por meio de gráficos, relatórios e estatísticas que devem ter apoio em registros históricos. Cada item, destes formatos, vai gerar as condições que trarão as necessidades da aplicação (ou não) da ação corretiva, onde o controle estratégico tem sua função maior, que é indicar como, quando, onde e a que custo deverão ser feitos os devidos ajustes de rumo. Vale ressaltar que, se o desempenho da empresa estiver de acordo com o padrão estipulado, não haverá necessidade de nenhuma ação corretiva.

Vale mencionar que, por ser macro abrangente, o controle estratégico dever ter mais mecanismos que fornecem subsídios, de forma a se estabelecer mais variações, ou tipos de controle que são comumente utilizados tais como: Governança Corporativa, Balanços Sociais, Análises de Retorno de Investimentos, etc.



**Pesquise mais**

A Governança Corporativa, como prática de controle, é uma das maiores ferramentas ou condições de gestão. Leia mais em <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-quais-sao-os-beneficios-objetivos-e-vantagens-da-governanca-corporativa/>. Acesso em: 9 dez. 2015.

O segundo nível do controle é o controle tático, que está relacionado ao planejamento em nível intermediário. Ele tem ações de médio prazo, com aspectos menos globais da organização, tendo como característica marcante a abordagem por unidades da empresa. Lembra-se do exemplo da grande rede de lojas? O controle tático fica por conta do “gerente” de cada loja. Se, por acaso, a empresa não tiver várias unidades, reforça-se a necessidade do controle tático de forma departamental.

Vale ressaltar que o nível tático também deverá contemplar a estipulação de padrões (de acordo com os objetivos de cada departamento), a avaliação de resultados, seus comparativos e as devidas ações corretivas. Os mais conhecidos tipos de controles táticos são aqueles que têm como base o controle orçamentário, o orçamento de custos e a contabilidade de custos. As três nomenclaturas se assemelham, mas são distintas em relação aos seus papéis. O controle orçamentário é responsável pelo plano que traduz o lucro que a empresa almeja, dando capacidade para a organização estabelecer quais serão os planos para a maximização de seus resultados. O orçamento de custos, por sua vez, é aquele que traduz todos os valores que serão envolvidos no processo produtivo, contando desde o seu estabelecimento de metas até a finalização do produto. Já a contabilidade de custos faz a análise de todos os valores alocados na unidade ou departamento, observando sistematicamente os custos fixos (custos que independem do volume de produção) e custos variáveis (custos que são diretamente relacionados com o nível de atividade da empresa). E com essa análise, pode-se chegar ao “ponto de equilíbrio”, que é o melhor parâmetro para saber se a operação está dando prejuízo ou lucro.

Conseguiu perceber que o controle tático traz um nível de detalhamento muito maior do que o controle estratégico? E isso vai ser ainda mais detalhado no controle operacional. Nesse controle, as referências a serem observadas são, de fato, aspectos específicos do dia a dia da empresa, de forma que as relações sejam de curto prazo, muito imediatistas. Nesse nível, temos de levar em conta (e avaliar) cada tarefa de forma minuciosa, pois cada fato não observado pode desencadear resultados negativos, refletindo diretamente nos objetivos da empresa.

O controle operacional, assim como os outros controles nos níveis estratégico e tático, também é formado pelas quatro etapas já descritas: estabelecimento de padrões, avaliação do desempenho,

comparação do desempenho com o padrão, e ação corretiva. Como característica que o diferencia, em relação aos outros dois níveis, o controle operacional tem a capacidade de trazer parâmetros de: pré-controle, controle simultâneo e de controle por retroação. Podemos entender o pré-controle como ações que precedem a operação em si, com dados gerados por planos estratégicos, orçamentos, descrição de cargos, treinamento, como se fossem informações que são dadas antes de um piloto decolar com o avião, como a condição climática, tempo de voo estimado, que o ajudarão a conduzir o avião. O controle simultâneo tem essências dadas em reuniões *staff*, sistemas de dados e informações internas, revisão de progresso, que acontece quando as coisas estão literalmente transcorrendo, e dando possibilidade de ações imediatas corretivas (como quando um piloto pede uma informação para a torre de controle, ela localiza o avião e consegue dar as coordenadas necessárias). E o controle por retroação é aquele que utiliza a base gerada por relatórios periódicos, pesquisas, revisão de desempenho, e auditorias contínuas e programadas, gerando um relatório que dá informações de como é a região onde o voo acontece, antevendo as possibilidades para prevenir o piloto.

Assim como nos outros níveis, encontramos no nível operacional alguns tipos de controle, tais como: custo-padrão, controle de estoque, programação de produção, automação, controle de qualidade. Cada um deles tem suas condições do dia a dia. O custo-padrão trata toda a atividade envolvida com a forma que a produtividade e as relações homem-máquina trazem de parâmetros, de forma a não extrapolar o custo de produção, permitindo um controle eficaz do processo. Da mesma forma, o controle de estoque demonstrará que os materiais disponíveis para a produção estão de acordo com os níveis de demanda, de forma a não sobrar e nem faltar material, que traz segurança ao processo produtivo e ao atendimento ao cliente final. A programação de produção e a automação são fases convergentes, já que se originam da responsabilidade do cumprimento dos outros controles, juntamente com as suas ações corretivas e preventivas. E, como um grande trunfo do controle operacional, temos a qualidade auferida nestes processos, que são formas de estabelecer se todos os outros itens foram cumpridos e não foram prejudiciais aos resultados finais.

Ao tratarmos de todos os níveis de controle, perceba que nos deparamos constantemente com os termos de ações corretiva e preventiva. Vale fazermos uma reflexão e termos muita atenção

com esse aspecto, pois, em muitos casos, os reparos (ações corretivas) são de alto custo, pois quanto mais urgente eles são, mais caros eles se tornam, enquanto que a ação preventiva, independentemente do nível de controle, é desejável por ter um custo bem mais baixo. Para os gestores, o ideal é a existência da cultura da ação disciplinar, onde as ações corretivas e preventivas são de ordem comportamental, de forma a conseguirem resultados significativos, já que elas estariam enraizadas no cotidiano de todos os colaboradores.

Despedimo-nos aqui da unidade 2 do nosso livro didático em relação aos conceitos que envolvem o processo administrativo. Viu como, sem controle, todo o trabalho pode estar indo por água abaixo?

Vemo-nos em breve, na nossa nova fase. Até logo!



### Assimile

O controle, de forma ampla, só poderá existir se um sistema que depende de insumos de entrada e saída for criado. Por isso, o controle será aquele que garante a eficiência desse sistema por manter a relação viável entre todas as atividades que são realizadas desde a sua entrada, até a sua saída.



### Refleta

Será que uma avaliação de desempenho da produtividade dos colaboradores deve ser feita como coleta de informação para a demissão de algum funcionário?



### Exemplificando

Os controles Estratégico, Tático e Operacional podem ser considerados uma área da administração onde se destina aos processos de avaliação do desempenho de um determinado empreendimento. Também faz parte do controle, a aplicação de ações corretivas caso os resultados medidos estejam fora do padrão previsto. Quem são os principais responsáveis pelo controle?

- a) Gerentes e diretores.
- b) Vendedores.
- c) Transportadores.
- d) Analistas de recursos humanos.
- e) Assistentes administrativos.

Resposta A: O estabelecimento de padrões, a avaliação do desempenho, a comparação dos resultados e as ações corretivas ficam a cargo dos gerentes e diretores.



### Faça você mesmo

Pesquise sobre indicadores de desempenho através do *link* <http://www.portal-administracao.com/2014/07/indicadores-de-desempenho-organizacional.html>. Acesso em: 07 jan. 2016.

## Sem medo de errar

Oi, aluno. Na seção 2.4 do nosso livro didático, trabalhamos os conceitos e aplicações do controle organizacional, entendendo sua importância para que o planejamento estratégico seja, de fato, executável. Em <http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/01/gestao-de-custos-como-ter-um-bom-controle-financeiro.html> (Acesso em: 09 dez. 2016), nota-se que a determinação de pontos de verificação, como o controle financeiro, é um fator que deve ser muito bem avaliado e aplicado pela empresa. Mas onde se encaixa esse tipo de controle? Em que nível será mais eficaz a sua verificação?

Com esses questionamentos, podemos voltar ao que está acontecendo com a Nayara, na *Razbec*, que tem trabalhado muito junto com a sua equipe, mas não sabe se todo esse esforço está produzindo os resultados que a empresa planejou, já que está sem tempo para isso. Assim, para que consiga essas informações na *Razbec*, ela deverá entender que os controles, em quaisquer níveis organizacionais, deverão seguir algumas etapas apresentadas. Se uma dessas etapas for ignorada, ela nunca saberá se o desempenho da empresa está satisfatório ou insatisfatório, ficando sem informações para trazer possíveis ações para a correção de problemas que podem aparecer no caminho. Será que os resultados que a empresa está alcançando deixará a Nayara satisfeita, ou serão necessárias muitas ações corretivas?



### Atenção

Os controles organizacionais tratam de assuntos de longo, médio e curto prazos.



### Lembre-se

Nas teorias de controle, independentemente do seu nível organizacional, as etapas a seguir são: determinação de padrões de desempenho, avaliação do desempenho, comparação de desempenho com o padrão estabelecido e ações corretivas.



## Avançando na prática

Pratique mais!	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.	
"Controle organizacional"	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Entender as principais abordagens da administração em relação ao controle operacional.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Descrição sobre os principais aspectos relacionados aos controles estratégico, tático e operacional.
<b>4. Descrição da SP</b>	Rodolfo é o dono da empresa de usinagem <i>Fersan</i> . A operação da empresa é simples: peças são colocadas em um torno, onde são moldadas e entregues para outra empresa. No entanto, Rodolfo tem tido um grande índice de devolução de suas peças, com a alegação da falta da qualidade mínima exigida e problemas com o gabarito das peças, que estão fora do padrão estabelecido pelo comprador. Diante dessa realidade, como Rodolfo deve controlar a produção da sua empresa para que suas peças alcancem a qualidade exigida pelo seu cliente?
<b>5. Resolução da SP</b>	Primeiramente, devemos nos lembrar de que o controle organizacional é dividido em: estabelecimento de padrões, avaliação de desempenho, comparação e ações corretivas. No caso da <i>Fersan</i> , o seu cliente já estabeleceu um nível de qualidade para as peças. Assim, deve ser estabelecido um padrão com o número máximo de peças rejeitadas que será aceito no processo produtivo. Após isso, a empresa precisa medir qual é o índice de devolução das peças, comparando esse número com o padrão estipulado. Caso o número continue acima do padrão aceito, medidas corretivas deverão ser implementadas.



### Lembre-se

Os controles institucionais são de longo prazo; os táticos, de médio prazo; e o operacional, de curto prazo.



### Faça você mesmo

Leia o material disposto no *link* <http://www.strategic-control.24xls.com/pt118> (Acesso em: 07 jan. 2016) e a partir daí pesquise de que forma os controles se inter-relacionam e trazem resultados positivos, quando trabalhados com sinergia.

## Faça valer a pena!

**1.** Controle é uma função administrativa que mede e avalia o desempenho da empresa, trazendo ações corretivas necessárias. Assim, o controle é um processo essencialmente regulatório para o bom funcionamento das empresas. Em quais níveis podemos fazer o controle organizacional?

- a) Estratégico, Tático e Operacional.
- b) Tático, Lucros e Perdas e Estratégico.
- c) Operacional, Lucros e Perdas e Estratégico.
- d) Estratégico, Tático e Organizacional.
- e) Lucros e Perdas, Organizacional e Tático.

**2.** Apesar do controle administrativo estar inter-relacionado com todas as outras funções do processo administrativo, uma dessas funções está mais próxima do controle. Qual função do processo administrativo está mais intimamente ligada com o controle administrativo?

- a) Direção.
- b) Organização.
- c) Planejamento.
- d) Estratégia.
- e) Missão.

**3.** Para a obtenção de resultados mais efetivos, o controle (em qualquer um dos seus níveis) é dividido em quatro fases. Quais etapas são essas?

- a) Estabelecimento de padrões de desempenho, Fase tática, Avaliação de desempenho e Ação corretiva.
- b) Definição de Metas, Fase tática, Avaliação de resultados e Ação corretiva.
- c) Estabelecimento de padrões de desempenho, Avaliação de desempenho, Comparação do desempenho com o padrão e Ação corretiva.
- d) Definição de Metas, Avaliação de desempenho, Recolocação estratégica e Ação corretiva.
- e) Estabelecimento de padrões de desempenho, Definição de metas, Comparação do desempenho com o padrão e Ação corretiva.

# Referências

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – Edição do Milênio – São Paulo: Makron, 2001.

LACOMBE F.; HEILBORN G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, prática. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.



# CONCEITOS GERAIS E FUNDAMENTOS SOBRE MICROECONOMIA

## Convite ao estudo

Olá, aluno! Seja muito bem-vindo aos estudos da Unidade 3 do nosso Livro Didático! Nas primeiras duas unidades estudamos sobre a administração, a construção de sua história e depois como o planejamento estratégico de uma empresa se consolida, é executado e controlado. Depois de aprender sobre administração, vamos fazer uma imersão, sucinta, em assuntos econômicos. Pois, para um engenheiro, além de administrar algo, a tomada de decisão requer avaliações e, para isso, o conhecimento dos fatores e cenários econômicos é fundamental. Nesta nova unidade, na primeira seção, vamos conhecer como a matemática financeira é composta e influencia as ações empresariais (sem administrar o seu “caixa”, nenhuma empresa sobrevive), através dos conceitos de fluxo de caixa, taxas e juros (simples e compostos), e amortização. Em seguida, nas três últimas seções desta unidade, vamos trabalhar os contextos ligados aos processos econômicos, com os conceitos e principais terminologias sobre microeconomia.

As competências que serão desenvolvidas nesta unidade são alicerçadas no conhecimento da aplicação de teorias econômicas e instrumentos básicos de matemática financeira para a área de engenharia, e o objetivo é a contextualização da evolução histórica da economia e seus desdobramentos, mostrando como isso pode ser usado na rotina de uma empresa, de forma a trazer mais subsídios para a tomada de decisão na corporação.

Em toda essa unidade 3, traremos questionamentos econômicos que envolverão o setor do agronegócio do Brasil, que é um setor muito importante na nossa economia, abrindo muitas portas de trabalho para os engenheiros. No Brasil, o clima diversificado, a disponibilidade de água para irrigação, e as

extensas áreas de terras férteis e produtivas (muitas delas ainda não exploradas) favorecem o desenvolvimento das atividades rurais, e, conseqüentemente, de toda a cadeia produtiva atrelada a elas. Nessa cadeia produtiva do agronegócio fazem parte: os fornecedores de insumos (fertilizantes, agrotóxicos, etc.), os produtores rurais, e as transportadoras, beneficiadoras e vendedoras dos produtos agropecuários (como por exemplo: frigoríficos, indústrias calçadistas, supermercados, entre outros). A contribuição do agronegócio para o PIB brasileiro é bastante relevante, colaborando muito com as nossas exportações. No cenário nacional e internacional temos um papel de protagonista em bens como café, açúcar, álcool e sucos de frutas. A soja, carne bovina, carne de frango, tabaco, couro e calçados de couro também são destaques do agronegócio brasileiro, que emprega um grande número de trabalhadores do país.

Para que você possa entender melhor como esse setor da economia se relaciona com a engenharia, vamos estudar vários fundamentos. Vamos começar mostrando o que é e como a matemática financeira atua sobre a engenharia. Vamos lá? Até breve!

# Seção 3.1

## Fundamentos da matemática financeira

### Diálogo aberto

Olá aluno! Vamos iniciar nossa unidade na seção 3.1 com um assunto que mexe muito com a rotina das empresas: dinheiro! E esse é um assunto muito delicado, não é? Assim como nós, pessoas físicas, temos que nos controlar financeiramente, as empresas também precisam fazer isso de maneira intensiva, pois o risco delas fecharem as portas em um curto espaço de tempo é grande.

Diante dessa realidade, vamos conhecer um pouco da história de Jéssica, jovem estudante de engenharia, que trabalhou nos últimos anos como representante comercial técnica em uma empresa, mas, por ajustes financeiros, ela foi dispensada há 8 meses. Com o dinheiro da rescisão do seu contrato de trabalho, Jéssica abriu uma fábrica de bolsas de couro que recebeu o nome de *BagCow*. O começo dessa jornada está muito complicado, já que ela está tendo que fazer toda a gestão financeira sozinha: os pagamentos dos funcionários e fornecedores, impostos e todas as contas do dia a dia da empresa tornaram-se uma rotina para ela. Praticamente desde que abriu a empresa, Jéssica precisa usar o limite do cheque especial, em alguns dias do mês, para que as contas da *BagCow* fechem no final do mês. Como está pagando juros muito alto, ela precisa de todo jeito fazer algum planejamento financeiro para sair dessa situação, o que a levou a pesquisar em diversos bancos a possibilidade da *BagCow* tomar dinheiro emprestado. Será que ela consegue definir se esse empréstimo valerá a pena? Será que somente um empréstimo será suficiente para ela melhorar o resultado financeiro da fábrica? O que Jéssica deverá fazer para sair dessa?

Para ajudar a Jéssica, vamos estudar, daqui a pouco, conceitos sobre a matemática financeira. Isso a ajudará a tomar a decisão correta. Vamos lá?

### Não pode faltar!

Olá, futuro engenheiro! Um dos maiores problemas que as empresas se deparam é o controle financeiro feito de forma incorreta. Mesmo as grandes empresas, que possuem profissionais experientes (e sistemas tecnológicos de controle financeiro avançados), se descuidam deste controle, correndo grandes riscos.

Para começarmos a entender melhor a matemática financeira, vamos pensar como nós, em casa, tomamos conta de nosso dinheiro? Ao receber o salário, qualquer pessoa tem uma entrada de recursos financeiros no seu caixa, e, com esse dinheiro em mãos, fará uma divisão para pagar as contas do mês, e, se sobrar, fazer algum investimento, certo? Pois, é exatamente assim que uma empresa lida com o dinheiro, apesar da complexidade ser bem maior, pois, existem, na maioria dos empreendimentos, entradas e saídas de recursos financeiros (dinheiro) em vários momentos diferentes. As entradas podem ser aquelas advindas de vendas, créditos recebidos, duplicatas pagas por algum fornecedor, etc. Já as saídas podem ser o pagamento do salário dos funcionários, dos tributos, da fatura de água, da conta de luz, entre várias outras.

Mas, e agora? Como então podem ser controladas todas essas entradas e saídas de recursos financeiros? Podemos começar mostrando o que é um fluxo de caixa. Essa é a denominação de uma ferramenta que faz todo o controle de entradas e saídas do dinheiro de uma organização, e esse controle é chamado de movimentação financeira. Todo esse controle deverá ter um período definido, que em grande parte das empresas, é mensal. O fluxo de caixa deve ser um companheiro fundamental do gestor da empresa, ou de um departamento, pois é nele que saberemos quais são as datas e os valores a pagar, de acordo com os compromissos assumidos, bem como também teremos informações sobre quanto e quando a empresa terá entradas de dinheiro.

Amparado pelos lançamentos que serão feitos no fluxo de caixa, o gestor pode apontar se a empresa gasta mais do que recebe, tendo que fazer algo, urgentemente, para mudar esse quadro. E, se o cenário for diferente, ou seja, a empresa tem desembolsos financeiros menores do que os recebimentos, é atestado que existe um saldo final positivo, restando ao gestor tomar as decisões em relação a essa sobra de capital (investimentos em máquinas, móveis, imóveis, qualificação de mão de obra, por exemplo).

Mas, mesmo sendo simples, temos que observar cuidadosamente como um fluxo de caixa, de modelo padrão, funciona. Tudo inicia com o registro de um saldo inicial, que é o levantamento de todo o recurso disponibilizado no caixa da empresa e nas suas contas bancárias. Tem que ser considerado somente o que está realmente disponível no caixa. Portanto, sabe aquele cheque pré-datado para receber em 15 dias? Esse não entra nessa conta do saldo inicial,



ok! Logo em seguida, deve-se registrar o resultado das vendas à vista que aconteceram no primeiro dia do mês, bem como de outros recursos financeiros que foram ganhos no mesmo dia e que trouxeram uma entrada de dinheiro no caixa (juros bancários de aplicações financeiras; desconto antecipado de um boleto; desconto de um cheque a prazo; recebimento de um boleto emitido em algum momento anterior, que vencia naquele dia; etc.). O próximo passo é registrar todos os pagamentos realizados no mesmo dia, denominados como saídas de caixa. O resultado entre a entrada menos a saída de recursos é conhecido como saldo operacional. E, para fechar o fluxo e começar a fazer estratégia de recuperação ou investimento na empresa, utiliza-se o saldo final do caixa, que é a soma do saldo inicial, com o saldo operacional de todos os dias.

Figura 3.1 – Esquema básico de um fluxo de caixa

Entradas	Hoje (D)		Amanhã (D + 1)		D + 2	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Vendas à Vista	250,00	250,00				
Vendas a Prazo			1.300,00			
Vendas a Prazo					185,00	
<b>Total de Entradas (A)</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>185,00</b>	<b>0,00</b>
Saídas						
Condomínio	360,00	360,00				
Duplicata			110,00			
Aluguel					2.500,00	
<b>Total de Saídas (B)</b>	<b>360,00</b>	<b>360,00</b>	<b>110,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Saldo do Dia (A-B)</b>	<b>-110,00</b>	<b>-110,00</b>	<b>1.190,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-2.315,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Saldo do Dia Anterior</b>	<b>1.150,00</b>	<b>1.150,00</b>	<b>1.040,00</b>	<b>1.040,00</b>	<b>2.230,00</b>	<b>1.040,00</b>
<b>Saldo Atual</b>	<b>1.040,00</b>	<b>1.040,00</b>	<b>2.230,00</b>	<b>1.040,00</b>	<b>-85,00</b>	<b>1.040,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Podemos ver, na Figura 3.1, que o saldo do dia anterior sempre é o saldo inicial do período atual, enquanto que o saldo do dia (A – B) se refere ao saldo operacional. Nessa figura também notamos que o fluxo de caixa é uma sequência de registros financeiros que permitem a visualização de problemas financeiros da empresa. Esses problemas podem ser de grande magnitude (quando o total de saídas de um mês, por exemplo, for maior do que o total das entradas financeiras desse período), ou de menor preocupação (quando, em alguns dias do mês, o saldo da empresa fica negativo (fazendo a empresa ficar, momentaneamente, com saldo negativo no banco, por exemplo), mas o saldo final do mês termina positivo, ou seja, com mais recebimentos do que pagamentos). Assim, baseado nas informações do fluxo de caixa, o gestor financeiro terá informações suficientes para saber se ele: poderá conceder

um prazo maior para os clientes pagarem; precisará negociar um prazo mais longo com fornecedores; poderá antecipar algum pagamento para ganhar um desconto; precisará pegar dinheiro emprestado; etc.

Outra importante situação, ao se analisar o fluxo de caixa, é a observação do capital de giro, que é aquele recurso que precisa estar disponível para que se mantenham as operações básicas do dia a dia da empresa. Esta observação se relaciona com o uso correto deste capital, como a mensuração de valor de estoque, por exemplo. Se existe estoque e as vendas estão baixas (informação da entrada de dinheiro no fluxo de caixa), pode-se tomar uma providência como uma promoção de desconto, por exemplo, a fim de fazer com que esse estoque vire dinheiro e sane um possível déficit no capital de giro. O capital de giro também é um recurso financeiro que dá uma margem de trabalho mais tranquila para a empresa, fazendo com que situações momentâneas indesejadas que se apresentam (como: aumento da inadimplência; redução inesperada das vendas; aumento inesperado de um custo importante; etc.) possam ser administradas sem a empresa ter que recorrer a medidas que tragam mais gastos para ela (tomar empréstimos com juros altos; antecipar o recebimento de um boleto, recebendo um valor mais baixo do que o da data de vencimento; etc.).



### Pesquise mais

O Fluxo de Caixa deve ser usado como uma ferramenta de planejamento financeiro, pois, além do gestor registrar os pagamentos/recebimentos que realmente aconteceram, ele deve marcar a previsão de recebimentos/pagamentos que a empresa tem, o que indicará problemas de capital de giro. Um *link* que ajuda, nesta pesquisa, é o <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-fazer-um-fluxo-de-caixa-perfeito>>. Acesso em: 12 fev. 2016.



### Exemplificando

O fluxo de caixa é uma ferramenta que, se bem usada, é um aliado do gestor, pois, com ele, poderá ser feito um planejamento financeiro de forma a entender como se comportam as entradas e saídas de dinheiro. Vamos pensar em fluxo de uma maneira simples, como exemplo, o fluxo de uma semana de uma lanchonete:

Tabela 3.1 – Exemplo de fluxo de caixa semanal de uma lanchonete

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
SALDO INICIAL	R\$ 500,00	(-) R\$ 400,00	(-) R\$ 250,00	(-) R\$ 50,00	R\$ 50,00
VENDAS	R\$ 600,00	R\$ 300,00	R\$ 800,00	R\$ 450,00	R\$ 1.200,00
PAGAMENTOS DIVERSOS	(-) R\$ 1.500,00	(-) R\$ 150,00	(-) R\$ 600,00	(-) R\$ 350,00	(-) R\$ 150,00
SALDO OPERACIONAL (VENDAS – PAGAMENTOS DIVERSOS)	(-) R\$ 900,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 100,00	R\$ 1.050,00
SALDO FINAL (SALDO INICIAL + SALDO OPERACIONAL)	(-) R\$ 400,00	(-) R\$ 250,00	(-) R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 1.100,00

Note que com essa tabela, visualmente, é possível identificar que onde essa lanchonete ganha o jogo é na gestão das suas vendas e pagamentos. Vamos pegar a segunda-feira, do quadro. Note que o dia terminou “negativo” (saldo operacional negativo). E, se observado, o dono da lanchonete já se prepara para o dia seguinte com alguma promoção, algum tipo de ação para melhorar as suas vendas, mas mesmo assim, note que essa melhora só veio ao longo da semana. E isso é muito normal, pois as ações tendem a se desenvolver em prazos não tão curtos.



### Faça você mesmo

No site <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Voc%C3%AA-sabe-fazer-o-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa%3F>> (Acesso em: 19 dez. 2015), você encontra vários modelos de fluxo de caixa, para que possa saber qual se encaixa à realidade da empresa. Baixe um deles, e exercite, simulando valores, para depois entender o resultado e propor ações de melhoria.

A decisão de tomar dinheiro emprestado e comprar a prazo é muito complicada, pois tem taxa, juros, tempo para pagar.... Vamos conhecer inicialmente dois termos que aparecem nesse elenco de questionamentos: juros simples e juros compostos. Você, algum dia, ao fazer compras em alguma loja já viu um anúncio que dizia: “Aqui tudo em 10 vezes sem juros”, certo? Assim fica fácil saber que o valor total da compra pode ser dividido, e não haverá acréscimo financeiro (juros) por esse parcelamento. Mas, muitas vezes, temos o acréscimo de juros ao comprarmos uma mercadoria a prazo (parcelada).

Convivemos muito com o termo “juros”, não é mesmo? Sempre que tomamos dinheiro emprestado, atrasamos o pagamento de alguma conta, ou ganhamos uma remuneração em alguma aplicação financeira que fizemos, o termo “juros” aparece. Mas o que seriam esses juros? De forma simplificada, juros são os rendimentos do dinheiro, ou seja, algo que alguém ou uma empresa recebe ao disponibilizar algum recurso para outro. Se alguém pegasse uma maçã “emprestada” de outra pessoa, por exemplo, e no acordo de pagamento tivesse que devolver uma maçã e mais uma metade de outra (1 e 1/2), essa outra metade seria a sua remuneração, portanto, os juros. E com a poupança, ou outro produto financeiro onde você investe dinheiro, isso também não é diferente: você recebe juros, pois a poupança, por exemplo, é dinheiro que você está deixando o Banco usar (você empresta o seu dinheiro para o Banco), e ele lhe paga por isso!

O pagamento dos juros é feito pelo devedor ao credor, que seria como certa compensação por alguém abrir mão daquele dinheiro por determinado período de tempo (o tempo de resgate de uma aplicação financeira; o tempo de finalização do pagamento das parcelas de uma conta a prazo, etc.). A taxa de juros é a apresentação do valor pago/recebido de juros, em termos percentuais. Assim, a taxa de juros é a estipulação de alguma porcentagem de rendimento esperado, sempre sendo estipulada pelo credor.

A taxa de juros é estipulada de acordo com alguns fatores, tais como: a inflação, contratos ou até mesmo o risco de não receber o dinheiro de volta. Vale mencionar que, no Brasil, existe uma taxa de referência básica, que é o Sistema Especial de Liquidação e Custódia, conhecida pela sigla SELIC, que é uma taxa de juros determinada pelo governo usada como parâmetro para a estipulação dos juros cobrados em lojas, bancos, etc.



**Refleta**

De que forma a taxa SELIC acaba sendo uma taxa de juros referencial para todas as transações econômicas no Brasil? Para uma maior compreensão desse assunto, acesse: <<http://www.brasil.gov.br/economia-emprego/2012/04/juros>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

Os juros que pagamos/recebemos no mercado podem ser calculados de duas formas distintas: juros simples e juros compostos. Começamos com os juros simples que são calculados, em qualquer período, sobre o valor inicial do empréstimo/aplicação (antes da incidência dos juros, ou seja, não há juros sobre juros). De acordo com Gimenes (2006), o seu cálculo pode ser feito com a aplicação da fórmula:

$$J_n = P \times i \times n$$

Onde:

$J_n$  = Juros

P = Valor Presente (Capital inicial)

i = Taxas de juros

n = tempo de aplicação (número de períodos de incidência da taxa de juros)

Vamos pensar em um exemplo bem corriqueiro do cálculo dos juros simples? Imagine que um amigo lhe peça emprestado R\$ 100,00 para liquidar uma pequena dívida. Como vocês são amigos, você permite que ele o reembolse em um mês, e ele promete, então, lhe pagar um lanche na cantina para agradecer a sua boa vontade. Esse lanche pode ser considerado como os juros, pois será o “pagamento” pelo dinheiro a ele cedido. Se esse seu amigo fosse pegar esse montante no banco, supondo que os juros são de 15%, ele vai devolver os R\$ 100,00 mais R\$ 15,00 do desembolso desse juro acertado com o banco. Isso se ele não atrasar, é claro! Como é feito o cálculo dos juros a serem pagos desse exemplo?

$$\begin{aligned} J_n &= P \times i \times n \\ J_n &= R\$ 100,00 \times 0,15 \times 1 \\ J_n &= R\$ 15,00 \end{aligned}$$

Acredito que você deva ter achado essa conta bem fácil de ser feita, correto? Vamos agora supor a mesma situação, sendo que o tomador do empréstimo vai demorar dois meses para pagar. Como o cálculo dos juros seria feito? Fácil, é só mudar o valor do “n” da fórmula para 2 meses.

$$\begin{aligned} J_n &= P \times i \times n \\ J_n &= R\$ 100,00 \times 0,15 \times 2 \\ J_n &= R\$ 30,00 \end{aligned}$$

Ainda utilizando os juros simples, para sabermos qual é o valor total que alguém deve pagar por determinado empréstimo/aplicação, usamos a seguinte fórmula, onde  $F_n$  é o valor futuro a ser pago (GIMENES, 2006):

$$F_n = P + J_n$$

Como  $J_n = P \times i \times n$ , temos que:

$$F_n = P + (P \times i \times n), \text{ logo:}$$

$$F_n = P \times [1 + (i \times n)]$$

No nosso exemplo, para o período de 2 meses, teríamos a seguinte conta para sabermos qual seria o valor que deveria ser pago ao final de meses:

$$F_n = P \times [1 + (i \times n)]$$

$$F_n = R\$100,00 \times [1 + (0,15 \times 2)]$$

$$F_n = R\$100,00 \times [1 + (0,30)]$$

$$F_n = R\$100,00 \times [1,30]$$

$$F_n = R\$130,00$$

O outro modo de calcularmos os juros é por meio dos juros compostos. Esse tipo é a definição de um percentual de taxa de juros que deverá ser adicionado, de acordo com o período acordado, ao valor final de cada período, sempre fazendo com que se acrescente essa taxa já com o valor corrigido, sempre existindo um novo cálculo. É o popular “juros sobre juros”! Este é o formato comercialmente mais utilizado pelas instituições credoras, atingindo a maioria da população ou empresas que precisam contrair algum tipo de empréstimo, ou comprar algo financiado, em longo prazo.

