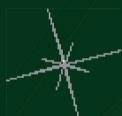


José Gullo

ADM INI SIS TRA ÇÃO

Para Quem Estuda, Ensina e Pratica

A Administração
Movimenta a Sociedade



Editora
Bom Dia

Livros Publicados pelo Autor (Em coautoria com Duda Pinheiro)

- ⇒ Comunicação Integrada de *Marketing*
- ⇒ Fundamentos de *Marketing*
- ⇒ Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para Elaboração de Projetos de Negócios e de *Marketing*



JOSÉ GULLO, graduado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP / 63-66), é professor de Administração e de *Marketing* (CFE 2255-70), e consultor de Planejamento de Empresas e de *Marketing*.

Contato: bomdia1941@outlook.com

ADM INI STRA ÇÃO

Para Quem Estuda, Ensina e Pratica

A Administração
Movimenta a Sociedade

José Gullo

ADM INI SIS TRA ÇÃO

Para Quem Estuda, Ensina e Pratica

A Administração
Movimenta a Sociedade



Editora
Bom Dia

1.ª edição
2016

REVISÃO:
Leo Agapejев de Andrade

CAPA E PROJETO GRÁFICO:
Tatiana A. Crivellari

2016 Editora Bom Dia

1. ed. 2016

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – Não é permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei no 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Lei no 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

Impresso no Brasil

Editora Bom Dia
Rua Alcino Braga, nº 67 apto. 132 - Paraiso
Cep: 04004-020 - São Paulo/SP
Telefone: 11 3884 4234
bomdia1941@outlook.com

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Administração: Para Quem Estuda, Ensina e Pratica / José Gullo
São Paulo: Bom Dia, 2016

Bibliografia
ISBN

1. Administração
05-1050 CDD-658-834

Índices para catálogo sistemático:
1. Administração

À Vera Vovó e à Ligia Mamãe.
Aos trigêmeos Carolina, João e Mariana.
Mais uma vez, o milagre da vida.

Sumário

Apresentação – 9

Sinopse e roteiro do livro – 10

1 Visão de Administração e de empresa – 13

- 1 Conceitos básicos de Administração – 13
- 2 Empresas e ambiente: produto – cadeia de troca de valores – mercado – 15
- 3 Do que cuida a Administração, a que é aplicada e quem a exerce – 20
- 4 Princípios da Administração – funções e responsabilidades do administrador – 22
- 5 Áreas da empresa – funções da Administração – níveis de hierarquia das pessoas – 24
- 6 Elementos para medir o desempenho da empresa – 26

2 Diretrizes e condutas de uma empresa – 33

- 1 Análise do ambiente externo de mercado e de negócios – 33
- 2 Diretrizes e condutas de uma empresa – 40

3 As funções da Administração e as áreas da empresa– 53

- 1 Funções da Administração: planejamento – organização – direção – controle – 53
- 2 Áreas da empresa: *Marketing* – vendas – produção – suprimento – finanças e contabilidade – pessoas – desenvolvimento – 56
- 3 Aplicando as funções da Administração às áreas da empresa – 56
- 4 Áreas e departamentos – 58

5 Temas relacionados com as funções da Administração e as áreas da empresa – 64

4 Planejamento da empresa (plano de negócio) – 75

- 1 Modelo básico de planejamento da empresa (plano de negócio) – 76
- 2 Planejamento da Editora Veras (plano de negócio), de acordo com o modelo analisado anteriormente – 78
- 3 Matrizes para análise de mercado utilizadas na formulação do planejamento da empresa (plano de negócio) – 103

5 Evolução da Administração, de suas funções e de suas áreas: história e escolas – 118

- 1 Pré-História: surgimento do homem na terra, até o aparecimento da escrita, por volta de 4000 a.C. – 119
- 2 Antiguidade: de 4000 a.C. a 476 (queda do Império Romano do Ocidente) – 120
- 3 Idade Média: de 476 a 1453 (queda do Império Romano do Oriente) – 121
- 4 Idade Moderna: de 1453 a 1789 (Revolução Francesa) – 123
- 5 Idade Contemporânea: de 1789 a 1900 – 124
- 6 Idade Contemporânea: de 1900 a 2000 – 125
 - 6.1 Administração científica – 125
 - 6.2 Linha de montagem – 126
 - 6.3 Processo de Administração – 126
 - 6.4 Organização e burocracia – 130
 - 6.5 Estrutura organizacional – 130
 - 6.6 Administração da qualidade – 131
 - 6.7 Humanista e social – 133
 - 6.8 Administração sistêmica – 135
- 7 Idade Contemporânea: desde 2000 – 139
 - 7.1 Cultura organizacional – 139
- 8 Conclusão – 145

Referências – 146

Apresentação



A Administração está presente em nossas vidas a todo instante, pois vivemos exercendo atividades em busca de uma sobrevivência equilibrada através da satisfação de necessidades.

Essas atividades desenvolvidas em nossa vida pessoal, em nosso lar, em nossa profissão, na empresa que trabalhamos, em nossos estudos ou como membro da sociedade requerem conhecimentos de Administração, os quais irão nos ajudar a obter sucesso em tudo o que fazemos.

Outro aspecto da Administração é a ideia de movimento. Por exemplo, numa empresa, quando seu expediente é encerrado e as pessoas saem tudo cessa; no dia seguinte, quando as pessoas entram tudo começa a se movimentar, a acontecer, através do toque humano e da aplicação dos conceitos de Administração.

Este livro é destinado a alunos, professores, empresários, empreendedores, consultores, assessores, assistentes, pessoas que ocupam os diversos cargos específicos que existem nas empresas, profissionais liberais, pesquisadores, advogados, engenheiros, médicos, contabilistas, economistas, militares, políticos, governantes, eletricistas, encanadores, pedreiros, artistas e donas de casa, entre outros.

Enfim, é destinado para as pessoas que Estudam, Ensinam e Praticam Administração.

A Administração é exercida por pessoa formada em Administração e também por pessoas sem essa formação.

O Autor

Contato: bomdia1941@outlook.com



Sinopse e roteiro do livro

Para atingir os objetivos comentados na apresentação deste livro, foram desenvolvidos cinco capítulos, cujos conteúdos são apresentados a seguir.

No capítulo 1, “Visão de Administração e de empresa”, serão estudados os conceitos básicos da Administração: do que cuida, a quem é aplicada e quem a exerce, seus princípios, funções e responsabilidades do administrador.

Serão estudadas também as áreas da empresa, as funções da Administração e os níveis de hierarquia das pessoas, bem como os elementos que medem o desempenho da empresa.

No capítulo 2, “Diretrizes e condutas de uma empresa”, será analisado o ambiente externo que envolve a empresa e que afeta seu ambiente interno, bem como as diretrizes e condutas adotadas para lidar com esses ambientes.

No capítulo 3, “As funções da Administração e as áreas da empresa”, serão apresentadas as funções da Administração: planejamento, organização, direção e controle, e também serão apresentadas as áreas da empresa: *Marketing*, vendas, produção, suprimento, finanças e contabilidade, pessoas e desenvolvimento. Em seguida, será verificada a ligação entre essas funções e áreas.

Planejamento é uma função primordial e essencial para que as demais três funções da Administração possam ser desenvolvidas e aplicadas.

Por esse motivo, no capítulo 4, “Planejamento da empresa (plano de negócio)”, este assunto será analisado detidamente. Por meio de um estudo de caso (Editora Veras), será mostrado como fazer planejamento da empresa de forma operacional e prática.

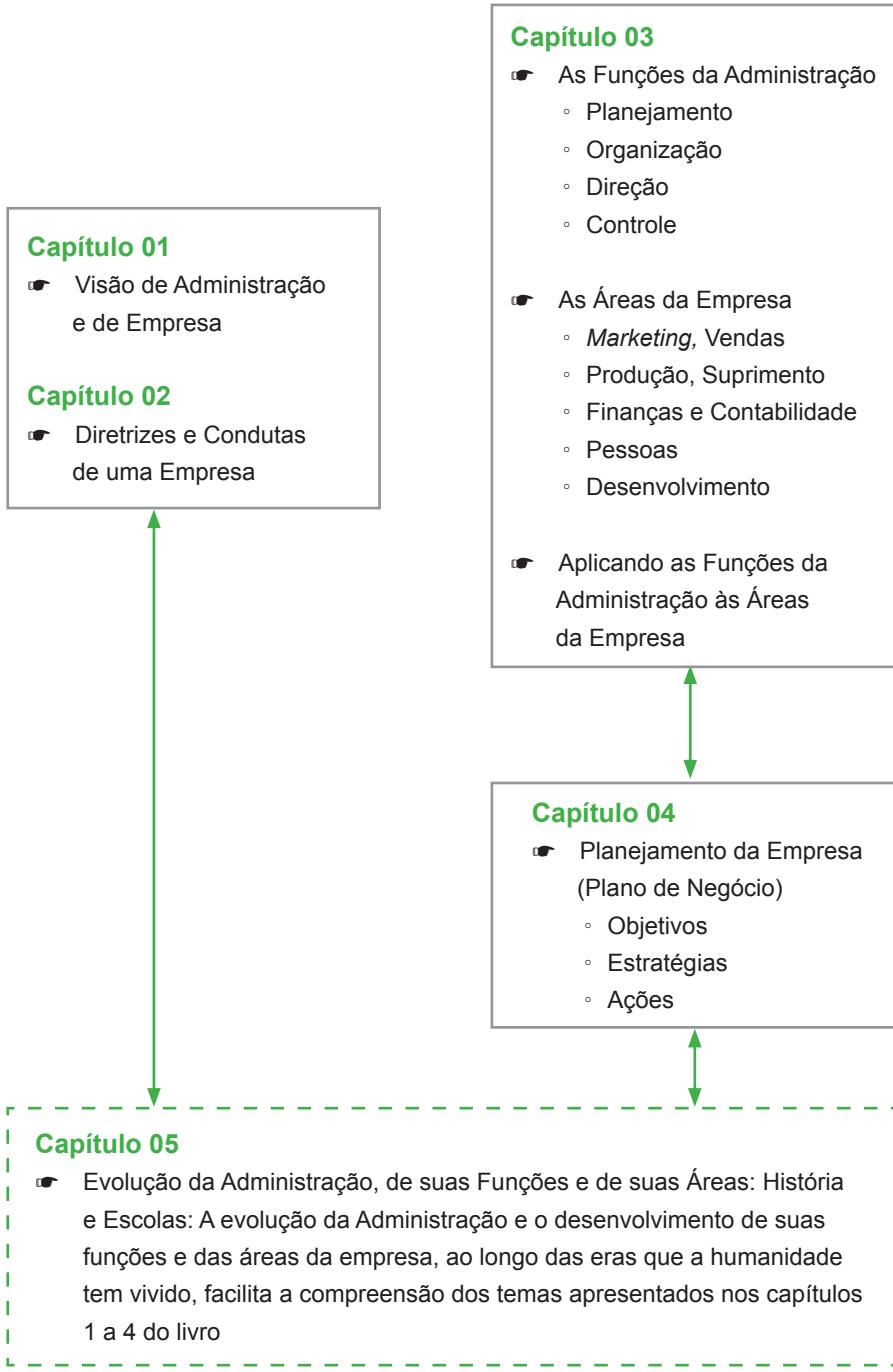
Finalmente, no capítulo 5, “Evolução da Administração, de suas funções e de suas áreas: história e escolas”, será contada a história

de como a Administração evoluiu, ao longo das eras que a humanidade tem vivido, e também o desenvolvimento de suas funções, das áreas da empresa e das escolas da Administração. Acreditamos que o capítulo 5 facilita a compreensão dos temas apresentados nos demais capítulos do livro. *Vide* a seguir:

ERAS				
1. Pré-História	2. Antiguidade	3. Idade Média	4. Idade Moderna	5. Idade Contemporânea
Do surgimento do homem na terra até o aparecimento da escrita, por volta de 4000 a.C.	De 4000 a.C. a 476 (queda do Império Romano do Ocidente)	De 476 a 1453 (queda do Império Romano do Oriente)	De 1453 a 1789 – Revolução Francesa	De 1789 a 1900
Agrícola	Urbana	Feudal	Comercial	Industrial
Origem, Primórdios e Desenvolvimento da Administração - Estudo informal				

ERAS				
6. Idade Contemporânea	7. Idade Contemporânea			
De 1900 a 2000	desde 2000			
Consumo: Bens e Serviços				
Escolas da Administração - Estudo formal				
01. Administração Científica	02. Linha de Montagem	03. Processo de Administração		
04. Organização e Burocracia	05. Estrutura Organizacional	06. Administração da Qualidade		
07. Humanista e Social	08. Administração Sistêmica	09. Cultura Organizacional		

Na sinopse e no roteiro do livro, a seguir, pode-se visualizar como os cinco capítulos do livro se integram e interagem.



Para ilustrar como se aplicam, na prática, os conceitos de Administração, foram inseridos, ao longo dos capítulos do livro, lembretes, tabelas, quadros, gráficos, imagens, exemplos, exercícios, crônicas, esquemas e estudos de caso. Tudo isso para tornar o livro interativo e autoexplicativo.



1 Visão de Administração e de empresa

Não basta ser um profissional especializado em Administração de *Marketing*, ou de finanças, ou de qualquer outra área de uma empresa. É preciso ser um profissional que compreenda seu funcionamento global e também o funcionamento específico de cada uma de suas áreas. A empresa é uma organização composta por áreas e equipes de trabalho, que atuam de forma integrada e interativa, ou seja, em rede.

Dessa forma, um administrador precisa ter sólidos conhecimentos sobre sua área de atuação, mas também conhecimentos mínimos e básicos sobre as demais áreas da empresa. É necessário, ainda, dominar as teorias e técnicas das funções da Administração, para poder aplicá-las às diversas áreas da empresa e utilizá-las no exercício de suas atividades.

A seguir, todo este assunto será analisado em detalhes.

1 Conceitos básicos de Administração

Uma **organização** é um sistema humano, social e cultural, que, através de colaboração das pessoas entre si (cooperação), recursos, normas estabelecidas e divisão de tarefas, realiza atividades com o objetivo de alcançar objetivos comuns (compartilhados).

Uma **empresa** é uma organização capaz de produzir e ofertar produtos (bens ou serviços) que possam satisfazer às necessidades e desejos das pessoas, e com isto alcançar seus objetivos, sua sobrevivência perene e sua sustentabilidade. Em outras palavras, uma empresa cria riqueza e existe para atender aos interesses da sociedade.

A **empresa** é também um sistema composto por pessoas que colocam seu sistema técnico – composto por métodos e processos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos (fluxogramas) – em funcionamento. É, ainda, um sistema aberto, pois as pessoas que compõem seu **ambiente interno**, interagem entre si e com o **ambiente externo**, em busca de informação e de conhecimento.