Para ajudar a entender os juros compostos, podemos dizer que um capital inicial (Valor Presente “P”) é aplicado a juros compostos, num prazo de “n” períodos, no final de cada período, com determinada taxa de juros (i), por período. Assim:

$$F_n = P \times [1 + (i \times n)]$$

Mas qual a diferença dessa fórmula para a fórmula dos juros simples? A diferença é que nos juros simples, o valor presente é sempre o mesmo, enquanto que nos juros compostos, o valor presente de cada período leva em consideração o acréscimo de juros acumulados até o período anterior. Como assim? Vamos supor que a Jéssica, lá da empresa *BagCow* pegue R\$ 10.000,00 de empréstimo no Banco *XPTO*, a juros compostos de 10% ao mês (a.m.), pelo prazo de 3 meses. Qual será o total que ela pagará pelo empréstimo?

No primeiro mês, teríamos:

$$F_n = P \times [1 + (i \times n)]$$

$$F_n = R\$ 10.000,00 \times [1 + (0,1 \times 1)]$$

$$F_n = R\$ 11.000,00$$

Por termos juros compostos (juros sobre juros), no segundo mês teríamos R\$ 11.000,00

como valor presente (P). Logo:

$$F_n = P \times [1 + (i \times n)]$$

$$F_n = R\$ 11.000,00 \times [1 + (0,1 \times 1)]$$

$$F_n = R\$ 12.100,00$$

Por termos juros compostos (juros sobre juros), no terceiro mês teríamos R\$ 12.000,00

como valor presente (P). Logo:

$$F_n = P \times [1 + (i \times n)]$$

$$F_n = R\$ 12.100,00 \times [1 + (0,1 \times 1)]$$

$$F_n = R\$ 13.310,00$$

Para saber quanto a Jéssica vai pagar por esse dinheiro emprestado, basta pegar o valor ao final do terceiro mês: R\$ 13.310,00. Se desse valor subtrairmos o valor que ela pegou emprestado (R\$ 10.000,00), vemos o total de juros que serão pagos nessa operação: R\$ 3.310,00.

Vale notar que temos uma fórmula dos juros compostos que traz o valor final a ser pago, sem que haja a necessidade de fazermos a conta mês a mês (período a período), que, segundo Gimenes (2006) é traduzida por:

$$F_n = P \times (1 + i)^n$$

Assim, se pegarmos o exemplo do empréstimo da Jéssica, teríamos:

$$F_n = R\$ 10.000,00 \times (1 + 0,1)^3$$

$$F_n = R\$ 10.000,00 \times (1,1)^3$$

$$F_n = R\$ 10.000,00 \times (1,331)$$

$$F_n = R\$ 13.310,00$$



Para entender como chegamos à fórmula do Valor Futuro, com juros compostos, acesse: <[http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/projeja/matematica\\_fin.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/projeja/matematica_fin.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2016, p. 65.

Para finalizarmos essa seção, vamos falar sobre amortização. Quem pegou um financiamento para adquirir um imóvel, por exemplo, deve estar bastante familiarizado com o assunto, certo? Para simplificarmos, precisamos entender que a parcela paga (prestação) de cada tipo de financiamento/empréstimo é composta por amortização e juros (por exemplo, se alguém pegar R\$ 20.000,00 de financiamento para comprar um veículo e tiver que pagar ao banco um valor total de R\$ 35.000,00, teremos que pagar R\$ 20.000,00 de amortização e R\$ 15.000,00 de juros). Como os juros de um financiamento/empréstimo são calculados apenas sobre o valor residual (o que resta a ser amortizado), temos sempre que comparar qual é a melhor forma para quitarmos uma dívida que foi financiada. Quem está comprando imóveis na planta, por exemplo, já percebeu que a construtora coloca parcelas intermediárias de valores muito mais altos do que as parcelas mensais do financiamento. Isso acontece para que essa parcela intermediária diminua bastante o saldo a ser amortizado, gerando juros seguintes mais baixos (como já disse, os juros de um financiamento/empréstimo vão recair apenas sobre o valor que falta ser amortizado).

Existem muitas formas de amortização. No Brasil, os dois tipos de amortização mais utilizados pelos bancos são: SAC (Sistema de Amortização Constante) e TP (Tabela *Price* ou Sistema Francês). Pelo significado da sigla, dá para entender, bem ao pé da letra, o SAC: o valor da amortização é igual todos os meses, o que faz os juros atrelados ao saldo devedor também diminuir, deixando as parcelas do empréstimo/financiamento menores ao longo do tempo (o que é visto como um fator psicológico estimulante). Por exemplo, um casal que compra uma casa financiada por esse sistema de amortização começa pagando uma prestação mais alta, mas, com o tempo, ela diminui, trazendo a sensação de segurança (pois com a inflação, o dinheiro vai perdendo valor e a prestação não acompanha os aumentos da desvalorização direta do dinheiro). Já no sistema *Price*, o valor das prestações a serem pagas é sempre igual. Com esse sistema, o tempo vai passando e a dívida vai sendo quitada, fazendo com que os juros também sejam decrescentes (como o valor da parcela é sempre o mesmo, na sua composição os juros diminuem e a parte



da amortização aumenta). No sistema *Price*, como a amortização é crescente, o saldo devedor não diminui rapidamente, mesmo a dívida sendo reduzida mês a mês.

Você deve estar se perguntando: mas se eu for fazer um financiamento/empréstimo, qual sistema de amortização é o mais interessante? Depende: se você tiver condições de pagar parcelas maiores no início do financiamento/empréstimo, o SAC é mais vantajoso; já se você não tem tanto dinheiro para parcelas iniciais maiores, a Tabela *Price* é mais recomendada (mas cada caso é um caso, pois as condições de juros e prazos dos financiamentos/empréstimos amortizados pelo SAC ou TP podem ser diferentes entre si).



### Pesquise mais

Para mais informações sobre cálculo e tipos de amortização, acesse: <<http://pessoal.sercomtel.com.br/matematica/financeira/amortiza/amortiza.htm>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

Todos os conceitos que trouxemos nesta seção são conceitos simplificados, para que você possa saber como se compõem as principais condições da matemática financeira, sendo fatores de análise e de condições para a tomada de decisão em uma empresa. O ideal é que seja feito, antes que o gestor tome as suas decisões da aquisição de um empréstimo, uma conta em que se conheça o quanto vai custar esse dinheiro emprestado, para que se possam procurar maneiras de negociações para conseguir melhores taxas, prazos e com um sistema de amortização que seja vantajoso. Encerramos nossa seção com essa colocação, e esperamos que para seu futuro, todas essas condições sejam fundamentais. Vamos sempre em frente!



### Assimile

Os sistemas de amortização podem ser um diferencial no momento da aquisição de um financiamento, ou um empréstimo; por isso, saber as suas diferenças, é fundamental. Em <<http://oglobo.globo.com/economia/imoveis/especialista-aponta-as-diferencas-entre-sistema-de-financiamento-pelo-sac-pela-tabela-price-2999162>>. (Acesso em: 20 dez.2015), você terá mais informações que facilitarão sua assimilação dos conceitos de sistema SAC e *Price*.

## Sem medo de errar!

Caro aluno! Nesta seção, conceituamos aspectos básicos da matemática financeira que ajudam qualquer gestor a tomar decisões relativas ao seu negócio, no âmbito financeiro. Você conseguiu entender isso?

A gestão financeira de uma empresa não é uma tarefa fácil. Requer uma série de cuidados, e muita disciplina. Como os engenheiros estão assumindo cargos financeiros nas organizações, eles também precisam entender como fazer essas análises, assim como acontece com a Jéssica, da empresa *BagCow*. Ela tem um problema e tanto para resolver, não é mesmo?

Para que ela consiga sair da sua situação financeira desconfortável, Jéssica deverá fazer um fluxo de caixa para visualizar se seus pagamentos e recebimentos estão desequilibrados em apenas alguns dias do mês (o que demandaria uma melhor administração do capital de giro da empresa), ou se seu saldo operacional final é negativo (demonstrando um problema financeiro mais grave). Outra tarefa para Jéssica fazer será calcular, de acordo com o que ela pretende fazer, o quanto está pagando de juros do cheque especial, e se existe alguma outra modalidade de empréstimo mais em conta no mercado, sabendo como lidar, inclusive, com o sistema de amortização que mais será compatível com a realidade da *BagCow*, sem esquecer as diferenças de juros simples e compostos. Com essas ações, ela deverá sair do problema que está vivendo. Faltou algo? Sim, faltou: ela deverá ter muita disciplina!



### Atenção

Fique muito atento com a aplicação dos juros simples e compostos, em suas relações de prazos. O mercado, em geral, para operações de médio e longo prazos utiliza os juros compostos.



### Lembre-se

Não se esqueça de fazer a relação entre entradas e saídas do dinheiro em um fluxo de caixa, de modo a observar como se comportam as vendas e os pagamentos da empresa, dia a dia. O saldo inicial e operacional serão aqueles que trarão a realidade da empresa, no momento de calcular o saldo final do dia, ou do período avaliado.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.	
“Iniciando as contas”	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
2. Objetivos de Aprendizagem	Relacionar a importância da matemática financeira e da economia para tomadas de decisão na engenharia.
3. Conteúdos relacionados	Fluxo de Caixa, taxas e juros, juros (simples e compostos), amortização.
4. Descrição da SP	Rogério, engenheiro responsável pela empresa <i>Pargos</i> , foi chamado pelo seu diretor para ser encarregado da estruturação de uma nova unidade de vendas da empresa (como se fosse uma filial), que terá autonomia financeira. Essa unidade, a princípio, terá um caixa inicial de investimento de R\$ 100.000,00, colocados em uma conta bancária. O Rogério, terá, de início, necessariamente uma equipe de 4 pessoas, além de todas as contas básicas de uma organização: água, luz, telefone, internet, tributos, etc. A previsão de vendas, de acordo com uma pesquisa de mercado, é de cerca de R\$ 10.000,00 por dia. E agora, o que Rogério deverá fazer para iniciar a gestão financeira desta unidade?
5. Resolução da SP	Mesmo com apenas alguns dados, sem previsões exatas de vendas, o Rogério deverá listar todas as entradas e saídas previstas, e também, usar os R\$ 100.000,00 como saldo inicial do seu fluxo de caixa. Deverá estabelecer qual o melhor modelo desse fluxo, se diário, semanal, mensal, para dar o número final que a empresa necessita, de acordo com o volume de pagamentos que terá, por período. Dessa forma, ele poderá prever possíveis problemas de capital de giro, bem como prever se a unidade estará com mais entrada de recursos financeiros do que saídas (ou vice-versa).



**Lembre-se**

O fluxo de caixa deve registrar todas as entradas/saídas de recursos financeiros, bem como deve prever essas entradas/saídas de dinheiro.



## Faça você mesmo

Anote todos os seus recebimentos e pagamentos mensais e faça um fluxo de caixa das suas finanças pessoais.

### Faça valer a pena!

**1)** A ferramenta que controla entradas e saídas de recursos financeiros de uma empresa, de forma a saber sua movimentação financeira é o:

- a) Fluxo de pagamentos.
- b) Fluxo de recebimentos.
- c) Fluxo de caixa.
- d) Capital de giro.
- e) Fluxo de investimentos.

**2)** André emprestou R\$ 200,00 para seu amigo Fábio. Ele não queria cobrar juros, pois Fábio disse que pagaria em 30 dias. Mas, Fábio, por estar agradecido ao amigo, resolveu, por conta, colocar 7% de juros, no final desses 30 dias. Qual será o valor que Fábio devolverá para André?

- a) R\$ 212,00.
- b) R\$ 214,00.
- c) R\$ 218,00.
- d) R\$ 186,00.
- e) R\$ 222,00.

**3)** O pagamento do mesmo valor do recurso financeiro tomado como empréstimo/financiamento, na matemática financeira, é conhecido por:

- a) Juros simples.
- b) Juros compostos.
- c) Amortização.
- d) Juros.
- e) Capital de giro.

## Seção 3.2

### Fundamentos gerais relacionados à economia

#### Diálogo aberto

Seja bem-vindo à nossa nova seção de estudos, caro aluno! Na Unidade 3, que estamos estudando, o nosso foco é trazer diversos conceitos relacionados aos contextos da economia para que, no futuro, como engenheiro, você possa tomar diversas decisões bem fundamentadas. Na seção 3.1 estudamos os principais conceitos de fluxo de caixa, taxa, juros e amortização, fatores que são os princípios básicos da matemática financeira. Para essa nossa nova seção, esses conceitos serão úteis, por isso, caso ainda tenha restado algo a ser mais bem entendido, use o seu Livro Didático como apoio sempre que for necessário.

Nós já perguntamos, em outras seções, sobre tomar decisões, e sabemos que não é nada fácil, lembra? Sabe aquela sensação de dúvida, mais ou menos parecida quando vamos ao supermercado, e precisamos levar um refrigerante para casa? Você quer somente uma lata de 350 ml, que custa R\$ 3,00, e, ao lado, tem uma garrafa de 600 ml que custa R\$ 4,50. Nesta hora que a dúvida toma conta da gente! Eu quero menos “ml”, mas o que tem mais “ml” está com o “preço” bem melhor (apesar de mais “caro”, paga-se menos em razão da quantidade)... Isso é uma análise parecida com o que chamamos de “custo-benefício”, que nos leva a fazer uma escolha (tomar uma decisão).

Quem também está passando por uma situação de dúvida é o Thiago. Ele é engenheiro de novos produtos na empresa Semear. Essa empresa atua no mercado de agrotóxicos, que tem uma série de regulamentos que devem ser cumpridos até que uma nova mercadoria possa ser colocada no mercado, o que demora cerca de um ano. Esse prazo será importante para Thiago fazer uma reflexão muito bem-feita sobre as variáveis econômicas básicas que deverão ser observadas para que a nova mercadoria seja um sucesso no mercado. E isso dependerá de respostas para alguns questionamentos, tais como: o que deve ser produzido (apenas o agrotóxico novo)?; como deverá ser essa produção?; qual a quantidade a ser produzida do novo agrotóxico?; e

para quem se destinará essa produção? E agora, Thiago? Como fazer tudo isso ser avaliado na prática?

Essas situações que o Thiago tem de observar serão mostradas a você nos conceitos gerais sobre economia, bem como as terminologias (da economia) adotadas que ajudam a entender as situações que envolvem algumas decisões e escolhas. Essas informações serão muito relevantes para que você, aluno, possa ter subsídios para ajudar o Thiago, bem como o capacitará a conhecer os principais conceitos sobre administração e economia! Que tal? Vamos dar mais alguns passos?

### **Não pode faltar!**

Olá aluno! Na última seção, a 3.1, trabalhamos os conceitos básicos sobre a matemática financeira, para saber como lidar com o dinheiro da empresa, e como esse dinheiro deve ser bem administrado. Mas, todas as questões que envolvem dinheiro, tem razões que fazem com que ele “circule”. Sim, isso mesmo, o dinheiro tem uma grande “circulação”, e isso tudo tem a ver com diversos aspectos, tais como aumento de preços, desemprego, períodos de crises ou de crescimento econômico, aumento ou queda na quantidade de moeda estrangeira (como o dólar americano, por exemplo), setores de atividade que aumentam ou diminuem a produção, dívidas governamentais que precisam ser financiadas pela cobrança de tributos...

Esses assuntos estão no dia a dia dos noticiários da televisão, do rádio, nos portais da internet, e em discussões nas redes sociais. E nessas discussões vemos um grande grau de “achismo”, ou seja, muitas pessoas opinam sobre esses assuntos, mas na verdade, não sabem muito bem o que estão falando. E, meu caro aluno, isso é um grande problema! Na engenharia, no futuro, você pode ocupar cargos de grande responsabilidade que exigirão conhecimento sobre a ciência econômica, que tem como grande objetivo avaliar todos os problemas econômicos que circundam aquelas razões que listamos a pouco, sempre pensando em como trazer soluções para resolver todos os impactos que estão sob esses temas, de forma a conseguir resolvê-los e trazer melhor qualidade de vida para as pessoas, e claro, sucesso para a empresa!

Mas, precisamos começar com uma pergunta básica: o que é economia? De acordo com Garcia e Vasconcellos (2011), economia

é uma ciência social que estuda de que maneira a sociedade escolhe empregar os recursos produtivos escassos na produção de bens e serviços, de modo a distribuí-los entre as pessoas, a fim de satisfazer as necessidades humanas.

Perceba que, nesta definição, aparecem termos como “escassez” e “recursos produtivos”. Os recursos de produção, de forma generalista, são a mão de obra (trabalho), a terra, e os equipamentos/máquinas (capital), ou seja, são aqueles fatores indispensáveis para que haja a produção de um bem ou serviço (alguma empresa consegue produzir sem trabalhadores (trabalho)? E sem um equipamento ou ferramenta (mesmo que rudimentar), existe a produção de alguma coisa? E sem um local (terra) para fazer essa produção, tem como se produzir algo?) Todos esses recursos de produção tem uma quantidade limitada (afinal, o número de trabalhadores é infinito? Ou o número de terrenos que podem ser destinados à produção não pode acabar, em determinado momento? A quantidade de máquinas também não acaba um dia?), ou seja, podem acabar ou faltar temporariamente. No entanto, as necessidades do ser humano por bens e serviços são ilimitadas, já que sempre temos de nos alimentar, nos vestir, ter a higiene básica feita, bem como sempre queremos cada vez mais (se andamos a pé, queremos uma moto; se compramos a moto, queremos um carro; com o carro adquirido, temos o desejo de possuir um veículo de passeio; depois um barco; um iate; um helicóptero; um avião;...)! E aí temos, então, o problema de escassez: os recursos produtivos que são usados para produzir bens e serviços são limitados, mas as necessidades humanas por bens e serviços são ilimitadas (a conta não fecha, não é mesmo?). Daí, temos então o primeiro passo, a saber, que existem problemas econômicos fundamentais.

Esses problemas econômicos fundamentais têm relação direta com todos aqueles “fenômenos” que dissemos há pouco, como pleno emprego, crises econômicas, taxa de câmbio... Como isso tudo influencia o poder de compra das pessoas, as questões básicas desse problema econômico são: o que produzir, como produzir, quanto produzir e para quem produzir, conforme Figura 3.2:

Figura 3.2 – Problemas econômicos fundamentais



Fonte: O autor

Note, na Figura 3.2, que os problemas econômicos fundamentais estão direcionados, exatamente, à escassez de recursos. Essa escassez vai impactar toda a sociedade (pessoas físicas (em economia, chamadas de agente econômico “família”); pessoas jurídicas (em economia, chamadas de agente econômico “empresa”), governo (agente econômico “governo”) e outros países (agente econômico “resto do mundo”)), mais ou menos assim: se uma dona de casa, com pouco dinheiro (recurso financeiro escasso) está acostumada a comprar tomate, mas devido a um problema climático, o tomate está em falta e está sendo ofertado no supermercado por um preço bem mais caro; assim, se existir um produto substituto ao tomate, por menor preço, certamente ela vai optar por esse. Conseguiu entender a relação existente entre esses recursos, os financeiros e os produtivos? A maneira que essas “sociedades” resolvem problemas econômicos dependerá de como o seu país é organizado, ou, como se deve entender, como é o sistema econômico de cada nação.

Os sistemas econômicos são as formas sociais, políticas e econômicas em que uma sociedade está organizada, envolvendo os sistemas de: produção, distribuição e consumo de bens e serviços que são disponibilizados para as pessoas. Classificam-se os sistemas econômicos de acordo com algumas características: quando o mercado tem livre iniciativa com participação efetiva de propriedades privadas (a existência de empresas não governamentais) dos fatores de produção, ele é chamado de sistema capitalista, ou tecnicamente, chamado de economia de mercado; ao passo que, se os problemas fundamentais da economia forem resolvidos por algum órgão central (governo, por exemplo), ou também de maioria de propriedade pública dos fatores de produção, temos um sistema socialista ou economia centralizada.



No capitalismo, ou economia de mercado, a precificação de produtos e serviços é regida pelo comportamento da oferta (intenção de produção) e da demanda (intenção de compra), enquanto que no socialismo (ou economia centralizada), essas precificações (dos bens e serviços) são decididas pelo governo, após o levantamento dos recursos de produção e das necessidades das pessoas. Atualmente, no mundo, são poucos os países que mantêm o sistema socialista, por isso, vamos focar nossa análise sobre sistemas capitalistas.



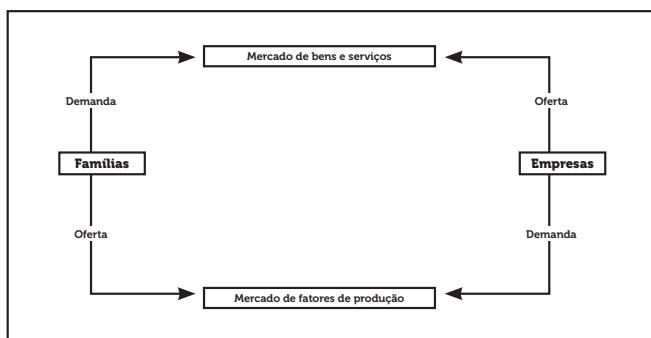
### Pesquise mais

Recomendamos que você pesquise sobre capitalismo e socialismo, a fim de ampliar seu horizonte sobre o tema. Um bom ponto de partida para sua pesquisa é a leitura do material disposto no link <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-diferencas-entre-o-capitalismo-e-o-socialismo/23420/>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

Como a maioria dos países utiliza a economia de mercado (capitalismo), podemos explicar como funcionam os fluxos reais (de bens e serviços) e monetários (do dinheiro) nesta economia. Não se preocupe, vamos desmistificar esse “economês”! Imagine a possibilidade da existência de algum lugar que tenha somente atividades internas, sem nenhuma interferência externa (sem o agente econômico “resto do mundo”) e nem interferências do agente econômico “governo” (lembre-se que isso é meramente ilustrativo, não se preocupe com a existência de algum local como esse). Dessa forma, vamos supor, nesse exemplo, que a economia é formada apenas pelos agentes econômicos Família e Empresa.

As famílias são as legítimas proprietárias de todos os fatores de produção trabalho, capital e terra e, por isso, elas os fornecem para as empresas (veja que, em economia, o dono da máquina e do terreno onde a empresa funciona é uma pessoa física (agente econômico família), ou seja, quando uma empresa adquire uma máquina, por exemplo, o dono da máquina é uma pessoa física (o dono da empresa)). E, por consequência, as empresas fazem as combinações dos fatores de produção para produzirem bens e serviços que voltam a estas mesmas famílias! Temos, então, uma sequência Família-Empresa-Família (a Família cede para a Empresa os fatores de produção; a Empresa, com esses fatores de produção, produz bens e serviços; a Família adquire bens e serviços produzidos pela Empresa para atender parte das suas necessidades ilimitadas), que representa o Fluxo Real da economia, conforme Figura 3.3:

Figura 3.3 – Fluxo real da economia

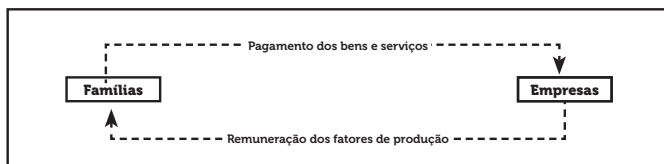


Fonte: Garcia e Vasconcellos (2011, p. 9).

Acreditamos que agora ficou melhor para entender o fluxo real da economia, certo? Veja na Figura 3.3, que as empresas e as famílias têm protagonismos iguais: no mercado de bens e serviços, as famílias necessitam de bens e serviços (para sobreviverem e atenderem seus desejos ilimitados) que são ofertados (produzidos) pelas empresas. Já no mercado de fatores de produção, as famílias é que oferecem a mão de obra, as máquinas e o terreno, o que faz da empresa, uma consumidora destes fatores.

No entanto, para que tudo isso aconteça, temos que ter pagamentos, ou seja, remunerações (alguém aí trabalha (cede o fator de produção “Trabalho”) de graça para uma empresa?). Já que estamos falando de remuneração, é importante saber que cada fator de produção recebe uma remuneração específica: os salários são pagos aos donos do fator de produção mão de obra; os juros e lucro são pagos aos donos das máquinas e equipamentos (fator de produção capital); e o aluguel é pago ao dono da terra. Perceba, dessa forma, que geramos um novo fluxo: o fluxo monetário da economia, conforme Figura 3.4:

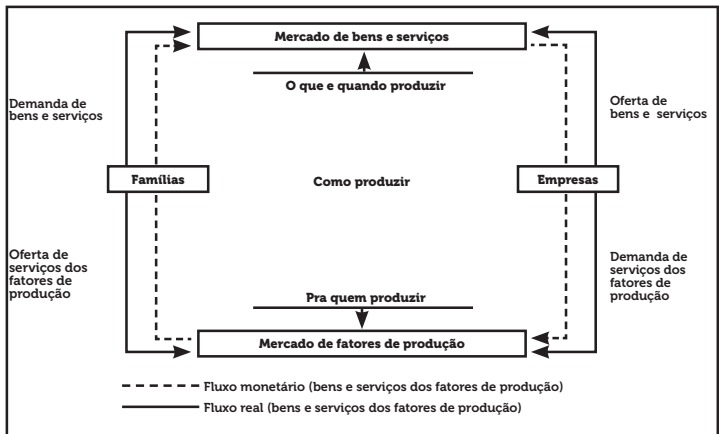
Figura 3.4 – Fluxo monetário da economia



Fonte: Garcia e Vasconcellos (2011, p. 10).

Ao juntarmos o Fluxo Real com o Fluxo Monetário, temos o chamado Fluxo Circular de Renda, conforme Figura 3.5. O Fluxo Circular de Renda mostra que as famílias cedem às empresas trabalho, capital e terra, sendo remuneradas por esse “empréstimo” (recebem salário, juros e lucros, e aluguel). Esse dinheiro que as famílias receberam (via remuneração) é enviado para as empresas, que devolvem mercadorias e serviços às famílias (famílias compram bens e serviços produzidos nas empresas).

Figura 3.5 – Fluxo circular de renda

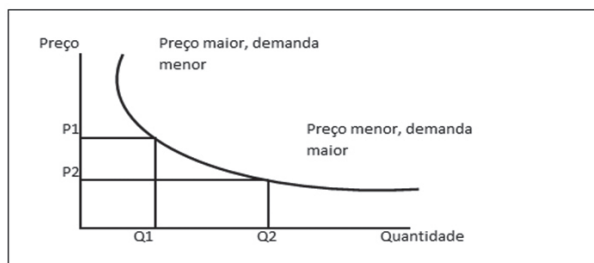


Fonte: Garcia e Vasconcellos (2011, p. 10).

Depois de entendermos o Fluxo Circular de Renda, podemos voltar aos problemas: o que produzir; como produzir; quanto produzir; e para quem produzir? Para respondermos à pergunta “o que produzir?”, precisamos saber o que as famílias, empresas, governo e outros países têm interesse em comprar. Em economia, a intenção de comprar bens e serviços é chamada de Demanda. A demanda é influenciada por muitos fatores: preço de uma mercadoria; preço de outra mercadoria (por exemplo, se quero comprar etanol, mas o preço da gasolina abaixou, posso mudar minha compra para a gasolina); renda da população; hábito de consumo; campanha de *marketing*; aumento/diminuição da população, entre outros.

O preço de venda de uma mercadoria é o principal fator que determina a demanda de uma mercadoria: quanto maior o preço, menor é a intenção de compra (demanda); e quanto menor o preço, maior é a demanda. Essa relação é chamada de lei da demanda e pode ser vista no Gráfico 3.1:

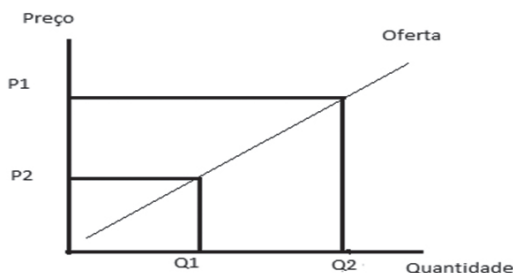
Gráfico 3.1 – Curva da Demanda



Fonte: O autor

Já a pergunta “como produzir?” está relacionada com a maneira que a empresa vai organizar a sua produção. Essa questão relaciona-se à quantidade dos fatores de produção que serão usados, bem como a tecnologia que existe disponível para essa produção, sempre tendo como foco a maximização do lucro do empresário (que depende dos seus custos de produção). Em economia, a intenção de produção é chamada de oferta. A oferta é influenciada por vários fatores: número de novos participantes no mercado; preço de uma mercadoria; preço de outra mercadoria (por exemplo, se um produtor agrícola estivesse pensando em produzir café, mas o preço da soja subir muito, ele pode decidir produzir soja); custos de produção e descoberta/esgotamento de bacias, jazidas, fontes naturais. Dentre esses fatores, o preço da mercadoria é aquele que mais influencia a oferta: quanto maior o preço de uma mercadoria, maior será sua oferta; e quanto menor o preço de uma mercadoria, menor será o interesse do empresário produzi-la (oferta). Essa relação é chamada de lei da oferta e pode ser vista no Gráfico 3.2:

Gráfico 3.2 – Curva da Oferta

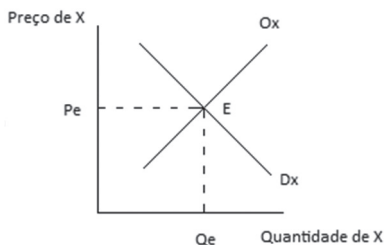


Fonte: O autor

A pergunta “o quanto produzir?” é mais difícil de ser respondida. Primeiramente, devemos mostrar que existem três tipos de bens: bens de capital, bens de consumo e bens intermediários. Máquinas, equipamentos e instalações utilizados nos processos de produção são denominados como os bens de capital. Os bens de consumo (finais) são aqueles que estão no dia a dia da vida das famílias, podendo ser classificados como duráveis (carros, fogões e geladeiras, por exemplo) ou não duráveis (como alimentação em geral, produtos de limpeza, roupas, etc.). Já os bens intermediários são aqueles utilizados no processo produtivo para serem transformados em outras mercadorias (como, por exemplo, as matérias-primas empregadas na produção).

Depois que entendemos que existem vários tipos de bens, a economia vai alcançar a quantidade transacionada de cada mercadoria (ou seja, vai responder o quanto ela vai produzir), através do equilíbrio do mercado. No ponto de equilíbrio do mercado, temos que, a um determinado preço, a quantidade demandada de uma mercadoria é igual a sua quantidade ofertada, conforme Gráfico 3.3:

Gráfico 3.3 – Equilíbrio de Mercado



Fonte: O autor

Se um empresário quisesse cobrar um preço acima do preço de equilíbrio do mercado, a demanda por essa mercadoria diminuiria, fazendo com que houvesse mercadoria parada nos estoques. Já se o preço estivesse abaixo do preço de equilíbrio, teríamos um aumento de intenção de compra (demanda), mas uma diminuição na intenção de produção (oferta), trazendo falta de mercadoria nessa economia.

Por fim, para determinarmos qual será a quantidade produzida de cada mercadoria (o quanto produzir), precisamos lembrar que os fatores de produção são escassos (diante de necessidades humanas ilimitadas) e que isso levará a economia a fazer escolhas. Isso vai fazer com que apareça a curva de possibilidades de produção (ou curva de transformação). Essa curva é a expressão da capacidade produtiva total (pleno emprego dos recursos produtivos), em um determinado tempo,

e mostra que a escassez de recursos produtivos acaba limitando a capacidade produtiva de uma sociedade, e que, por isso, teremos que fazer escolhas entre algumas formas de produção (se tenho uma quantidade limitada de funcionários e máquinas, devo dividi-los (alocá-los) na produção de diversas mercadorias. Por exemplo, se tenho 10 funcionários e 2 máquinas em uma economia, posso alocar: todos eles apenas na produção da mercadoria "A"; todos eles apenas na produção da mercadoria "B"; uma quantidade maior deles na produção da mercadoria "A"; uma quantidade maior deles na produção da mercadoria "B"; ou uma quantidade igual deles na produção das 2 mercadorias), o que nos remete ao conceito de custo de oportunidade. O custo de oportunidade mede o quanto a economia deixa de produzir uma mercadoria, para produzir uma unidade a mais de outra (se quero aumentar a produção da mercadoria "A", e a economia já usa todos os fatores de produção disponíveis, terei que retirar máquinas e funcionários que fazem a mercadoria "B" (o que diminuirá a produção dela), para colocá-las no aumento da produção da mercadoria "A"). Por exemplo, na alta do preço do açúcar no mercado internacional, as usinas vão destinar mais funcionários e máquinas para produzir o açúcar, fazendo a quantidade produzida de etanol diminuir nessas usinas. O que achou?

A última pergunta é "para quem produzir?". Ou seja, será que todas as mercadorias produzidas serão distribuídas de forma igualitária entre as pessoas de uma economia? Isso dependerá do sistema econômico: no socialismo, essa distribuição tende a ser mais igualitária; já no capitalismo a distribuição da mercadoria será feita de acordo com a concentração da renda. Assim, no capitalismo, caberá ao governo criar mecanismos para diminuir as desigualdades sociais que são apresentadas, principalmente via tributação (tributar mais os ricos e menos os pobres, por exemplo) e oferecimento de benefícios à população (serviços públicos (saúde, transporte, segurança, etc.) de qualidade).

Cada conceito econômico é de suma importância para as atividades da engenharia. Nas próximas seções, vamos falar mais sobre economia.

Aguardamos você nas próximas seções. Até lá!



### Assimile

A escassez é a palavra que comanda o estudo da economia. É isso mesmo, pois os fatores de produção sempre serão escassos, enquanto a necessidade humana é ilimitada. Essa relação traz a análise da curva de possibilidade de produção e do custo de oportunidade.



## Refleta

A economia de mercado, ou o capitalismo, tem nos empresários privados os principais proprietários dos meios de produção, e que, ao final de todo um processo, distribuem os produtos. Nesse sistema, as pessoas fornecem a sua mão de obra e são remuneradas por isso. Já os donos das máquinas (empresários) recebem um lucro por essa propriedade. Com base nessas informações, reflita quais são as vantagens e desvantagens do sistema capitalista.



## Exemplificando

Existem condições que estamos acostumados a presenciar ou até mesmo já vivemos. Vamos supor que um homem tenha uma família e que o seu salário seja o responsável por bancar todas as contas da casa. Quando falamos sobre a remuneração de um fator de produção, estamos estudando:

- a) O fluxo real da economia.
- b) O fluxo monetário da economia.
- c) Os problemas econômicos fundamentais.
- d) As soluções econômicas.
- e) Todo o fluxo circular de renda.

Resposta: B. O fluxo monetário da economia mostra como a remuneração recebida pelas pessoas físicas (Família) é utilizada para comprar os bens e serviços produzidos.



## Faça você mesmo

Existe, no Brasil, uma remuneração/piso para a mão de obra do brasileiro, que se chama salário mínimo, que sofre correções monetárias (reajustes) periódicas. Pesquise como o reajuste do salário mínimo impacta o fluxo monetário da economia. Um bom link para iniciar a pesquisa é <<http://br.blastingnews.com/economia/2015/12/saiba-qual-o-impacto-do-aumento-do-salario-minimo-a-partir-de-janeiro-na-economia-00708217.html>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

## Sem medo de errar!

Prezado aluno! Conseguiu ter um bom entendimento dos assuntos que tratamos nesta seção até agora? Caso ainda tenha algo para esclarecer, não hesite em voltar a ler o material do livro didático, ok?

Estudar economia é um exercício de raciocínio, e de certa forma, lógico. Lógico, pois, no nosso contexto de consumo, sem recursos financeiros não temos como adquirir os produtos que queremos. E quando faltam

recursos produtivos nas empresas, o ciclo da escassez se amplia. Vale lembrar que os recursos são sempre escassos, mas a nossa necessidade não é! Por isso, aparecem os problemas econômicos fundamentais, que são os que darão o norte para diversos estudos direcionados para atender todas as suas vertentes.

Vamos voltar a falar do Thiago. Ele trabalha na área de desenvolvimento de novos produtos da empresa de agrotóxicos *Semear*, que não introduz uma nova mercadoria tão facilmente no mercado, devido às condições normativas que permeiam esse negócio. A condição de tempo é fator primordial para Thiago, pois ele terá de pensar em longo prazo: o que produzir, como produzir, quanto produzir e para quem produzir? E, por isso, os problemas econômicos fundamentais precisam ser muito bem estudados por ele, de forma, a saber, exatamente, como empregar os recursos produtivos adquiridos pela empresa *Semear* e encontrar onde eles deverão ser distribuídos, para fazer com o que os fluxos monetários se consolidem entre a empresa e os demais agentes econômicos. Para isso, Thiago deverá voltar seus olhos para a demanda, oferta, equilíbrio de mercado, curva de possibilidade de produção e concentração de renda, de acordo com o que foi apresentado nesse material.

Com essas informações, certamente você saberá como ajudar o Thiago. E, no futuro, saberá como ajudar e trazer os resultados que necessita, para o seu sucesso!



### Atenção

A demanda e a oferta mostram a forma que pensam os consumidores e os empresários, respectivamente. No entanto, ambas devem se entender para que um equilíbrio de mercado seja estabelecido. Se uma transação econômica for boa só para um lado (comprador ou vendedor), não haverá fechamento do negócio.



### Lembre-se

Os preços determinarão as intenções de compra e de produção de uma mercadoria.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.



"Problemas econômicos fundamentais"	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
2. Objetivos de Aprendizagem	Entender conceitos gerais e principais terminologias sobre economia.
3. Conteúdos relacionados	Problemas econômicos fundamentais, fluxo real, fluxo monetário, fluxo circular de renda, bens de consumo.
4. Descrição da SP	Gilmar é proprietário de uma empresa que produz semijoias chamada <i>Diamante</i> . Sua produção é bastante artesanal e concentra-se na fabricação de pulseiras, brincos, anéis, colares, etc. Uma famosa atriz começou a usar um brinco feito na <i>Diamante</i> , o que fez com que muitas mulheres tivessem interesse em ter essa joia. No entanto, Gilmar não conseguia contratar novos funcionários para essa produção, já que ela exige uma mão de obra altamente treinada e especializada. Como ele vai conseguir aumentar a produção desse brinco?
5. Resolução da SP	Temos um típico problema econômico nesta situação, já que existe um recurso produtivo (trabalho) escasso. A única forma de conseguir aumentar a produção de brinco (sem contratar novos funcionários), seria retirar funcionários e equipamentos que produziam pulseiras, anéis e colares, para colocá-los na fabricação dos brincos. Isso traria uma ampliação da oferta do brinco (para suprir uma maior demanda repentina), mas reduziria a produção das outras mercadorias, conforme visto no conceito de curva de possibilidade de produção.



### Lembre-se

Os problemas econômicos fundamentais, estão relacionados com a escassez dos recursos produtivos, e envolvem as seguintes questões: o que e quanto produzir? Como produzir? E para quem produzir?



### Faça você mesmo

Leia a entrevista no link <<http://www.brasildefato.com.br/node/8647>>. Acesso em: 12 fev. 2016, e pesquise sobre a influência dos sistemas econômicos sobre as questões relacionadas aos problemas econômicos fundamentais.

## Faça valer a pena!

**1)** O problema econômico fundamental (o que, como, quanto e para quem produzir?) é originado da:

- a) Escassez dos recursos de produção.
- b) Falta de estratégia empresarial.
- c) Da má administração da matéria-prima.
- d) Da formação de preços.
- e) Da distribuição logística.

**2)** Para existir o equilíbrio de mercado:

- a) Deve-se aumentar a produção da mercadoria A, reduzindo-se à produção da mercadoria B.
- b) A intenção de compra deve ser maior do que a intenção de produção, estimulando os empresários a produzirem mais.
- c) A intenção de compra deve ser igual à intenção de produção.
- d) A intenção de produção deve ser maior do que a intenção de compra, trazendo novos desejos para os consumidores.
- e) Os fatores de produção devem ser escassos.

**3)** No fluxo monetário da economia, os fatores de produção recebem:

- a) Onerações, devido ao investimento.
- b) Empréstimo de recursos.
- c) Remunerações como salário, aluguéis, juros e lucro.
- d) Doação de recursos.
- e) Permuta de serviços sobre recursos.

## Seção 3.3

### Contextualização histórica da economia

#### Diálogo aberto

Olá, caro aluno! Bem-vindo à nossa seção de estudo 3.3! Na última seção abordamos assuntos que foram importantes dentro dos conceitos básicos de economia, com a demonstração dos seus principais termos e formas de abordagem. Não hesite em consultar o seu material didático para sanar alguma dúvida que possa ter, e assim, terá melhor resultado no nosso próximo tema.

Para a engenharia, o estudo da economia tem relevância e traz diversas explicações sobre o dia a dia das condições comerciais, de produção, financeiras e posicionamento para alguma decisão. Isso acontece especialmente em mercados competitivos, como o setor do agronegócio, que movimenta boa parte dos recursos econômicos do nosso país.

Diante desta realidade e desses contextos, vamos lhe apresentar o César, engenheiro agrônomo que tem uma pequena empresa chamada *Victória-Régia*, que está estabelecida no agronegócio, produzindo fertilizantes naturais. A empresa está situada em um pequeno distrito, e atende apenas os produtores locais. Esse tipo de produto do agronegócio tem grande procura, o que tem motivado César a expandir a *Victória-Régia* para outras cidades. Mas, mesmo com essa possibilidade já em vias de acontecer, César precisa planejar e construir cenários de expansão para ter mais segurança na sua decisão. Para fazer isso, César pensou em criar cenários baseados nos conceitos apresentados por três teorias econômicas: clássica, marxista e keynesiana. Assim, como seria planejada essa expansão da *Victória-Régia*, com base em cada uma dessas teorias?

Muitas coisas que acontecem na economia têm reflexos nas empresas. Tudo isso tem explicações históricas, e essas explicações ajudam a entender que tipos de providências podem ser definidas. Vamos embarcar em uma viagem pelo tempo, para ajudar César na expansão da sua empresa?

#### Não pode faltar!

Olá aluno! Nesta unidade estamos estudando alguns conceitos básicos que formam a estrutura econômica. Para nos ajudar a entender esses conceitos, estudamos, nas seções anteriores, o que é, e como

se utiliza um fluxo de caixa; conhecemos o que é taxa juros (simples e compostos), e como se aplica a amortização de empréstimos e financiamentos, por exemplo. Em seguida, apresentamos os conceitos gerais e terminologias da economia, para que pudéssemos adentrar nesta nova seção, onde faremos uma viagem na história da economia, que tem como roteiro a evolução do pensamento econômico.

Esta evolução é parte fundamental do entendimento sobre a economia nas sociedades modernas, pois aquele velho problema de escassez (lembra-se dele?) combinado com as necessidades humanas faz com que a economia se torne viva. No decorrer do tempo, a evolução do pensamento econômico passou por diversas fases, podendo ser dividida em dois períodos bem definidos, e amplamente debatidos nas suas respectivas épocas, que são: a fase pré-científica e a fase científica-econômica.

A fase pré-científica começou a ser formada a partir dos estudos filosóficos na antiguidade grega, com a presença de personagens históricos muito conhecidos, como Platão, Aristóteles e Xenofonte, que usavam alguns conceitos econômicos através de doutrinas teológico-filosóficas. Ainda na fase pré-científica, com o crescimento das relações comerciais em diversos locais, aparece o mercantilismo. Ali foi dada uma ênfase à existência do comércio exterior e às transações comerciais internas de uma sociedade, como fator de enriquecimento. Tal preceito envolvia o acúmulo da riqueza proveniente de metais (até que os metais evoluíram com a criação da moeda). Os mercantilistas diziam que um governo era forte à medida que tinha muito metal em seus estoques. E, com essa visão, a política mercantilista deu origem a muitas guerras.

Figura 3.6 – Demonstrativo cronológico da evolução do pensamento econômico



Fonte: O autor

A fase pré-científica foi o alicerce de todos os contextos históricos que envolvem as atividades econômicas. Separamos, na Figura 3.6, os principais nomes e teorias do pensamento econômico, bem como as épocas em que os conceitos foram estudados (sendo Aristóteles, Platão e Xenofonte os que fizeram parte da fase pré-científica). No mercantilismo, os principais nomes foram Thomas Mun, Jean-Baptiste Colbert e Antonio Serra, que pregavam que a religião deixou de ser a regente da economia, dando espaço para que o Estado assumisse esta função, gerindo as questões sociais e econômicas dos países. Nesta fase, a relação comercial não era mais baseada no escambo, mas na troca de mercadorias por moedas (dinheiro); e foi justamente este o problema do mercantilismo: atribuir grande valor à posse da moeda, ou seja, a concentração da riqueza ganha espaço em detrimento do fator trabalho. A evolução do comércio proporcionou o surgimento dos grandes capitais financeiros, os quais, de certa forma, possibilitaram os investimentos na revolução tecnológica da época, mudando assim, a relação econômica que perdura até os dias de hoje.

Em nosso estudo, vamos dar maior ênfase à fase científico-econômica, que é subdividida em fisiocracia, escola clássica e neoclássica, pensamento Marxista (que faz parte da teoria Neoclássica) e a teoria Keynesiana.

A fisiocracia foi a primeira teoria econômica com caráter científico. Nela, acreditava-se que as atividades econômicas deveriam ser regidas pela natureza (a palavra “fisiocracia” significa regras da natureza), onde da produção agrícola, da pesca e da mineração viria toda a riqueza de um país (criticando os mercantilistas que enfatizavam a produção das fábricas e o comércio exterior como fontes da riqueza). Seu precursor foi François Quesnay que afirmava que toda a riqueza seria originada das terras, com a agricultura sendo a formadora dessa riqueza, e que as outras formas de produção eram somente para fazer a transformação das coisas originadas da terra. Assim, com essa produção deveriam ser pagos os donos das terras, que repassavam sua riqueza ao comércio, e que depois a devolviam aos agricultores. Ou seja, pensava-se que o ponto de partida e o ponto final do ciclo eram sempre ligados à terra (agricultores). Nessa teoria, o papel do governo era limitado a observar esses fatores, não interferindo em nada, deixando as coisas acontecerem

naturalmente (existe um termo na economia que retrata esse “deixar as coisas acontecerem”: *Laissez-faire*).

Na sequência aparece a escola clássica, que destacava o “liberalismo econômico”, onde as relações de mercado (entre compradores e vendedores) eram eficientes, sem que houvesse a necessidade da participação do governo, intervindo nessas relações. Adam Smith foi seu principal pensador e defensor, dizendo que o crescimento de uma sociedade era guiado por uma “mão invisível” (uma força natural que empurrava a economia, como se fosse uma mão invisível), pois não havia a necessidade da atuação do Estado, já que a riqueza só poderia acontecer com o trabalho humano, e a sua origem era estabelecida pelos valores de troca, e não pela moeda.

A teoria de Smith afirmava também que a concorrência era salutar, pois a busca constante do lucro máximo poderia trazer benefícios claros para as sociedades, sem que o governo precisasse interferir nesse processo (mão invisível do liberalismo econômico). Mas, na prática, como funcionaria essa mão invisível? Por exemplo, na Páscoa, os ovos de chocolate são ofertados a um valor mais alto (por exemplo a R\$ 20,00), já que existem muitos compradores para essa mercadoria que estão dispostos a pagar um valor maior, só pelo prazer de ver a alegria de quem vai receber essa guloseima. No entanto, passado o domingo de Páscoa, as lojas começam a abaixar o preço do ovo de chocolate (por exemplo, cobrando R\$ 10,00 por ele) pois, por existir grande oferta (ovos em estoque) e não haver uma demanda suficiente (passou a Páscoa, poucos continuam querendo comprar os ovos), o preço se ajusta quase que automaticamente. Esse automatismo promovido pela intenção de compradores e vendedores é o mesmo que a mão invisível de Smith.

Essa mão invisível também acontece no mercado de trabalho: de um lado temos quem oferece trabalho (em economia, isso é feito pelos trabalhadores, já que eles são os donos do fator de produção trabalho, conforme estudado em seções anteriores), e de outro temos quem demanda trabalho (em economia, essa demanda por trabalho fica a cargo dos empresários). Os trabalhadores querem receber altos salários, enquanto que os empregadores querem pagar salários baixos. Se ninguém ceder, não há fechamento de negócio. Assim, trabalhadores e empregadores abrem negociação, até que encontrem um salário (salário de equilíbrio) que seja interessante para os dois lados. Dessa forma, na visão clássica, todas as pessoas que aceitarem o salário que o mercado de trabalho oferece estará trabalhando (o que nos leva a um entendimento de que, na teoria clássica, só há desemprego voluntário,

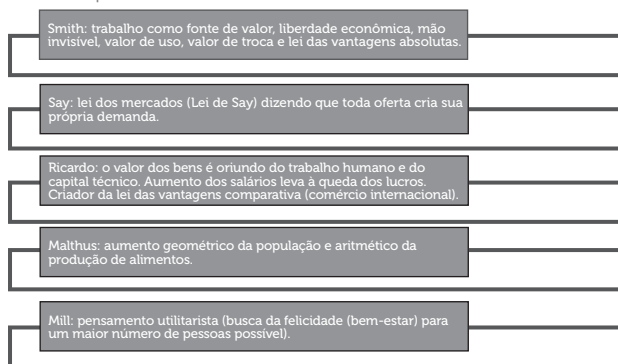
ou seja, a pessoa não está trabalhando por uma escolha dela, já que não aceitou receber o salário que o mercado está pagando).

Adam Smith tinha preocupação em trazer teorias que elevassem a qualidade de vida de todas as pessoas, e não apenas dos nobres. Escreveu um livro clássico chamado *The Wealth of Nations* (*A Riqueza das Nações*), onde foram destacados os princípios que formaram as análises de valor, juros, lucros, distribuição de trabalho e as rendas originadas das terras. Esse estudo falava também sobre crescimento econômico, discutindo sobre as causas que traziam a riqueza, onde o livre comércio (liberalismo econômico), ou seja, as relações comerciais sem a interferência governamental, era o centro da discussão (a cobrança de altos tributos, inclusive, era vista como prejudicial para o alcance do equilíbrio entre compradores e vendedores).

Outro conceito de Smith, muito importante, era a constituição das classes, que era dividida em: classe dos proprietários de terra que vivem de rendas; classe dos trabalhadores que vivem dos salários; e classe capitalista (patrões) que vivem dos lucros (benefícios). A sociedade era considerada como subordinada às classes, onde as pessoas tinham que saber que seus rendimentos eram atrelados à sua qualificação pessoal (no seu ponto de vista, a existência de desigualdade entre as classes sociais era uma forma de existir vontade, por aqueles que estão em classes inferiores, de trabalhar para chegar ao enriquecimento, e para isso, a pessoa deveria se qualificar), à idade, à fortuna e à herança (ao estabelecer relações entre fortuna e herança, entende-se que as famílias repassavam suas riquezas e prestígio às gerações).

Os outros pensadores clássicos podem ser conferidos na Figura 3.7:

Figura 3.7 – Principais Pensadores Clássicos



Fonte: O autor

No final do século XIX, devido aos diversos novos pensamentos que apareciam, surgiu a teoria neoclássica, que tinha foco em estudos de racionalização dos recursos (que são escassos), trazendo a ideia de que os homens sabem racionalizar seus ganhos e gastos, sendo esse um forte pensamento liberal. O sistema econômico, nesta visão, seria extremamente competitivo, e por isso, o equilíbrio seria facilmente alcançado, se houvesse pleno emprego dos fatores de produção (recorde mais sobre fatores de produção na seção 3.2 do livro didático).

Na teoria neoclássica, os seus pensamentos, ideias, conceitos e condições foram originados com dados e estudos realizados por grandes escolas, que servem como fonte de conceitos para a formação dos conhecimentos, como a Escola Austríaca (ou Escola de Viena) que formulou uma teoria de valor, ou seja, o valor de um determinado bem é considerado pela sua disponibilidade (quantidade) e sua utilidade marginal decrescente. Podemos exemplificar a utilidade marginal decrescente de maneira muito fácil: imagine que no deserto um homem recebe três copos de água. O primeiro copo que ele beber, vai trazer para ele um altíssimo bem-estar (utilidade). Ao beber o segundo copo, o homem tem uma ampliação no total do seu bem-estar, mas essa sensação é menor (decrescente) do que ao beber o primeiro copo. Quando tomar o terceiro copo, ele terá ampliado seu bem-estar total, mas essa sensação de realização será um pouco menor (do que ao beber o primeiro e segundo copos). Muitas outras contribuições foram estabelecidas pelas escolas neoclássicas, como: a Escola de Lausanne (ou Escola Matemática), a Escola de Cambridge e a Escola Neoclássica Sueca. Foi enfatizada a teoria do equilíbrio geral na Escola de Lausanne, com a interdependência dos preços estabelecidos nos sistemas econômicos, para existir e manter o equilíbrio. Depois, existiu o estudo da teoria do equilíbrio parcial (Escola de Cambridge), onde a economia se determinava pelo comportamento humano, e a Escola Sueca mostrou um estudo da integração das análises monetárias para as análises reais, dizendo que se existe dinheiro, existe compra! Outro neoclássico, William Stanley Jevons, dizia que o “valor do trabalho deveria ser determinado pelo valor do produto, e não o valor do produto determinado pelo valor do trabalho”. Os neoclássicos trouxeram, então, contextos que trazem as realidades de valor, produção e trabalho, e por isso, toda a economia clássica havia sido revisada, reforçando que a ideia das livres relações comerciais garante a alocação eficiente dos recursos (pensamento liberal).

Lembra, na seção 3.2 quando falamos de socialismo? E que sugerimos uma pesquisa sobre esse tema? Se você pesquisou, deve ter achado em algum lugar que Karl Marx foi o estudioso que propôs os preceitos do



socialismo. Mas, ele não fez apenas isso, já que dentro do pensamento econômico existe a Teoria Marxista. Nesses estudos, de forma oposta aos teóricos clássicos e neoclássicos, Marx trabalhou na análise da teoria objetiva do valor e desenvolveu a teoria da mais-valia do trabalho, que dizia que o esforço total do trabalhador na atividade produtiva não era remunerado adequadamente, havendo uma exploração do trabalho, por parte do dono da empresa (dono do fator de produção capital). Ou seja, ao pegarmos o preço de venda de todas as mercadorias feitas por um trabalhador em um mês, por exemplo, ele receberia um salário equivalente a 100 horas mensais de trabalho, apesar de ter trabalhado 220 horas (a diferença dessas 120 horas seria a mais-valia do trabalho, que era totalmente apropriada como lucro, pelo dono da empresa). De acordo com Garcia e Vasconcellos (2011, p. 30) a mais-valia do trabalho é o “valor extra que o trabalhador cria, além do valor pago pela sua força de trabalho”.

Para Marx, a propriedade privada do fator de produção capital é um dos males para o desenvolvimento da sociedade, pois a concentração do capital produtivo faz com que a mais-valia seja praticada, excluindo boa parte da população do recebimento desse ganho. Em sua concepção, a descentralização do capital, como ocorre, por exemplo, em uma empresa cooperativa (onde os trabalhadores são todos donos da empresa na qual trabalham), promoveria uma melhor distribuição da renda, fazendo com que o processo produtivo fosse mais igualitário, já que todos os cooperados são sócios do capital, e o lucro (sobras líquidas) é distribuído a cada integrante, conforme a sua participação no processo produtivo. Dessa forma, Marx tem uma preocupação constante com a distribuição da renda, fazendo com que houvesse o “aparecimento de várias experiências sociais influenciadas pela ideia da valorização do ser humano e do mutualismo, através de cooperativas e associações de produção de socorro mútuo, criadas por trabalhadores, com o intuito de minimizar os efeitos trazidos pelo sistema liberal capitalista (SINGER, 2002 apud RETAMIRO et al., 2013, p. 71).

Por volta da década de 1930, a evolução do pensamento econômico ganhou outra grande contribuição, pois os conceitos clássicos já não estavam mais resolvendo os problemas econômicos que estavam sendo apresentados. Devido à crise de 1929, o desemprego cresceu a taxas vertiginosas e o livre mercado, da Teoria Clássica, não conseguiu contornar esse problema (pois, naquele contexto, havia pessoas que aceitariam receber um salário mais baixo (de acordo com os ajustes propostos pela mão invisível) para saírem do desemprego, mas que não encontravam trabalho, surgindo o desemprego involuntário). Assim,

aparece a teoria de John Maynard Keynes (conhecida como teoria keynesiana), baseada na existência do desemprego involuntário (ou seja, pessoas aceitavam trabalhar pelo salário pago pelo mercado, mas não encontravam trabalho), que deveria ser combatido por estímulos ao aumento da demanda por bens e serviços. Assim, para Keynes, o desemprego (ou a baixa produção das empresas) estava associado a uma demanda insuficiente (como os agentes econômicos tinham pouca intenção de comprar mesas, por exemplo, as empresas diminuía a produção de mesas (aumentando o desemprego)). Você consegue perceber que a visão de Keynes (a demanda por bens e serviços determina a produção) é oposta à lei de Say (tudo o que é produzido encontra demanda)?

Ao determinar a causa do alto desemprego (a baixa demanda por bens e serviços), Keynes enfatiza que o governo deveria aumentar seus gastos públicos, a fim de elevar a demanda por bens e serviços, e, conseqüentemente, gerar mais empregos. Mas como isso funciona na prática? Vamos supor que o governo brasileiro aumente sua demanda por carteiras escolares para colocar nas escolas públicas. Isso vai fazer as empresas que produzem essas carteiras contratarem mais funcionários, para conseguir aumentar a produção dessa mercadoria que foi demandada pelo setor público. Dessa forma, pessoas que estavam desempregadas (portanto, não tinham renda) começam a ganhar um salário (renda), gastando-o na compra de roupas, por exemplo. Esse aumento de demanda por roupas faz as empresas que fabricam esses bens contratarem mais trabalhadores, que passam a ter uma remuneração (salário) que é gasta em celulares, dando continuidade ao ciclo visto. Assim, para Keynes, o governo deveria ser o grande agente econômico, promovendo constantes intervenções na economia (percebe como Keynes contrariou os economistas clássicos e neoclássicos que diziam que o governo não deveria intervir na economia, devido à mão invisível?).

Ao contrário de Marx, Keynes pregava que deveriam existir melhorias no sistema capitalista e que esse deveria ser mantido nas sociedades. Na sua visão, as pessoas deveriam gastar, ao invés de poupar! E por isso, eram necessárias reformas econômicas devido aos problemas de manutenção do pleno emprego, que gerava muita instabilidade. Uma afirmativa frequente de Keynes era a colocação de intervenção moderada do Estado, sem existir o socialismo. Seus pensamentos influenciam a economia até os dias de hoje, principalmente no aumento dos meios produtivos e remuneração compatível aos seus donos. Ainda como herança de Keynes, temos os modelos macroeconômicos, a negociação de sindicatos com as empresas, a dificuldade em controlar inflação e outros pontos que são normalmente vistos nos dias atuais.

Nossa! Quanta coisa sobre as teorias econômicas nós estudamos, hein! São estas teorias que vemos no nosso dia a dia, quer seja como funcionários, empregadores, investidores, ou se estivermos na gestão pública. Elas formam a base do pensamento econômico e são constantemente repaginadas e criticadas. Os monetaristas, pós-keynesianos e neoliberalistas trouxeram contribuições econômicas importantes às ideias trazidas pelos pensadores estudados nessa seção. Hoje em dia, também vemos uma aplicação mais empírica (baseado em atividades práticas, em experiências e observações) da economia. Ou seja, a teoria econômica continua evoluindo, apesar de sempre girar em torno desses pensamentos iniciais.



### Assimile

Enquanto os fisiocratas, os clássicos e neoclássicos defendem uma não intervenção governamental na economia, a teoria keynesiana defende exatamente o oposto.



### Reflita

Na crise bancária (financeira) iniciada nos EUA, em 2008, o governo norte-americano interferiu no mercado para minimizar os problemas que estavam acontecendo. Será que o livre mercado (teoria clássica) conseguiria resolver aqueles problemas?



### Reflita

Quando os noticiários brasileiros intensificam informações sobre o suposto crescimento da corrupção nas empresas públicas, voltam aos holofotes, os defensores do liberalismo econômico, ou seja, as opiniões daqueles que defendem a mínima participação do governo na economia ganham destaque. A solução para a suposta corrupção na esfera pública estaria pautada no modelo clássico do liberalismo econômico?



### Pesquise mais

O tema “evolução do pensamento econômico” tem diversos pensadores que formaram a base da economia, conforme vemos nos dias de hoje. Você poderá pesquisar, para ampliar o seu conhecimento, quais são os principais pensadores clássicos e neoclássicos e seus respectivos períodos de ascensão, e também, lendo o pequeno texto no link <<http://economia.culturamix.com/moedas/historia-economia>> (Acesso em: 12 jan. 2016), poderá pesquisar sobre a teoria geral do emprego, dos juros e da moeda.



## Exemplificando

Há alguns anos, o Governo do Brasil lançou um programa (PAC – Programa de Aceleração do Crescimento) para que fossem feitas obras (principalmente de infraestrutura) que auxiliariam o crescimento econômico do país. Essas obras movimentaram a economia local e criaram condições para que empresários da iniciativa privada também ampliassem seus investimentos. Essas obras do PAC têm relação com os princípios de qual teoria econômica?