A **Administração** tem como objetivo aplicar suas funções à empresa para, através de recursos materiais e humanos, concretizar os processos executados em todas as suas áreas, considerando seu ambiente interno e o ambiente externo que a envolve. O administrador, de dentro da empresa, analisa os elementos que compõem o ambiente externo, para poder adaptar o ambiente interno de sua empresa a esse ambiente externo e, com isso, poder traçar um caminho de sucesso para a empresa.

A **economia** tem como objetivo harmonizar todos os recursos disponíveis para poder criar riqueza e diminuir a escassez de produtos, e com isso, melhorar a qualidade de vida das pessoas e da sociedade como um todo. Os recursos existentes no planeta (natureza, capital e trabalho) sempre foram insuficientes para atender às necessidades humanas.

O economista, de fora das empresas, analisa as ações do conjunto dessas empresas para poder explicar as condições e fatores que resultam da interação do todo, tais como índice de inflação, crescimento do PIB, índice de desenvolvimento social e cultural, balanço de pagamentos e dívida interna, entre outros.

A **união** da análise do administrador com a análise do economista avalia as oportunidades e as ameaças que a empresa terá que enfrentar. O êxito e a sobrevivência da empresa dependerão de sua capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente externo. Isto lembra a Teoria da Evolução das Espécies, de Darwin: “A evolução e a sobrevivência dependem da capacidade de adaptação ao meio ambiente”.

A seguir, encontram-se mais detalhes sobre o assunto.

2 Empresas e ambiente: produto – cadeia de troca de valores – mercado

Existem 2 tipos de **produtos**, os bens e os serviços. A seguir, verificam-se quais são seus diversos tipos.

→ Quadro

PRODUTOS	
BENS (Tangíveis)	SERVIÇOS (Intangíveis)
televisor	hotelaria
casa	restaurante
amortecedor	supermercado
pneu	corte de cabelo
automóvel	médico
sapato	hospitalar
relógio	encanador
sabonete	segurança pessoal
carne	consultoria
papel	manutenção
lenço de papel	diversão e lazer
telefone	bancários / financeiros / seguros
obra de arte	transporte
avião	educação/ escola
minério de ferro	veículos de comunicação
ferro	informação: livro / internet / site
grade de ferro	governamental
cacau	eletRICIDADE
chocolate em pó	telefonia
barra de chocolate	turismo
ave	ideia: use camisinha
instalações	evento: jogos olímpicos
máquinas	organização: Unicef
aplicações (moeda, papéis, metais, imóveis...)	lugar: Paris
	pessoa: estadista Getulio Vargas

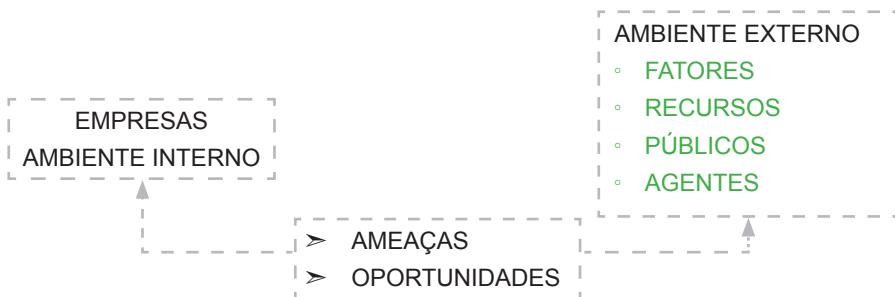
Esses produtos são produzidos e comercializados por diversos tipos de **empresas**, por meio de uma cadeia de troca de valores, também chamada de **mercado**, na qual **agentes** se relacionam. O relacionamento entre:

- ❖ pessoas e pessoas ou entre pessoas (consumidores) e empresas estabelecem o **mercado consumidor**

- ❖ empresas e empresas (clientes) estabelecem o **mercado empresarial**

com o propósito de realizarem trocas de valores, **moeda e produtos**, que satisfaçam mutuamente suas necessidades, seus desejos e objetivos.

Essas **empresas** estão cercadas por um **ambiente externo**, de onde diversos **fatores, recursos, públicos e agentes** influenciam suas operações e geram **ameaças e oportunidades** para seu **ambiente interno**. Em resumo:



A seguir, a cadeia de troca de valores pode ser visualizada como um todo.

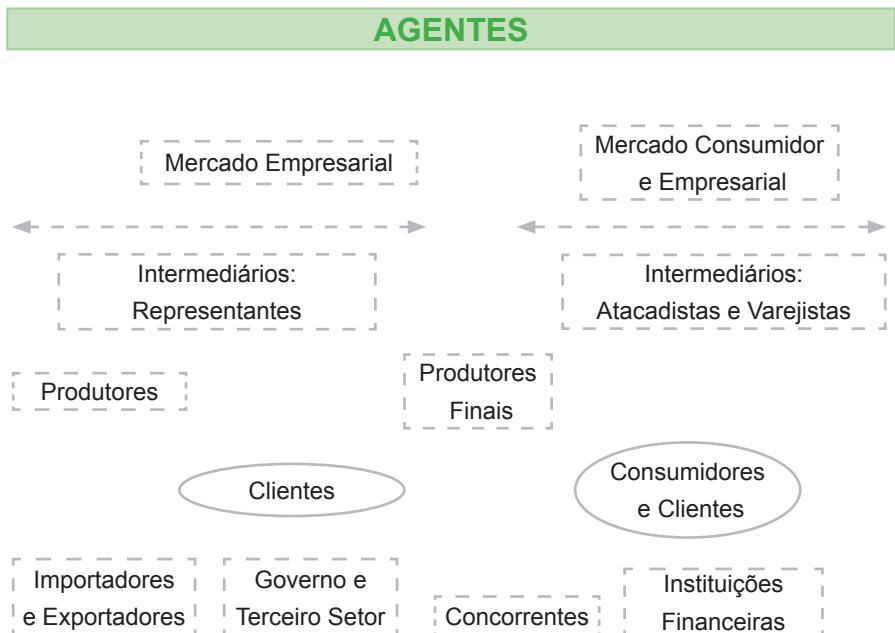
Esquema: Cadeia de Troca de Valores

TIPOS DE EMPRESAS

- Públicas, privadas ou de economia mista
- Sociedade anônima, sociedade limitada, individual ou informal
- Pequenas, médias ou grandes
- Nacionais, estrangeiras ou multinacionais
- Importadoras ou exportadora
- Com fim social-econômico-comercial ou com fim social-filantrópico-altruísta
- Do setor primário, secundário ou terciário
- Do primeiro, segundo ou terceiro setor

FATORES	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Natureza ◦ Demográfico ◦ Econômico-financeiro ◦ Político-legal ◦ Sociocultural ◦ Tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Natureza ◦ Capital: Moeda, Equipamentos, Maquinas, Ferramentas, Instalações, Tecnologia, Espaço, Tempo, Informação, Conhecimento ◦ Trabalho: Pessoas (mão de obra)

PÚBLICOS
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Acionistas ◦ Funcionários, fornecedores e intermediários (parceiros) ◦ Pessoas: grupos sociais, sociedade (consumidores e clientes) ◦ Formadores de opinião ◦ Governo (políticos) ◦ Associações e sindicatos de classe ◦ Veículos de comunicação ◦ Igrejas e instituições de ensino



É importante observar que:

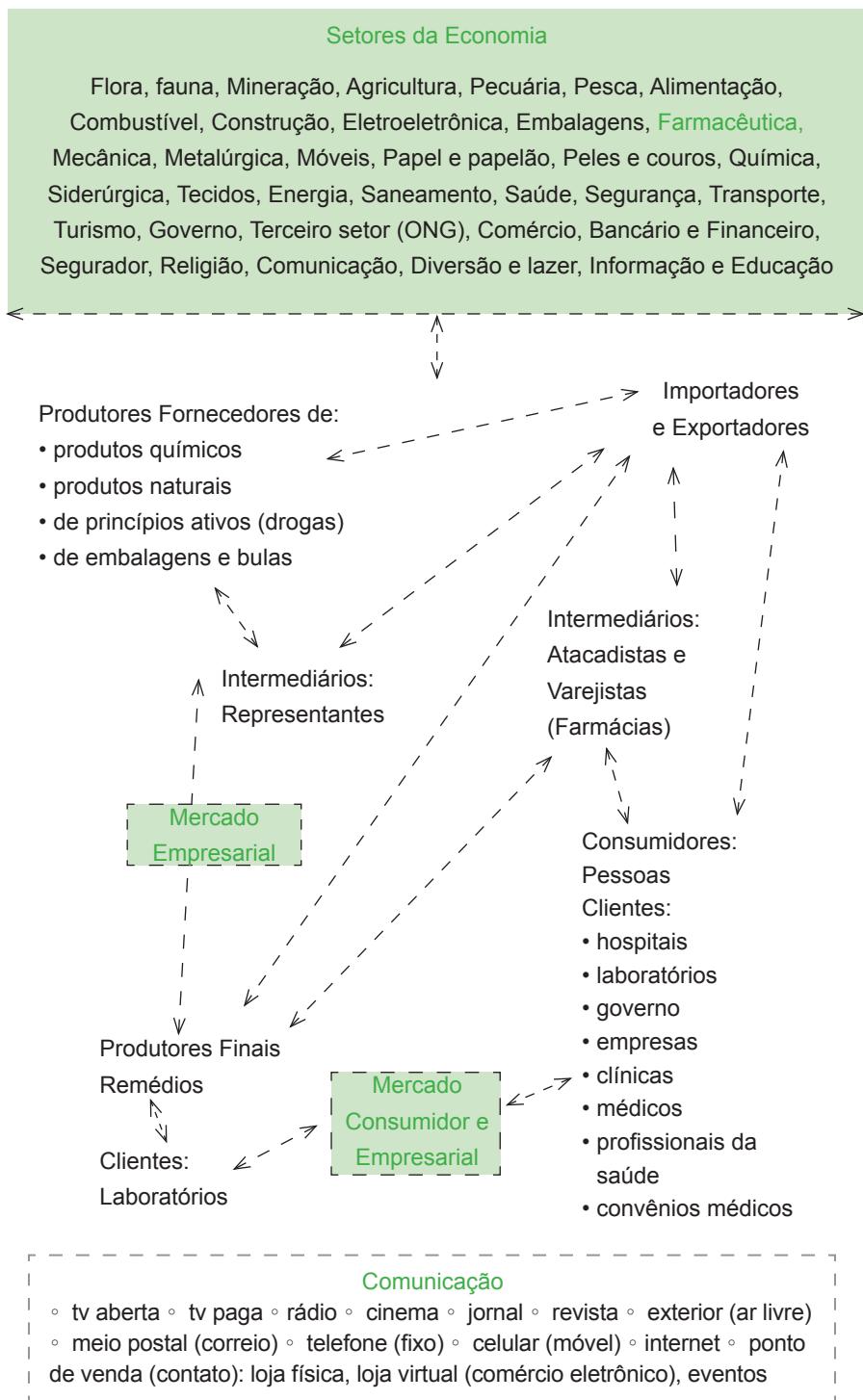
- ❖ Os agentes da cadeia de troca de valores podem manter os seguintes tipos de relacionamento: direto ou indireto, pessoal

ou impessoal, interativo (em tempo real = *on-line*) ou não interativo (*off-line*), de massa (pulverizado), segmentado, de nicho (concentrado), customizado (um a um) e boca a boca massa (pulverizado), segmentado, de nicho (concentrado), customizado (um a um) e boca a boca

- ❖ Os consumidores ou clientes (pessoas) podem desempenhar os seguintes papéis de compra: iniciador, experimentador, influenciador, decisor, comprador ou usuário; esses papéis podem ser exercidos isoladamente, mais de um por vez ou todos ao mesmo tempo
- ❖ Palavras usadas:
 - **consumidor (*consumer*)** designa a pessoa que mantém relacionamento de troca de valores com outra pessoa, ou com uma empresa
 - **cliente (*client*)** designa a empresa que mantém relacionamento de troca de valores com outra empresa
 - **comprador (*customer*)** designa o consumidor ou cliente indistintamente
 - **palavras alternativas:** público-alvo, público potencial, indivíduo, pessoa, vendedor, empresa e organização

A cadeia de troca de valores, acima analisada sob uma visão geral, pode também ser analisada sob uma visão setorial. Por exemplo: a seguir, percebe-se tanto o relacionamento do setor farmacêutico com outros setores da economia, como quais setores e mercados participam da produção e comercialização de seus produtos.

Esquema: Cadeia de Troca de Valores – Visão Setorial – Mercado de Remédios



► Lembrete

A Importância do Lucro

Na livre iniciativa de mercado, o investidor aplica seu capital para a obtenção de lucro, e sabe que uma parte desse lucro deve ser reinvestido no próprio negócio e outra distribuída ao investidor na forma de dividendos.

O reinvestimento ocorre porque seu negócio tem que acompanhar as evoluções tecnológicas, o crescimento do mercado e as alterações do comportamento do público-alvo.

Já a distribuição de dividendos ocorre para motivar o investidor a permanecer no negócio e remunerar seu capital de forma a não permitir sua deterioração.

É por esses motivos que, tanto a empresa com fim social-econômico-comercial como a com fim social-filantrópico-altruista, precisam obter lucro. No caso da social-filantrópico-altruista, existe a opção de 100% do lucro ser reinvestido no negócios.

A importância social do lucro, qual seja – melhorar a vida das pessoas, gerar consumo, empregos e riqueza – pode ser percebida quando cremos dentais, produtos farmacêuticos, tratores e diversos tipos de serviços (médicos, bancários, ensino escolar, assistenciais, beneficentes e culturais, entre outros), tornam-se disponíveis em diferentes municípios, inclusive nos pequenos e distantes.

Também nos mercados de países extremamente socialistas, onde o poder do Estado prevalence em relação ao privado, os conceitos analisados anteriormente são adotados.

3 Do que cuida a Administração, a que é aplicada e quem a exerce

A Administração cuida da gestão (gerência) de negócios públicos, privados, sociais, culturais, familiares ou pessoais.