- a) Teoria marxista.
- b) Teoria neoclássica.
- c) Teoria keynesiana.
- d) Teoria fisiocrata.
- e) Teoria clássica.

Resposta C: Essa ação, o PAC, tem a estrutura relacionada ao modelo de Keynes, que dizia que o governo deveria aumentar seus gastos públicos, elevando a demanda por bens e serviços, e, consequentemente, gerar mais empregos. Dizia também que o governo deveria ser o grande agente econômico, promovendo constantes intervenções na economia.



## Faça você mesmo

Faça uma relação de como as obras do PAC podem contribuir com a geração de renda no país. Para auxiliá-lo nesse processo, acesse <<http://www.brasildamudanca.com.br/pac/geracao-de-emprego>>. Acesso em: 5 fev. 2016.

## Sem medo de errar!

Olá aluno! Percebeu, nesta seção 3.3, como pensadores, com suas ideias e estudos, formaram os conceitos sobre a economia? O importante é perceber que essas correntes de pensamento ainda são úteis na proposição de respostas a qualquer problema econômico atual.

Assuntos relacionados ao planejamento empresarial podem trazer problemas que devem ser pensados de forma econômica. O engenheiro agrônomo César está passando atualmente por uma situação parecida, já que pretende expandir a empresa *Victória-Régia*, de fertilizantes naturais. Diante desse cenário, César vai usar três teorias econômicas (clássica, marxista e keynesiana) para entender de que forma se daria essa expansão. Assim, questões como a

intervenção governamental e a propriedade do capital devem estar guiando-o nesse planejamento, já que cada uma dessas teorias trata esses assuntos de maneira bem particular.

Para um primeiro momento, análises sobre algum tipo de auxílio governamental para facilitar essa expansão podem trazer informações importantes para César tomar sua decisão. Por outro lado, pensar em envolver os funcionários na propriedade do capital, fazendo a empresa trabalhar como uma cooperativa de trabalho é uma nova forma de expansão apresentada à *Victória-Régia*, por uma outra teoria econômica. Além disso, a linha econômica usada nesse planejamento pode indicar que a empresa precisa buscar, incessantemente, a sua máxima eficiência, para que ela consiga competir com os outros empresários do ramo, deixando o próprio mercado selecionar as empresas mais eficientes que conseguiriam expandir sua atuação.

Pense de que forma essas teorias podem ser úteis para a criação de cenários para o crescimento da *Victória-Régia*. Tomar decisões é sempre uma situação complexa e quanto mais informações tivermos, menor é nossa chance de errar. Bons estudos!



### Atenção

A evolução do pensamento econômico tem sentido à medida que existem evoluções na própria humanidade. As maneiras como os estudiosos olharam para os problemas econômicos trazem soluções e encaminhamentos diferentes para solucioná-los.



### Lembre-se

Não esqueça que a evolução do pensamento econômico teve sua evolução gradual, iniciando no mercantilismo, passando pela fisiocracia, depois pelo desenvolvimento de teorias por pensadores na Escola Clássica, Teoria Neoclássica, Keynesiana e Marxista.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"Evolução econômica e atitude"	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
2. Objetivos de Aprendizagem	Conhecer a evolução do pensamento econômico, os principais pensadores e suas convicções.
3. Conteúdos relacionados	Evolução do pensamento econômico desde a fase pré-científica até o período atual.
4. Descrição da SP	"Não basta apenas pensar localmente, temos que aumentar nosso raio de atuação". Essa foi a frase que o Wesley, da empresa <i>Gold</i> , disse em reunião com seus engenheiros de produção e alimentos, quando ele quis deixar bem claro que a empresa deveria ampliar sua participação no mercado. Esta empresa produz massa fresca para nhoque, lasanha e outras iguarias da comida italiana. Sua produção, de acordo com o Wesley, pode ser dobrada, se os turnos forem adaptados, o que deixa a empresa numa posição favorável caso decida por expandir as suas fronteiras. No entanto, Wesley também explicou que a <i>Gold</i> deve ficar atenta com o aparecimento de novos concorrentes, indicando que ela deve aumentar a sua eficiência administrativa para conseguir competir com eles. Qual teoria econômica coloca a concorrência como fator decisivo para tornar as empresas mais eficientes?
5. Resolução da SP	A teoria clássica, através do conceito do liberalismo econômico, deixa na mão do mercado, o rumo para uma economia eficiente. De acordo com essa teoria, o comportamento das empresas ao buscarem maximizar seus lucros, em um ambiente competitivo, torna a economia eficiente. Assim, a empresa <i>Gold</i> está lidando com uma situação prevista pelos estudiosos clássicos, e conseguirá expandir as suas fronteiras se atuar de forma mais eficiente que os seus concorrentes.



### Lembre-se

Adam Smith foi o principal estudioso da Teoria Clássica. No entanto, ele não foi o único pesquisador dessa corrente do pensamento econômico.



### Faça você mesmo

Pesquise alguns conceitos sobre a teoria econômica clássica em <<https://economiafenix.wordpress.com/tag/economia-classica/>> (Acesso em: 5 fev. 2016), e estabeleça uma relação dessa teoria com as condições e as práticas econômicas usadas no Brasil.

## Faça valer a pena!

**1)** Com relação ao desemprego, qual a principal diferença entre a teoria clássica e a teoria Keynesiana?

- a) Para os clássicos havia desemprego involuntário, enquanto que na teoria keynesiana havia desemprego voluntário.
- b) Para os clássicos não havia desemprego, enquanto que na teoria keynesiana só havia desemprego voluntário.
- c) Para os clássicos havia desemprego voluntário, enquanto que na teoria keynesiana havia o desemprego involuntário.
- d) Para os clássicos havia desemprego voluntário, enquanto que na teoria keynesiana não havia desemprego.
- e) Para os clássicos não havia desemprego, enquanto que na teoria keynesiana só havia desemprego involuntário.

**2)** A evolução do pensamento econômico foi construída com o posicionamento de diversos pensadores. Associe, de acordo com os pensadores e sua numeração, as afirmativas abaixo:

1 - Keynes / 2 - Marx / 3 - Adam Smith / 4 - Say / 5 - Quesnay

- ( ) Lei dos mercados dizendo que toda oferta cria sua própria demanda.
- ( ) Toda a riqueza seria originada das terras, com a agricultura sendo a formadora dessa riqueza.
- ( ) Trabalho como fonte de valor, liberdade econômica, mão invisível, valor de uso, valor de troca e lei das vantagens absolutas.
- ( ) Pessoas aceitavam trabalhar pelo salário pago pelo mercado, mas não encontravam trabalho.
- ( ) O esforço total do trabalhador na atividade produtiva não é remunerado adequadamente, havendo uma exploração do trabalho.

De acordo com os historiadores apresentados, a ordem correta da numeração é:

- a) 5, 4, 3, 2, 1.
- b) 3, 4, 5, 1, 2.
- c) 3, 5, 4, 1, 2.
- d) 4, 5, 3, 1, 2.
- e) 4, 3, 5, 1, 2.

**3)** Qual é a principal diferença da Lei de Say para a teoria keynesiana?

- a) Na Lei de Say, a demanda determinava a oferta; enquanto que na teoria keynesiana a oferta determinava a demanda.
- b) Na Lei de Say, o governo deveria intervir no mercado; enquanto que na teoria keynesiana o governo não deveria interferir no mercado.
- c) Na Lei de Say, a fonte de toda riqueza vem da natureza; enquanto que na teoria keynesiana a riqueza vem das transações internacionais.
- d) Na Lei de Say, a demanda determinava a oferta; enquanto que na teoria keynesiana o governo deve intervir na economia.
- e) Na Lei de Say, a oferta determinava a demanda; enquanto que na teoria keynesiana, a demanda (estimulada pelo governo) determinava a oferta.

# Seção 3.4

## Introdução à microeconomia

### Diálogo aberto

Caro aluno de engenharia! Estamos finalizando mais uma unidade de estudos, na nossa unidade curricular Administração e Economia para Engenheiros. Seja muito bem-vindo!

No Brasil, a economia é movimentada por diversos setores, onde o setor do agronegócio tem um papel de destaque. Para entendermos como um engenheiro pode atuar nesta engrenagem, estudamos, nas seções anteriores, conceitos e aplicações de matemática financeira, as principais nomenclaturas e conceitos da economia e acompanhamos a evolução do pensamento econômico (como fator de explicação para muitas coisas que vivenciamos no nosso dia a dia). Tudo isso para que conhecêssemos os principais conceitos sobre administração e economia.

Nesta seção, aprofundaremos o estudo microeconômico para entendermos que, independentemente do setor da economia, as empresas que visam lucro devem estar atentas sobre as questões concorrenciais, para terem mais informações de como se comportar no mercado em que irão atuar.

O caso que vamos lhe apresentar nesta seção é da empresa BRS, que é uma holding de empresas. Vale dizer que holding é a composição de empresas geridas por um mandatário empresarial (que é detentor da posse majoritária das ações dessas empresas), ou seja, uma sociedade empresarial que comanda diversas empresas, geralmente de atividades complementares, e não concorrentes entre si. O Engenheiro Roberto é o gestor da área de produção de hortaliças desta holding. Apesar da grande concorrência que é vista no mercado de hortaliças (são muitos pequenos e médios agricultores que compõem esse mercado, que está estruturado como um mercado em concorrência perfeita), esse braço da holding tem apresentado uma lucratividade acima do normal, o que tem chamado a atenção de novos produtores concorrentes. Assim, Roberto tem a seguinte preocupação: será que a lucratividade acima do normal da empresa pode ser sustentada ao longo do tempo?



Para ajudar a esclarecer esse dilema, convido-o a conhecer aspectos relacionados às estruturas de mercado, onde aparecerá o mercado de concorrência perfeita. Vamos nessa?

## **Não pode faltar!**

O engenheiro deve entender que há duas grandes áreas do estudo econômico que são fundamentais para suas ações: a macroeconomia e a microeconomia. A macroeconomia (estudo da economia como um todo) vamos estudar na próxima unidade. Nesta seção vamos mostrar que a microeconomia é o estudo para entender como se comportam as escolhas individuais dos agentes econômicos (pessoas e empresas). E, basicamente, esses estudos se amparam no entendimento necessário sobre as estruturas de mercado. Em um primeiro momento pode parecer complicado, pois temos dimensões amplas, sobre o termo “mercado”. Mas, você vai ver: não é complicado!

A estrutura de mercado é o que forma a decisão dos preços, da produção e do investimento das empresas, observando como os concorrentes se comportam. Os mercados onde as firmas estão inseridas podem ser atomizados, que são aqueles com a participação de muitos compradores e muitos vendedores, tornando cada participante muito pequeno (no meio de tantos outros) para que ele consiga influenciar as decisões de outros agentes, concorrentes. Dessa forma, aquilo que for decidido pela maioria (mercado) deverá ser seguido por todos os compradores/vendedores (em um mercado que produz salsinha, por exemplo, os produtores desse item venderão suas mercadorias por um mesmo preço, já que as características do produto são iguais e nenhum participante tem o poder, sozinho, de dominar esse mercado, estipulando um preço acima do praticado. Isso faz esses participantes serem tomadores de preço). Já os mercados não atomizados são aqueles que têm poucos agentes, e são mercados não concorrenciais. As decisões individuais sempre terão influência sobre as ações dos demais participantes (já que há diferença de forças entre os poucos participantes), e os agentes conseguirão estabelecer preços.

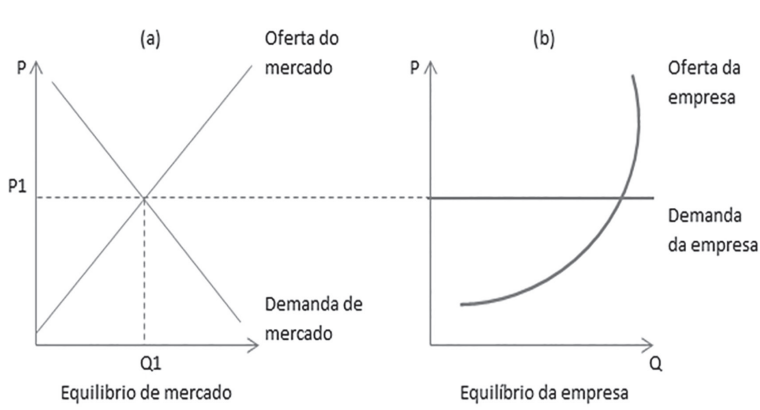
Sob a ótica dos produtores, os mercados têm suas estruturas compostas por três variáveis fundamentais: o número de firmas (empresas) produtoras, a diferenciação do produto e a existência de barreiras para entrada de novas empresas.

Considerando essas variáveis para a composição do mercado de bens e serviços, a estrutura de mercado pode ser dividida em: concorrência perfeita, monopólio, concorrência monopolística e oligopólio.

A concorrência perfeita é um mercado fundamentado pela existência de muitos vendedores e compradores, mas nenhum tem poder o suficiente para determinar, sozinho, os preços das mercadorias, ou seja, as empresas e os compradores (consumidores), em conjunto, são os que determinam, no ambiente mercadológico, a quantidade e preço dos bens a serem praticados por todos os agentes.

A concorrência perfeita é apresentada quando as empresas, em grande número (mercado atomizado), produzem produtos e serviços exatamente iguais, com as mesmas características (chamados de produtos homogêneos), inclusive com seus custos e modo de produção nas mesmas condições. Ao mesmo tempo, deverá existir grande número de compradores, mas que todos tenham as mesmas informações (simetria da informação) sobre os preços, condições de aquisição, ofertas, promoções. Nesse mercado não existirão barreiras à entrada de empresas, sendo que, qualquer novo participante interessado pode adentrar no mercado. Atualmente, podemos ver dois tipos de mercados que se aproximam da concorrência perfeita: o mercado do sal; e o mercado de hortifrutigranjeiros (quando alguém vai ao supermercado, por exemplo, busca uma marca específica de agrião, salsinha, coentro, etc.? Provavelmente, não, já que todas essas mercadorias são homogêneas, independentemente de qual fazenda (dentre as inúmeras existentes) as tenha produzido). O Gráfico 3.4 representa o mercado em concorrência perfeita (parte "a" do gráfico), bem como mostra que as firmas que o compõem (parte "b" do gráfico) são tomadoras de preços.

Gráfico 3.4 – Mercado (a) e Firma (b) na Concorrência Perfeita



Fonte: O autor

No Gráfico 3.4 podemos notar que, no caso de uma empresa estar inserida nesse mercado, ela deverá seguir (cobrar) o preço estipulado por ele para sobreviver, pois, essa empresa (firma) não poderá cobrar preços acima do preço de equilíbrio de mercado, já que os produtos têm características homogêneas (todas as mercadorias são iguais), além das informações disponibilizadas serem iguais para todos (ou seja, se uma firma passa a cobrar um preço acima dos outros produtores, os consumidores sabem, imediatamente, que isso está acontecendo (simetria da informação), o que os faz adquirir mercadorias de outras firmas, já que os produtos têm exatamente as mesmas características). Interessante, neste mercado, é que se as empresas participantes conseguirem lucros acima do normal (na economia, chamamos isso de lucro extraordinário) outras empresas serão motivadas a entrarem nesse mercado (para aproveitarem essa lucratividade acima do normal), já que não existem barreiras para suas entradas! Isso vai ampliar a concorrência entre as firmas, e, como consequência o preço de equilíbrio do mercado irá diminuir, o que fará o lucro extraordinário (supranormal) diminuir (e até mesmo desaparecer), ao longo do tempo.

O monopólio pode ser facilmente entendido, pois é o mercado composto por uma única empresa produtora de um bem ou serviço. Para a configuração do monopólio também é necessária a inexistência de bens substitutos perfeitos (uma mercadoria diferente que possa ser usada para a mesma finalidade da produzida pelo monopolista); bem como deve haver barreiras (legais, tecnológicas, financeiras, etc.) para a entrada de novas empresas nesse mercado.

Uma empresa que tentar entrar em um mercado com algum monopólio não terá vida fácil. Existem sérias barreiras para evitar que se entrem novas empresas, tais como economia de escala, pois as novas empresas que estão tentando entrar em algum mercado monopolista têm, em geral, níveis de produção menores aos da empresa que domina aquele mercado. Por isso, devido a essa economia de escala (queda do custo médio de produção em relação ao volume desta mesma produção), essa nova empresa tem seus custos médios mais altos e, por isso, não se torna competitiva em relação a quem (empresa) já está no mercado. Outra barreira muito forte é o *lobby* político, que protege algumas empresas que operam em determinado mercado, por leis ou influência direta da política. Mas uma barreira é a propriedade única ou exclusiva de matéria-prima (por uma empresa) onde se faz o controle de recursos de produção de algum produto que tem uma empresa monopolista no comando, e os concorrentes não terão o mesmo acesso. Ao mesmo tempo em que existem barreiras, os monopólios podem surgir em algum mercado, de certa forma, automaticamente. Isso acontece quando, por exemplo, a empresa tem uma tecnologia ou recurso exclusivo, ou um direito de propriedade (como uma patente), ou quando se faz com que os seus custos de produção sejam o fator determinante para torná-lo o único produtor.

No monopólio, as influências das políticas públicas são atuantes e determinam muitas situações. Entre as políticas destacamos as leis antitrustes que fazem análises para inibir abusos empresariais por parte de agentes econômicos muito dominantes no mercado.



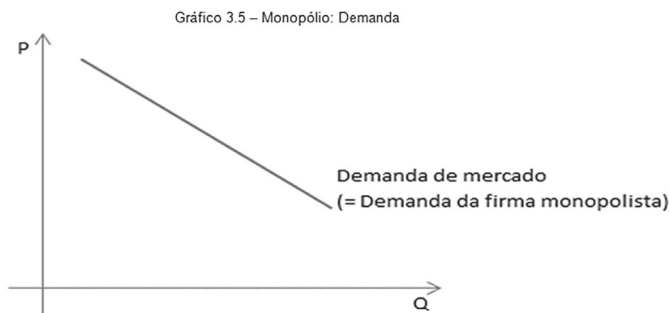
### Pesquise mais

Pesquise mais sobre as leis antitrustes, acessando <<http://opinioenoticia.com.br/brasil/leis-antitrustes-de-varios-paises-ameacam-fusao-de-sabmiller-e-ab-inbev/>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

As Agências Reguladoras (quem aí já ouviu falar, por exemplo, da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) que estipula os preços que as distribuidoras de energia vão cobrar pelo quilowatt-hora da energia que consumimos?), por exemplo, podem atuar diretamente sobre as firmas monopolísticas, trazendo uma regulamentação sobre os preços praticados pelo monopolista.

Por ser o único produtor de um bem/serviço, a firma monopolística pode estipular o preço de venda que quiser. No entanto, preços altos vão diminuir a demanda pelo bem, enquanto que preços menores vão ampliar essa intenção de compra, conforme Gráfico 3.5. Na maioria das cidades brasileiras, o monopólio pode ser visto nas empresas distribuidoras de energia elétrica e de água encanada (na sua cidade, você pode escolher de qual empresa de energia elétrica prefere comprar o serviço? Não, pois só há uma firma (monopolística) distribuidora na cidade/região).

Gráfico 3.5 – Monopólio: Demanda



Fonte: O autor

Assim como acontece no mercado em concorrência perfeita, o monopolista também pode obter lucros extraordinários (acima do normal). No entanto, a empresa monopolista que obtém lucro

extraordinário tem muita vantagem, se a compararmos com empresas que atuam em mercados em concorrência perfeita. Essa vantagem é a continuidade desse lucro ao longo do tempo, já que, quando o mercado apresenta lucro acima do normal, existem barreiras para entrada de novas empresas, ou seja, mesmo que possam existir mercados abrangentes, o monopólio tem essa particularidade, da competição ser inviabilizada. Assim, como não entram novas empresas nesse mercado, o preço que está trazendo lucros extraordinários não será diminuído, fazendo com que o lucro acima do normal persista ao longo do tempo, no mercado monopolista.

Quando existe um grande número de empresas com a liberdade de entrar e sair desse mercado (característica da concorrência perfeita), oferecendo produtos que não são idênticos, apesar de serem similares (mesma mercadoria, por exemplo, tênis), mas com características diferentes (cores, marcas, tamanhos, etc.), temos um mercado de concorrência monopolística. Com isso, os vendedores têm condições de escolha de precificação (assim como no monopólio), pois cada produto tem diferenciações em relação àqueles oferecidos pelos concorrentes (por exemplo: um tênis da marca X, que é muito parecido com outro tênis da marca W, pode ser vendido por um preço muito mais alto devido à marca, ao conceito, etc.).



### Exemplificando

Podemos exemplificar, para que você possa diferenciar os mercados de concorrência monopolística e de concorrência perfeita. Na concorrência monopolística os produtos são diferenciados, e no mercado de concorrência perfeita, não. Temos exemplos corriqueiros, de nosso consumo regular, que marcam bem o mercado de concorrência monopolística: quando você for comprar um refrigerante, perceba que existem diversas marcas no mercado, que produzem um mesmo produto, que é o refrigerante em si. Mas, a sua diferenciação é o sabor, marca, status, tamanho, ou outra característica! Em restaurantes, também temos um exemplo de um mercado em concorrência monopolística, pois os inúmeros estabelecimentos oferecem refeições, mas seus produtos e serviços são bem diferentes. Devido a essa "exclusividade" dos produtos/serviços, a precificação deles é bem próxima àquela utilizada pelo monopolista (as empresas que formam o mercado de concorrência monopolística estipulam seus preços (cada uma pode ter um preço de venda diferente da outra), já que seus produtos possuem características únicas).

Por fim, ainda existe uma estrutura de mercado onde há um pequeno número de vendedores que controlam a oferta de um determinado bem ou serviço: o oligopólio. No Brasil e no mundo, temos exemplos de diversos oligopólios, como: as montadoras de veículos (marcas como Fiat, Volkswagen, GM, Ford e Renault detêm mais de 75% das vendas de automóveis no nosso país), a indústria do fumo, entre outros. Como são poucas empresas que dominam o mercado, há diversas formas de um oligopolista agir ou reagir no mercado, não havendo uma teoria geral para o oligopólio.

Você conhece um jogo de tabuleiro chamado *War*? Esse jogo tem muita relação com o que podemos entender como oligopólio, guardadas as suas proporções, é claro. Os jogadores recebem uma missão, que está relacionada com a conquista de países e territórios. Fazendo analogia com as empresas, é fácil entender que elas têm a missão de conquistar novos clientes! No desenrolar do jogo, vão sendo pensadas táticas de conquista e, muitas vezes, os jogadores fazem alguns acordos para se protegerem dos ataques dos outros, até que alguém seja atacado e o acordo seja quebrado. Quando isso acontece, tudo muda no jogo, e os mesmos jogadores, procuram outros acordos (ou partem para uma competição entre si). No mundo corporativo, na competição de mercado do oligopólio, acontece exatamente a mesma coisa.

Assim, o que temos são diferentes formas de comportamento dos oligopolistas tais como: liderança de preço; cartel; e competição extrapreço, onde há um predomínio de acordos (conluíus) entre os poucos produtores. Mas, como se formam esses acordos, ou concordâncias? Na liderança de preço, há um conluio imperfeito (ou seja, sem um acordo formal), onde os oligopolistas decidem praticar o mesmo preço de venda de uma firma oligopolista mais dominante, que possui custos mais baixos que os demais (tornando-se a firma líder do mercado). Os cartéis também fazem conluíus, sendo uma organização formal (conluio perfeito) de produtores dentro de um setor, que determina as políticas a serem praticadas por todos os oligopolistas do grupo, visando um lucro maior para eles. Na realidade, os cartéis são instáveis porque cada oligopolista que participa desse grupo tem incentivos para quebrar os acordos, caso acredite que sua ação não será percebida pelos outros participantes (por exemplo, um oligopolista pode abaixar o seu preço (num nível inferior ao estipulado pelo cartel) para aumentar suas vendas). Assim, se essa ação for descoberta, os outros oligopolistas iniciarão uma "guerra" que culminará com o fim do cartel (nesse ponto, já não há mais acordo (conluio) entre os oligopolistas, dando início a uma batalha que pode ser via preço ou por uma competição extrapreço,

onde estratégias de marketing e diferenciação do produto tentam atrair uma clientela maior que antes fazia negócio com outro oligopolista). Só para exemplificar, a OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), constantemente, impõe aos países participantes, as quotas de petróleo que eles poderão exportar (isso é uma forma deles controlarem o preço do petróleo), mas, em situações específicas alguns países tentam burlar o acordo, exportando mais do que a quantidade preestabelecida, o que faz a estrutura do cartel ficar abalada, como aconteceu na década de 1990.

Os oligopólios existem à medida que as empresas formam estrategicamente as suas ações de produção e precificação, sempre de olho nas estratégias dos seus concorrentes. No caso de empresas oligopolistas que tem estratégias em aumentar o seu resultado individual, elas, normalmente, produzem quantidades menores do que o monopólio, mas maiores em relação ao mercado competitivo, o que faz os preços serem menores que os praticados pelo monopólio, mas maiores do que os percebidos no mercado competitivo. Mas uma importante observação sobre os oligopólios é a decisão estratégica de cada empresa estar condicionada às ações que os outros oligopolistas do mercado praticam, pois as empresas terão os seus lucros atrelados não somente ao que elas produzem, mas também decorrentes de como os outros produtores desse mercado estão abastecendo-o.

No Brasil, existem leis que proíbem acordos de preços entre empresas, visando proteger o interesse público e a livre concorrência. Essas proibições são chamadas de leis antitrustes que tendem a incentivar a competição em detrimento à cooperação, com a aplicação de práticas de mercado, tais como a fixação de preços de revenda, a aplicação de um corte de preços, que é chamada de determinação de preços predatórios.



### Pesquise mais

O CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) é um órgão que investiga e decide se as ações das empresas estão sendo nocivas à livre concorrência. Pesquise mais sobre essa autarquia em: <<http://www.cade.gov.br/>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

Quando voltamos nossos olhos para os compradores, ainda vemos outras duas estruturas de mercado: o monopsônio e o oligopsônio. Na estrutura de mercado que se caracteriza pela existência de um único comprador (e muitos vendedores) para um determinado produto, é estabelecido o monopsônio. Nessa estrutura de mercado não existe curva de demanda (pois só há um comprador), existindo apenas a curva

de oferta, sendo que o preço é ajustado à quantidade a ser ofertada, para que não existam muitos custos que envolvam o produto. Mas, para fazer isso acontecer, o monopsonista deverá ter poder de mercado, devido a sua grande influência no preço de um bem, com a variação da quantidade adquirida. O mercado de monopsonio pode ser exemplificado em uma situação onde existem várias cooperativas produtoras de leite que vendem sua produção para uma única grande empresa que faz iogurtes.

Já na existência de uma estrutura de mercado com pequeno grupo de compradores, temos o oligopsônio, onde deverá existir a cooperação entre as empresas com essa característica para que se obtenham os seus resultados. Isso porque as empresas dependem não somente das quantidades que elas demandam, mas também como se comportam as outras empresas do oligopsônio. Um exemplo mundial de oligopsônio é o mercado de cacau, onde a produção de diversos produtores dessa fruta é feita, principalmente, por três empresas no mundo.

Para melhor compreensão das estruturas de mercado, temos o Figura 3.8:

Figura 3.8 – Resumo das estruturas de mercado

Característica	Concorrência perfeita	Monopólio	Oligopólio	Concorrência monopolística
1. Quanto ao número de empresas.	Muito grande.	Só há uma empresa.	Pequeno.	Grande.
2. Quanto ao produto.	Homogêneo. Não há quaisquer diferenças.	Não há substitutos próximos.	Pode ser homogêneo ou diferenciado.	Diferenciado.
3. Quanto ao controle das empresas sobre os preços.	Não há possibilidades de manobras pelas empresas.	As empresas têm grande poder para manter preços relativamente elevados sobretudo quando não há intervenções restritivas do governo (leis antitrustes).	Embora dificultado pela interdependência entre as empresas, essas tendem a formar cartéis controlando preços e cotas de produção.	Pouca margem de manobra, devido à existência de substitutos próximos.
4. Quanto à concorrência extrapreço (promoções, atendimento propaganda, pós-venda, etc.).	Não é possível nem seria eficaz.	A empresa geralmente recorre a campanhas institucionais para salvaguardar as sua imagem.	É intensa, sobretudo quando há diferenciação do produto.	É intensa exercendo-se pelas diferenças físicas, de embalagens e prestação de serviços complementares.
5. Quanto às condições de ingresso na indústria.	Não há barreiras.	Barreiras ao acesso de novas empresas.	Barreira ao acesso de novas empresas.	Não há barreiras.

Fonte: Garcia e Vasconcellos (2011, p. 116).



Os conceitos que trouxemos até agora são introdutórios à microeconomia. Ainda temos muita coisa para lhe mostrar, por isso, o convido a continuar nosso estudo na próxima unidade, que será a última do nosso livro didático.

Até logo!



### Assimile

A estrutura de mercado em que uma firma está inserida determinará se ela pode cobrar preços maiores ou menores para maximizar os seus lucros.



### Reflita

Como as leis trazidas pelo governo para diminuir a força dos monopólios e oligopólios pode ser vista em termos da teoria clássica (liberalismo econômico) e da teoria keynesiana?



### Exemplificando

No Brasil, o crescimento da aviação civil foi muito grande nos últimos 15 anos. Mesmo com a entrada de novas empresas nesse mercado (como TAM, Gol e Azul), ainda são poucas empresas que oferecem esse serviço, havendo muita concentração no mercado. Essa condição é considerada:

- a) Monopólio.
- b) Oligopólio.
- c) Monopsônio.
- d) Oligopsônio.
- e) Ruptura.

Resposta B: Assim como a telefonia, o setor de aviação civil está como um oligopólio, pois existem poucas empresas dominando o mercado com influência direta nos preços, ofertas e demanda dos serviços.



### Faça você mesmo

Pesquise os setores de transporte terrestre de passageiros (ônibus), telefonia e refrigerantes e entenda como se comportam esses mercados, com relação às suas estruturas de mercado. Seu ponto de partida pode ser em: <<http://www.parana-online.com.br/editoria/economia/news/484513/?noticia=MONOPOLIO+NO+SETOR+DE+BEBIDAS+E+ALVO+D+E+CRITICAS>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

## Sem medo de errar!

Caro aluno! Como está seu entendimento sobre os assuntos que abordamos nesta seção? Parece-nos um tanto complicado falar de economia, mas na verdade, não é! Com concentração, você verá que os temas estão todos interligados. Assim, se você ainda tiver pontos a esclarecer, não deixe de consultar o material disponibilizado.

As estruturas de mercado são os alicerces (sem ser redundante) das tomadas de decisão e dos comportamentos empresariais que estamos acostumados a vivenciar e também, no futuro, onde você poderá atuar como engenheiro. Por exemplo, se seu futuro for trabalhar em uma concessionária de energia elétrica, em uma construtora, em uma rede de saneamento básico, entre outras áreas, conseguirá perceber, exatamente, em que tipo de estrutura estará situada aquela firma, e saberá como proceder para tomar decisões.

Dessa forma podemos voltar ao problema que o engenheiro Roberto precisa desenrolar! Ele trabalha em uma holding que detém o comando de algumas empresas, sendo responsável pela área de produção de hortaliças. Atuando em um mercado de concorrência perfeita, ela apresentou um lucro acima do normal, o que tem atraído novas empresas para esse mercado. Dessa forma, Roberto quer saber se, ao longo do tempo, essa lucratividade extraordinária será preservada (ou não). Para conseguir respostas a esse questionamento, o engenheiro Roberto precisa entender as características do mercado de concorrência perfeita, principalmente, aqueles que explicam os motivos que fazem as firmas inseridas nesse mercado serem tomadoras de preço, bem como a (im)possibilidade da entrada de novos participantes, conforme estudamos nessa seção.

Bons estudos!



### Atenção

Quando existe um grande número de vendedores e um grande número de compradores, ofertando produtos homogêneos (iguais), e com perfeita informação, temos um mercado de concorrência perfeita. Nessa estrutura de mercado, as firmas são tomadoras de preço (apenas copiam o preço de equilíbrio do mercado)



### Lembre-se

A persistência do lucro extraordinário, ao longo do tempo, é diferente para empresas inseridas em mercados monopolísticos e de concorrência perfeita.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.	
<b>“Concorrência Perfeita?”</b>	
<b>1. Competência de Fundamentos de Área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
<b>2. Objetivos de Aprendizagem</b>	Avaliar e diferenciar as estruturas de mercado.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Concorrência Perfeita; Monopólio; Oligopólio; Monopsônio; Oligopsônio.
<b>4. Descrição da SP</b>	<p>Josué é um pequeno produtor de aves, atendendo apenas a comunidade local, concorrendo sempre com outros produtores. Em um dia normal de trabalho, recebeu uma ligação de uma empresa que trabalha com partes de frangos congelados, que está estabelecendo nova filial na cidade em que Josué está estabelecido. Esta empresa ofereceu um valor para comprar toda a produção dele (ele não precisará nem diminuir, nem aumentar a produção), ou seja, pagará para ter todos os frangos produzidos pela granja de Josué, e pediu exclusividade. Dessa forma, se aceitar a proposta, Josué não poderá mais vender para seus clientes habituais. Como se caracterizará a estrutura de mercado em que ele passará a estar inserido, caso resolva vender para a indústria de congelados?</p>
<b>5. Resolução da SP</b>	<p>No caso do Josué, atualmente, ele está inserido em um mercado de concorrência perfeita, pois o seu produto não é exclusivo, e o mercado acaba regulando os preços (além de existir a possibilidade de aparecerem novos entrantes). Já, se ele aceitar vender toda a sua produção, fará parte de um monopsônio, pois ele e outros criadores de frango terão a sua produção adquirida por um único comprador.</p>



### Lembre-se

É considerado monopsônio, o mercado em que existe apenas uma empresa consumidora que adquire a produção de diversos produtores, fazendo com que o monopsonista tenha um grande poder de decisão sobre os preços das mercadorias que ele adquire.



### Faça você mesmo

Pense em quais seriam as vantagens e desvantagens de Josué aceitar vender toda a sua produção para um único comprador.

## Faça valer a pena!

**1)** Na concorrência perfeita, o lucro acima do normal pode aparecer, mas, normalmente, não persiste ao longo do tempo. Esse fenômeno acontece, pois:

- a) As empresas fecham rápido, diminuindo o lucro.
- b) Os concorrentes não se atualizam, diminuindo o lucro.
- c) Para lidar com os diversos concorrentes, as empresas fazem muitas promoções, reduzindo seus preços de venda e diminuindo o lucro.
- d) O lucro extraordinário atrai muitas empresas para o mercado, aumentando a concorrência, diminuindo o preço de equilíbrio e, conseqüentemente, o lucro.
- e) Os clientes pedem muitos descontos, diminuindo o lucro.

**2)** De acordo com as afirmativas abaixo, selecione a alternativa correta, que representa cada estrutura de mercado retratada:

I – Grande número de empresas; produtos homogêneos; inexistência de barreiras para entrada de novas empresas.

II – Empresa única produtora, barreiras à entrada de novos participantes.

III – Pode existir acordo; grande poder de mercado; pequeno número de empresas para muitos compradores.

IV – Grande número de compradores e vendedores; produtos parecidos, porém heterogêneos; inexistência de barreiras à entrada de novas empresas.

- a) I – Concorrência perfeita; II – Monopólio; III – Oligopólio; IV – Concorrência Monopolística.
- b) I – Monopólio; II – Concorrência Perfeita; III – Concorrência Monopolística; IV - Oligopólio.
- c) I – Concorrência monopolística; II – Monopólio; III – Concorrência Perfeita; IV - Oligopólio.
- d) I – Oligopólio; II – Monopólio; III – Concorrência Monopolística; IV – Concorrência Perfeita.
- e) I – Monopólio; II – Oligopólio; III – Concorrência Monopolística; IV – Concorrência Perfeita.

**3)** No monopólio, existem barreiras (legais, tecnológicas, etc.) que impedem a entrada de novos participantes. Essa característica garante ao monopolista:

- a) Ser um tomador de preços do mercado.
- b) A continuidade do controle de custos.
- c) A continuidade dos lucros extraordinários.
- d) A heterogeneidade de seu produto/serviço.
- e) A continuidade das suas estratégias de marketing.

# Referências

GARCIA, M. E.; VASCONCELLOS, M. A. S. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2011.

GIMENES, C. M. **Matemática financeira com HP 12 C e Excel**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RETAMIRO, W. **Empreendimentos econômicos solidários no processo de desenvolvimento regional**. 2013. 114 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2013.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.



# CONCEITOS E ANÁLISES SOBRE A MACROECONOMIA

## Convite ao estudo

Olá, aluno! Estamos iniciando, agora, a nossa última unidade de estudo, Administração e Economia para Engenharia. Já estamos com saudades! Nossos estudos começaram nas duas primeiras unidades com os conceitos principais e básicos da administração, de forma que você conseguisse estabelecer os processos de gestão que podem ser úteis no seu futuro. Em seguida, na unidade 3, estudamos os princípios básicos da economia, pensando desde a gestão financeira, como a economia é conhecida em seus termos, algumas ideias de seus pensadores (como evolução dos seus pensamentos) e, como tudo isso se conecta com a microeconomia, que traz os subsídios para que, internamente, pudéssemos conhecer os mercados e como eles podem ser explorados na atuação das empresas.

Nesta unidade, vamos trabalhar com conceitos e análises oriundos da macroeconomia. Na primeira seção, vamos aprender os fundamentos básicos, parâmetros e objetivos da política macroeconômica. Esses fundamentos abrem o horizonte para entender como convivemos atualmente com muitas notícias e como os mercados reagem a elas. Em seguida, na segunda seção, vamos conhecer os contextos que mostram os setores externos e públicos, com mais informações da composição da inflação e suas consequências, sem deixar de explanar a taxa de câmbio e o conceito do PIB (Produto Interno Bruto). Na seção 4.3, nosso foco será mostrar como funciona a balança comercial, tão falada e famosa! Vamos fechar a unidade, e nossa unidade curricular, na quarta seção, com uma visão sobre a política

monetária, fiscal e como tudo isso reflete no processo inflacionário. Com isso, esperamos mostrar a você assuntos que serão úteis na sua escolha profissional!

As competências que serão desenvolvidas nesta unidade são fixadas na continuidade do conhecimento dos principais conceitos sobre administração e economia, onde poderemos entender a forma como os conceitos macroeconômicos ajudam os gestores a tomarem decisões empresariais, em qualquer setor em que atuem.

Dentre esses setores, há um que absorve muita mão de obra de engenheiros: o setor da mineração. No nosso país, a mineração tem grande importância econômica, pois é uma fonte geradora de renda, que ajuda no crescimento econômico do país. Por ter um solo rico em possibilidades, o minério do Brasil ainda tem muito a ser explorado. A mineração no Brasil é alvo de investimentos nacionais e internacionais, e o retorno esperado dos investimentos é grande. Da mineração saem matérias-primas para setores importantes, tais como metalúrgicas, siderúrgicas e petroquímicas, que podem ser utilizadas na própria economia brasileira, ou podem ser exportados para vários locais do mundo (os minérios são itens de grande destaque no rol das exportações brasileiras).

Assim, nesta unidade, vamos trazer situações macroeconômicas sendo vistas em empresas do setor da mineração, para que você, futuro engenheiro, possa entender como as informações da conjuntura econômica devem ser usadas para a tomada de decisão dos gestores dessas empresas. Vamos começar?



# Seção 4.1

## Introdução à macroeconomia

### Diálogo aberto

Caro aluno, vamos iniciar nossa seção 4.1 desta unidade de estudo com o objetivo de alinhar fundamentos, parâmetros e objetivos da política macroeconômica com a realidade de mercado. A macroeconomia pode ser dada como uma parte da ciência econômica que é fundamental para analisar, estudar, mensurar e entender a economia nacional como um todo. Tudo isso é feito com o apoio de índices econômicos, como: nível de emprego, inflação, taxa de câmbio, balança comercial, entre outros. Nesta seção, vamos dar uma visão geral da macroeconomia, para desdobrar melhor as suas particularidades nas seções seguintes.

Nesse contexto, podemos apresentar o Eduardo, que é engenheiro ambiental. Ele está fazendo a gestão de alguns problemas muito sérios, que a empresa onde ele trabalha está passando. A mineradora *Real*, em um de seus campos de trabalho, foi responsável por um desastre ambiental, e terá de pagar uma multa milionária por conta deste problema. E isso não foi o único percalço. Devido a um período de crise na economia, a venda de minério, tanto para o mercado interno, quanto para o externo, caiu vertiginosamente. Isso fez com que, entre os funcionários, começassem a aparecer muitas especulações de que a empresa iria promover uma demissão em massa, o que tem deixado esses colaboradores (e Eduardo) muito preocupados. Diante de tudo isso, Eduardo teve um lampejo interessante: de que forma o governo brasileiro poderia tomar algumas ações para melhorar o contexto da nossa economia, evitando, assim, as possíveis demissões da mineradora *Real*? Será que isso é possível?

Agora, cabe a você continuar a leitura para saber como o governo pode ajudar a amenizar a crise da nossa economia e, conseqüentemente, as finanças da mineradora *Real*. Ao final dessa seção, você conseguirá entender como as diferentes políticas macroeconômicas podem ser usadas pelo governo, e como isso vai afetar a vida dos funcionários da empresa em que Eduardo trabalha. Vamos prosseguir, então? Mãos à obra!

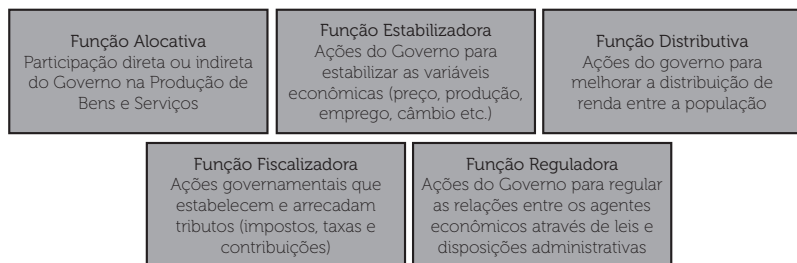
## Não pode faltar

Olá aluno! Como sempre reforçamos, o trabalho do engenheiro não deve ser limitado ao aspecto técnico. Por isso, estamos nos aprofundando em conceitos que serão úteis na sua vida profissional, em especial no nosso país, onde as notícias sobre nossa economia mudam com muita frequência.

A macroeconomia mostra, de forma global, como funciona toda a economia do país. Lembra de que na unidade anterior sobre microeconomia, estudamos a demanda, a oferta e o equilíbrio de mercado para uma mercadoria específica? Pois, em macroeconomia, estudaremos a demanda e a oferta de todos os bens/serviços que são produzidos no país, fazendo com que tenhamos uma análise econômica bem mais ampla. Essa abordagem trará entendimentos sobre os níveis gerais de preços (inflação ou deflação) e sobre a produção de bens e serviços de todas as empresas do país, que impactarão qualquer organização empresarial nacional (apesar de, na macroeconomia, a análise econômica não ficar focada sobre a análise de empresas específicas).

Muito bem! Será que por si própria a economia se movimenta? A resposta é bem interessante, pois se for de acordo com o liberalismo econômico, sim, a economia se movimenta sozinha, mas, de acordo com a teoria Keynesiana, a economia precisa de uma ajudinha do governo para ter uma movimentação mais encorpada. Seguindo os preceitos de Keynes, com a participação mais ativa do governo na economia, suas funções foram sendo ampliadas, e hoje, podem ser listadas, conforme a imagem a seguir:

Figura 4.1 | Funções do Governo



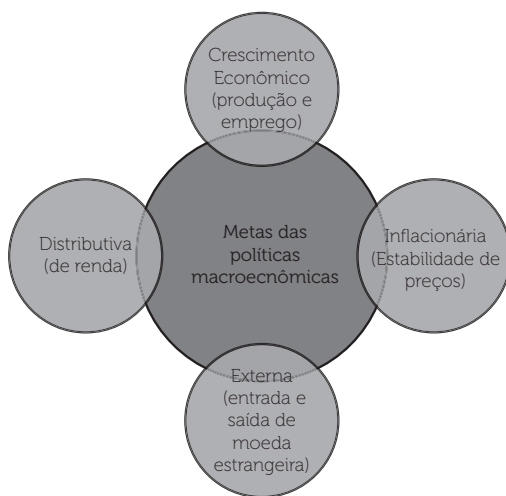
Fonte: O autor

O governo é o único agente econômico que tem o papel de zelar pelos interesses (bem-estar) da comunidade em geral. Para esta finalidade, o governo procura atuar sobre determinadas variáveis,

para, através dessas ações, alcançar determinados fins tidos como positivos para a população. É comum, por exemplo, encontrarmos no jornalismo econômico, notícias a respeito da elevação ou redução da taxa de juros promovidas pelo governo. Essas modificações nos juros buscam afetar outros objetivos maiores no país (no caso, crescimento econômico e/ou controle inflacionário).

Você pode até ter a impressão que o governo faz política (ação) econômica sem nenhum tipo de propósito, mas isso não acontece efetivamente. Quando o governo faz política econômica, ele está preocupado com quatro tipos de metas a serem alcançadas: crescimento econômico (níveis de produção e emprego), inflacionária (estabilidade de preços), distributivas (diminuição da desigualdade social) e externa (entrada e saída de moeda estrangeira do país). A Figura a seguir nos mostra essa relação:

Figura 4.2 | Metas das políticas macroeconômicas



Fonte: O autor

Uma pergunta fundamental que nos cerca quase todos os dias é: "se eu ficar desempregado, como fica a minha vida?". Essa questão é uma das principais fontes de estudo econômico, pois um baixo nível de desemprego, faz com que as pessoas tenham uma remuneração (salário) e, por conta disso, tenham condições de comprar aquilo que precisam. Já o alto nível de desemprego faz com que a demanda por bens e serviços sofra uma queda, o que vai diminuir a produção e o lucro das empresas. Por isso, a **meta do crescimento produtivo** do

país deve se preocupar com o equilíbrio entre a oferta e a demanda de bens e serviços, a um nível satisfatório de emprego.

Outro fator a ser avaliado, com grande influência no comportamento econômico é o processo inflacionário (vamos estudar mais sobre inflação nas próximas seções). A inflação é o aumento contínuo (persistente) e generalizado dos preços (o preço de vários bens e serviços está subindo), e o seu combate faz parte da **meta de estabilidade de preços**. Como uma forma de ajuste entre as sociedades, é até aceitável que exista uma inflação moderada, pois dificilmente alguma economia crescerá sem aumento de preços. Assim, países que estão crescendo, economicamente, buscam constantemente o ajuste da inflação, e países que estão com a inflação controlada, mas estão estagnados economicamente (ou seja, não estão crescendo), voltam suas políticas para a geração de mais empregos, ou seja, quando o governo faz uma política que estimula o emprego, estará aceitando uma elevação da inflação, enquanto que políticas de combate inflacionário vão trazer impactos negativos para a geração de novos empregos. Parece um jogo de cabo de guerra, não é mesmo?

Se pensarmos nas **metas externas**, o governo precisa equilibrar suas contas em moeda estrangeira. Sempre que um país se relaciona economicamente com outro país (através de exportações, importações, empréstimos internacionais, viagens internacionais etc.), é utilizada uma moeda estrangeira (normalmente, o dólar) para selar o negócio (quando uma empresa brasileira exporta, por exemplo, ela recebe em dólares por essa venda; já quando uma empresa importa, por exemplo, ela paga por essa mercadoria importada também em dólares). No entanto, essa moeda internacional não pode ser impressa no Brasil (pois nossa moeda oficial é o real), fazendo com que o governo precise estabelecer metas externas que não deixem esse dólar faltar no país (para realizar as transações internacionais).

A outra meta macroeconômica (**meta distributiva**) está relacionada com a melhora na distribuição de renda (afinal, o governo sempre deve pensar em melhorar as condições econômicas e sociais de um número cada vez maior de pessoas), que é muito discutida no Brasil, já que, muitas vezes, os gestores públicos pensam, primeiramente, em fazer o país ter um crescimento econômico para depois distribuir a riqueza gerada (pensamento conhecido como Teoria do Bolo).



## Pesquise mais

Para saber mais sobre a “Teoria do Bolo”, acesse o *link* disponível em: <[http://www.domtotal.com/diario\\_bordo/detalhes.php?diald=453/](http://www.domtotal.com/diario_bordo/detalhes.php?diald=453/)>. Acesso em: 25 fev. 2016.

Para atingir alguma meta (de crescimento econômico, inflacionária, distributiva e externa), o governo deve usar algumas ferramentas para alcançá-la! É como um vendedor que tem de bater sua meta mensal de vendas: se ele não tem material promocional, alçada para negociação ou algum outro artifício, certamente não conseguirá seus objetivos, não é mesmo? Da mesma forma, a política macroeconômica precisa de instrumentos que sejam úteis para que o governo chegue em suas metas. Dependendo da ferramenta (instrumento) que o governo vai usar para atingir suas metas, ele faz um tipo de política diferente: **fiscal, monetária, cambial e comercial, ou de rendas.**

Podemos começar a conhecer esses instrumentos por um que é, de fato, muito conhecido de todos nós brasileiros: a **política fiscal**. Essa política é feita por meio de dois instrumentos: alteração dos tributos (impostos, contribuições, taxas, etc.) e alteração dos gastos públicos. Para estimular o crescimento econômico (meta produtiva), o governo reduz os tributos e amplia os seus gastos públicos (lembra da teoria de Keynes?). Já, para combater a inflação, o governo eleva a tributação e diminui os gastos públicos. Por outro lado, objetivando o alcance de metas distributivas (melhoria da distribuição de renda), a política fiscal é feita com ações que trazem benefícios aos menos favorecidos, ou com o governo investindo (aumentando os gastos públicos) em regiões menos avançadas, ou com a imposição de uma tributação progressiva (ou seja, a cobrança de tributos deveria seguir a ideia de que quanto maior é a renda da pessoa, mais imposto, proporcionalmente, ela deveria pagar, como acontece com o Imposto de Renda no Brasil, que tem alíquotas diferentes para rendas diferentes) sendo revertida em benefícios (saúde, educação, transporte, etc.) para essa população menos favorecida.



## Pesquise mais

Para mais informações sobre metas fiscais, acesse o *link* disponível em: <<http://www.dci.com.br/politica/dilma-defende-no-congresso-meta-fiscal-flexivel-e-limite-para-gastos-id525483.html>>. Acesso em: 3 fev. 2016.

Além disso, veja as alíquotas progressivas do Imposto de Renda Pessoa Física no Brasil, em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/aceso-rapido/tributos/irpf-imposto-de-renda-pessoa-fisica>>. Acesso em: 25 fev. 2016.



Se o governo quer estimular a produção da economia por meio da política fiscal, ele deve ampliar os gastos públicos e/ou reduzir a tributação. Como o governo consegue ampliar seus gastos públicos se ele reduzir (as alíquotas) os tributos?

Para fazer **política monetária**, o governo altera a quantidade de moeda que ele oferece (disponibiliza) na economia. Quando o governo imprime moeda, compra e vende títulos públicos no mercado, e facilita ou dificulta o empréstimo de dinheiro que os bancos comerciais (Itaú, Bradesco, Santander, etc.) podem fazer, ele altera a oferta de moeda na economia (ou seja, faz política monetária). Essa alteração na quantidade de moeda vai alterar a taxa de juros do país, o que trará estímulos (juros menores) ou desestímulos (juros maiores) para as famílias e empresas comprarem bens e serviços (o que impactará as metas produtivas e inflacionárias do país).

Os instrumentos de **política comercial e cambial** são aqueles atuantes no setor externo da economia. Na **política comercial**, o governo vai fazer uso de instrumentos para incentivar/desestimular as exportações e importações do país, com o intuito de atingir, ou objetivos produtivos (aumentar as exportações), ou inflacionários (deixar as importações mais baratas). Pare para pensar: será que quando o governo aumenta os impostos das mercadorias importadas, ele não está querendo proteger a produção e o emprego do país? Ou quando o governo desonera (diminui tributos) as empresas exportadoras, ele não quer estimular o aumento produtivo aqui? Já na **política cambial**, o governo vai comprar/vender moeda estrangeira (dólar, euro, etc.) no mercado cambial para controlar a taxa de câmbio do país (deixar a moeda nacional mais valorizada/desvalorizada), para, dessa forma, ampliar/reduzir as exportações e importações, atingindo as metas produtivas, inflacionárias e externas do país.

O último instrumento para tentar alcançar as metas da política macroeconômica é a **política de rendas**. A política de rendas é feita por ações que buscam uma melhoria na distribuição da renda da população, a chamada justiça social. Tal política é executada por meio do controle dos preços e salários, para que os segmentos sociais menos favorecidos tenham melhores condições de vida. Quem já ouviu falar de salário mínimo? Pois a estipulação do salário mínimo é um exemplo dessa política, já que o governo estabelece

uma remuneração mínima que todos os trabalhadores irão receber, obrigatoriamente, para que os salários pagos em uma economia não estejam num nível muito baixo (que poderia levar muitas pessoas a situações extremas de pobreza). Nesse mesmo caminho, temos ações de políticas de preços mínimos aos pequenos produtores agrícolas, onde o governo estipula um preço mínimo de venda para esses agricultores (independentemente da condição do mercado), evitando uma grande queda na renda deles (se o preço mínimo estipulado pelo governo está maior do que o preço das mercadorias no mercado, ou o governo compra as mercadorias pelo preço mínimo (a chamada política de compras) ou o agricultor vende seu produto no mercado e o governo paga a diferença do valor mínimo ao produtor (a chamada política de subsídios)).

Em outra direção, também temos como exemplo de política de renda a estipulação de preços máximos. Você já se deparou com a informação que o governo administra os preços da energia elétrica, distribuição de água, e dos combustíveis no país? Pois isso é uma forma do governo evitar que o preço desses bens/serviços suba muito, facilitando o acesso de todas as pessoas a eles.

Complementando as políticas de Rendas, também temos os Programas de Transferência de Rendas que são feitos pelo governo, conforme Figura a seguir:

Figura 4.3 | Programas de Transferência de Rendas

**BPC - LOAS:** O BPC - LOAS é uma transferência de renda, sem condicionalidades, dirigida aos indivíduos com incapacidade comprovada para o trabalho e para idosos de 65 anos de idade ou mais, cuja renda *per capita* familiar seja inferior a  $\frac{1}{4}$  do salário mínimo nacional. O benefício corresponde ao pagamento mensal de um salário mínimo.

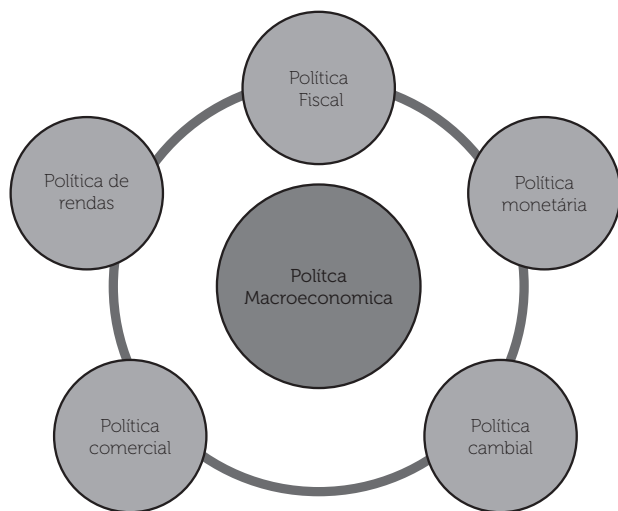
**Aposentadoria Rural:** A aposentadoria rural é uma transferência de renda para trabalhadores rurais, com idade mínima requerida de 60 anos para homens e 55 anos para as mulheres, que trabalharam, de forma comprovada, por pelo menos 15 anos na atividade agrícola, sem ter feito alguma contribuição ao sistema de seguridade social. O valor do benefício é um salário mínimo mensal.

**Bolsa Família:** Foi criado em 2003 pelo Governo Federal como um programa de transferência direta de renda (pagamento de valores mensais), com condicionalidades. Tem como objetivo o combate à pobreza no curto prazo e a redução da pobreza no longo prazo. O programa beneficia famílias em situação de pobreza extrema, com quadros eletivos alterados periodicamente.

Fonte: O autor

Dessa forma, podemos resumir as políticas macroeconômicas, com a apresentação a seguir:

Figura 4.4 | Tipos de política macroeconômica



Fonte: O autor

Quando as políticas econômicas são realizadas pelo governo, elas interferem em um ou mais mercados, que podem ser divididos em: **mercado de bens e serviços, mercado de trabalho, mercado monetário, mercado de títulos e mercado de divisa**. O **mercado de bens e serviços** é composto por todos os compradores e vendedores de bens e serviços, e suas relações determinarão a produção agregada (metas produtivas) e o nível geral de preços (metas inflacionárias). O mercado de bens e serviços está equilibrado quando a demanda agregada de bens e serviços está equiparada com a oferta agregada de bens e serviços (estudamos oferta, demanda e equilíbrio de mercado, na unidade 3). É nesse mercado que se definem importantes métricas econômicas: níveis de renda, o PIB, preços, poupança, nível de consumo e investimentos, por exemplo.



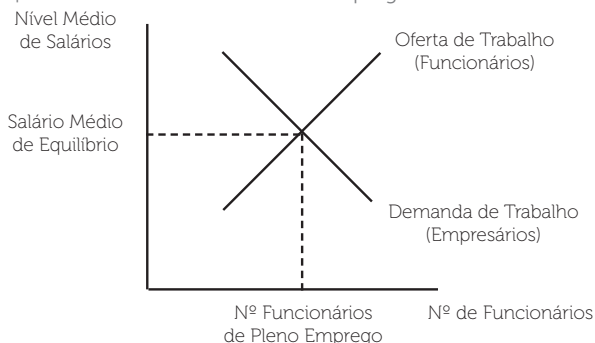
#### Assimile

A demanda agregada do país soma a intenção de compra de todos os agentes econômicos. A intenção de compra (demanda) das famílias é chamada, em economia, de consumo. A demanda das empresas chama-se investimento, já a demanda do governo é traduzida pelo conceito econômico gasto governamental, enquanto que a demanda dos outros países (resto do mundo) é chamada de exportação.



Já no **mercado de trabalho**, o equilíbrio é dado pela igualdade entre oferta de trabalho e demanda por trabalho. Em economia, quem oferece trabalho são os trabalhadores (as pessoas são as detentoras do fator de produção “trabalho”), enquanto a demanda por trabalho fica a cargo das empresas (as empresas demandam trabalhadores para produzirem bens e serviços). A interação entre demanda por trabalho e oferta de trabalho vai determinar o nível de emprego desse país e o nível médio de salários, conforme a Figura a seguir.

Figura 4.5 | Mercado de trabalho: nível de emprego e nível de salário



Fonte: O autor

Para entendermos o gráfico, de maneira bem sucinta, temos que quanto maior for o salário, mais funcionários oferecem o seu trabalho, e quanto menor for o salário, menos gente está interessada em trabalhar (curva da oferta de trabalho). No entanto, os empresários pensam de maneira oposta a essa, ou seja, quanto menor for o salário, mais trabalhadores eles demandam, e, quanto maior for o salário, menor é o interesse em contratar funcionários (curva da demanda por trabalho). Assim, haverá um ponto que iguala a quantidade de funcionários que oferece trabalho com o número de trabalhadores que é demandado pelas empresas (visualizado no cruzamento das duas curvas), a um dado nível de salário.

O **mercado monetário** atua em função de todas as outras estruturas comerciais da economia. Existe, neste mercado, a demanda por moeda e a oferta de moeda (a oferta de moeda é controlada pelo Banco Central - BACEN). A oferta e demanda de moeda, juntas, determinam uma taxa de juros, pois aí se consegue mensurar os valores que compensam as transações, ou seja, quanto de fato custa o dinheiro para circular. Nesta estrutura, a igualdade entre

oferta e demanda da moeda é que traz o equilíbrio desse mercado, determinando a taxa de juros, o que impacta a produção, os preços, e os investimentos externos no país.

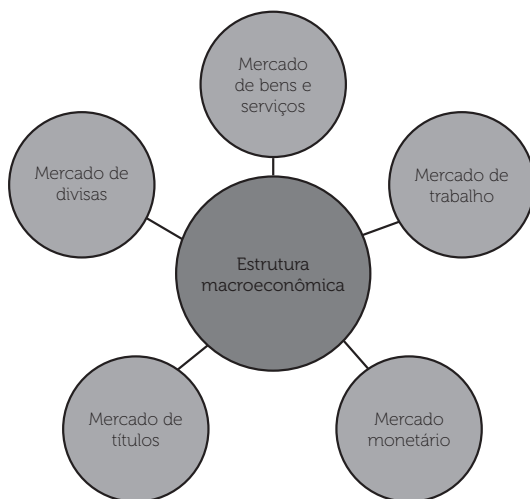
O **mercado de títulos** também está relacionado com a parte monetária da economia. O seu equilíbrio é encontrado quando há uma igualdade entre a oferta de títulos e a demanda por títulos. Vamos entender como funciona o mercado de títulos públicos (títulos do governo)? Imagine que o governo arrecadou R\$ 100,00 com tributos, mas gastou R\$ 120,00 para pagar os funcionários públicos. Nessa situação, o governo está gastando mais dinheiro do que está arrecadando (ou seja, o governo está numa posição de fazer dívida; o chamado déficit público). Quando o governo apresenta resultados públicos deficitários, ele precisa encontrar uma solução para isso (no exemplo, o governo precisa de mais R\$ 20,00 para honrar com seus compromissos financeiros atuais). Sabe qual é a solução para esse problema? Tomar emprestado o dinheiro que falta para equilibrar suas contas atuais. Esse financiamento do déficit público (ou a tomada de dinheiro emprestado por parte do governo) é conseguido pelo governo quando ele vende títulos públicos. Se a esfera pública precisa de R\$ 20,00 emprestados, por exemplo, o governo vende um papel (título público) no valor de R\$ 20,00, prometendo devolver o dinheiro ao comprador, no prazo estipulado (5, 10, 15 anos), com o acréscimo de juros. Assim, naquele momento da venda do título público entra dinheiro no caixa do governo, resolvendo seus problemas financeiros momentâneos (pagar os funcionários públicos); mas o setor público terá que conseguir acumular dinheiro no futuro para pagar pelo empréstimo tomado (no prazo de vencimento estipulado para o título)

Por fim, nos tipos de mercados macroeconômicos, temos o **mercado de divisas**. Vale ressaltar que as divisas são as moedas estrangeiras e, por isso, esse mercado é conhecido como mercado de moeda estrangeira. Nesse mercado se administram os recursos financeiros advindos das transações econômicas de um país com outros países, já que essas transações sempre são realizadas em moeda estrangeira (quando uma empresa brasileira importa matéria-prima dos EUA, por exemplo, ela pagará isso em dólar, e não em reais; já quando uma empresa brasileira exporta sua mercadoria para o Egito, por exemplo, receberá, por essa operação, também em dólar (e

não em reais ou em moeda oficial do Egito). Portanto, esse mercado estará equilibrado quando a oferta de divisas for igual à demanda por divisas, tendo influência direta sobre a taxa de câmbio do país.