A Administração é aplicada aos seguintes tipos de empresas:

- ❖ Setor primário: empresas que obtêm os recursos a partir da natureza, como é o caso das agrícolas, pecuárias, pesqueiras e extractivas (mineral, flora e fauna); setor secundário: empresas dedicadas à transformação de matérias-primas em produtos (produtores fornecedores) ou que unem vários produtos para a fabricação de outro produto (produtores finais); setor terciário: empresas que se dedicam à prestação de serviços e ao comércio
- ❖ Primeiro setor (setor público: governo), segundo setor (privado) e terceiro setor (ONG's, que são privadas). As ONG's prestam serviços de utilidade pública, pois cuidam dos interesses de grupos sociais; ou seja, dedicam-se a causas como educação, assistência médica, desenvolvimento humano, social e comunitário, entre outros
- ❖ Públicas (capital do governo), privadas (capital de pessoas particulares), de economia mista (capital do governo e de pessoas particulares)
- ❖ Sociedade anônima, sociedade limitada, individual e informal (voltadas ao contrabando, pirataria, crime organizado, terrorismo, produção e/ou comércio de produtos de diversos tipos)
- ❖ Pequenas, médias e grandes
- ❖ Nacionais, estrangeiras e multinacionais
- ❖ Importadoras e exportadoras
- ❖ Com fim social-econômico-comercial e com fim social-filantrópico-altruista

A Administração é exercida por professores e alunos (estudantes de cursos técnicos, de graduação ou de especialização), pesquisadores, advogados, engenheiros, médicos, contabilistas, economistas, empresários, empreendedores, consultores, assessores, assistentes, pessoas que ocupam os diversos cargos específicos existentes nas empresas, profissionais liberais, militares, políticos, governantes, eletricistas, encanadores, pedreiros, artistas e donas de casa, entre outros.

A Administração é exercida por pessoa formada em Administração e também por pessoas sem essa formação.

4 Princípios da Administração – funções e responsabilidades do administrador

Os princípios da Administração que norteiam as funções e responsabilidades do administrador (dirigente, gerente ou gestor) são elencados a seguir:

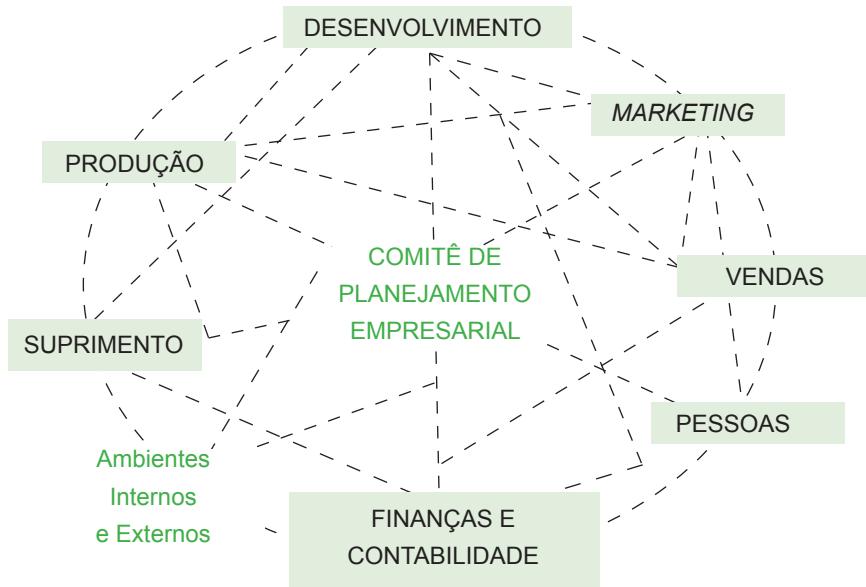
- Processar informações de várias fontes, de forma integrada, tanto do ambiente interno como do ambiente externo da empresa; disseminar essas informações a todas as pessoas envolvidas, interna ou externamente à empresa
- Relacionamento com pessoas dentro e fora da organização, motivando e comunicando ideias e informações (relações públicas)
- Manter contato constante com seus pares na empresa
- Saber lidar com vários assuntos ao mesmo tempo
- Saber tomar decisões, ter bom senso, saber obter consenso e saber fazer acontecer
- Buscar as causas dos problemas e as soluções para eliminá-los
- Introduzir melhorias e mudanças constantes, mantendo uma conduta de inovador e de empreendedor
- Buscar novas oportunidades de negócios (em termos de produtos e mercados)
- Saber negociar com os diversos públicos-alvo da empresa, aplicando os conceitos de governança corporativa
- Zelar pela lucratividade, sobrevivência e sustentabilidade da empresa
- Manter equilíbrio entre teoria e prática
- Buscar, em outros ramos do conhecimento humano (Economia, Contabilidade, Engenharia, Computação, Matemática, Estatística, Física, Química, Biologia, Direito, Filosofia, Política, Antropologia, Ética, Moral, Religião, Educação, ciência comportamental e ambiental, Agricultura, Veterinária, Sociologia, Psicologia, Comunicação social, Saúde, Humanidades e Artes), conceitos e informações para ampliar a efetividade da aplicação dos princípios da Administração
- Estabelecer prioridades

- Fazer prevalecer o interesse geral sobre interesses individuais
- Liderar e motivar equipes; saber ouvir, saber comunicar e saber manter um sistema de comunicação claro e efetivo entre as pessoas; saber trabalhar com equipes interdisciplinares e multidisciplinares
- Saber desenvolver as competências das pessoas; saber ensinar; saber incentivar as iniciativas, a criatividade e as inovações pessoais; mediar e eliminar conflitos
- Ser ético e justo, ter moral, respeitar o direito das pessoas e dar bons exemplos
- Reconhecer e valorizar o bom trabalho das pessoas com quem mantém contato; remunerar esse trabalho de forma compatível; a cooperação depende do equilíbrio entre o esforço que a pessoa dedica à empresa e os benefícios que dela recebe
- Ter consciência de que o êxito de seu trabalho, na obtenção dos resultados esperados pela direção da empresa, depende do aval do toque humano, ou seja, da colaboração das pessoas
- Interligar as atividades exercidas pela empresa, prover a divisão do trabalho (designar com clareza as funções de cada pessoa) e organizar recursos; criar o trabalho em equipe, compartilhado, para ampliar a inteligência coletiva
- Estabelecer com equilíbrio normas e graus de poder, autoridade, obrigações, deveres, responsabilidades e direitos das pessoas; estabelecer níveis de hierarquia e unidade de comando
- Combater o excesso de papelada, burocracia e de centralização de poderes
- Exercer o poder e aplicar sanções com coerência e justiça; manter a disciplina
- Saber planejar, organizar, dirigir e controlar objetivos, estratégias e ações, tanto de forma quantitativa como qualitativa
- Conhecer as técnicas e as aplicações das cinco funções da Administração, às sete áreas da empresa
- Ter conhecimento de como funcionam os processos de cada uma das sete áreas da empresa, bem como observar a interligação e o funcionamento conjunto dessas áreas; em outras palavras, deve-se conhecer o processo global e em rede da empresa

5 Áreas da empresa – funções da Administração – níveis de hierarquia das pessoas

As funções da Administração devem ser aplicadas aos processos de operação de cada uma das áreas da empresa e como um todo, em rede, e também a quaisquer dos níveis de hierarquia da estrutura da empresa. Veja a seguir essas três condições:

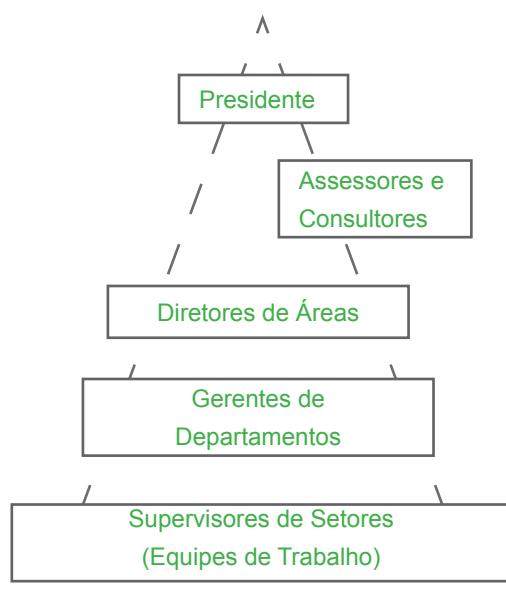
Esquema:
Áreas da Empresa – Organograma em Rede



Esquema: Funções da Administração Aplicadas nas Áreas da Empresa



Esquema: Níveis de Hierarquia na Estrutura da Empresa



No capítulo 3, as funções da Administração, as áreas da empresa e os níveis de hierarquia da estrutura da empresa serão estudadas em detalhes.

6 Elementos para medir o desempenho da empresa

Toda empresa tem uma história que molda sua cultura e sua conduta; sua **missão**, que é o seu propósito ou a sua razão de ser; sua **visão** sobre tudo que a envolve e sobre o futuro; e o **valor** de como é percebida pelos públicos com quem se relaciona.

O desempenho de uma empresa pode ser medido pela sua eficiência, sua eficácia e sua efetividade:

- ❖ A **eficiência** ocorre quando não há desperdícios e perdas, os recursos são usados de forma racional e econômica e é preciso menor quantidade de recursos para produzir mais
- ❖ A **eficácia** é medida pela capacidade de se resolver problemas, realizar objetivos e gerar resultados
- ❖ A **efetividade** é a capacidade de tornar algo real e que tenha existência própria

O desempenho da empresa depende dos seguintes conceitos:

- ❖ **Competência (forças)**: é saber fazer algo por ter vontade, e por ter a capacidade de buscar a informação e o conhecimento necessários para realizar esse algo; é ter aptidão, talento, dom, vocação
- ❖ **Não competência (fraquezas)**: é a competência sem a informação e o conhecimento – os quais, ao serem adquiridos, geram competência
- ❖ **Incompetência**: é **não saber** fazer algo por preguiça ou falta de vontade de buscar a informação e o conhecimento; é a incapacidade

Importante lembrar que existem as competências da empresa e as de seus funcionários; quando somadas, geram os graus de **produtividade e de qualidade** dos procedimentos operacionais (fluxogramas), e das atividades e dos cargos exercidos pelas pessoas e pela empresa. Quanto maior a busca pela competência, maiores serão esses graus.

Dos graus de produtividade e de qualidade, nasce o grau de **competitividade** da empresa, ou seja, sua capacidade de atender às necessidades e aos desejos de seus compradores (consumidores e clientes), num nível maior do que o nível praticado por seus concorrentes. Em outras palavras, a oferta de bens e ou serviços deve ser compatível com a expectativa de qualidade e de valor (preço/custo) desejados por seus compradores.

Podem-se distinguir três tipos de competências (capacidades):

- ❖ **Saber obter informações** – saber conceitualmente – ter conhecimentos
- ❖ **Saber fazer** – ter qualificação (capacitação) técnica – ter experiência funcional – ter habilidades
- ❖ **Saber ser e saber agir** – obter resultados – ter atitudes

Para exercer essas competências, é preciso adotar ao mesmo tempo três tipos de pensamento:

- ❖ **Pensamento racional:** capaz de conciliar e aplicar informações, conhecimentos e técnicas necessárias, de acordo com a realidade
- ❖ **Pensamento emocional:** permite entender os hábitos, atitudes, emoções e comportamentos das pessoas e de si próprio; dessa forma, será possível a criação de um sistema de liderança, motivação, comunicação e relacionamento efetivo, capaz de transmitir conhecimento técnico e operacional, confiança, equilíbrio emocional, autocontrole, desenvolvimento profissional, superação de deficiências, exercício de ética e de respeito mútuo, entre as pessoas
- ❖ **Pensamento abstrato:** possibilita o desenvolvimento de percepção, intuição e previsão de fatos (*feeling*), a partir dos quais surgem a criatividade e a inovação

Dos pensamentos: racional, emocional e abstrato surgem as capacidades: **intelectual, conceitual, técnica, operacional, humana, social e cultural**; uma capacidade pode ser **interpessoal** (relacionamento com terceiros) ou **intrapessoal** (entendimento de si próprio). As competências se ampliam e crescem nas pessoas a partir de seus estudos, experiências vividas, do convívio familiar e do convívio com os diversos públicos que compõem a sociedade.

A empresa, ao adotar os conceitos citados nos parágrafos anteriores, implanta um gerenciamento e uma liderança compartilhadas,

assim como desempenha as funções da Administração e os processos e atividades de suas respectivas áreas e pessoas com efetividade.

► Lembrete

Significado de Teoria

Teoria é uma proposta que procura explicar um fato da realidade prática, com que se convive, por meio de métodos científicos e experimentações. Engloba conceitos, doutrinas, conhecimentos e técnicas que objetivam explicar e resolver os fatos e as realidades que as pessoas enfrentam no dia a dia.

A teoria pode também indicar como modificar os fatos e as realidades práticas. As teorias são desenvolvidas por escolas, que criam enfoques ou linhas de pensamentos sobre os fatos. Normalmente, uma teoria é formulada por uma pessoa (autor) que conta com um conjunto de autores e seguidores.

Palavras associadas à teoria: fundamentos, princípios, leis, interpretações, proposições, premissas, enfoques, modelos, padrões, normas, paradigmas, pensamentos, abordagens e perspectivas.

Estudo de caso

Projeto, Descrição de Atividades do Projeto, Sistema, Áreas, Estrutura, Cargos, Funções da Administração e Processos

Projeto

É a descrição das atividades que devem ser realizadas para alcançar algo objetivado

Sistema

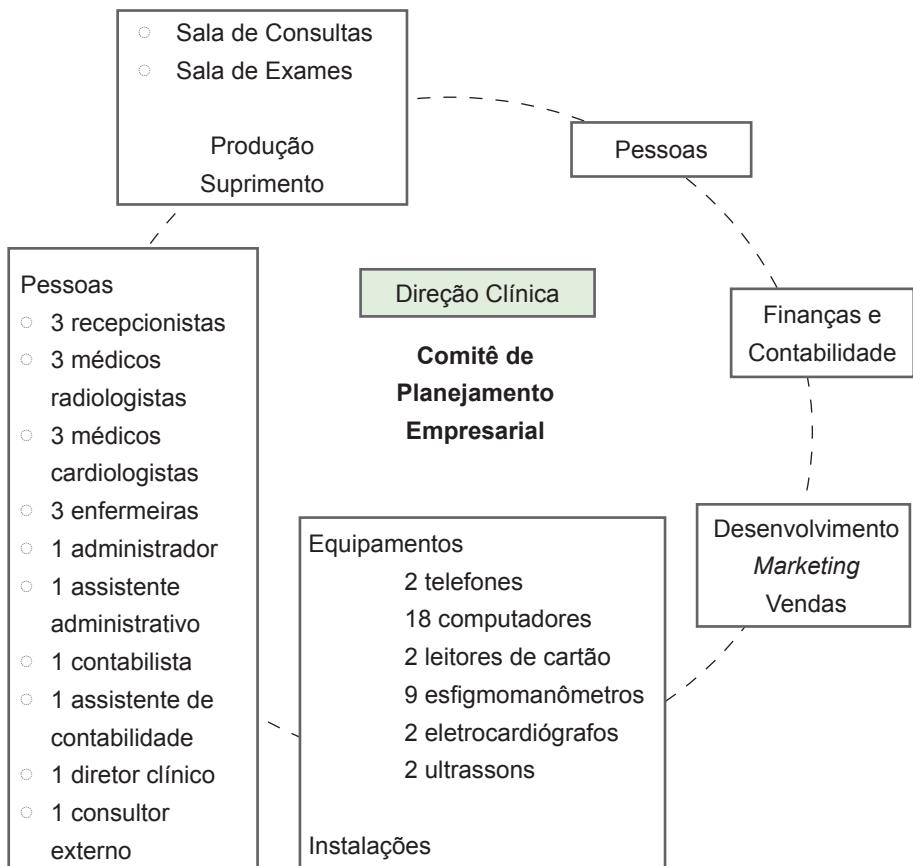
É um conjunto de partes (áreas) interativas e interdependentes, que formam um todo capaz de realizar um objetivo; a cada parte é atribuído um processo

Processo

É a forma de executar as atividades do projeto utilizando recursos físicos e humanos e as funções da Administração

Projeto da Empresa: Clínica de Cardiologia Omega	Descrição das atividades do Projeto
Como prestar serviço médico de cardiologia para paciente com hipertensão (Objetivo – Missão)	<ul style="list-style-type: none"> - exame físico - aferir pressão - exames clínicos - fechar diagnóstico - prescrever medicação e exames - nova avaliação

Estrutura (Organograma) – Áreas do Sistema



Áreas do Sistema	Pessoas – Cargos	Funções da Administração	Processos
Sala de Consultas e Sala de Exames Produção Suprimento	Enfermeira	Organização	preparar pacientes e equipamentos para exames
		Direção	acompanhar o médico nos procedimentos clínicos
		Organização	equipamentos e medicamentos das salas de exames
	Médico	Direção	exame físico no paciente
			aferir pressão arterial
			de eletrocardiograma e de ecocardiograma
		Planejamento e Controle	analisar os exames, fechar diagnósticos;
			prescrever medicamentos e exames complementares
	Pessoas	Planejamento e Organização	indicar data de retorno do paciente para nova avaliação
			capacitação e desenvolvimento de competências
			remuneração, saúde, segurança e higiene
		Direção	estruturar e organizar o ambiente interno
			desenvolver e monitorar o exercício de liderança das pessoas
	Assistente	Controle	prover motivação para as pessoas
			controle de todas as atividades da área

Áreas do Sistema	Pessoas - Cargos	Funções da Administração	Processos
Finanças e Contabilidade	Contabilista	Planejamento e Organização	contas a pagar, a receber, aplicações e investimento
			relatórios contábeis e estatísticas
			compra medicamentos/ equipamentos/ materiais auxiliares
			manutenção de equipamentos (terceirizada)
			cobrança de honorários médicos dos pacientes
	Assistente	Direção e Controle	de todas as atividades da área
	Recepção	Planejamento	marcar consultas e exames
		Organização	cadastro e prontuário de pacientes
		Direção	atender pacientes
		Organização	limpeza da clínica (terceirizada)
Desenvolvimento Marketing Vendas	Consultor Externo	Planejamento: Objetivos, Estratégias e Ações	análise do ambiente externo em busca de novas tecnologias, novas oportunidades de negócios, novos pacientes para prover o crescimento, competitividade e sustentabilidade da clínica
Direção Clínica	Diretor Clínico		provê o funcionamento global da clínica e o funcionamento específico de cada uma de suas áreas e equipes de trabalho, para que assim atuem de forma integrada e interativa, ou seja, em rede

Exercício proposto

Monte um projeto seguindo o que foi exposto no estudo de caso acima, para uma das alternativas a seguir:

Fabricar pão – Cultivar rosas – Extrair esmeraldas – Construir uma chave de fenda – Construir um caminhão – Construir um avião – Divulgar uma cidade – Como viver a vida.

Você pode fazer este exercício utilizando como base sua empresa ou a empresa em que trabalha.



2 Diretrizes e condutas de uma empresa

Neste capítulo, serão estudadas as principais diretrizes e condutas que uma empresa deve adotar para ter sucesso na gestão de seus negócios – produtos, marcas e mercados –, e como deve administrar e integrar suas diversas áreas e processos para poder adaptar seu **ambiente interno ao ambiente externo** que a envolve. Tudo isso aplicando de forma concreta as funções da Administração a cada uma das áreas da empresa.

Porém, antes de tratar dessas diretrizes, é preciso constatar qual é esse ambiente externo, enfatizado no capítulo 1.

1 Análise do ambiente externo de mercado e de negócios

Ao analisar o ambiente em que as pessoas e a sociedade convivem, pode-se compreender seus comportamentos e a influência que causam sobre as atividades de uma empresa.

Esse ambiente é caracterizado por seis fatores:

- natureza
- demográfico
- econômico-financeiro

- > político-legal
- > sociocultural
- > tecnológico

A seguir, são comentadas as diversas condições geradas por esses fatores.

Avanços tecnológicos reduzem significativamente a distância entre as pessoas. A rapidez da informação, por um lado, gera ansiedade e a sensação de que o tempo passa muito rápido e que não é possível fazer num dia tudo o que se pretende; isto cria um estoque de coisas a fazer no dia seguinte. Mas por outro lado, essa rapidez gera aproximação das pessoas e produtividade, pois muitas condições acontecem de forma concomitante e colaborativa, gerando a inteligência coletiva.

O poder de compra das pessoas de baixa renda tornou-se um nicho de mercado apreciável, já que atingiu um volume de negócios considerável. A procura por produtos pelados, descartáveis e piratas, ou mesmo produzidos por terceiros e vendidos com a marca do revendedor (a preços menores), é cada vez maior. A economia informal e paralela é uma realidade em qualquer parte do mundo.

Os concorrentes estão por toda parte. Num mercado global, marcas globais, empresas globais, especializadas ou não em atender a nichos de mercado, tornam-se uma constante.

Muitos novos produtos são lançados e tornam-se mundialmente disponíveis de imediato. Surgem também novos recursos e novos meios de comunicação.

Novos canais de distribuição continuam a aparecer. As pessoas, cada vez mais atarefadas, mas também cada vez mais bem informadas e exigentes, estão mudando seus hábitos para economizar tempo; fazem suas compras por catálogos, por telefone e pelo computador.

Pela Internet, podem realizar a maior parte das operações bancárias; fazem pedidos, recebendo as compras em casa e utilizando moeda digital/virtual. Essas pessoas, antes de decidirem pela compra, analisam cuidadosamente as opções ofertadas pelos diversos concorrentes.

As pessoas e as empresas utilizam a Internet para procurar os melhores fornecedores, solicitar cotações, negociar e fazer pedidos, eliminando as distâncias. A riqueza de informações permite o acesso a dados sobre marcas concorrentes, preços praticados, suas características e qualidade, sem depender de produtores ou revendedores.

Em muitos casos, podem-se especificar as condições personalizadas (customizadas) que são desejadas.

As empresas sabem que seus públicos-alvo:

- buscam pela qualidade percebida e compatível com o grau de satisfação que querem para poder atender a suas necessidades e a seus desejos
- repelem a qualidade enganosa, supérflua ou mesmo abundante e desnecessária (inclusive os que possuem capacidade financeira), isto porque se ampliam a diminuição do poder aquisitivo e a consciência da escassez
- preferem fornecedores, que oferecem produtos com nível de qualidade compatível com seu nível de preços, isto é, o valor da aquisição precisa ser um valor justo

As empresas lutam pela liderança em mercados específicos (nínchos de mercado), em vez de se contentarem com posições secundárias em mercados de massa. Identificam seus públicos-alvo e fornecem-lhes um serviço personalizado. Preferem compradores fiéis ao longo do tempo, em vez de lucros imediatos.

Atualmente, estão cada vez mais conscientes de seu papel social, ambiental e econômico perante a comunidade. Suas imagens são formadas a partir do julgamento que as pessoas fazem de suas atitudes positivas e simpáticas para com o comprador, a sociedade e o ambiente. Praticam transparência.

Leis cada vez mais rigorosas no sentido de proteger o ambiente e a sociedade surgem a todo momento.

Aumenta a demanda por humanismo, espiritualidade, religião, esoterismo, individualismo, vida caseira e o desejo de levar uma vida mais simples e menos agitada. Como consequência, a fuga dos grandes centros para cidades do interior é uma realidade. É visível a preocupação com a saúde física e mental, e também com segurança. A procura por entretenimento e lazer é crescente, assim como o mercado da terceira idade também.

Crescem a importância e a atuação da mulher junto à família, às empresas e perante a sociedade. Decresce o conceito de **machismo**. A liberdade sexual, o uso de anticoncepcionais, a união de pessoas de mesmo sexo, a facilidade de anular o casamento e a união estável tornam-se situações naturais.

Benefícios tecnológicos surgem a todo instante: os avanços da medicina, a revolução biogenética, a produtividade graças à automação e à mecanização, os computadores, a internet e as redes sociais, o crescimento da produção e do comércio global, a revolução digital e as conquistas espaciais.

Paralelamente a esses benefícios, persistem graves problemas: miséria, novas doenças, conflitos religiosos e étnicos, racismo, poluição, degradação do meio ambiente, intempéries climáticas, influências cósmicas (universo), corrupção, crimes hediondos, crime organizado, tráficos diversos, escândalos corporativos e governamentais, mudança e deterioração dos conceitos morais, éticos e culturais, falta de segurança, insegurança psicossocial, terrorismo, ditaduras políticas, governos populistas, guerras e armas com alto poder de destruição.

Ainda é preciso lembrar mais algumas condições do ambiente que cerca a sociedade:

- crescimento acentuado da população mundial (1,6 bilhão em 1900 contra 6,9 bilhões em 2010) principalmente nas comunidades mais pobres; concentração da renda entre os mais ricos; eliminar o ponto e vírgula de todos os subitens
- a necessidade de acelerar e de prover o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo, para com isto garantir sua sobrevivência;
- o problema do endividamento de vários países e a fragilidade do sistema econômico-financeiro internacional;
- os recursos financeiros cada vez mais concentrados entre poucos e poderosos grupos; as frequentes alianças e fusões entre empresas;
- o colapso do comunismo, a queda do muro de Berlim e o fim da Guerra Fria, a adoção do socialismo de livre mercado gerando privatizações, as parcerias público-privadas, o surgimento do euro, a criação de ONG's e dos BRICS, entre outros
- a mútua influência econômica, política, religiosa, racial, social e cultural entre os tão diversificados países e povos do mundo, emergentes ou não: americanos do norte, do centro e do sul, israelitas, palestinos, árabes, chineses, japoneses, indianos, russos, europeus, africanos, australianos e assim por diante
- o convívio das gerações X, Y e Z, com hábitos e atitudes muito diferentes; altas taxas de mortalidade infantil nos países

menos desenvolvidos e baixas taxas de natalidade nos países mais desenvolvidos

Os cenários descritos nos tópicos acima constituem **ameaças** para muitos e, ao mesmo tempo, **oportunidades** para outros. Empresas fecham e pessoas ficam desempregadas por não adotarem inovações e novas tecnologias, ou seja, novas formas de pensar, inovar e criar, produzir, comercializar, planejar, organizar, liderar pessoas (o toque humano), dirigir, executar e controlar.

Em primeira instância, isto gera diminuição do nível econômico e de emprego, mas em seguida surgem novas empresas e mão de obra atualizadas, as quais criam novas atividades que compensam e até aumentam o nível econômico anterior. Isto leva as pessoas com mão de obra não habilitada a estudarem em busca do conhecimento e da informação.

Todo esse complexo ambiente externo, de mercado e de negócios, pleno de ameaças e oportunidades, modifica, e muito, a vida das pessoas e da sociedade, gerando novos hábitos de consumo e novos comportamentos de compra na procura de produtos para satisfazer suas necessidades e desejos.

Isto indica para as empresas a importância da prática de técnicas de Administração e de *Marketing* que busquem a identificação e as tendências das necessidades e dos desejos humanos e da sociedade para, com isto, poder atendê-las.

Esta é a base para a sobrevivência perene, a sustentabilidade e o sucesso das empresas, porque é praticamente impossível tentar modificar esse ambiente externo, mas é totalmente possível compreendê-lo e fornecer-lhe o que precisa. Mesmo porque o ambiente só se altera através da interação das atitudes e procedimentos que seus diversos agentes adotam.

Exercício proposto

No texto anterior, foram elencadas e analisadas certas condições que seis fatores geram no ambiente externo, com as quais as empresas, a sociedade e as pessoas convivem, e também as ameaças e oportunidades que são geradas por esses fatores.

Como exercício, verifique quais condições e fatores descritos anteriormente afetam as sociedades e as empresas dos países indicados a seguir. Outros países podem ser escolhidos no lugar dos indicados.

Condições geradas pelos fatores ambientais, no ambiente externo, com as quais os países, as empresas, a sociedade e as pessoas convivem						
Fatores - Paises	Brasil	Alemanha	China	íria	Austrália	Marrocos
Natureza (Físico)						
Demográfico						
Econômico-financeiro	exemplo: PIB <i>per capita</i> , em \$					
	11.199	45.091	6.626	6.363	65.600	3.146
Político-legal						
Sociocultural						
Tecnológico						

Fonte básica para pesquisa: www.ibge.gov.br/paisesat

► Lembrete

Bases do conhecimento e da informação*

Com sete notas fazemos qualquer tipo de música, com 26 letras falamos e escrevemos o que queremos, com dez algarismos qualquer tipo de cálculo, com três cores colorimos as coisas e com 116 elementos químicos construímos de tudo.

Com água, ar, fogo, energia, árvores (madeira) plantas (flora), animais (fauna), rios, lagos, mares, oceanos, solo e subsolo [pedra, areia, minérios (ouro, alumínio), carvão, petróleo e derivados, gás natural], ser humano, cosmos (universo) é formado o ambiente terrestre (natureza), no qual a sociedade convive.

* (Adaptado de mensagem da TV Futura)

► Lembrete

Gerações X, Y e Z*

Geração X: formada por pessoas nascidas de 1970 a 1985, filhas de pais nascidos entre 1940 e 1966. Gostam de trabalhar em equipe, não acreditam em hierarquia e não veem mistério no computador, pois participaram do surgimento dele.

Geração Y: nascidos de 1985 a 2000, são jovens, espertos e ousados – querem trabalhar, mas não querem que o trabalho seja sua vida. Antenados na expansão tecnológica, buscam qualidade de vida e conforto financeiro.