Na Figura a seguir, elencamos a estrutura básica da macroeconomia. Todos os mercados afetam e são afetados pelo contexto empresarial, e devem ser observados minuciosamente, de acordo as estratégias traçadas por cada gestor.

Figura 4.6 | Estrutura básica da macroeconomia



Fonte: O autor

Finalizamos esta seção com o reforço de que o estudo da macroeconomia tem grande foco em análises e respostas de médios e longos prazos, ou estruturais, sempre fazendo as relações entre os níveis de atividade, de emprego e de preços. Para isso, como objetivo, deve-se trabalhar em diminuir flutuações econômicas com o uso dos instrumentos que compõem as políticas fiscal, monetária, cambial, comercial e de rendas que são regulados por ações governamentais.

Nas próximas seções vamos trazer mais conceitos específicos da macroeconomia.

Vemo-nos em breve! Até logo!



## Assimile

As políticas econômicas são feitas para atingir as metas econômicas estipuladas pelo governo. Suas ações vão impactar diferentes mercados.



## Pesquise mais

No *link* a seguir, começamos a entender como estudar macroeconomia é importante. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/macroeconomia/>>. Acesso em: 3 fev. 2016,



## Exemplificando

Jones, engenheiro mecânico, é responsável por um departamento da empresa *Garcia*, que faz peças para máquinas de indústrias plásticas. Essas peças são componentes de máquinas de moldes, muito conhecida neste ramo industrial. A matéria-prima para a manufatura de suas peças é importada da China. Certo dia, Jones estava assistindo a um telejornal, quando ouviu: "Governo decide aumentar em 13% o imposto sobre importação de material plástico". Pegou o seu telefone e imediatamente ligou para seu diretor, para falar da notícia que acabara de ver. E, após uma longa conversa, decidiram fazer uma reunião para entender melhor o cenário e tomar algumas decisões. Essa ação, do governo, é característica de:

- a) Política de rendas.
- b) Política cambial.
- c) Política comercial.
- d) Política ministerial.
- e) Política monetária.

Resposta: C. Por mais que a notícia seja algo relacionado à política cambial, esta é uma ação comum da política comercial, pois em muitos casos, para alcançar alguma meta no setor produtivo interno, o governo faz ações de estímulo ou desestímulo das importações/exportações por meio da mudança de outras variáveis, não relacionadas à taxa de câmbio.



## Faça você mesmo

Para visualizar como o governo brasileiro vem fazendo as políticas macroeconômicas no país, pesquise quais ações fiscais, monetárias, cambiais e de renda estão sendo mais utilizadas no Brasil, nos últimos dois anos.

## Sem medo de errar!

Caro aluno! Nesta seção, começamos a abordar as teorias que são parte do estudo da macroeconomia. Por isso, todos os conceitos que abordamos até agora serão o seu ponto de partida para que possamos estudar com mais ênfase, nas próximas seções, alguns conceitos como a inflação, a taxa de câmbio e a balança comercial. Você conseguiu estabelecer essa linha de pensamento? Caso ainda precise, não deixe de ler o material do livro didático, acessar os *links* sugeridos e ler os boxes de apoio (pesquise mais, assimile e reflita) entendidos e trabalhados.

O estudo da macroeconomia busca trazer uma série de conceitos que impactam o desenvolvimento das empresas. Para que a economia de um país seja pujante, é necessária a aplicação de políticas macroeconômicas para que as metas planejadas pelo governo possam ser alcançadas (O Estado de São Paulo, 2013).

Lembra-se do Eduardo? Ele é engenheiro ambiental da mineradora *Real* e precisa gerir problemas financeiros advindos tanto de uma multa relacionada a um desastre ambiental como da crise econômica que diminui as vendas da mineradora. Diante desse cenário complicado, Eduardo se perguntou se alguma ação econômica feita pelo governo (política econômica) poderia melhorar o contexto da nossa economia, evitando demissões na *Real*. Assim, se lembrarmos dos conceitos sobre as ferramentas que o governo tem em mãos para realizar as políticas macroeconômicas, conseguimos ver que algumas ações governamentais poderiam ajudar ou dificultar a empresa a manter seus empregados. A alteração dos tributos (impostos, taxas e contribuições) feita por uma política fiscal; uma mudança na taxa de juros (que baratearia ou encareceria o pagamento de um empréstimo bancário) decorrente de uma política monetária; ou medidas cambiais que favorecessem (dificultassem) as exportações do país (política cambial) iriam impactar diretamente a mineradora *Real*.

A análise da conjuntura econômica vai ajudar Eduardo a perceber quais serão as possíveis ações que o governo estará tomando para atingir as metas que estipulou. Será que elas vão favorecer a mineradora *Real* a minimizar os seus problemas?



## Atenção

As políticas econômicas são feitas para atingir as metas estabelecidas pelo governo.



## Lembre-se

Não podemos nos esquecer de que a macroeconomia é a avaliação da economia como um todo, ou seja, a observação de cenários dentro de um país.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.	
"Aumento de renda"	
<b>1. Competência de Fundamentos de Área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Relacionar a importância do estudo da macroeconomia com as condições de mercado para tomada de decisão.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Metas e instrumentos da política macroeconômica.
<b>4. Descrição da SP</b>	<p>Charles fez uma dívida no cartão de crédito que não está conseguindo pagar. Todo mês, o valor da taxa de juros cobrado nessa fatura é ampliado, por conta da política econômica que, sucessivamente, está aumentando a taxa de juros SELIC do país (que afeta todas as outras taxas de juros cobradas pelas empresas do país, que englobam, inclusive, as administradoras de cartão de crédito).</p> <p>Que tipo de política econômica está sendo feita no país que traz alterações na taxa de juros? Será que a taxa de juros diminuirá nos próximos meses, ajudando Charles a pagar a sua dívida?</p>
<b>5. Resolução da SP</b>	A política monetária é aquela que traz alterações sobre a taxa de juros do país. Saber se o governo vai ampliar ou diminuir a taxa de juros do país já é uma situação mais complicada, pois isso depende dos objetivos governamentais naquele momento (metas produtivas, metas inflacionárias e metas externas). Se o governo, por exemplo, quiser atingir uma meta produtiva, a tendência é que ele diminua a taxa de juros para estimular a aquisição de bens e serviços, o que aumentaria a produção e o emprego no país.



## Lembre-se

O ambiente macroeconômico está em constante mudança, o que exigirá muitas decisões, quase que instantâneas, dos empresários, gestores e pessoas físicas.



## Faça você mesmo

Pesquise em *sites da internet* sobre as variáveis econômicas que afetam a vida de todos os agentes econômicos. Para ajudá-lo, acesse o *link* disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-indicadores-da-economia-afetam-a-sua-empresa>>. Acesso em: 4 fev. 2016.

## Faça valer a pena

**1.** Quando o governo faz intervenções na economia, ele simplesmente está cumprindo as suas funções. Quais funções o governo tem?

- a) Alocativa; Estabilizadora; Distributiva; Fiscalizadora; e Inflacionária.
- b) Alocativa; Estabilizadora; Distributiva; Inflacionária; e Reguladora.
- c) Alocativa; Inflacionária; Produtiva; Fiscalizadora; e Reguladora.
- d) Inflacionária; Estabilizadora; Alocativa; Produtiva; e Fiscalizadora.
- e) Alocativa; Estabilizadora; Distributiva; Fiscalizadora e Reguladora.

**2.** As políticas macroeconômicas buscam alcançar metas de longo e de curto prazo. Quais metas são essas?

- a) De crescimento econômico, de estabilidade de preço, externa e de distribuição de renda.
- b) De instabilidade de preços, de importação, de exportação e de taxas e impostos.
- c) De concentração de renda, de empregos, de crescimento econômico local e de importação.
- d) De crescimento econômico, de alto nível de emprego, de formas de mercado e de instabilidade de preços.
- e) De estabilidade da moeda, de taxas de juros e de concentração de renda.

**3.** Quais políticas macroeconômicas podem ser feitas pelo governo?

- a) Política monetária; cambial; fiscal; de balanço de pagamentos; e de taxas e impostos.
- b) Política cambial; comercial; monetária; de rendas; e de negócios.
- c) Política de rendas; fiscal; contratual bilateral; monetária; e de rendas.
- d) Política fiscal; monetária; cambial; comercial; e de rendas.
- e) Política de taxas de juros; monetária; fiscal; e de gastos públicos.

## Seção 4.2

### Agentes, estrutura e parâmetros da macroeconomia

#### Diálogo aberto

Olá aluno! Seja bem-vindo à nossa antepenúltima seção de estudos, da nossa unidade curricular Administração e Economia para Engenharia! Nesta unidade, estamos conhecendo os principais conceitos da macroeconomia. Na seção 4.1 fizemos uma turnê para entendermos que as ações macroeconômicas são partes da ciência econômica que utilizamos para analisar, mensurar e entender a economia nacional, de maneira mais ampla. Mostramos, brevemente, as composições da macroeconomia de forma que, a partir desta seção, possamos desdobrar diversos conceitos para trazer a macroeconomia de um jeito mais aplicado ao seu dia a dia. Por isso, caso ainda necessite, não deixe de ler a seção 4.1, novamente, para essa seção ser mais proveitosa.

Em diversos setores que formam a economia, como o da extração de minério, por exemplo, as ações individuais das empresas vão contribuir com toda a economia do país, através dos valores criados pela sua produção, que pode ser transacionada no próprio país ou no mercado internacional. Isso vai afetar as variáveis macroeconômicas como PIB, taxa de câmbio e formação de preços. A análise de como funcionam essas variáveis vai nos auxiliar a conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.

Todo esse cenário precisa ser melhor entendido por Otávio, que é um jovem engenheiro da mineradora *Ouro Puro*. Ele está integrando o setor de finanças dessa empresa, que está fazendo uma série de cálculos para definir que tipo de aplicação financeira poderá trazer mais rentabilidade para a organização. Surgiu, dentro desses cálculos, a possibilidade de aplicar os recursos da *Ouro Puro* em um fundo de investimento cambial, que é um tipo de aplicação financeira em



que os rendimentos são pagos de acordo com a variação da taxa de câmbio (se alguém investe nesse fundo que está atrelado à variação do dólar, ganhará dinheiro (terá um “lucro”) se o preço do dólar, ou seja, a taxa de câmbio, subir). Para decidir se vale a pena investir em um fundo cambial, Otávio precisa usar uma informação muito relevante que ele acabou de receber: naquele dia está entrando mais dólares no Brasil do que está saindo dólares do país. Assim, de acordo com essa informação, seria interessante Otávio propor um investimento, nesse momento, em fundos cambiais atrelados ao valor do dólar? De que forma o regime cambial do país (taxa de câmbio flutuante, fixa ou flutuação suja) pode interferir nesse mercado de fundos de investimento cambial?

Para responder isso teremos que entender alguns aspectos relacionados aos setores externo e público de um país, e como isso afeta a tomada de decisão em uma empresa. Ao final dessa seção, teremos compreendido como algumas variáveis macroeconômicas (produção, preço e câmbio) são alteradas ao longo do tempo, e como isso vai impactar as decisões empresariais.

Que tal começarmos? Otávio tem uma grande responsabilidade nas mãos e quer encontrar o melhor investimento para a *Ouro Puro*. Vamos em frente!

## **Não pode faltar**

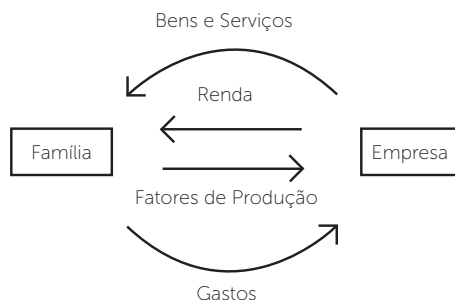
Olá futuro engenheiro! Ao assistir a um telejornal, normalmente, quando começa o bloco onde os apresentadores e analistas falam de economia, eles trazem diversos índices, números e explicações. Preste atenção como quase sempre os temas abordados estão relacionados à medição da renda total que uma economia gera (que é o PIB - Produto Interno Bruto), por que os preços das mercadorias estão subindo (que é a inflação), a queda ou aumento do preço das moedas estrangeiras (que é a taxa de câmbio), e como tudo isso reflete no governo e nas empresas e consumidores, dentro e fora do país. Quanta informação pode ser vista em uma reportagem, não é mesmo? E a pergunta maior é: como entender o que tudo isso realmente significa?

Tudo isso que listamos faz parte da conjuntura macroeconômica do país, pois essas relações afetam a economia como um todo. E,

ao compreender essas condições, os engenheiros podem saber a melhor forma de tomar decisões. Isso é bem interessante, não acha? Mas, como se pode começar a entender isso? Tem algum grande segredo? Não tem não!

Vamos começar com uma das mais conhecidas siglas que são usadas na economia: o PIB (Produto Interno Bruto). Quando uma pessoa, supostamente bem-sucedida (em termos financeiros) é vista pela rua, associamos que seu sucesso se dá por conta da sua riqueza acumulada, não é mesmo? Pois, para um país, um estado ou um município, isso não é diferente, guardadas as devidas proporções. Em um país, conseguimos ter informações sobre a sua riqueza por conta da medida de sua atividade econômica, ou seja, o sucesso de uma economia está relacionado com a renda gerada por ela, que é medida pelo cálculo do PIB. Para entendermos melhor isso, vamos relembrar o fluxo circular de renda, conforme a Figura a seguir?

Figura 4.7 | Fluxo circular de renda



Fonte: O autor

Na Figura anterior, pudemos relembrar que a soma das remunerações (salário, juros, lucro e aluguel) será chamada de renda, e que o valor da renda será exatamente igual ao valor dos bens e serviços finais adquiridos nessa economia (conceito de produto), já que as pessoas utilizam as remunerações que ganham para adquirir bens e serviços (se uma pessoa repassa R\$ 50,00 do seu salário para uma empresa, por exemplo, em contrapartida, ela recebe uma mercadoria que vale os mesmos R\$ 50,00), ou seja, em economia, o valor da renda sempre é igual ao valor do produto (produto = renda). Assim, o PIB consegue mensurar, simultaneamente, os gastos totais gerados com a compra de bens e serviços produzidos em uma economia, e a

renda total gerada por essas atividades. Dessa forma, o PIB é a soma do valor de mercado de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, em um período determinado.

Importante dizer que o produto (que é equivalente à renda) não está relacionado com tudo o que um país produz, em um determinado período de tempo. Produto, em economia, é a soma “apenas” dos chamados bens e serviços finais. Na seção 3.2, estudamos que existe diferença entre bens finais e intermediários, lembrando que os bens finais são disponibilizados para o consumo final, enquanto os bens intermediários dizem respeito àqueles que são transformados em outras mercadorias (como exemplo, temos que o pão é um bem final, enquanto a farinha de trigo utilizada para fazê-lo é um bem intermediário).

Para isso ficar ainda mais claro, vamos analisar a próxima Figura, onde temos a forma de calcular o produto do país, em duas situações:

Figura 4.8 | Cálculo do produto

Situação 1	Situação 2
<ul style="list-style-type: none"><li>Uma Fazenda produz/vende, por R\$ 1,00, uma espiga de milho para uma pessoa. Essa pessoa pega o milho e o come. Esta espiga de milho é exemplo de um bem final. Portanto, o valor do Produto desse país é R\$ 1,00.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Uma Fazenda produz/vende, por R\$ 1,00, uma espiga de milho para uma empresa. Essa empresa transforma a espiga de milho, em milho enlatado, vendendo a lata para uma pessoa, por R\$ 3,00. Esta pessoa come o milho que veio na lata. O milho enlatado é um exemplo de bem final. Portanto, o valor do Produto desse país é R\$ 3,00.</li><li>A espiga de milho aqui é um bem intermediário que não entra, diretamente, no cálculo do Produto, pois foi transformada em milho enlatado.</li></ul>

Fonte: O autor

De acordo com a Figura anterior (Situação 1), podemos notar que é um erro dizer que o valor do produto de um país é a soma de tudo o que foi produzido nele (produto não é a soma (R\$ 4,00) da espiga de milho produzida (R\$ 1,00) e do milho enlatado produzido (R\$ 3,00)), pois, se fizermos isso, estaremos trazendo uma dupla contagem do valor do milho (como espiga e como matéria-prima embutida no preço do milho enlatado). Na situação 2, temos que a

soma de tudo (bens finais (milho enlatado) mais bens intermediários (espiga de milho)), em economia, é chamada de **produção total**.

Vale notar que as aquisições dos bens e serviços finais são feitas por todos os agentes econômicos (família, empresa, governo e resto do mundo). A demanda de cada agente específico recebe um nome, de acordo com o Quadro a seguir, que, quando somadas, geram a demanda agregada do país. Assim, numa situação de equilíbrio do mercado (oferta igual à demanda), temos que tudo o que foi produzido (PIB) será demandado (demanda agregada), ou seja:  $PIB = consumo + investimento + gastos do governo + exportações líquidas (exportação - importação)$ .

Quadro 4.1 | Agentes econômicos e suas demandas

Agente Econômico	Demanda
Família	Consumo (C)
Empresa	Investimento (I)
Governo	Gastos governamentais (G)
Resto do mundo	Exportações (X)

Fonte: O autor

Outra particularidade do PIB é que no seu cálculo só são inseridos os bens produzidos no presente (nada que é feito no passado é somado ao PIB), ou seja, se uma concessionária de veículos vende um carro zero, recém-produzido, esse valor é incluído no PIB, mas se uma pessoa repassa seu veículo (usado) a outra, o valor dessa transação não é inserido no cálculo do PIB.

O PIB é calculado pela multiplicação das quantidades de bens finais produzidos por seus preços unitários (10 veículos zero quilômetro vezes R\$ 40.000,00, mais 70 cadeiras vezes R\$ 80,00, mais 200 celulares vezes R\$ 800,00, mais...). Como a economia normalmente passa por grandes variações de preço ao longo do tempo, temos uma forma de comparar o PIB de períodos diferentes (anos, por exemplo) que descarta a possibilidade de o Produto Interno Bruto ter aumentado, de um ano para o outro, porque os preços subiram nesse período: o **PIB Real**. O cálculo do PIB Real é feito como se a produção de uma mercadoria produzida em determinado ano, usasse o preço de venda desse bem de algum ano base anterior, mostrando apenas que as variações no valor do produto entre esses dois períodos, só podem ter sido causadas por alterações produtivas, conforme podemos ver na Figura a seguir.

Figura 4.8 | Comparação de produto em termos nominais (preço do próprio ano) e em termos reais (preço de algum ano base anterior)

Bem	PIB Em Termos Nominais 2002	PIB Em Termos Nominais em 2003	PIB 2003 em Termos Reais com base em 2002
	<u>Quantidade 2002 x Preço 2002</u>	<u>Quantidade 2003 x Preço 2003</u>	<u>Quantidade 2003 x Preço 2002</u>
Banana	15 unidades x R\$ 0,20 = R\$ 3,00	10 unidades x R\$ 0,40 = R\$ 4,00	10 unidades x R\$ 0,20 = R\$ 2,00
Laranja	50 unidades x R\$ 0,22 = R\$ 11,00	45 unidades x R\$ 0,25 = R\$ 11,25	45 unidades x R\$ 0,22 = R\$ 9,90
	PIB = R\$ 14,00	PIB = R\$ 15,25	PIB = R\$ 11,90

Em Termos Nominais, o PIB cresceu cerca de 9% entre 2002 e 2003.

Em termos Reais, o PIB decresceu 15% entre 2002 e 2003.

Fonte: O autor



**Pesquise mais**

Pesquise mais sobre PIB Real, começando pelo [link](http://br.advn.com/indicadores/pib/pib-real) disponível em: <<http://br.advn.com/indicadores/pib/pib-real>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

Agora que estamos falando de variação de preços, entramos em um tópico que consegue explicar essas variações. Dissemos, na seção anterior, que a inflação é o aumento generalizado de preços dos bens e serviços em uma economia, lembra? Por que será que existe inflação? A inflação pode ser causada por três motivos, que geram três tipos diferentes de inflação: **inflação de demanda, inflação de custos (ou de oferta) e a inflação inercial.**



**Assimile**

Se houver o aumento do preço de apenas um bem, de forma isolada, isso não configura inflação, pois, como dissemos, a inflação é o aumento generalizado (de muitas mercadorias) do preço dos bens e serviços.

A **inflação de demanda** é a consequência do excesso da demanda agregada. Quando a economia está aquecida e os agentes econômicos começam a demandar mais mercadorias e serviços, as empresas não conseguem aumentar sua produção imediatamente, fazendo com que alguns consumidores aceitem pagar um preço maior para conseguirem comprar determinado bem. Para exemplificarmos essa situação, imagine que está havendo o leilão de um carro que começa a ser objeto de desejo de compra de um número cada vez maior de pessoas (ou seja, está havendo um aumento da demanda por aquele veículo). Como só há um carro sendo vendido e muitas pessoas com interesse em comprá-lo, os interessados começam a disputar aquela mercadoria “escassa”, dando lances cada vez maiores, até que alguém ofereça um lance que não é

coberto por mais ninguém, fazendo o automóvel ser vendido por um preço maior do que aquele estipulado no início do leilão (ou seja, o preço do veículo subiu devido ao aumento da demanda por ele, exemplificando uma situação de inflação de demanda). Essa inflação de demanda também pode ser vista em épocas isoladas, como, por exemplo, no verão, em que a busca por ventilador aumenta e, como as fábricas já escoaram toda a produção para as lojas (pleno emprego dos recursos), começa a faltar essa mercadoria em diversos estabelecimentos comerciais e, assim, as lojas que ainda têm o ventilador, aproveitam a situação para aumentar o preço dele, pois há consumidores dispostos a pagarem esse valor mais alto, por conta da escassez da mercadoria.

Na **inflação de custos** (ou oferta), temos uma relação direta com a oferta, pois o nível de demanda se mantém equilibrado (o mesmo), porém a produção (oferta) desse bem diminui (por algum motivo), fazendo com que falte aquele item no mercado, o que aumenta o seu preço de venda. Para exemplificarmos essa situação, imagine que duas mulheres cheguem ao mesmo tempo em uma barraquinha de feira, pedindo melão para o feirante, que é vendido por R\$ x, a unidade. Ao olhar em sua bancada, o feirante percebe que ele tem exatamente os últimos dois melões para vender. No entanto, ao pegar um dos melões para passar para uma cliente, ele se descuida e o melão se arrebenta no chão. As duas mulheres ficam furiosas porque agora não há melão suficiente para ambas (a demanda continuou igual (2 unidades), mas a oferta diminuiu para 1 unidade). O feirante não sabe o que fazer, até que uma oferece pagar um preço acima dos R\$ x, para que o feirante faça a venda da fruta para ela. Pronto: o preço subiu por diminuição da oferta, ou seja, temos inflação de custos (ou oferta)! Outro caso (mais realista) da inflação de oferta mostra o aumento do preço de venda do etanol nos postos de combustíveis, quando estamos no período de entressafra (menor produção) da cana-de-açúcar.



### Assimile

A inflação de oferta também é chamada de inflação de custos porque um dos motivos que fazem as empresas diminuírem as suas produções é a elevação dos custos (quando os custos de produção sobem, os empresários ficam menos estimulados a produzirem seus bens/serviços, a um mesmo preço de venda). Outros motivos que levam as empresas a reduzirem suas produções são: questões climáticas (excesso/falta de calor/chuva); esgotamento de uma bacia (petróleo), jazida (metal); e elevação do preço de outra mercadoria (o agricultor estava pensando em continuar produzindo café, mas ao ver o preço da soja subir, ele decide não produzir café para produzir a soja).

Por fim, na **inflação inercial**, temos um fenômeno de aumento automático de preços, para que esse reajuste traga uma recuperação do poder de compra já perdido (por exemplo, um salário é reajustado anualmente, para recompor as perdas financeiras trazidas pela inflação que aconteceu durante esse ano), ou como uma antecipação à perda de poder de compra que poderá acontecer (por exemplo, se os trabalhadores esperam que nesse mês haverá uma inflação de 50% (isso aconteceu no Brasil nas décadas de 1980 e 1990), os sindicatos negociam esse reajuste no salário, antes dessa inflação acontecer, para que os trabalhadores consigam manter seu padrão de vida, ao longo do mês). Esses reajustes acabam sendo repassados, automaticamente, para todos os outros preços que formam a economia, gerando uma inflação inercial.

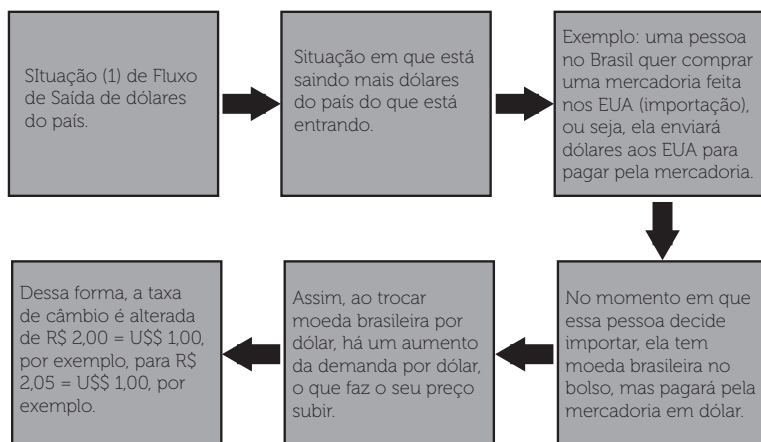
Além da inflação, outro pilar do estudo macroeconômico que explica muitas reações de mercado é a taxa de câmbio. Quando o governo administra o valor da taxa de câmbio, ele promove a política cambial (lembra disso da seção anterior?). A taxa de câmbio pode ser facilmente entendida? Sim, pode, e você vai entender muito tranquilamente. A taxa de câmbio faz com que duas moedas diferentes, de países diferentes, possam ser avaliadas, mensuradas e precificadas, uma em relação à outra. Sua forma de operacionalização também é relativamente simples: a taxa é definida de acordo com a expressão de uma unidade monetária estrangeira, em moeda local, ou seja, ela mostra a quantidade de uma moeda local (chamada de moeda nacional) necessária para a aquisição de uma unidade de moeda estrangeira (um dólar, um euro, uma libra esterlina, etc.), também chamada de divisa. A pergunta seria mais ou menos assim: quantos reais eu preciso para comprar um dólar (EUA)? Se a taxa de câmbio for  $R\$ 4,00 = US\$ 1,00$ , isso significa que eu precisarei de R\$ 4,00 (4 unidades de moeda nacional) para comprar US\$ 1,00 (uma unidade de moeda estrangeira). Desta forma, conseguimos entender que taxa de câmbio é o preço de uma moeda em relação à outra, de outro país!

Quando a taxa de câmbio aumenta, temos uma desvalorização da moeda nacional. Por exemplo, se a taxa de câmbio hoje estava  $R\$ 2,00 = US\$ 1,00$  (um dólar) e, amanhã, ela subir para  $R\$ 2,05 = US\$ 1,00$ , no segundo momento teremos que dar R\$ 0,05 a mais para comprar a mesma quantidade de dólar, o que mostra que nossa

moeda está valendo menos (se desvalorizou). Já quando a taxa de câmbio diminui (de R\$ 2,05 = U\$ 1,00, hoje, para R\$ 1,98 = U\$ 1,00, amanhã) temos uma valorização da moeda nacional, já que precisamos dar uma quantidade menor de moeda nacional (R\$) para comprar a mesma quantidade de dólar. Essa alteração da taxa de câmbio impactará o volume de importações e exportações do país (que será melhor estudado na seção 4.3).

Por qual motivo a taxa de câmbio é alterada de um momento para outro? A resposta é: pela mudança na demanda de uma moeda (nacional ou estrangeira)! Isso não é tão difícil de entender, pois basta vermos a moeda (real, dólar, iene, euro etc.) como uma mercadoria qualquer. Dessa forma, assim como acontece com os preços de uma mercadoria que sobem quando há uma elevação na sua demanda, o preço de uma moeda também sobe quando a demanda por ela é elevada. Como isso acontece? Primeiramente, precisamos saber que qualquer transação econômica internacional é feita em moeda estrangeira. Com essa informação, vamos analisar as Figuras a seguir para entendermos a alteração da taxa de câmbio do país.

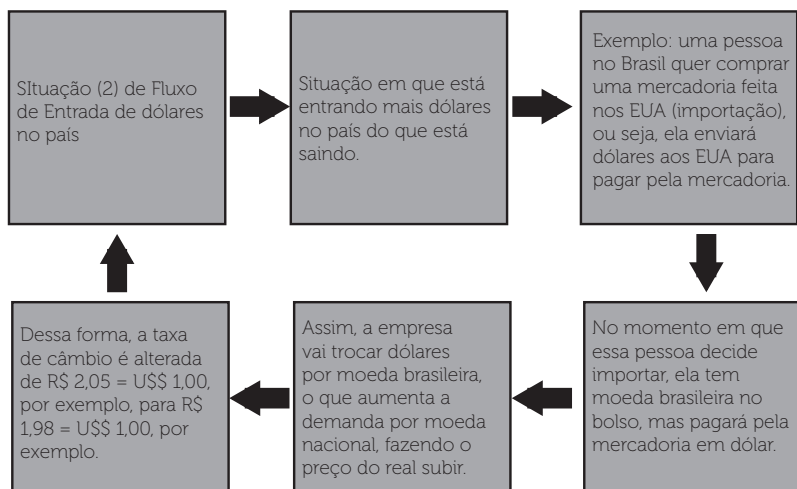
Figura 4.9 | Desvalorização da moeda nacional



Fonte: O autor



Figura 4.10 | Valorização da moeda nacional



Fonte: O autor

Se o governo não intervier nesse mercado de compra e venda de moeda estrangeira, teremos o regime cambial chamado de **câmbio flutuante**. Quando o governo estipula uma taxa de câmbio e intervém no mercado de divisa para mantê-lo sempre naquele mesmo patamar, temos o regime cambial de **câmbio fixo** (se o governo fixar a taxa de câmbio em R\$ 2,00 = US\$ 1,00 e houver um aumento da demanda por dólar, o Banco Central intervém nesse mercado oferecendo (vendendo) dólar, para manter o preço dessa moeda constante. Já se, com o câmbio fixo, houver um aumento da demanda por moeda brasileira (naquele momento, “ninguém” quer dólar), o governo intervém nesse mercado, através de uma ação do Banco Central, comprando o “excesso” de dólar).