Geração Z: nascidos a partir de 2000, a característica dessa geração é a constante troca que faz entre os canais de interatividade, alternando de um a outro: da internet, ao computador, ao telefone, ao *game*, à internet novamente. Para eles o mundo é totalmente tecnológico digital e virtual, pois nasceram em meio a esse mundo.

A geração X (pessoas de trinta a quarenta anos de idade) é muito procurada pelas empresas, para exercer cargos de liderança nas corporações. Esse precioso grupo de profissionais irá somar experiência à chamada geração Y, que é conhecida por suas diversas características – mas nenhuma delas é mais marcante do que a capacidade de questionamento e a necessidade de motivação que carrega. Para a geração Z, cabe a responsabilidade da maturidade sem perder o gosto por novas tecnologias e pelo mundo digital.

A união destes três tipos de gerações, e saber lidar com a diversidade de experiências entre elas, serão o grande desafio essencial para a receita de sucesso das organizações.

* Adaptado do site <http://openjobs.com.br>

2 Diretrizes e condutas de uma empresa

Como já foi dito anteriormente, é preciso conhecer as principais diretrizes e condutas que uma empresa deve adotar para ter sucesso na gestão de seus negócios (produtos, marcas e mercados), e também como deve administrar e integrar suas diversas áreas e processos para poder adaptar seu ambiente interno ao ambiente externo que a envolve. Tudo isso aplicando de forma concreta as funções da Administração a cada uma das áreas da empresa.

Conhecer essas diretrizes e condutas é fundamental para o planejamento de objetivos, estratégias e ações em uma empresa, bem como para tomar decisões concretas, para a conquista de seu público-alvo e para a obtenção de sucesso em suas estratégias de *Marketing* e de negócios.

O ambiente externo que envolve as empresas, tão extenso, divergente e complexo, como foi visto na parte 1 deste capítulo, tem levado as empresas a perceberem a necessidade de repensar muitas de suas diretrizes e de mudar algumas de suas condutas operacionais.

Com frequência, ouvem-se as seguintes perguntas: Como administrar uma empresa de forma estável e prover e sustentar seu crescimento? Como garantir sua sobrevivência perene? Por que poucas empresas chegam aos dez anos, algumas aos trinta e raras sobrevivem além dos setenta?

A história da Administração registra que a superação dessas situações depende da adoção de diretrizes e condutas, que serão analisadas a seguir.

Isto, independentemente de seu porte, do produto que comercializa, do tipo de mercado que atua, da concorrência que enfrenta e de seus fins: econômico e comercial, ou social, filantrópico ou altruísta.

a. Empreendedorismo

Uma empresa inicia suas atividades após o empreendedor escolher uma oportunidade de mercado. Em seguida, começa a operar e nem sempre lembra que, para um negócio ter sucesso, é preciso que seu(s) dirigente(s) tenha(m) vocação, conhecimentos, visão e habilidades técnico-administrativas, bem como recursos necessários para gerar competência, para poder então realizar o que pretende(m).

Ou seja, é preciso antes de tudo ser e agir como empreendedor, ter atitude e saber fazer acontecer, avaliar e assumir riscos, em vez

de ser mero vendedor, comerciante, negociador, produtor, gestor, administrador ou empresário.

b. Economia global

Este princípio predomina hoje em qualquer parte do mundo e não vai ser substituído tão cedo. Poderá, sim, sofrer fortes transformações em função das constantes mutações do ambiente de mercado.

Desde os primórdios dos tempos, percebeu-se que os recursos disponíveis para atender às necessidades da população sempre foram escassos e insuficientes. Hoje, com a devastação cada vez maior de recursos, nem sempre devidamente repostos (reciclados), e com o crescimento da população mundial, tudo tende a se agravar.

O uso do conceito de globalização tem colaborado com o aumento da produtividade e ajudado muito na melhoria das condições de vida. Entretanto, é preciso lembrar que hoje, mais do que antes, os países procuram o equilíbrio entre importar e exportar.

É interessante observar que municípios longínquos e pequenos, situados em diversos recantos de um país, fabricam produtos que são comercializados nas cidades mais desenvolvidas desse país e/ou exportados para diversos países. O inverso é verdadeiro: produtos nacionais ou importados também chegam às pessoas que moram nesses municípios, de todos os cantos do mundo.

A informação em tempo real, abundante, democratizada e gratuita também está globalizada.

Em conclusão, municípios e empresas, independentemente de seu porte, localização ou atividade, fazem parte da economia global, tanto no Brasil como em qualquer outra nação.

c. Tecnologia

Quando se fala em tecnologia, logo se pensa em inovação, criatividade, novos produtos e novas formas de produzir. Entretanto, não se pode ser esquecer que tudo o que é feito na empresa, em qualquer de suas áreas, depende de tecnologia.

Dentro desse escopo, então, a tecnologia também abrange novas formas de pensar, inovar, criar, comercializar, planejar, organizar, dirigir e controlar. Ao não seguir esses conceitos, geram-se improdutividade e a possibilidade de a empresa ser expelida do mercado por falta de atualização e de efetividade.

d. Qualidade

Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto (bem ou serviço) que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas (definição da ASQC – American Society for Quality Control).

A empresa fornece qualidade sempre que seu produto atende às expectativas do comprador ou as excede.

A qualidade não é absoluta, e sim relativa. Um sapato de cromo, a preço alto, pode ser importante para uma pessoa de pouco poder aquisitivo; já um de pelica, a preço menor, poderá ser suficiente para uma pessoa de alto poder aquisitivo. Dessa forma, o grau de qualidade de um produto depende do tipo e do grau de necessidade e de desejo sentido pela pessoa.

O importante é que o nível de qualidade do produto seja compatível com seu nível de preços, isto é, o valor da aquisição precisa ser um valor justo.

A qualidade não é só um atributo físico do que é produzido na empresa, mas de tudo o que nela é feito, ou seja, de todas suas atividade e operações. Por exemplo: qual é a qualidade de seu orçamento? Do treinamento e qualificação de seus funcionários com consequente desenvolvimento de competências? Do seu prazo de entrega? Do atendimento telefônico ou atendimento direto de seus compradores? De seus serviços de pós-venda (suporte técnico, garantia e assistência técnica)?

A qualidade do que é feito na organização depende do controle de seus processos de trabalho, sejam eles produtivos, sejam administrativos. Em cada processo, deve-se controlar cada uma de suas fases para chegar ao seu fim sem erros, pois de nada adianta controlar a qualidade final e, em caso de erro, jogar tudo fora. Isto gera prejuízo.

Na maioria das vezes, é preciso abandonar o processo atual e criar um novo, mais adequado à realidade da empresa e do mercado. Ou seja, é preciso repensar e inventar, continuamente, uma nova forma mais produtiva de se trabalhar.

Os estudos de caso descritos a seguir ilustram este assunto.

Estudo de caso

Abandonar o processo atual e criar um novo mais produtivo

A IMB financia a venda de seus computadores. Esse serviço facilita a aquisição de seus produtos para seus consumidores e clientes, e gera maior volume de faturamento.

O vendedor da IMB, ao telefonar para pedir um financiamento, era atendido por uma assistente de vendas, que registrava a solicitação. Esta era encaminhada para o setor de crédito, onde um especialista digitava a informação e definia o limite de crédito do cliente. Em seguida, era enviada para o setor comercial. Ali, a solicitação passava para um analista de preços, que determinava a taxa de juros, redigia a carta de crédito e a expedia por e-mail ao vendedor.

O processo completo consumia, em média, um dia. Para o vendedor, esse trâmite era excessivamente demorado, pois dava ao comprador tempo para encontrar outra fonte de financiamento, ser seduzido por outro vendedor de computadores ou, simplesmente, desistir.

Finalmente, um gerente da IMB teve a ideia de pegar um pedido de financiamento e percorrer, pessoalmente, todas as etapas, solicitando ao pessoal de cada etapa que interrompesse a sua atividade e processasse o pedido. A experiência mostrou que a realização do trabalho não ultrapassava uma hora. O restante, quase um dia, era consumido pelo trâmite do processo de um setor para outro. A gerência conseguiu examinar o âmago do problema: o processo global de concessão de crédito.

Então, a IMB treinou a assistente de vendas, o verificador de crédito e o analista de preços a terem uma visão mais global e generalista. Agora, em vez da solicitação tramitar de sala em sala, um funcionário intitulado de estruturador de negócios processa toda a solicitação de “cabo a rabo”, sem nenhuma transmissão de tarefas.

A melhoria de desempenho resultante dessa mudança foi extraordinária. A IMB reduziu o seu processo de um dia para uma hora; um dos funcionários foi transferido para a expedição, que queria admitir um analista de estoque.

Sempre existe uma maneira melhor, de fazer hoje, aquilo que fizemos ontem.

Estudo de caso

Princípios da qualidade – Adaptado dos ensinamentos do professor William Edwards Deming

Esta escola de Administração começou a ter transparência a partir de 1950, no Japão pós-Guerra, tendo sido Deming seu idealizador e o condutor de sua implantação. O sucesso foi gradativo, e seus princípios foram adotados posteriormente na Europa, Estados Unidos e Brasil, entre outros.

Eles são muito simples, inerentes à conduta do ser humano e muito efetivos para ajudar a construir e implantar um sistema de qualidade em uma empresa. São os seguintes:

- A mais sofisticada tecnologia do mundo depende do toque humano
- O trabalho de cada um só faz sentido quando se trabalha em equipe
- Afaste o medo; pergunte o que você não sabe e ensine o que sabe; quebre barreiras entre colegas e departamentos: esse é o verdadeiro trabalho de um líder
- Descubra seus clientes internos; mais importante do que eles, só o cliente externo
- Dê às pessoas o direito de se orgulharem do próprio trabalho; incentive a participação; faça as pessoas sentirem-se parte do que está sendo realizado
- O treinamento deve ser aplicado ao local de trabalho; ensine o que deve ser realizado e supervisione o trabalho das pessoas, removendo obstáculos
- Estabeleça objetivos, mas também os meios para atingi-los; não julgue o desempenho das pessoas só por números; estabeleça um plano de desenvolvimento de competências e de carreira
- Mantenha constante o propósito de permanente melhoria dos produtos sob sua responsabilidade
- Não aceite conviver com erros, defeitos e atrasos; quebre tabus
- Descubra as causas dos problemas e trabalhe para eliminá-los; procure resolvê-los antes que eles apareçam
- Faça certo na primeira vez; não espere que seu trabalho seja corrigido por alguém

- Pior do que errar é não tentar resolver o problema e ficar dando desculpas; não existe problema sem solução
- Os fornecedores são nossos parceiros; a qualidade do que nos fornecem faz parte de nossa qualidade; não podemos selecioná-los somente pelo preço
- Refazer ou jogar fora o que foi feito errado gera desperdício e custo; quem não tem preço não consegue ser competitivo; quem não tem lucro não consegue investir, evoluir, sobreviver e se sustentar
- O segredo é controlar o processo (a cada passo) de como nosso trabalho é feito, e também controlar todas as fases do processo de operação da empresa; dessa forma, é preciso aplicar uma análise crítica do que estamos fazendo e do que recebemos para fazer, para então verificar se tudo está de acordo com o que foi especificado (procedimentos); o importante é controlar a qualidade durante o processo e não a qualidade final do que já foi feito
- A sobrevivência perene da empresa e de seus funcionários depende da conquista e da fidelidade de seus compradores; as pessoas fazem a qualidade de suas vidas e também a qualidade da empresa em que trabalham.

► Lembrete

ISO (International Organization for Standardization)

A ISO é uma organização mundial privada, com sede em Genebra (Suíça), dedicada ao desenvolvimento de normas internacionais de qualidade.

Uma das primeiras normas foi a ISO 9000 para avaliação e gestão de sistemas de qualidade, em relação às atividades administrativas e de fabricação de produtos (bens e serviços).

A ISO tem também publicado normas referentes à gestão ambiental, à saúde, à segurança, à agricultura, à construção civil, à tecnologia da informação, à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável, entre outras áreas.

No Brasil, temos a ABNT, que é membro da ISO.

e. Responsabilidades social, econômica, ambiental e a sustentabilidade

“Ao não encontrarmos um novo patamar civilizatório, dentro de trinta ou quarenta anos, a Terra poderá viver sem nós”.

Gorbachov (1990).

“Na natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”.

Lavoisier (1780).

A preocupação com esse assunto aumenta, e muito, a cada dia, por vários motivos.

O primeiro diz respeito ao perigo de a humanidade sofrer um forte impacto de destruição em função das fortes agressões que o ambiente físico vem sofrendo. Os sinais dessa situação são manifestados pela natureza através da poluição, de novas doenças e de fortes intempéries climáticas, que acabam destruindo ainda mais o ambiente.

O segundo motivo advém da necessidade de serem cumpridas as leis e normas que são criadas com o objetivo de proteger e preservar o meio ambiente e a sociedade.

O terceiro motivo nasce do interesse econômico das empresas em participar desse processo, desenvolvendo produtos e adotando condutas que possam combater os malefícios ecológicos e proteger as pessoas. Com isto, geram riqueza e criam imagem positiva para suas marcas, produtos e negócios.

O princípio de responsabilidade socioambiental baseia-se na ideia de que as empresas são instituições que existem **com a autorização dos membros da sociedade**, utilizam os recursos da natureza para atender às necessidades das pessoas, afetam sua qualidade de vida e, portanto, lhes devem **satisfações e explicações**.

Tudo isso gera a necessidade de a empresa ser ética, moral e transparente; ter responsabilidade social e ambiental; prover sustentabilidade e saber relacionar-se com os seus diversos públicos (instituições):

- ✓ Acionistas
- ✓ funcionários, fornecedores e intermediários (parceiros)

- ✓ pessoas: grupos sociais, sociedade (consumidores e clientes)
- ✓ formadores de opinião
- ✓ governo (políticos)
- ✓ associações e sindicatos de classe
- ✓ veículos de comunicação
- ✓ igrejas e instituições de ensino

Dessa forma estará exercendo uma política de governança corporativa e com isto poderá prover recursos para gerar sustentabilidade, sobrevivência perene e atender os interesses dos diversos públicos com quem convive, ou seja, da sociedade como um todo.

f. Gestão da informação, do conhecimento e do relacionamento

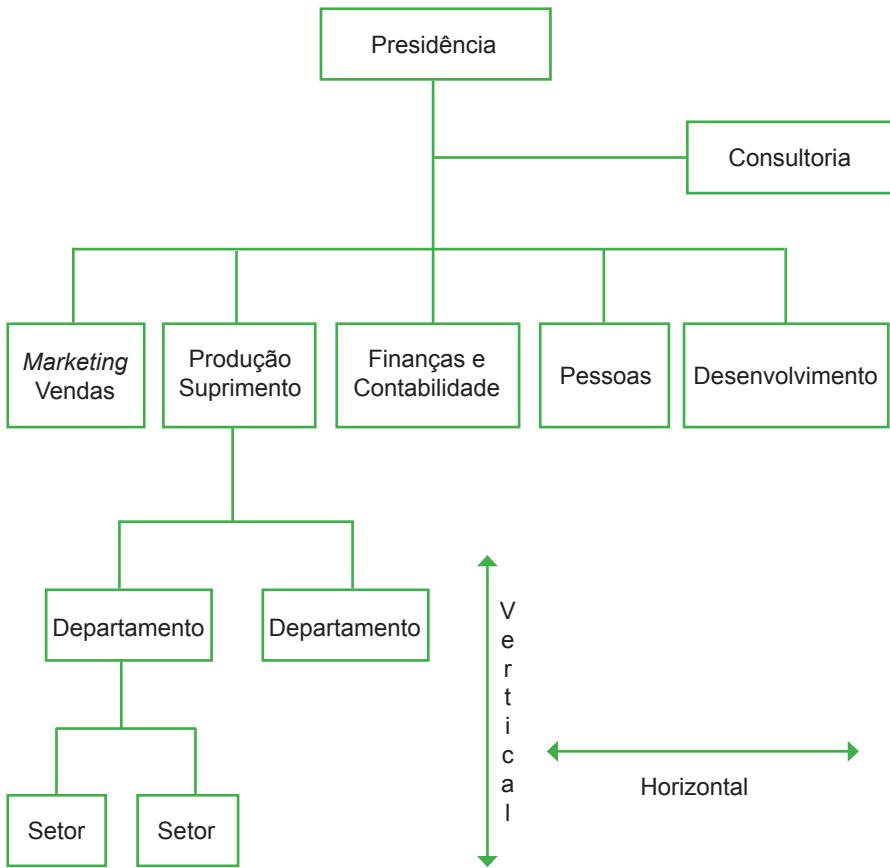
As empresas, hoje, investem pesadamente em pesquisa e tecnologia da informação, para com isto conseguirem praticar a gestão da informação e do conhecimento.

A partir daí a empresa pode planejar e aplicar objetivos, estratégias e ações de *Marketing*, em termos de produto, preço, distribuição e comunicação, capazes de fornecer o valor desejado e esperado por seus consumidores e clientes na satisfação de suas necessidades e desejos. Com isto, pode promover junto a esses compradores, uma gestão e um relacionamento capaz de conquistar e obter a sua fidelidade.

g. Estrutura Organizacional (Organograma)

A estrutura de uma empresa não deve ser somente horizontal e vertical conforme pode ser visto a seguir:

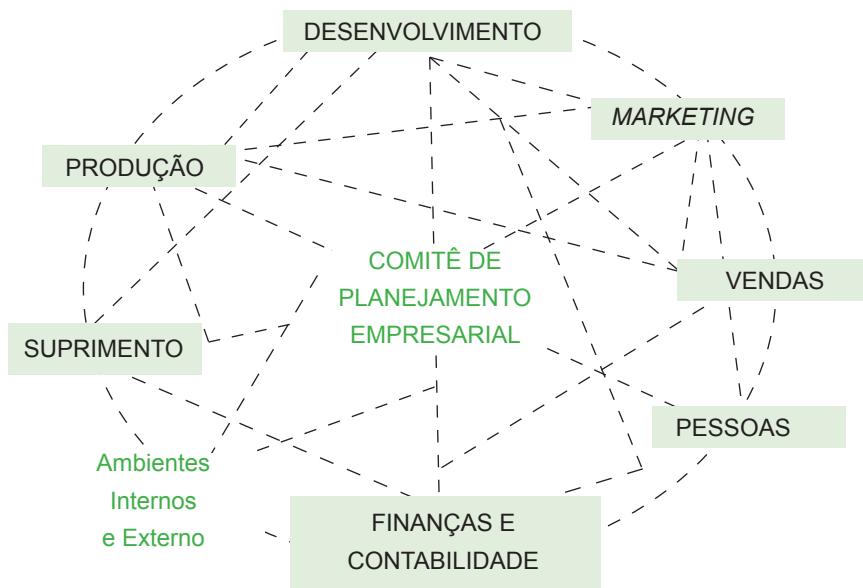
Esquema: Áreas da Empresa - Organograma Horizontal e Vertical



Esse tipo de estrutura dificulta a integração e a interação entre as pessoas das diversas áreas da empresa. Ao proceder dessa forma, a tendência é administrar áreas isoladamente.

Na verdade, o mais indicado é administrar essas áreas e seus processos de operação **em rede (global)** e a elas aplicar as funções da Administração, conforme pode ser visto a seguir:

Esquema: Áreas da Empresa - Organograma em Rede



Uma estrutura em rede permite agregar várias áreas e tarefas ao mesmo tempo, e diminuir as distâncias naturais e operacionais entre elas. A forma em rede gera integração, interação, sinergia, eficiência, eficácia e efetividade nas atividades e ações executadas pelas pessoas das diversas áreas da empresa. Permite também a aplicação das funções da Administração, simultaneamente, a cada uma de suas áreas. Isto facilita o alcance dos objetivos e estratégias da empresa, bem como a execução de ações.

Por exemplo, o processo de disponibilizar um produto ao mercado com as características desejadas pelos consumidores e clientes requer: sua produção conforme especificado pelas necessidades e desejos do comprador, uma embalagem, uma marca, um preço compatível com o valor percebido por quem compra, sua estocagem, expedição, transporte, sua distribuição através de intermediários dos canais de distribuição, vendas, prestação de serviços de pós-venda e comunicação com o mercado.

Percebe-se que o processo é longo. Uma área da empresa, ao não desempenhar corretamente sua função, pode gerar o fracasso de todo o processo de disponibilização de uma marca de um produto.

Ou seja, de nada adianta fabricar um produto com todas as características desejadas pelo mercado, se ele for mal embalado, mal comunicado, mal expedido, mal transportado, não chegar a tempo, ou chegar danificado ao seu local de aquisição e, quando o cliente reclamar, ser mal atendido pelo 0800 do pós-venda.

É comum fatos iguais a esses, e muitos outros semelhantes, ocorrerem. O motivo é a falta de conhecimento de que numa empresa não existem tarefas mais importantes e menos importantes. O fundamental é ter consciência de que todas são essenciais e de que o trabalho de cada um, realizado em equipe e de forma integrada com o dos outros, garante a manutenção de consumidores e clientes satisfeitos e fiéis, a sobrevivência e sustentabilidade da empresa e o bem-estar de seus funcionários.

Todas as áreas devem pensar no comprador e trabalhar em conjunto para satisfazer as suas necessidades e expectativas. Muitas empresas estão começando a perceber que não são realmente orientadas para o comprador ou para o mercado, mas orientadas para finanças, para produção ou para vendas. A mudança deve começar pela alta Administração e, gradativamente, alcançar gerentes e especialistas até alcançar todas as pessoas da empresa; é preciso mudar o foco de áreas e departamentos para processos e resultados.

Ao aplicar esse conceito, a empresa consegue operar de forma estável e aumenta sua chance de sucesso, já que alcançar os objetivos da empresa passa a ser uma responsabilidade de todos. Empresas, ao adotarem conduta diferente, criam disputas e isolamento entre pessoas e áreas e seus processos tornam-se ineficientes, ineficazes e não efetivos. Perde-se produtividade.

Em função de tudo que foi comentado acima torna-se importante a adoção de uma política de *Endomarketing* (*Marketing interno*), ferramenta que pode resolver o problema de falta de integração e de comunicação na empresa.

Outro ponto a considerar é a adoção do humanismo como filosofia de Gestão de Pessoas, onde paternalismo e autoritarismo, entre outros, são substituídos por produtividade e comprometimento, tanto por parte da empresa e de sua direção como por parte de seus funcionários, fornecedores e intermediários.

h. Planejamento da Empresa – Plano de Negócio

“Planejar o futuro é começar a construí-lo hoje”.

Peter Drucker.

“A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo”

Gloria Perrier-Châtelain.

Planejamento é a definição e adoção, por parte de todos na empresa, de objetivos, estratégias e ações, orientadas pelo ambiente externo de seu mercado e pela missão de seu negócio, que serão utilizadas em suas operações e tomada de decisões.

É criar uma forma de como conduzir o ambiente interno da empresa, (suas áreas, seus recursos, seus sistemas, seus processos e seus projetos), para com isto alcançar seus objetivos, sua competitividade, sua sobrevivência perene e sua sustentabilidade.

É muito comum esse planejamento não existir, ou mesmo ser feito e posteriormente não ser seguido, acabando por ser arquivado numa gaveta esquecida da empresa. Ao contrário, é preciso que ele esteja vivo na cabeça de todos e seja repensado e revisto constantemente.

A seguir, encontra-se um modelo básico de planejamento da empresa.

→ Quadro

Modelo Básico de Planejamento da Empresa
<ol style="list-style-type: none">1. Análise conjuntural e estrutural do ambiente interno da empresa2. Análise do ambiente externo3. Diagnóstico da situação encontrada4. Formulação de cenários alternativos – escolha de um deles5. Planejamento de objetivos, estratégias e ações:<ol style="list-style-type: none">5.1 para cada uma das áreas da empresa:<ul style="list-style-type: none">○ <i>Marketing</i> e vendas○ Produção e suprimento○ Pessoas○ Finanças e contabilidade○ Desenvolvimento5.2 e para a empresa como um todo

Cada área da empresa (*Marketing*, Vendas, Produção, Suprimento, Finanças e Contabilidade, Pessoas e Desenvolvimento) cria o planejamento de sua área.

O Comitê de Planejamento Empresarial, composto por representantes de todas as áreas da empresa, analisa e valida o planejamento de cada área, que reunidos compõem o planejamento global da empresa.

Esse comitê pode ainda contar com assessorias e consultorias se necessárias.

O assunto Planejamento da Empresa – Plano de Negócio – será detalhado no capítulo 4.



3 As funções da Administração e as áreas da empresa

Nos capítulos 1 e 2 deste livro, foi estudada qual a visão de Administração e de empresa na atualidade, bem como as diretrizes e condutas de uma empresa, adotadas para atingir seus objetivos sociais e econômicos, ou seja, atender às necessidades da sociedade e garantir sucesso em seus negócios, sua sobrevivência e sua sustentabilidade.

Neste capítulo, serão analisadas as funções da Administração e o modo como elas são utilizadas pelas áreas da empresa para atingir seus objetivos.

1 Funções da Administração: Planejamento – Organização – Direção – Controle

As funções da Administração são as atividades desenvolvidas nas diversas áreas da empresa para que, assim, essas áreas possam realizar seus processos de operação e de trabalho, e com isto, atingir seus propósitos e objetivos no sentido de criar valor para as pessoas e para a sociedade como um todo. Vide a seguir quais são essas funções.

→ Quadro



As funções da Administração são definidas conforme segue:

Planejamento é:

- a criação de objetivos (metas) a serem alcançados no futuro, ou seja, os resultados esperados;
- a definição de estratégias (meios, modos, alternativas) a serem adotadas para se alcançarem os objetivos;
- o desenvolvimento e a aplicação de decisões e de ações operacionais (procedimentos, atitudes, políticas, táticas) para se alcançarem os objetivos.

O planejamento tem como base a análise e diagnóstico do ambiente externo e interno da empresa. É uma função primordial e essencial para que as demais três funções da Administração possam ser desenvolvidas e aplicadas.

Por esse motivo, no capítulo 4 esse assunto será analisado detidamente. Através de um estudo de caso, será mostrado como fazer planejamento de forma operacional e prática.

Organização é:

- a coordenação de recursos materiais e humanos para montar uma estrutura organizacional (organograma) e processos de transformação desses recursos (fluxogramas, normas e procedimentos), para propiciar o alcance dos objetivos planejados;
- fazer a divisão do trabalho entre as pessoas;

- c. definir níveis de autoridade e de responsabilidade das pessoas para possibilitar a realização do trabalho. Definir também o cargo de cada pessoa, ou seja, as tarefas que essa pessoa deve executar em seu trabalho. (Para facilitar essa definição, é importante considerar: o que fazer, como fazer, onde fazer, com o que fazer, com quem fazer, quando fazer, com qual frequência fazer, para quem fazer e fazer com qual resultado).

Para tanto, é importante a adoção do conceito de Administração sistemática, segundo o qual cada área da empresa e seus respectivos departamentos são analisados individualmente e, também, é analisada a integração e interação dessas áreas e departamentos. Ou seja, é analisado o todo. *Vide capítulo 5, item 6.8.*

Direção é:

- a. liderar, coordenar, comandar e dirigir pessoas na execução dos processos de trabalho definidos para as pessoas (gestão de pessoas – gestão do toque humano);
- b. solucionar problemas e tomar decisões para fazer as coisas acontecerem;
- c. estabelecer mecanismos de treinamento, capacitação, motivação e comunicação;
- d. desenvolver a competência, a realização e o bem-estar das pessoas.
- e. Dirigir, colocar e executar ações em prática para concretizar os processos de trabalho (sistemas), atividades, estratégias e objetivos planejados pela empresa.

É gente que dá vida, movimenta, faz funcionar e mantém a existência da empresa. É o toque humano que cumpre a missão da empresa.

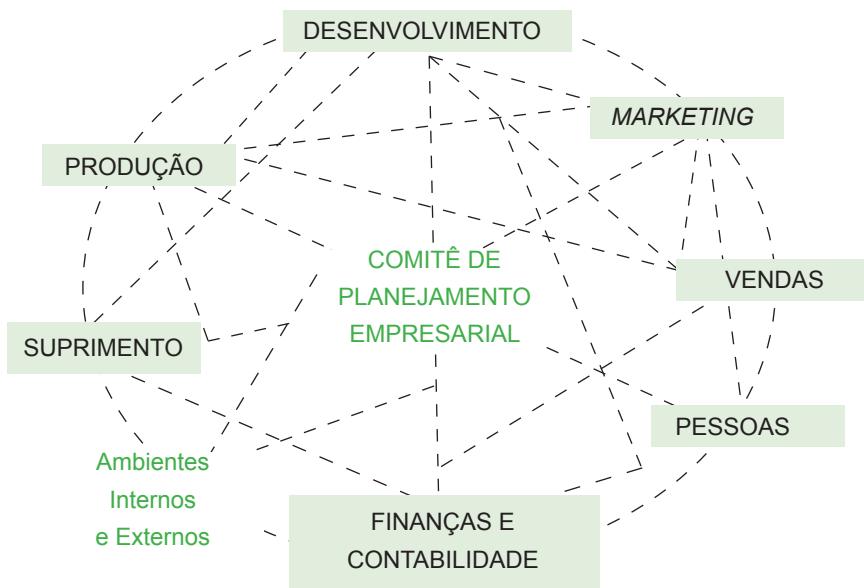
Controle é:

- a. comparar o planejado com o executado para medir a efetividade alcançada em relação ao planejado e identificar a necessidade de modificar o que foi planejado, alterando objetivos, estratégias e ações;
- b. estabelecer, além de parâmetros quantitativos (numéricos), também parâmetros qualitativos, ou seja, analisar por quais motivos os objetivos planejados foram, ou não, alcançados.