Ainda existe o regime cambial de **flutuação suja**. No Brasil, temos esse regime cambial, desde 1999. Esse tipo de câmbio mistura o câmbio flutuante e o câmbio fixo, pois a taxa de câmbio pode sofrer alterações (característica de câmbio flutuante), mas o governo pode intervir no mercado cambial (característica de câmbio fixo), ou seja, o governo observa as alterações que o mercado traz sobre a taxa de câmbio, mas quando a moeda nacional fica muito desvalorizada (na opinião do governo), atrapalhando as metas inflacionárias do país, ou quando a moeda nacional fica muito valorizada (na opinião do

governo), atrapalhando as metas produtivas do país, o governo faz intervenções cambiais vendendo ou comprando dólar, para controlar o nível da taxa de câmbio. Como já dissemos, ao fazer intervenções no mercado cambial, o governo faz política cambial para atingir metas produtivas (alterar o câmbio para facilitar as exportações) e inflacionárias (alterar o câmbio para baratear as importações, de forma que os empresários locais não possam subir seus preços, para conseguirem competir com esses bens importados mais baratos), que vão influenciar, nesse país, todo setor externo.

As taxas de câmbio têm reflexo direto no setor externo da economia. É importante saber que o setor externo indica que a economia de uma nação é influenciada pelo que acontece em outros países. Quantas vezes você já deve ter ouvido que uma queda brusca na bolsa de valores de Tóquio influenciou a bolsa de valores de São Paulo? Esse é um exemplo comum, pois a economia globalizada tem essas relações diretas.



#### Pesquise mais

Uma boa forma de entender as relações entre os países, sobre os seus setores externos e política externa, é conhecer como funcionam os blocos econômicos mundiais. Pesquise sobre blocos econômicos, começando pelo *link* disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/blocoseconomicos/>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

Todas as variáveis econômicas apresentadas (PIB, inflação e taxa de câmbio) devem ser administradas pelo governo, por meio das políticas econômicas que o setor público deve promover, de acordo com suas metas, conforme vimos na seção anterior. O próximo passo será entender como as alterações cambiais impactam as exportações e importações do país, influenciando o saldo da Balança Comercial. Isso ficará para a próxima seção. Até mais!



#### Assimile

No regime cambial de **câmbio fixo**, o Banco Central intervém na economia com a compra e a venda de dólares, com objetivo de manter a cotação da moeda estável (fixa). Já no **câmbio flutuante** não há intervenção do governo no mercado, e a taxa de câmbio é alterada de acordo com o comportamento do mercado externo. Por fim, temos o regime cambial de **flutuação suja**, onde a taxa de câmbio pode flutuar, mas o governo também pode fazer intervenções cambiais.



## Refleta

Se o Brasil não pode emitir dólares (já que nossa moeda oficial é o real), de onde o governo arruma dólares para intervir no mercado? Para ajudar nessa reflexão, acesse o *link* disponível em: <<https://economiaclara.wordpress.com/tag/o-que-sao-reservas-internacionais/>>. Acesso em: 8 mar. 2016.



## Exemplificando

A empresa *Pina* fabrica extrato de tomate e tem distribuição em diversas redes de supermercados. Devido a uma forte chuva na região de seu principal fornecedor, se perderam partes da produção da matéria-prima principal, o tomate. Com isso, em suas buscas por outros fornecedores, a empresa percebeu que o preço do tomate subiu muito, cerca de 30% do que ela sempre pagava. Nesse caso, o aumento do preço do tomate é compatível com qual tipo de inflação?

- a) Inflação de custos.
- b) Inflação inercial.
- c) Inflação de demanda.
- d) Inflação rotativa.
- e) Inflação cambial.

Resposta A. Nesse caso, acontecerá a inflação de custos (ou oferta), pois quando os custos de produção sobem, os empresários ficam menos propensos a produzir, o que amplia o preço de equilíbrio do mercado (caso não tenha havido alteração na demanda).



## Faça você mesmo

Vá ao supermercado e veja o efeito da inflação sobre o preço das mercadorias. Procure identificar como a inflação diminui o seu poder de compra. Para facilitar essa análise, acesse o *link* disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/nossa-a-inflacao-subiu-ta-mas-e-dai/>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

## Sem medo de errar!

Prezado aluno! Os temas que discorreremos nesta seção são de extrema importância para o entendimento da economia como fator primordial para as suas tomadas de decisão. Por isso, caso ainda tenha algo a esclarecer, agora é a hora!

Com essas informações, temos condições de ajudar o Otávio a decidir se é interessante aplicar o dinheiro da mineradora *Ouro Puro* em fundos cambiais atrelados ao dólar, numa situação de fluxo de entrada de dólares no país. Para essa decisão, Otávio precisará entender se a moeda nacional vai se valorizar ou se desvalorizar frente ao dólar, quando há uma entrada de dólares no país maior do que a saída. Além disso, Otávio precisará analisar se o governo brasileiro fará intervenções no mercado cambial, de acordo com o regime cambial adotado em nossa economia. Caso o país adote um câmbio flutuante, o fluxo de entrada de dólares será visto, automaticamente, por uma alteração da taxa de câmbio. Se o país trabalha com câmbio fixo, veremos uma movimentação instantânea do governo para anular o “excesso” de dólares que entrou no país. Já se temos um regime cambial de flutuação suja, o governo pode (mas não é obrigado) fazer intervenções cambiais.

Se administrar nosso próprio dinheiro já exige cautela e análise, imagine administrar as aplicações financeiras da empresa.

Vamos seguir, e em breve, teremos as respostas!



#### Atenção

O regime cambial que o país adotar (fixo, flutuante ou flutuação suja) terá impactos diretos sobre as possíveis alterações na taxa de câmbio.



#### Lembre-se

As transações econômicas internacionais são realizadas em moeda estrangeira (dólar).

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que você pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

"PIB"	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
3. Conteúdos relacionados	Indicadores macroeconômicos tais como PIB, inflação e taxa de câmbio.
4. Descrição da SP	<p>A empresa <i>SuperServ</i>, que faz peças de aço para indústrias de eletrodomésticos, está com sua atividade em franca expansão e tem feito projetos de internacionalização das suas operações. Seus diretores estão com estudos em curso para que os investimentos sejam feitos em países da América Latina e África. Por isso, caberá ao Rubens, um dos diretores da empresa, definir em quais nações a <i>SuperServ</i> teria maiores chances de ser bem-sucedida, e para isso ele deve analisar: a expectativa de crescimento da riqueza dessa nação; a relação da moeda local com a moeda da nação destino; e como se comportam os preços nesse outro país. Para isso, quais variáveis econômicas necessariamente o Rubens terá que analisar?</p>
5. Resolução da SP	<p>Para o Rubens entender exatamente como definirá e apresentará a sua decisão, é de suma importância que faça análise de como se comporta o Produto Interno Bruto (PIB) do país, pois esse indicador mostra a riqueza dessa nação, que está relacionada com a renda que seus habitantes terão para gastar. Ao mesmo tempo, ele deverá entender o nível de taxa de câmbio desses países (relação da moeda local com a estrangeira) e se suas moedas tenderão a sofrer uma valorização ou desvalorização, de acordo com o regime cambial adotado por eles. Além disso, precisará levantar dados sobre a inflação (comportamento dos preços) dessas nações. Essa análise feita por Rubens mostrará em quais países existem as melhores condições econômicas para que a <i>SuperServ</i> consiga ter sucesso no seu projeto de internacionalização.</p>



### Lembre-se

Os indicadores da macroeconomia devem ser usados pelos gestores, como informações importantes para a tomada de decisões.



## Faça você mesmo

Para ajudar a entender como construir esses cenários, pesquise mais sobre indicadores econômicos em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

## Faça valer a pena

**1.** A inflação é um aumento persistente e generalizado de preços que pode ser causado por diversos motivos. Dependendo do motivo que levou ao aumento dos preços, podemos ter uma inflação de três tipos. Quais são os tipos de inflação existentes?

- a) Inflação de exportação, de importação e interna.
- b) Inflação de demanda, de custos e de exportação.
- c) Inflação de custos, inercial e de exportação.
- d) Inflação de custos, interna e de exportação.
- e) Inflação de demanda, de custos e inercial.

**2.** Para mensuração do Produto Interno Bruto (PIB), deve-se levar com consideração:

- a) Apenas a soma de todos os bens e serviços intermediários produzidos.
- b) A soma de todos os bens e serviços intermediários e todos os bens e serviços finais produzidos.
- c) A produção total do país.
- d) Apenas a soma de todos os bens e serviços finais produzidos no país.
- e) A produção total do país somada com todos os bens e serviços finais produzidos.

**3.** Se um país tem como regime cambial o câmbio fixo, qual ação cambial o governo deverá praticar quando há um fluxo de saída de dólares do país?

- a) O Banco Central deve comprar títulos públicos.
- b) O Banco Central deve vender títulos públicos.
- c) O Banco Central deve comprar ações das empresas.
- d) O Banco Central deve vender dólares.
- e) O Banco Central deve comprar dólares.

## Seção 4.3

### Balança comercial

#### Diálogo aberto

Olá aluno! Vamos começar a nossa seção 4.3? Seja bem-vindo! Nas nossas últimas seções, estudamos como se formam as estruturas macroeconômicas, especialmente conhecendo aplicações e indicadores econômicos que nos mostram como algumas variáveis, como a formação do PIB (Produto Interno Bruto), a composição da inflação com suas causas e efeitos, e as taxas de câmbio, são alinhadas aos objetivos dos setores internos e externos da economia, de forma a conduzirem as políticas econômicas.

Em atividades que são importantes, economicamente, para o Brasil, como o setor da mineração, podemos perceber, claramente, como os indicadores que já estudamos são úteis. Nesta seção, vamos dar ênfase às relações econômicas internacionais. Veremos como os agentes econômicos são afetados tanto pela compra de materiais de fora do Brasil quanto por sua venda ao exterior, ou seja, como as empresas se comportam em suas atividades internacionais relacionadas às importações e exportações.

Na empresa *Cappella*, a realidade do dia a dia vai começar a ser afetada por conta dessas condições que narramos há pouco. A *Cappella* é uma mineradora que extrai ferro do solo, e que, até então, vendia toda a sua produção para o mercado nacional. Pensando em ampliar a sua rede de compradores, a empresa decidiu começar a exportar esse minério para países como China, Japão, Malásia, entre outros. O engenheiro chefe da empresa, o Sr. Fausto, se animou com a notícia da expansão dos negócios da companhia para o mercado internacional, mas tem sido cobrado para avaliar se a capacidade produtiva atual da empresa (quantidade de mão de obra e máquinas) será suficiente para atender a essa nova demanda internacional. Para conseguir fazer essa análise, primeiramente, o Sr. Fausto precisa saber qual será essa nova demanda internacional e, de acordo com o diretor da *Cappella*, o Sr. Lucas, isso dependerá do nível da taxa de câmbio do país. Com isso, o Sr. Fausto tem a seguinte dúvida: será que uma alteração da taxa de câmbio pode fazer com que os compradores internacionais demandem mais ou menos

ferro extraído pela mineradora? De que forma a alteração da taxa de câmbio do país pode favorecer ou prejudicar as exportações da companhia que determinariam a necessidade de a empresa contratar mais funcionários e adquirir mais máquinas?

Nesta seção, vamos entender como as alterações na taxa de câmbio impactam as exportações e importações do país, afetando o saldo da Balança Comercial, de forma que possamos conhecer os principais conceitos de administração e economia.

Vamos em frente?

## Não pode faltar

Olá aluno! Nesta unidade, desde a primeira seção, estamos estudando os conceitos e análises da macroeconomia. Algumas dessas análises têm muita relação com a política cambial, que é aquela pela qual o governo controla a taxa de câmbio para alcançar metas produtivas, inflacionárias e externas do país. Por isso, nesta seção, vamos enfatizar como as exportações e importações de mercadorias são afetadas pela alteração da taxa de câmbio e como isso afeta o saldo da Balança Comercial.

Nosso primeiro passo, nesta seção, é esclarecer termos que certamente você já ouviu, mas talvez sua *ficha não tenha caído*: quem nunca ouviu os termos “importação” e “exportação” ou quem nunca viu, no jornal da TV, o apresentador começando o programa com uma notícia que dizia que no trimestre, o Brasil alcançou um superávit na Balança Comercial de 2% em relação ao mesmo período do ano passado, e isso animou os investidores na Bolsa de Valores? Certamente, você já se deparou com essas situações, não é mesmo? Como a Balança Comercial está relacionada com as exportações e importações do país?

Para responder essas indagações, alguns termos precisam ser apresentados a você. Começamos pela **exportação** que é a saída de mercadorias ou matérias-primas de um território, por conta da força de um contrato de venda, para outro território internacional, ou seja, é a venda de uma mercadoria de um país para outro. Toda vez que uma empresa exporta, ela recebe em dólar por essa venda (ou em outras moedas comumente aceitas nas transações internacionais, como o euro, o iene e a libra esterlina), já que as transações internacionais sempre são pagas com uma moeda que é aceita internacionalmente.

A exportação pode se consolidar por diversos modais de transporte



(aéreo, terrestre, marítimo). É importante saber que não são apenas os bens tangíveis (mercadorias) que são exportados, já que, podem ser transacionados com outros países, serviços como: assistências, consultorias, seguros, fretes, traduções que são enviadas pela internet, mas que mesmo assim, por conta de sua oficialização fiscal, são computadas como exportação efetivada de bens intangíveis. No entanto, o foco do nosso estudo está sobre as exportações das mercadorias (bens tangíveis).

Todas as relações de exportação são regidas por leis, tanto do país de origem da mercadoria, como do país de destino. E aí, por conta disso, podem acontecer barreiras ou obstáculos que protegem os produtores locais, e essas medidas têm efeito direto nos países exportadores. Uma medida protecionista, muito comum, é a medida *antidumping*. O *dumping* é a prática de exportar uma mercadoria a um preço inferior ao praticado no mercado interno do país exportador, com o objetivo de conquistar novos mercados (internacionais). Para esta prática existem sanções (medidas *antidumping*), que visam proteger a indústria nacional, como a colocação de alíquotas específicas (maiores) à importação dessas mercadorias. Para a colocação dessas sobretaxas existem regras internacionais da Organização Mundial de Comércio (OMC).



#### Pesquise mais

Pesquise sobre as barreiras comerciais da OMC para o comércio internacional. Comece pelo *link* disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/default/index/conteudo/id/28](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/28)>. Acesso em: 24 fev. 2016.



#### Pesquise mais

Pesquise sobre ações *antidumping*, acessando o *link* disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Antidumping>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

Outro termo muito conhecido é a **importação**, que também tem muitas particularidades. Em tese, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a importação é considerada a entrada definitiva ou temporária, no nosso território, de bens que são de posse ou procedentes de outros países, ou seja, ela é a compra de um bem que foi produzido em outro país. Assim como a exportação, ela também pode ser feita através de diversos modais, mas, sempre existirão fiscalizações que farão o levantamento de que

tipo de mercadoria se trata, quais são as suas condições e se seus devidos tributos estão quitados, antes de ser distribuído para outros fins.

Ao analisarmos as exportações e as importações, vemos que o idioma traz uma boa série de curiosidades. Arroz, em inglês, é *rice*. Laranja, em inglês, é *orange*. Banana é *banana*! Agora, imagine como essas mercadorias são chamadas nas centenas de idiomas que existem? Por isso, não temos como simplesmente comprar coisas do exterior pelo seu nome da língua nativa, ou da língua do país comprador, não é mesmo? Assim, para padronizar a “linguagem” das transações internacionais existem classificações conhecidas como SH (Sistema Harmonizado), que é o sistema internacional padrão de classificação de mercadorias, que contém uma estrutura de códigos numéricos que descrevem as características específicas dos produtos, como, por exemplo, origem do produto, materiais que o compõe e sua aplicação. Além desse sistema mundial, também existe a NCM (Nomenclatura Comum do MERCOSUL) que, baseado no Sistema Harmonizado (SH), criou uma padronização de códigos numéricos para as transações comerciais que acontecem entre os países do MERCOSUL.



#### Pesquise mais

Para um importador trazer mercadorias ao Brasil, além dos códigos internacionais, ele precisa conhecer as tarifas sobre as importações. Pesquise mais sobre importação, começando por <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=246>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

Vamos agora entender como a Balança Comercial está diretamente relacionada com as exportações e importações? A Balança Comercial é um registro contábil onde são lançadas todas as movimentações monetárias advindas das importações e das exportações de bens tangíveis (mercadorias). Para sabermos o saldo (resultado) da Balança Comercial, basta ver o volume de dólares recebidos com as exportações de mercadorias, diminuindo-o da quantidade de dólares gastos com as importações dos bens tangíveis. Para isso, suponha a imagem de uma balança, conforme a figura a seguir:

Figura 4.11 | Modelo de balança



Fonte: <<http://www.istockphoto.com/pt/foto/escala-estado-de-desequil%C3%ADbrio-fundo-branco-gm499379935-42589016?st=55c837c>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

Vamos supor que um dos pratos dessa balança está relacionado com as exportações, enquanto que o outro prato se refere às importações. Caso o prato das importações esteja mais pesado do que o prato das exportações (ou seja, os gastos, em dólares, com as importações de mercadorias sejam maiores do que os recebimentos, em dólares, advindos das suas exportações), o país terá um saldo negativo na Balança Comercial (saída de dólares maior do que a entrada) que é chamado de déficit. Na situação oposta (prato das exportações mais pesado do que o das importações), temos um saldo positivo na Balança Comercial chamado de superávit. Ainda existe a possibilidade de os dois pratos apresentarem o mesmo peso (saída de dólares igual à entrada de dólares), fazendo com que o saldo da Balança Comercial seja nulo (zero). Quando isso acontece, temos um equilíbrio da Balança Comercial. A relação é bem simples. É como se você tivesse uma loja onde, em um determinado mês, você compra mais mercadorias do que vende, fazendo o seu caixa no final desse mês ficar negativo. Já, no caminho contrário, se em outro mês você vender mais do que comprar, nesse período, seu saldo será positivo. Há ainda uma remota possibilidade de as compras da empresa serem exatamente iguais às suas vendas, trazendo um saldo zero, nesse período.

Muitos fatores afetam o volume das exportações e importações de um país: as restrições que mencionamos (como as medidas *antidumping*); os custos de produção, tanto do país destino quanto do país de origem da mercadoria; e a renda dos países (se a renda das pessoas dos outros países aumenta, a tendência é que comprem mais mercadorias do nosso país (nossas exportações aumentam); e se a renda das pessoas do nosso país aumenta, a tendência é que compremos mais mercadorias importadas).

O principal fator que vai influenciar o volume de exportações e importações de um país é o nível da taxa de câmbio. Se a moeda nacional se desvalorizar, as exportações ficam mais baratas e as importações ficam mais caras. Dessa forma, o país passa a exportar mais e a importar

menos, fazendo o saldo da Balança Comercial ficar superavitário. A próxima Figura traz um exemplo numérico dessa situação.

Figura 4.12 | Desvalorização da moeda nacional e impacto sobre as exportações, importações, saldo da Balança Comercial, emprego e inflação

<p><b>CÂMBIO: R\$ 1,00 = US\$ 1,00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A taxa de câmbio do país está R\$ 1,00 = US\$ 1,00. Uma empresa no Brasil vende cada caneta a R\$ 1,00 e uma pessoa nos EUA fica interessada em comprar essa caneta (<b>Brasil vai exportar</b>). Para comprar uma caneta, o norte-americano gastará US\$ 1,00, já que a taxa de câmbio é R\$ 1,00 = US\$ 1,00.</li> <li>- Já se um brasileiro quiser comprar uma mercadoria dos EUA (<b>fazer uma importação</b>) e a mercadoria é vendida por US\$ 1,00, nos EUA, esse brasileiro irá gastar R\$ 1,00, já que a taxa de câmbio é R\$ 1,00 = US\$ 1,00.</li> </ul>	<p><b>CÂMBIO: R\$ 2,00 = US\$ 1,00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agora imagine que a moeda nacional se desvalorizou e a taxa de câmbio foi alterada para R\$ 2,00 = US\$ 1,00. Aquela empresa, no Brasil, continua vendendo cada caneta por R\$ 1,00 e um outro norte-americano quer comprar essa caneta (<b>Brasil vai exportar</b>). Para comprar uma caneta, aquela pessoa nos EUA irá gastar US\$ 0,50, já que pela nova taxa de câmbio, R\$ 2,00 = US\$ 1,00.</li> <li>- Já se um brasileiro quiser comprar uma mercadoria dos EUA (<b>fazer uma importação</b>) e a mercadoria continuar sendo vendida por US\$ 1,00, esse brasileiro irá gastar R\$ 2,00, já que pela nova taxa de câmbio, R\$ 2,00 = US\$ 1,00.</li> </ul>	<p><b>CONCLUSÕES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando a moeda nacional se desvaloriza, as exportações ficam mais baratas para os compradores internacionais. Isso aumenta o volume das exportações, aumentando a produção e o emprego no país.</li> <li>- O saldo da Balança Comercial fica superavitário.</li> <li>- Quando a moeda nacional se desvaloriza, as importações ficam mais caras para os compradores brasileiros. Os empresários que usam matéria-prima importada tem uma ampliação de custo de produção que é repassada para os preços de venda. Assim, a inflação aumenta.</li> </ul>
---	---	--

Fonte: O autor

Já quando a moeda nacional se valoriza, as exportações ficam mais caras e as importações ficam mais baratas. Dessa forma, o país passa a exportar menos e a importar mais, fazendo o saldo da Balança Comercial ficar deficitário. A figura a seguir traz um exemplo numérico dessa situação.

Figura 4.13 | Valorização da moeda nacional e impacto sobre as exportações, importações, saldo da Balança Comercial, emprego e inflação

<p><b>CÂMBIO: R\$ 1,00 = US\$ 1,00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A taxa de câmbio do país está R\$ 1,00 = US\$ 1,00. Uma empresa no Brasil vende cada caneta a R\$ 1,00 e uma pessoa nos EUA fica interessada em comprar essa caneta (<b>Brasil vai exportar</b>). Para comprar uma caneta, o norte-americano gastará US\$ 1,00, já que a taxa de câmbio é R\$ 1,00 = US\$ 1,00.</li> <li>- Já se um brasileiro quiser comprar uma mercadoria dos EUA (<b>fazer uma importação</b>) e a mercadoria é vendida por US\$ 1,00, nos EUA, esse brasileiro irá gastar R\$ 1,00, já que a taxa de câmbio é R\$ 1,00 = US\$ 1,00.</li> </ul>	<p><b>CÂMBIO: R\$ 0,50 = US\$ 1,00</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agora imagine que a moeda nacional se valorizou e a taxa de câmbio foi alterada para R\$ 0,50 = US\$ 1,00. Aquela empresa, no Brasil, continua vendendo cada caneta por R\$ 1,00 e um outro norte-americano quer comprar essa caneta (<b>Brasil vai exportar</b>). Para comprar uma caneta, aquela pessoa nos EUA irá gastar US\$ 2,00, já que pela nova taxa de câmbio, R\$ 0,50 = US\$ 1,00.</li> <li>- Já se um brasileiro quiser comprar uma mercadoria dos EUA (<b>fazer uma importação</b>) e a mercadoria continuar sendo vendida por US\$ 1,00, esse brasileiro irá gastar R\$ 0,50, já que pela nova taxa de câmbio, R\$ 0,50 = US\$ 1,00.</li> </ul>	<p><b>CONCLUSÕES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando a moeda nacional se valoriza, as exportações ficam mais caras para os compradores internacionais. Isso diminui o volume das exportações, diminuindo a produção e o emprego no país.</li> <li>- O saldo da Balança Comercial fica deficitário.</li> <li>- Quando a moeda nacional se valoriza, as importações ficam mais baratas para os compradores brasileiros. Dessa forma, as empresas brasileiras terão que competir com mercadoria importada mais barata, tendo que diminuir os seus preços de venda para continuarem competitivos. Isso é uma forma de combater a inflação.</li> </ul>
---	--	--

Fonte: O autor

Os resultados da Balança Comercial, pensando de forma global, têm muita relação com as ações que os países desenvolvidos costumam praticar, como a importação de matérias-primas (de valor agregado mais baixo) de países em desenvolvimento, para depois processar e exportar os bens manufaturados (de valor agregado mais alto) para outros países em desenvolvimento (até mesmo o país de quem ele comprou a matéria-prima!). Essa ação faz com que os países desenvolvidos tenham maior facilidade (do que países em desenvolvimento) para alcançarem superávits no resultado de sua Balança Comercial.

O país, para determinar e mensurar o resultado de sua Balança, constitui a taxa de cobertura. Essa taxa corresponde à porcentagem em que se percebe quanto a exportação “paga” pela importação. Essa taxa indica ao país o quanto ele depende (ou se torna independente) do mercado externo, trazendo possibilidade de ações para que se entenda como podem melhorar internamente o país, de forma que se torne melhor o seu resultado. Essa taxa é dada pela divisão das exportações, pelas importações.

Por enquanto, é só. Em breve nos vemos na nossa última seção. Até lá!



### Assimile

A moeda nacional valorizada barateia as importações e encarece as exportações. Já a moeda nacional desvalorizada barateia as exportações e encarece as importações.



### Refleta

A balança comercial mostra como o país está se comportando, em relação às atividades econômicas, o que reflete muito como as ações políticas são importantes para este comportamento. Se a Balança Comercial for deficitária (saída de dólares maior do que a entrada de dólares), como o país consegue dólares para sanar esse problema, já que ele não pode imprimir essa moeda?



### Pesquise mais

A Balança Comercial é apenas uma conta que forma o Balanço de Pagamentos do país, que registra todas as entradas e saídas de dólares do país (não apenas aquelas referentes às exportações e importações de bens tangíveis). Saiba como funciona o Balanço de Pagamentos, começando pelo *link* disponível em: <<http://www.economiaerealidade.com/2010/09/setor-externo.html>>. Acesso em: 16 mar. 2016.



## Exemplificando

O valor da moeda brasileira é um dos principais fatores que podem impactar a Balança Comercial do nosso país. Se existir uma depreciação (desvalorização) do real frente ao dólar americano, automaticamente, no Brasil, as importações ficam mais caras e as exportações ficam mais baratas. Assim, diante de uma desvalorização da moeda nacional, a tendência é que a Balança Comercial do país apresente:

- a) Déficit.
- b) Crédito.
- c) Débito.
- d) Superávit.
- e) Equilíbrio.

Resposta: D. Se as importações estão mais caras, há uma diminuição no volume das importações. Já, se as exportações estão mais baratas, há uma ampliação do volume das nossas vendas ao exterior. Assim, aumentando as exportações (entrada de dólar no país) e diminuindo as importações (saída de dólares do país), nossa Balança Comercial vai apresentar um superávit.



## Faça você mesmo

Quantos tipos de cotação de dólar existem no Brasil? Acesse o link e veja a diferença entre os 3 tipos de cotação do dólar. Disponível em:

<<https://viagem.uol.com.br/noticias/infomoney/2011/02/11/comercial-turismo-e-paralelo-conheca-as-diferencas-entre-as-cotacoes-do-dolar.htm>>. Acesso em: 12 set. 2017).

## Sem medo de errar!

Olá aluno! Foi tranquilo acompanhar os conceitos desta seção 4.3? O importante e bacana é que você possa estabelecer as relações entre os resultados das importações e exportações sobre os resultados da Balança Comercial e como alterações na taxa de câmbio impactam o volume de exportações e importações do país.

Com essa análise inicial, conseguimos voltar ao problema da *Capella* que é uma mineradora que faz a extração de ferro e está expandido suas ações para o mercado internacional. O Sr. Fausto é o engenheiro chefe da empresa e precisa entender como a alteração da

taxa de câmbio vai aumentar ou diminuir a demanda internacional pelo ferro extraído pela companhia. Para conseguir ter essas informações, Fausto precisa entender que quando a moeda internacional (o dólar, por exemplo) se valoriza ou se desvaloriza, o poder de compra dessa moeda é alterado, o que poderá facilitar ou dificultar as aquisições de mercadorias em outros países (como o ferro que é extraído pela Capella, no Brasil). As Figuras (4.12 e 4.13) apresentadas mostram essas relações e trarão as respostas que Fausto está procurando.

Cabe ressaltar que a alteração da taxa de câmbio não influencia apenas as importações e exportações das mercadorias, mas tudo aquilo que é feito com moeda internacional (uma viagem ao exterior, um empréstimo internacional, a contratação de um serviço de outro país etc.).

Todos prontos para irmos para a nossa última seção de Administração e Economia para Engenharia?



### Atenção

Os resultados da Balança Comercial dizem muito sobre o país. Caso exista mais importação do que exportação, a Balança fica deficitária; já quando as exportações superam as importações, temos um saldo superavitário na Balança Comercial.



### Lembre-se

Com moeda nacional desvalorizada, as exportações aumentam e as importações diminuem, havendo melhora no saldo da Balança Comercial e no emprego, mas piorando a inflação. Já a moeda nacional valorizada traz diminuição das exportações e aumento das importações, havendo piora no saldo da Balança Comercial e no emprego, mas ajudando a combater a inflação.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que você pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

"Cai ou não cai"	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer a formação da balança comercial sob o resultado das importações e exportações.
3. Conteúdos relacionados	Balança Comercial – importação e exportação.
4. Descrição da SP	Robert é um jovem empresário que tem uma fábrica de pisos cerâmicos. Além de vender para o mercado brasileiro, ele exporta essa mercadoria para vários países, tendo a China como um dos seus principais parceiros econômicos. Ao assistir o noticiário na televisão, Robert viu que o PIB da China, nesse ano, irá crescer menos do que em anos anteriores. Será que isso vai afetar as exportações da fábrica de Robert?
5. Resolução da SP	Um dos fatores que impacta o volume de exportações de um país é a renda externa (renda dos outros países). Como o PIB da China irá crescer menos, a renda chinesa também crescerá menos (em economia, produto e renda tem o mesmo valor), o que diminuirá a demanda da China pelos pisos cerâmicos feitos pela fábrica de Robert, ou seja, a tendência é que as exportações desses pisos do Brasil para a China diminuam nesse ano.



### Lembre-se

A Balança Comercial é a demonstração do resultado das ações de importação e exportação de mercadorias de um país.



### Faça você mesmo

Pesquise os valores dos resultados da Balança Comercial do Brasil e busque visualizar como alterações nas Rendas externas poderiam ter influenciado esses resultados. Material disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=567>. Acesso em: 2 mar. 2016.

## Faça valer a pena

**1.** Leia o trecho da notícia a seguir: "A Balança Comercial registrou superávit de US\$ 3 bilhões em fevereiro, melhor resultado para meses de fevereiro de toda a série histórica iniciada em 1989. Com esse resultado, a Balança acumula saldo positivo de US\$ 3,965 bilhões no ano, revertendo o déficit de US\$ 6,010 bilhões registrado no primeiro bimestre de 2015. Os dados são da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)". (Disponível



em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/03/balanca-comercial-tem-o-melhor-fevereiro-desde-1989>>. Acesso em: 1 mar. 2016). Isso significa que:

- a) As importações foram maiores que as exportações.
- b) As exportações foram maiores que as importações.
- c) As importações foram iguais as exportações.
- d) As exportações não existiram, somente houve importação.
- e) As importações não existiram, somente houve exportação.

**2.** Em momentos de desvalorização da moeda nacional, quais são os impactos sobre as exportações e o saldo da Balança Comercial?