2 Áreas da empresa: Marketing – Vendas – Produção – Suprimento – Finanças e Contabilidade – Pessoas – Desenvolvimento

A seguir, identificam-se as áreas da empresa.

**Esquema:
Áreas da Empresa – Organograma em Rede**



3 Aplicando as funções da Administração às áreas da empresa

As empresas atuam numa cadeia de troca de valores também chamada de **mercado**, no qual fatores, recursos, públicos, agentes e diversos tipos de empresas criam um ambiente externo complexo. Esse ambiente influencia as áreas de operação da empresa de forma marcante e gera ameaças e oportunidades para seu ambiente interno.

Assim, para se poder conviver com sucesso e sobreviver de forma perene e sustentável nessa cadeia de troca de valores, uma empresa precisa definir e estruturar suas áreas e departamentos de forma adequada ao ambiente dessa cadeia.

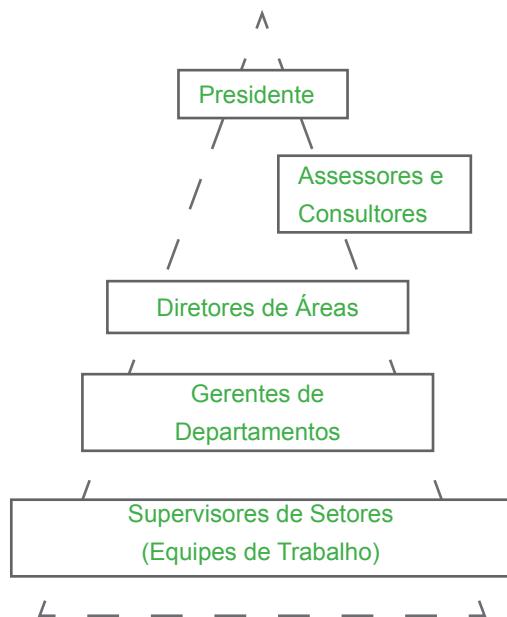
Para tanto, é preciso conhecer detidamente as atividades de cada uma das áreas e departamentos da empresa, e como as funções da Administração são aplicadas a elas. *Vide* a seguir:

Esquema: Funções da Administração Aplicadas às Áreas da Empresa



As funções da Administração são aplicadas às areas da empresa em seus respectivos níveis de hierarquia , conforme pode ser observado a seguir:

Esquema: Níveis de Hierarquia na Estrutura da Empresa



4 Áreas e departamentos

Cada área é composta por diversos departamentos, nos quais cada um desenvolve um processo de operação específico. A seguir o assunto será detalhado.

a. Marketing e Vendas

Marketing é a área da empresa que busca facilitar a venda de produtos (bens ou serviços) para um comprador (consumidor ou cliente) que busca a satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos. Para tanto, define, além do produto, seu preço, sua distribuição e sua comunicação.

Já *Vendas* é a área que cuida especificamente da distribuição do produto.

Seus departamentos são:

Área: *Marketing* – departamentos:

- Produtos (atuais e novos) – define os tipos de produtos, seus atributos, benefícios, razão de consumo, marca, embalagem, preço, desconto, financiamento, lucratividade, distribuição, comunicação (propaganda, relações públicas, promoção de vendas, *merchandising*)
- Pesquisa de *Marketing* – levanta informações sobre o desempenho do produto, o comportamento dos públicos-alvo, a atuação da concorrência e as alterações do ambiente de mercado

Área: Vendas – departamentos:

- Distribuição – define canais intermediários revendedores
- Logística – define estoque de produtos acabados, armazenagem, expedição, transporte, entrega do pedido
- Vendas – realiza vendas e relacionamentos com consumidores e clientes
- Serviços de pós-venda – fornece suporte técnico, assistência técnica, garantia

b. Produção e Suprimento

Produção é a área da empresa que transforma recursos em produtos (bens e serviço). A área de Suprimento é aquela que adquire os recursos utilizados pela produção. Seus departamentos são:

Área: Produção – departamentos:

- Desenvolvimento de projetos – produtos (bens e serviços)
- Engenharia de produto e de produção – especificação e detalhamento do produto e do processo de produção
- Capacidade de produção, economia de escala e quantidade a produzir
- Controle de qualidade durante o processo de produção
- Arranjo físico do local de produção, equipamentos e instalações, localização geográfica da fábrica
- Manutenção do local de produção

Área: Suprimento – departamentos:

- Rede de fornecedores
- Cotações e compras de materiais
- Estoques de materiais

c. Finanças e Contabilidade

Finanças e Contabilidade é a área que cuida da saúde econômica e financeira da empresa, com o propósito de valorizar seu patrimônio e maximizar sua taxa de retorno sobre seus investimentos. Seus departamentos são:

Área: Finanças e Contabilidade – departamentos:

- Demonstração de resultados – apura as receitas e os gastos (custos, despesas e investimentos) da empresa e, pela diferença, calcula o resultado (lucro ou prejuízo). O ponto de equilíbrio ocorre quando a receita é igual ao gasto e a diferença é igual a zero
- Crédito e cobrança, e fluxo de caixa – projeta as entradas (contas a receber) e saídas (contas a pagar) de moeda na empresa. Com isso, projeta para um período de “x meses” qual será a disponibilidade de moeda da empresa (positiva ou negativa) para saldar seus compromissos futuros
- Balanço patrimonial – define os ativos, haveres e direitos da empresa, bem como os passivos + patrimônio líquido, deveres e obrigações da empresa junto aos públicos com quem a mesma se relaciona
- Orçamento – prevê, para todas as áreas da empresa, as receitas e despesas que suas atividades e processos vão gerar
- Investimentos / Imobilizados – estuda a necessidade de adquirir haveres e tecnologias, entre outros, e também a captação de recursos, para desenvolver e manter a sobrevivência da empresa
- Aplicações – aplica moeda no mercado financeiro para obter receitas financeiras e para proteger seus recursos monetários da inflação

d. Pessoas

É a área que cuida de gente e de seu toque humano.

Numa empresa, quando seu expediente é encerrado e as pessoas saem, tudo cessa; no dia seguinte, quando as pessoas entram, tudo começa a se movimentar, a funcionar e a acontecer, por meio do toque humano e da aplicação dos conceitos de Administração.

Imagem



Essa área tem a peculiaridade de aplicar as funções da Administração a cada uma das áreas da empresa e a cada um de seus departamentos, no sentido de dar apoio ao desenvolvimento a todas as pessoas da empresa, indistintamente. Seus departamentos são:

Área: Pessoas – **departamentos:**

- Recrutamento e Seleção – busca pessoas qualificadas para exercerem o cargos que a estrutura e organização da empresa possui. Cuida da documentação e das normas previstas e exigidas pela legislação trabalhista
- Competências, conhecimento e capacitação – define as competências da empresa e das pessoas e, por meio do fornecimento de conhecimento e de treinamento (educação corporativa), aumenta o grau de competência da empresa e das pessoas. Isso propicia uma Administração participativa e o comprometimento de todos na empresa, na busca dos objetivos e resultados planejados. A consequência é a sobrevivência perene das pessoas e da empresa

- Plano de carreira – define as oportunidades que a empresa oferece para as pessoas crescerem na mesma
- Estrutura hierárquica (organograma) de áreas, departamentos e setores – constrói a estrutura para obter integração, interação, sinergia, eficiência, eficácia e efetividade das pessoas na empresa
- Descrição de cargo – descreve as funções de cada pessoa, ou seja, as tarefas que uma pessoa deve executar em seu trabalho
- Relacionamento social e humano – aplica programas do tipo a todas as áreas e departamentos da empresa, para prover a comunicação, motivação e liderança entre todas as pessoas. Com isto, promove a integração e interação entre todos na empresa e em toda sua organização e estrutura, ou seja, em rede
- Avaliação de desempenho – realiza avaliações com o objetivo de fazer correções e, com isto, aumentar o grau de desempenho das pessoas
- Remuneração – analisa a prática salarial do mercado de trabalho e as competências da pessoa para definir um salário justo e equilibrado. Adota uma remuneração (salário) composta por uma parte fixa (em moeda), outra parte em benefícios (vale alimentação, seguro saúde etc.) e um incentivo (em moeda ou produto) quando uma meta específica e extra, objetivada pela empresa, for alcançada
- Saúde, segurança e higiene – monta esquema que garanta qualidade de vida no ambiente de trabalho
- Pós-emprego – provê recolocação para os que deixam a empresa

e. Desenvolvimento

Essa área se ocupa em administrar departamentos que desenvolvem funções que são aplicadas ou utilizadas por todas as demais áreas da empresa, indistintamente. Seus departamentos são:

Área: Desenvolvimento – **departamentos:**

- Pesquisa global e gestão do sistema de informação e do conhecimento – busca constante de informações e conhecimentos sobre o ambiente externo da empresa

- Tecnologia da informação – supre a empresa de equipamentos e programas de informática para tornar possível a Administração integrada de suas operações
- Geração de negócios (novos produtos e novos mercados) e Aquisição de tecnologia – busca permanente desses elementos para manter a empresa atualizada, e com isto garantir sua sobrevivência perene
- Controladoria – cria um sistema de informação (via ERP) que contém dados (estatísticas) administrativos, contábeis, financeiros, econômicos, comerciais e produtivos de todas as atividades de operação desenvolvidas pela empresa, bem como diversos dados externos. Esses dados são estruturados, comparados e analisados, criam uma visão global e passam a suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores, para a tomada de decisões. São ainda a base para a determinação da Taxa de Retorno sobre Investimento (TRI) da empresa (lucratividade)
- Qualidade e Auditoria – inspeciona todos as normas, procedimentos e projetos de todos os processos e atividades de operação da empresa, tanto administrativos como produtivos. Busca falhas, erros e fraude, para com isto adotar medidas corretivas
- Jurídico – provê a empresa de instrumentos do Direito, para defender os interesses da sociedade e seus próprios interesses
- Governança corporativa – cria relacionamento e gerencia a conciliação dos interesses de seus diversos públicos

f. Comitê de Planejamento Empresarial (CPE)

Cada área da empresa (*Marketing*, Vendas, Produção, Suprimento, Finanças e Contabilidade, Pessoas e Desenvolvimento) cria o planejamento de sua área.

O Comitê de Planejamento Empresarial, composto por representantes de todas as áreas da empresa, analisa e valida o planejamento de cada área. Esses planejamentos reunidos compõem o planejamento global da empresa.

Esse comitê pode ainda contar com assessorias e consultorias, se necessárias.

O assunto “Planejamento da Empresa – Plano de Negócio” será detalhado no capítulo 4.

Exercício proposto

Com base no que foi exposto no item 4 deste capítulo, preencha o quadro a seguir, demonstrando como cada função da Administração é exercida, em cada uma das áreas e departamentos da sua empresa ou da empresa em que trabalha.

Demonstre também os níveis hierárquicos de suas pessoas.

Áreas da Empresa				
Funções da Administração	MARKETING	PRODUÇÃO	FINANÇAS E CONTABILIDADE	PESSOAS
	VENDAS	SUPRIMENTO		DESENVOLVIMENTO
PLANEJAMENTO	x	x	x	x
ORGANIZAÇÃO	x	x	x	x
DIREÇÃO	x	x	x	x
CONTROLE	x	x	x	x

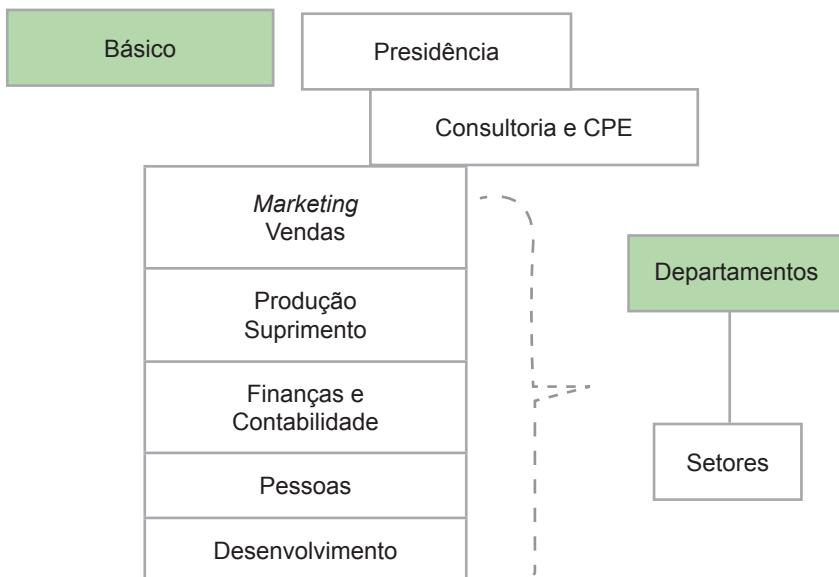
As quatro funções da Administração são aplicadas a cada uma das áreas da empresa, e a cada um de seus respectivos departamentos, em seus diversos níveis hierárquicos

5 Temas relacionados com as funções da Administração e as áreas da empresa

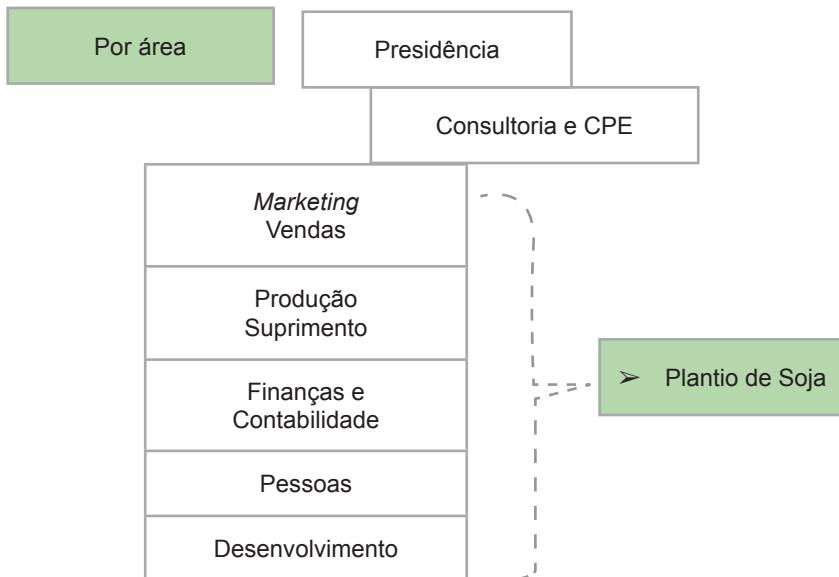
A seguir, são apresentados diversos temas relevantes que facilitam a aplicação das funções da Administração às áreas, aos departamentos e setores da empresa.