- a) As exportações diminuem e o saldo da Balança Comercial fica estagnado.
- b) As exportações aumentam e o saldo da Balança Comercial diminui.
- c) As exportações aumentam e o saldo da Balança Comercial aumenta.
- d) As exportações diminuem e o saldo da Balança Comercial diminui.
- e) As exportações diminuem e o saldo da Balança Comercial aumenta.

**3.** No caso de valorização do Real perante o Dólar, quais são as consequências para as transações internacionais de mercadorias, e, consequentemente, para o saldo da Balança Comercial brasileira?

- a) O saldo da Balança Comercial diminui, pois existirá mais importação.
- b) O saldo da Balança Comercial fica equilibrado, pois teremos importações e exportações equilibradas.
- c) O saldo da Balança Comercial aumenta devido às importações estarem maiores do que as exportações.
- d) O saldo da Balança Comercial diminui devido às exportações estarem maiores do que as importações.
- e) O saldo da Balança Comercial aumenta, pois haverá um aumento das exportações.

## Seção 4.4

### Fatores econômicos - produção e gestão

#### Diálogo aberto

Caro aluno, seja bem-vindo à nossa última seção de estudos, que fecha a unidade 4 do nosso Livro Didático, e da nossa unidade curricular “Administração e Economia para Engenharia”. Nesta última unidade, estamos estudando diversos conceitos da conjuntura macroeconômica, de forma a entendermos como setores, como o setor da mineração, são afetados pelas metas e políticas macroeconômicas, que são baseadas em informações relacionadas à inflação, taxa de câmbio, saldo do Balanço Comercial e PIB.

Esses fatores são muito importantes para que possamos entender algumas situações que encontramos nas empresas, como no caso da mineradora *Impkvel*, que tem o engenheiro Lucas como gestor, com atuação direta nas decisões de investimento financeiro da empresa. Lucas tem que garantir que a empresa tenha recursos financeiros suficientes, para que no futuro possa adquirir máquinas mais modernas para a mineração. A *Impkvel* tem cerca de R\$ 5 milhões para ser investido financeiramente, e Lucas, após fazer algumas pesquisas, decidiu que iria comprar títulos governamentais, afinal, a remuneração deles era muito atraente para quem pretende deixar o dinheiro rendendo juros por alguns anos. Como ele não queria desperdiçar nem um centavo que ganharia com os juros, Lucas teria que fazer uma escolha importante: comprar títulos públicos com uma taxa de juros pré-fixada (aplicação mais interessante se ele acha que a taxa de juros da economia vai diminuir ao longo dos anos), ou comprar títulos públicos com uma taxa de juros pós-fixada (aplicação mais interessante se ele acha que a taxa de juros da economia vai aumentar ao longo dos anos). Como Lucas tomará essa decisão tão importante?

Aluno, cabe a você continuar a leitura para entender por quais motivos o governo faz política monetária, e como essa política vai alterar a taxa de juros da economia, influenciando a vida de todas as pessoas e empresas do país. Através disso, conheceremos os principais conceitos sobre administração e economia. Vamos prosseguir, então? Mãos à obra!

## Não pode faltar

Caro aluno, futuro engenheiro! Vamos iniciar a nossa última seção de estudo pensando juntos: como as variáveis econômicas (juros, tributos e gastos governamentais) influenciam o ritmo produtivo de um país, bem como o nível da taxa de inflação? Qualquer resposta que poderá surgir estará relacionada com as políticas monetárias e fiscais, e com o processo inflacionário.

Para começarmos a buscar respostas, uma das primeiras coisas a serem feitas é entendermos a **política monetária**. A política monetária é bem tranquila de ser entendida, basta pensarmos que alguém precisa controlar a oferta de dinheiro (moeda) no sistema econômico, com a finalidade de estabilização e controle dos níveis de preços praticados nesta economia, de forma a trazer o equilíbrio do sistema econômico local. Podemos destacar que a política monetária tem como foco ações que visam controlar a oferta de moeda; alterar a demanda por moeda e, conseqüentemente, os juros; e também trata como a alteração dos juros impacta produção e a inflação.

Quando o governo amplia a oferta de moeda, ele faz **política monetária expansionista**; já quando ele diminui a oferta de moeda, ele faz **política monetária contracionista**. Essas políticas acabam impactando a taxa de juros do país que acabará tendo uma influência no nível de produção (renda) do país (metas produtivas) e no nível de inflação do país (metas inflacionárias). Para ampliar ou reduzir a oferta de moeda, o governo tem em suas mãos os seguintes instrumentos: recolhimento compulsório, redesconto bancário, operações com títulos públicos e controle e seleção de crédito.



### Assimile

O Banco Central tem a missão de ser o emissor de moeda, sendo aquele que deve ser o responsável pelas reservas bancárias, com o contato direto com os Bancos Comerciais (Itaú, Bradesco, Santander e outros) realizando operações de mercado aberto e fazendo seleção do modelo de crédito. É um órgão vital no sistema econômico. Conheça mais sobre os papéis do Banco Central, disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBBC>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

Quantas vezes, quando você era criança, antes de sair para brincar, a sua mãe obrigava você a fazer a lição de casa? Quando isso acontecia, você estava fazendo a lição de forma compulsória e nem

tinha como discutir com ela, não é verdade? A palavra “compulsório” nos remete a algo forçado, obrigatório. Assim, o instrumento de política monetária baseado no **recolhimento compulsório** está relacionado com a obrigatoriedade que os bancos comerciais têm em fazer depósitos no Banco Central (BACEN). Sabe aquele dinheiro que você coloca no banco comercial em que você tem conta? Então, parte dele vai ser depositado no Banco Central. Funciona mais ou menos assim: imagine que o Banco Central estipulou uma taxa de compulsório de 45%; dessa forma se uma pessoa (cliente A) depositar R\$ 100,00 em um banco comercial qualquer, esse banco precisará separar R\$ 45,00 para serem “guardados” (depositados) no BACEN. Isso acontece porque os bancos comerciais pegam o dinheiro depositado pelo cliente A, por exemplo, e o emprestam a outros agentes econômicos (os bancos comerciais alcançam resultados expressivos de lucro porque pegam o dinheiro depositado pelos seus clientes e o emprestam, a juros altos, a outros). Assim, se o banco comercial emprestasse todo o dinheiro depositado pelo cliente A (os R\$ 100,00 do nosso exemplo), ele ficaria sem recursos financeiros para repassar ao efetivo dono desse dinheiro (o cliente A), caso ele fosse fazer um saque de dinheiro da sua conta. Assim, como existe o recolhimento compulsório, os bancos comerciais sempre terão guardado (no BACEN) um percentual do dinheiro depositado pelos clientes, para que eles “devolvam” esse dinheiro quando os clientes quiserem sacá-lo.

Essa taxa de compulsório estipulada pelo governo é bastante variável, sendo alterada de acordo com as necessidades e interesses do governo (metas econômicas). Quando o governo precisa desacelerar a economia, o BACEN aumenta o percentual do depósito compulsório (chamada taxa de compulsório) e os bancos comerciais emprestam menos dinheiro, e por isso, a economia tem uma retração produtiva (política monetária contracionista). Quando o governo faz uma ação inversa, a taxa de compulsório é diminuída (política monetária expansionista), fazendo com que os bancos comerciais possam emprestar mais dinheiro, aumentando assim o dinheiro em circulação e, por consequência, aquecendo a economia (há um aumento da produção, já que os agentes econômicos estão pegando mais dinheiro emprestado para comprar bens e serviços).



## Faça você mesmo

Acesse o link disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SERIEALCOMP>> (Acesso em: 26 mar. 2016) e baixe a tabela do Excel que mostra a evolução histórica dos valores da taxa de compulsório no Brasil, desde 1994. Na coluna “Recursos à Vista”, você consegue ver qual foi a taxa de compulsório estipulada para os depósitos feitos em Conta Corrente, nesse período. Associe essa alteração da taxa de compulsório com qual tipo de política monetária o governo pretendia fazer em cada momento.

Outra ação bastante interessante que compõe os instrumentos da política monetária, é o **redesconto bancário** que aparece quando o Banco Central faz empréstimos aos bancos comerciais. Esses empréstimos também são chamados de “assistência à liquidez”, pois são usados pelos bancos comerciais quando existem problemas no fluxo de caixa deles, causados por inadimplência (um cliente pegou um dinheiro emprestado no banco, mas no dia que vencia a parcela desse empréstimo, ele não o pagou), ou por uma quantidade de saques muito superior a quantidade de novos depósitos, em determinado dia, ou seja, quando sai mais dinheiro do que entra no caixa dos bancos comerciais, eles podem pegar dinheiro emprestado junto ao BACEN para cobrir esse problema. Quando o Banco Central quer fazer política monetária contracionista, ele quer diminuir a quantidade de moeda em circulação (ou seja, o Banco Central faz uma ação para diminuir o interesse dos bancos comerciais emprestarem dinheiro), e, por isso, as taxas de juros oferecidas para este tipo de empréstimos (chamadas de taxas de redesconto) são ampliadas, pois, assim, os bancos comerciais vão evitar pegar esse dinheiro emprestado junto ao Banco Central, guardando (e, portanto, não emprestando), um recurso acima da taxa de compulsório estipulada (chamado de encaixe voluntário). Desta forma, a quantidade de empréstimos realizados pelos bancos comerciais (para que os agentes econômicos adquiram mais bens e serviços) diminui, reduzindo, conseqüentemente, a aquisição de bens e serviços, o que diminui a produção e o emprego. Caso a taxa do redesconto seja diminuída, os bancos comerciais não se interessam em ter encaixes voluntários (pois qualquer problema de fluxo de caixa pode ser sanado com empréstimos junto ao BACEN a juros baixos), levando-os a emprestarem mais dinheiro na economia, fomentando o aumento do consumo de bens e serviços nesse país (política monetária expansionista).

Outro instrumento de política monetária é aquele que trata da operação **de compra e venda de títulos públicos**, conhecida como

política de **open market** feita pelo Banco Central. Esta forma é bastante utilizada e tem resultados eficientes no objetivo de trazer equilíbrio na oferta e demanda de moeda, regulando a taxa de juros, o que vai impactar o consumo e a produção. Seria como se existisse uma “chave” que o governo vira: quando precisa diminuir a taxa de juros para aumentar a circulação de dinheiro, o consumo e a produção, o Banco Central resgata (compra) títulos públicos que estão disponíveis no mercado (nesse caso, o governo injeta mais dinheiro no mercado para fazer a aquisição desse título, configurando uma política monetária expansionista). Ao passo que, se ele quiser diminuir a oferta de moeda no mercado (política monetária contracionista), o governo abre suas portas e vende títulos públicos que estão em seu poder (para adquirir o título público, o comprador dá o dinheiro ao governo e fica com o papel público), e com isso, tira parte desses recursos de circulação (das mãos das pessoas), que não estarão mais disponíveis para as pessoas utilizarem na aquisição de bens e serviços, fazendo com que haja um aumento da taxa de juros. Por essas condições, entende-se que esses títulos são como ativos de renda fixa, sendo uma ótima opção para investimentos.

A política monetária de **controle e seleção de crédito** age diretamente no crédito. Com essa interferência, o Banco Central pode determinar qual volume de crédito que poderá ser disponibilizado, bem como as taxas de juros e as outras condições de alguns tipos de financiamento. Um exemplo comum é a interferência governamental (política de controle e seleção de crédito) feita sobre o crédito habitacional, onde o governo muda as linhas de financiamento, alterando as condições que são aplicadas, como, por exemplo, quando o governo estipula que uma pessoa pode financiar 50% do valor de um imóvel usado em um ano, mas altera esse percentual para 80% em outro ano. Os quadros a seguir resumem a política monetária.

Figura 4.14 | Como o governo faz Política Monetária

Política Monetária Expansionista	Política Monetária Contracionista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de Títulos Públicos e Divisa (<i>Open Market</i>);</li> <li>• Diminuição da Taxa de Compulsório;</li> <li>• Diminuição da Taxa de Redesconto; e</li> <li>• Ampliação das linhas específicas de financiamento, com condições mais atraentes para o tomador do mesmo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de Títulos Públicos e Divisa (<i>Open Market</i>);</li> <li>• Aumento da Taxa de Compulsório;</li> <li>• Aumento da Taxa de Redesconto; e</li> <li>• Redução das linhas específicas de financiamento, com condições menos atraentes para o tomador.</li> </ul>

Fonte: O autor

Figura 4.15 | Política Monetária

Política Monetária Expansionista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é feita? Governo aumenta a Oferta de Moeda.</li> <li>• Objetivo: aumentar produção, emprego e Renda do país.</li> <li>• Impactos sobre a taxa de juros da economia: diminui a taxa de juros.</li> <li>• Impactos sobre a produção, renda e emprego: a diminuição da taxa de juros faz as pessoas e as empresas comprarem mais, estimulando o aumento da produção.</li> <li>• Impactos sobre a inflação: como as pessoas e as empresas querem comprar mais, os preços tendem a subir (inflação).</li> </ul>
Política Monetária Contracionista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é feita? Governo diminui a oferta de moeda.</li> <li>• Objetivo: controlar a inflação do país.</li> <li>• Impactos sobre a taxa de juros: aumenta a taxa de juros.</li> <li>• Impactos sobre a produção, renda e emprego: a elevação da taxa de juros faz as pessoas e as empresas comprarem menos, desestimulando o aumento da produção.</li> <li>• Impactos sobre a inflação: como as pessoas e empresas querem comprar menos, os preços tendem a cair (controle da inflação).</li> </ul>

Fonte: O autor

O governo usa alguns recursos para alterar os tributos e seus gastos, por meio da **política fiscal**. Esses recursos são usados para trazer algum tipo de impacto sobre a produção e a inflação (vamos ver mais adiante sobre inflação). Com isso, essas políticas podem fazer o papel de prevenção nas tendências do mercado que causam inflação. Essas políticas podem ser **expansivas (expansionistas)** ou **restritas (contracionistas)**.

Quando na sociedade existe uma demanda agregada baixa (muita mercadoria sendo oferecida e pouca demanda por ela), na economia, aparece o chamado “hiato deflacionário” (que é uma situação onde existe uma formação elevada de estoque, que força as empresas a diminuírem a produção, acarretando um aumento do desemprego), e o governo precisa fazer uma **política fiscal expansionista** para minimizar esse quadro. Para isto, o governo adota medidas que são atreladas ao **aumento do gasto público** ou a uma **diminuição da carga tributária**, como aconteceu há algum tempo atrás com a diminuição do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) para estimular a compra de automóveis, o que fez com que esse mercado ficasse aquecido. Essas ações ampliam a demanda agregada no país, fazendo as empresas produzirem mais (aumentando o nível de

emprego). No caso contrário, quando existe um “hiato inflacionário” (excesso de demanda por bens e serviços que pressionam a elevação dos preços), o governo pode fazer uma **política fiscal contracionista** para mudar esse cenário, por meio da diminuição do gasto público (como corte de verbas de programas assistenciais, da educação, da saúde ou qualquer outra ação semelhante), ou aumento da carga tributária, pois ambas as medidas trazem um desencorajamento ao consumo, ajudando o combate inflacionário. Todas essas situações podem ser vistas a seguir.

Figura 4.16 | Política Fiscal

Política Fiscal Contracionista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é feita? Governo diminui gastos públicos e/ou aumenta a tributação.</li> <li>• Objetivos: controlar a inflação e/ou melhorar o resultado público.</li> <li>• Impactos sobre o resultado das finanças do governo (resultado público): tende a melhorar esse resultado.</li> <li>• Impactos sobre a Demanda Agregada: 1- se o governo gasta menos (por exemplo: compra menos cadeiras para colocar nas escolas públicas), ele diminui a demanda de bens/serviços no país; e 2- se o governo aumenta impostos, taxas e contribuições (tributos), sobra menos dinheiro (renda disponível) para as pessoas comprarem bens e serviços, o que também traz diminuição na demanda.</li> <li>• Impactos sobre a produção, renda e emprego: a diminuição da demanda por bens e serviços no país, traz queda na produção, renda e emprego.</li> <li>• Impactos sobre a inflação: como diminui a demanda, os preços tendem a cair (há um controle sobre a inflação), pois se há uma diminuição na demanda por qualquer mercadoria (e a produção dela ainda não caiu), as empresas disputam “os poucos compradores interessados”, aceitando vender por um preço mais baixo.</li> </ul>
Política Fiscal Expansionista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é feita? Governo aumenta gastos públicos e/ou diminui a tributação.</li> <li>• Objetivo: aumentar produção, emprego e renda do país.</li> <li>• Impactos sobre o resultado das finanças do governo (resultado público): tende a piorar esse resultado.</li> <li>• Impactos sobre a Demanda Agregada: 1- se o governo gasta mais (por exemplo: compra mais cadeiras para colocar nas escolas públicas), ele aumenta a demanda de bens/serviços no país; e 2- se o governo diminui impostos, taxas e contribuições (tributos), sobra mais dinheiro (renda disponível) para as pessoas comprarem bens e serviços, o que também traz aumento de demanda.</li> <li>• Impactos sobre a produção, renda e emprego: o aumento da demanda por bens e serviços no país, traz aumento de produção, renda e emprego.</li> <li>• Impactos sobre a inflação: como aumenta a demanda, os preços tendem a subir (inflação). Se há um aumento de demanda por qualquer mercadoria (e a produção dela ainda não aumentou), as pessoas disputam “os poucos bens disponíveis”, aceitando pagar um preço mais alto por elas.</li> </ul>

Fonte: O autor



Por meio das políticas monetária e fiscal, conseguimos perceber que políticas feitas para estimular a produção (políticas expansionistas) não são eficientes (muito pelo contrário) para combaterem a inflação (que deve ser combatida por políticas contracionistas). O que seria o processo inflacionário? Como já conhecemos os conceitos de inflação, ficará bem mais fácil entender o **processo inflacionário**, que é uma sequência da relação entre causas e efeitos, ou seja, o que causou a inflação e todos os efeitos que ela gerou na economia. A forma mais extrema desse processo é chamada de **hiperinflação**. Na hiperinflação, os preços aumentam de forma descontrolada, literalmente, de um dia para o outro. Por isso, as pessoas não ficam com dinheiro parado em suas mãos, preferindo comprar antes que os preços aumentem (na década de 1980 e início da década de 1990, no Brasil, a inflação atingiu patamares superiores a 50% ao mês, ou seja, se uma geladeira era vendida por \$ 1.000,00 no primeiro dia do mês, ao final do mês, a mesma geladeira era vendida por \$ 1.500,00, o que provocava uma corrida das pessoas para o supermercado logo que elas recebiam seus salários). Imagine se você precisa de um produto que custa \$ 1,00 hoje, e amanhã, \$ 3,00, você não iria sair correndo para o supermercado para adquiri-lo agora? Quando um país passa por um processo de hiperinflação, a perda de poder de compra é absurdamente alta e há uma desestruturação do sistema financeiro, já que os empréstimos de médio e longo prazos se tornam impraticáveis (se a inflação de um país é 50% ao mês, por exemplo, como uma pessoa vai financiar um automóvel em 24 meses pagando juros mensais de 70%? Em dois meses, o tomador do financiamento já teria pago mais de um carro, apenas de juros!!). Isso impede que a população de renda mais baixa consiga comprar mercadorias de preços maiores (automóveis, casas, eletrodomésticos etc.), já que elas não poderão financiar essa compra devido aos altíssimos juros, aumentando a desigualdade social. Já aquelas pessoas que conseguem poupar dinheiro (normalmente, pessoas de nível social mais alto), passam a receber juros altíssimos pelas aplicações financeiras, ampliando ainda mais a desigualdade social.



## Pesquise mais

Pesquise como a hiperinflação aconteceu no Brasil na década de 1980, disponível em: <<http://mundoestranho.abril.com.br/materia/como-era-a-vida-no-brasil-da-hiperinflacao>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

A inflação pode ser controlada com políticas contracionistas, como foi feito, no Brasil, na época da implantação do Plano Real (1994): o governo cortou gastos públicos, elevou a taxa de juros (que trouxe menor oferta de crédito) e elevou a taxa de compulsório. Além disso, o governo trouxe uma indexação de preços, ou seja, fez com que tudo fosse transformado em um índice, que foi chamado nesta época de Unidade Real de Valor (URV), bem como manteve a moeda nacional valorizada, tudo com o objetivo de acabar com a inflação.



## Pesquise mais

Pesquise sobre a adoção do Plano Real, no Brasil na década de 1990, começando com o *link* disponível em: <[http://www.suapesquisa.com/historiadobrasil/plano\\_real.htm](http://www.suapesquisa.com/historiadobrasil/plano_real.htm)>. Acesso em: 24 março 2016.

Também podemos ter um processo contrário que traz a redução do nível médio de preços, que é chamado de **deflação**. No processo deflacionário, a característica é que a demanda agregada está bem abaixo da oferta dos bens e serviços, e como o consumo de bens e serviços está muito baixo, isso pode causar o aumento do desemprego. Como sobram mercadorias, os preços caem para adequarem-se ao “bolso” dos agentes econômicos, mas para a empresa, mesmo que ela comece a vender mais, ela não vai arrecadar a mesma quantidade de dinheiro, o que piorará sua eficiência produtiva, gerando o mesmo desemprego que a inflação pode ocasionar (quando combatida por políticas contracionistas). Nesta situação, a aplicação de políticas expansionistas é recomendada, tais como a diminuição da taxa de juros, o aumento de gastos públicos e diminuições nos impostos (tudo para estimular o aumento da demanda agregada e, conseqüentemente, da produção e do nível de emprego).

Dessa forma, vimos que a inflação (hiperinflação) e a deflação trazem problemas para o país, devendo ser administradas pelo governo por meio das políticas econômicas. O governo pode avaliar que, para conter a inflação, em curto prazo, não existem medidas efetivas, a não ser algo abrupto como aconteceu nos anos 1980 e 1990, com o congelamento total dos preços.



## Pesquise mais

Saiba mais sobre a medida usada pelo governo brasileiro, nos anos 80 e 90, consultando o *link*: <<http://econofacil.com.br/economia-e-crescimento/congelamento-de-precos-e-inflacao-inercial/>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

Já no médio e longo prazos, o objetivo deve ser o aumento da confiança dos investidores e da população economicamente ativa, deixando a especulação de lado e pensando de forma mais assertiva nas previsões. Podemos elencar algumas ações que já foram usadas e que podem ser efetivas, em seus resultados, tais como: a reafirmação da responsabilidade fiscal (diminuir gastos públicos e ampliar a tributação, ou seja, política fiscal contracionista); o controle da política monetária para restringir a oferta de moeda na economia (política monetária contracionista); manter a moeda nacional valorizada, para que as importações cheguem mais baratas, fazendo com que os empresários nacionais segurem os aumentos de preços para poderem competir com as importações); e melhorar a capacidade organizacional e produtiva das empresas, reduzindo os custos de produção.

Com essas ações, a capacidade de governabilidade se torna mais efetiva, e o país poderá ter a sua economia voltada para seus resultados, o que viabiliza a produção e gestão dos fatores produtivos.

Encerramos nossa seção de estudo, e nossa unidade. Desejamos sucesso nas suas empreitadas, como futuro engenheiro, com o suporte das análises dos contextos organizacionais e econômicos das empresas. Certamente suas decisões terão o sucesso almejado.

Boa sorte, sempre!



## Assimile

O poder de compra das pessoas é reflexo direto do que as políticas monetárias e fiscais produzem de efeito sobre a inflação.



## Refleta

O processo inflacionário no Brasil tem diversas histórias e mudanças, com planos realizados pelo governo, como o Plano Collor, nos anos 1990. Será que, mesmo com tanta mudança no mundo, ainda teremos a necessidade de passar por planos abruptos para o combate da inflação, como esses dos anos 1980 e 1990? Qual sua opinião?



## Pesquise mais

No Brasil, a relação com a inflação é muito antiga. Temos diversas histórias até chegar aos níveis praticados atualmente. Recomendo a sua pesquisa, iniciando pelo *link* <<http://g1.globo.com/economia/inflacao-como-os-governos-controlam/platb/>>. Acesso em: 13 fev. 2016.



## Pesquise mais

A inflação no Brasil é controlada por um regime de metas inflacionárias, pesquise mais sobre o tema, começando por <<http://www4.bcb.gov.br/pec/gci/port/focus/faq%2010-regime%20de%20metas%20para%20a%20infla%C3%A7%C3%A3o%20no%20brasil.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2016.



## Exemplificando

Aumentos generalizados de preços fazem com que o poder de compra dos agentes econômicos seja menor. Qual instrumento pode ser usado pelo governo para combater a inflação?

- a) Diminuição da taxa de juros referenciais, para aumento do consumo.
- b) Aumento da taxa de juros referenciais, para diminuição de consumo.
- c) Aumento dos gastos públicos.
- d) Desvalorização da moeda nacional para aumentar as exportações.
- e) Desvalorização da moeda nacional para diminuir as exportações.

Resposta B. Essa análise é bastante interessante, pois, de forma sistemática, o aumento dos juros referenciais faz com que o crédito se torne mais caro, ou seja, os juros cobrados deixam mais distantes à aquisição de bens e serviços pelas pessoas. Com esse “freio”, a intenção de compra cai, e, com a falta da demanda, os empresários precisam abaixar os seus preços para conquistarem os clientes.



### Faça você mesmo

Existem diversas formas de combate à inflação. Faça uma lista de ações mais usadas para esse combate inflacionário.

## Sem medo de errar!

Caro aluno, agora é a hora de saber como estão os seus entendimentos sobre o que mostramos nesta seção, a 4.4. Caso ainda tenha necessidade de esclarecer algo, refaça a leitura do livro didático e acesse os *links* disponíveis para pesquisas e vamos em frente!

Voltamos nesse contexto e lembramos da situação da mineradora *Impkvel*, onde o engenheiro Lucas precisa investir R\$ 5 milhões em títulos públicos que rendam para a empresa, a maior remuneração possível com juros. Ele tem que escolher entre aplicar seu dinheiro em títulos com juros pré-fixados ou pós-fixados, e essa escolha dependerá da expectativa que Lucas tem sobre o que acontecerá com a taxa de juros do país. Para conseguir analisar se a taxa de juros do Brasil vai aumentar ou diminuir nos próximos anos (maximizando seus ganhos com os títulos públicos que vão ser adquiridos), ele deve entender os motivos que levam o governo a fazer a política monetária, de acordo com os cenários econômicos que vão sendo apresentados no país, que vão dar dicas de que tipo de política macroeconômica (expansionista ou contracionista) o governo vai fazer. Durante essa seção, vimos que a forma como o governo faz a política monetária vai trazer aumentos ou diminuições na taxa de juros do país, e isso vai impactar a vida de todos os poupadores e devedores brasileiros.

Agora, vamos buscar essas respostas. Vamos lá?



### Atenção

As políticas monetárias são fundamentais para que possamos visualizar quais são os objetivos macroeconômicos em cada momento.



### Lembre-se

A política monetária pode ser feita com: a alteração da taxa de compulsório, a alteração da taxa de redesconto, a compra e venda de títulos públicos e a alteração das regras de alguns tipos de financiamento.

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que você pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
“Expansão ou Retração”	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Conhecer os principais conceitos sobre administração e economia
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Conhecer conceitos de políticas monetárias, fiscais e processo inflacionário.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Políticas monetárias, fiscais e processo inflacionário.
<b>4. Descrição da SP</b>	<p>Kleber é responsável pela área de cursos e treinamentos de uma associação comercial, em uma cidade do interior onde o comércio de rua emprega grande parte da população. O presidente da Associação Comercial convocou uma reunião extraordinária entre os líderes da associação e Kleber também foi convocado para ela. O número que vai ser apresentado aos líderes demonstra redução substancial no movimento do comércio, com queda de vendas de 25% em relação ao mesmo período do ano anterior. Kleber ficou responsável pela preparação de um curso a ser oferecido aos comerciantes que abordará a situação econômica daquele momento, mostrando os motivos da taxa de juros estar tão alta e como isso tem afetado os lojistas. Assim, o que Kleber deverá explicar em seu treinamento?</p>
<b>5. Resolução da SP</b>	<p>O comércio sente muito as ações das políticas monetárias e fiscais feitas pelo governo. Kléber deverá explicar que a política monetária atual é contracionista, já que os juros estão altos. Tal política está sendo implementada como uma ferramenta para o governo controlar a taxa de inflação do país, o que tem prejudicado as vendas a prazo desses comerciantes. Para tentarem aumentar o movimento em seus estabelecimentos, os lojistas deverão começar a planejar ações criativas (qualidade no atendimento, diversificação do <i>mix</i> de produtos, negociação com fornecedores, etc.), para atrair novamente os clientes (pois a retração da economia faz com que a intenção de compra das pessoas seja menor).</p>



## Lembre-se

Os juros altos desestimulam a aquisição de bens e serviços. A taxa de juros da economia brasileira é estipulada pelo governo, de acordo com a intenção da política monetária que está sendo feita.



## Faça você mesmo

Pesquise sobre as opções e consequências das políticas monetárias, começando pelo *link* disponível em: <<http://e-internacionalista.com.br/2013/07/10/macroeconomia-politicas-monetaria-e-fiscal-e-trade-off-de-politicas-economicas/>>. Acesso em: 7 mar. 2016.

## Faça valer a pena

**1.** O controle da moeda e das taxas de juros são ações que trazem impactos sobre:

- a) O nível de renda e a taxa de inflação.
- b) Os tributos e a inflação.
- c) O gasto do governo e a inflação.
- d) Os tributos e o nível de renda.
- e) O gasto do governo e o nível de renda.

**2.** Quando a inflação do país está controlada e o governo quer estimular a produção e o emprego, qual política ele pode fazer?

- a) Política fiscal contracionista.
- b) Política fiscal pública.
- c) Política monetária contracionista.
- d) Política fiscal expansionista.
- e) Política fiscal de inovação.

**3.** Supondo que a economia, em dado momento, tenha problemas de desabastecimento (falta de mercadorias) por conta da alta demanda, que fez os preços subirem de forma generalizada e persistente. De que forma o governo deveria fazer a política fiscal para combater a inflação?

- a) Aumento de gastos públicos e diminuição da tributação.
- b) Diminuição de gastos públicos e aumento da tributação.
- c) Aumento de gastos públicos e aumento da tributação.
- d) Diminuição de gastos públicos e diminuição da tributação.
- e) Aumento de juros e diminuição de gastos públicos.





# Referências

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração mercadológica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DE SORDI, J.O. **Gestão por processos**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GARCIA, M. E; VASCONCELLOS, M. A. S. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GIMENES, Cristiano Marchi. **Matemática financeira com HP 12 C e excel**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Edição do Milênio. São Paulo: Makron, 2001.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- O Estado de São Paulo. A macroeconomia afeta a indústria. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 3. abr., 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-macroeconomia-afeta-a-industria-imp-,1016361>>. Acesso em: 15 mar. 2016.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RETAMIRO, W. **Empreendimentos econômicos solidários no processo de desenvolvimento regional**. 114f.: il. Dissertação de mestrado: Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2013. Orientação: Prof. Dr. Edson Trajano Vieira, Instituto Básico de Humanidades.
- RIBEIRO, A.L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- VASCONCELLOS, Marco Antônio; GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2012.

## Anotações

[illegible]



ISBN 978-85-8482-377-2



9 788584 823772 >