- Onze tipos de organograma que podem ser utilizadas pelas empresas para definir sua estrutura organizacional, dependendo de sua cultura, de sua missão e visão, de seus objetivos, estratégias e ações, e do tipo de seus produtos. São eles:

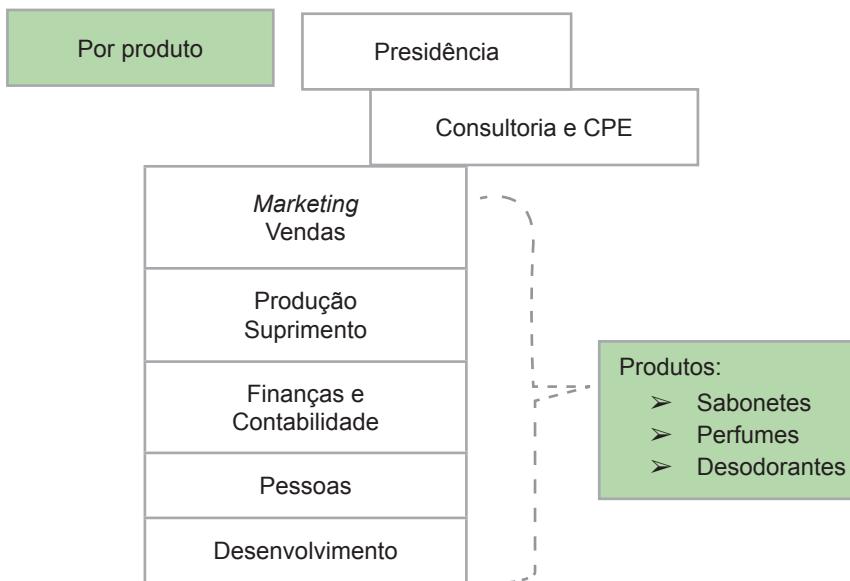
→ Quadro



→ Quadro



Em cada departamento, existem setores especializados, para administrar cada uma das áreas

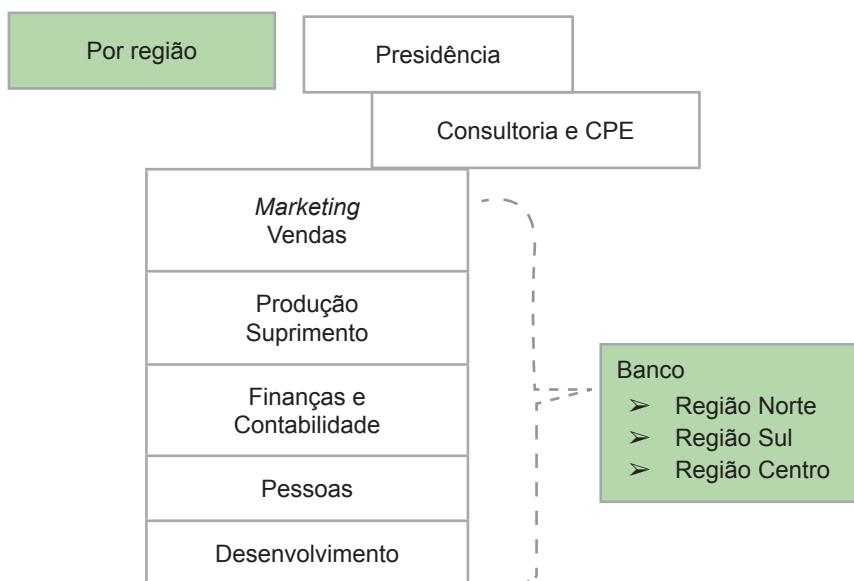


Em cada departamento, existem setores especializados, para administrar cada um dos produtos

→ Quadro

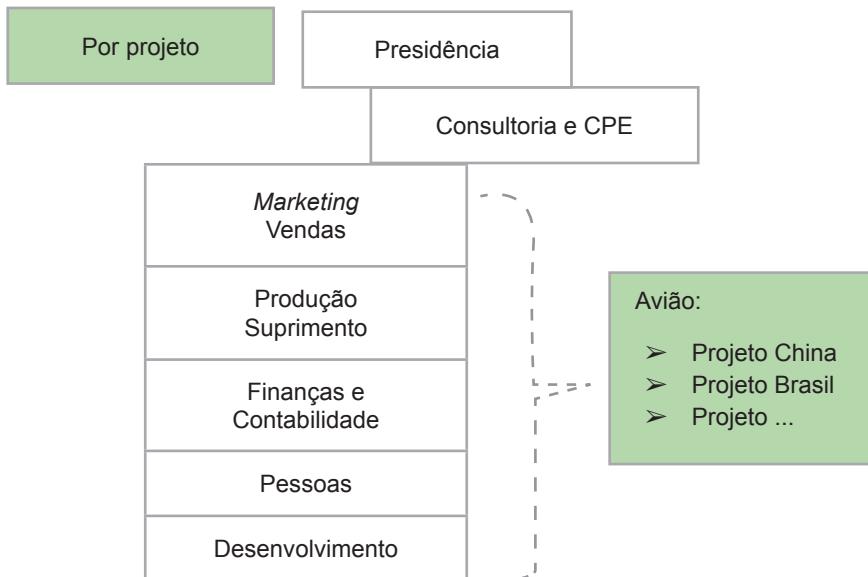


Em cada departamento, existem setores especializados, para administrar cada um dos mercados

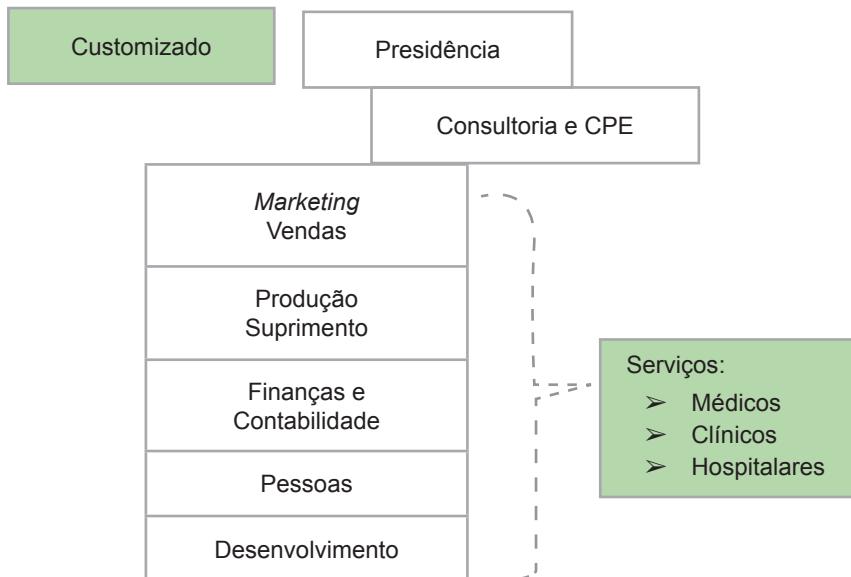


Em cada departamento, existem setores especializados, para administrar cada um das regiões

→ Quadro

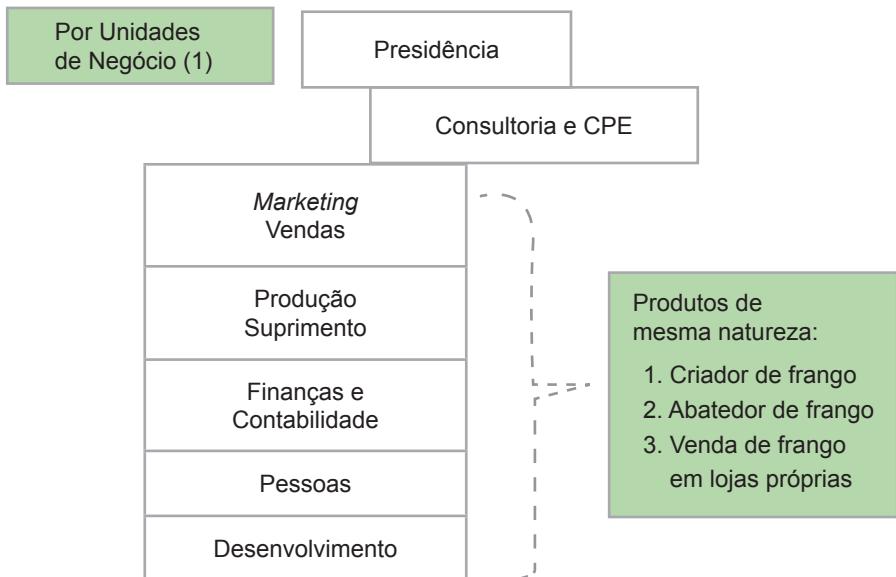


Em cada departamento, existem setores especializados, para administrar cada um dos projetos

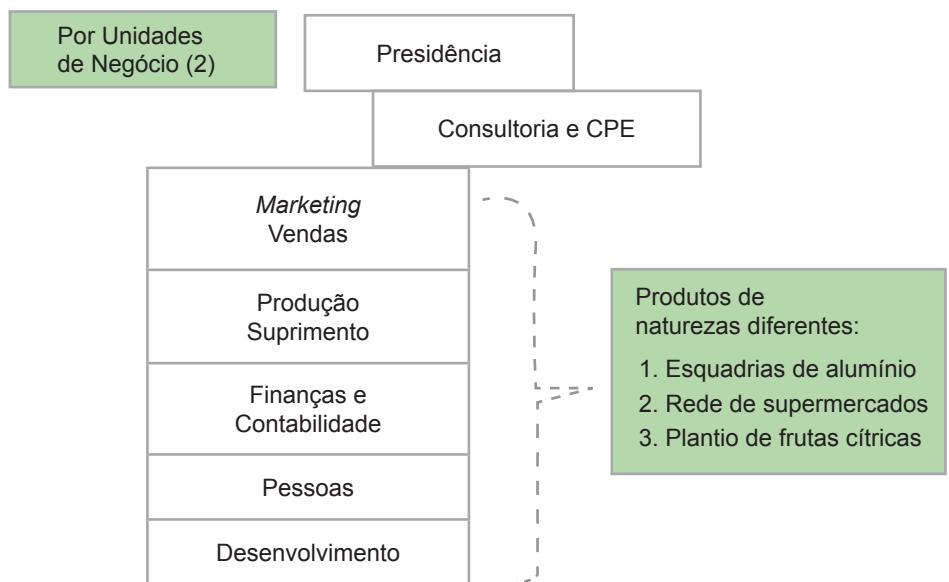


Em cada departamento, existem setores especializados, para administrar cada um dos serviços

→ Quadro



Existe uma Unidade de Negócio específica para cada produto



Existe uma Unidade de Negócio específica para cada produto

b. Traços e faces da liderança

A liderança é a capacidade de direção, comando e coordenação que uma pessoa tem ao aplicar “gestão de pessoas”, quando essas pessoas estão na execução de suas tarefas de trabalho. A seguir, são comentados vários tipos de liderança exercida por uma pessoa sobre outras pessoas.

- possessiva: existe o abuso de poder em benefício próprio e em busca de segurança
- autoritária: predomina a centralização de poder e da decisão por falta de confiança e de autocrítica
- democrática: quando o poder é dividido e prevalece a inovação e a competência das pessoas do grupo, na fundamentação das decisões. Prevalece a colaboração e o consenso
- liberal: busca de fama através de conduta populista
- técnica: líder possui profundo conhecimento da área em que atua. Pessoa pragmática
- carismática: líder possui capacidade de estabelecer integração entre as pessoas da equipe e de motivá-las por resultados
- decisiva: a decisão é tomada e comunicada
- por convencimento: quando é aplicada a técnica de convencer o grupo sobre a decisão a ser tomada
- de sugestões: quando o fato é apresentado, o grupo faz sugestões e a decisão é tomada pelo líder
- grupal: quando o fato é apresentado, o grupo debate e decide
- de autogestão: o grupo debate e decide dentro de regras pré-estabelecidas
- de tarefa: considera a necessidade da tarefa ser cumprida e praticamente não considera o valor das pessoas
- por pessoas: exatamente o contrário da anterior
- de tarefas e por pessoas: gera equilíbrio
- de recompensa: procura atingir os objetivos da empresa através da oferta de benefícios tais como: promoções, comissões, reconhecimento e elogios
- formal: funciona através de organograma e da definição de tarefas, de atribuições, de procedimentos e de responsabilidades

- informal: rede de relacionamento estabelecida entre as pessoas das diversas áreas da empresa, de forma espontânea e segundo a conveniência de cada grupo. Esses relacionamentos podem ocorrer dentro e fora da empresa e podem assumir diversas formas: brincadeiras, jogos, estudo, disse-me-disse, amizade, namoro, boatos, negócios, ajuda psicológica entre outros
- motivacional: parte da ideia de que a motivação é da pessoa e só ela consegue gerá-la, mas que o líder pode criar situações que facilitem o surgimento dessa motivação

c. Tomada de decisão e solução de problemas

Para exercer os papéis, as funções e responsabilidades descritas acima é importante adotar o processo de tomada de decisão e solução de problemas. Esse processo considera as seguintes fases:

- definição do problema
- análise de suas causas
- criação e avaliação de alternativas para solução do problema
- decisão pela escolha de uma alternativa
- aplicação da alternativa
- análise da solução encontrada
- aplicação de outras alternativas até encontrar a solução ideal, quando necessário

d. Pesquisa operacional

É um ramo da Matemática Aplicada que faz uso de modelos matemáticos, estatísticos e de algoritmos. A pesquisa operacional busca integrar todas as variáveis de influência em uma decisão, bem como identificar alternativas de decisão, evidenciando seus prós e contras, facilitando assim a escolha da melhor alternativa, ou seja, a mais provável para a solução de um determinado problema, em determinadas condições de risco.

e. Teoria dos jogos

Teoria dos jogos é um ramo da Matemática Aplicada que estuda situações estratégicas nas quais os jogadores escolhem diferentes ações na tentativa de melhorar seu retorno. Inicialmente desenvolvida como ferramenta para compreender comportamento econômico, a Teoria dos jogos é hoje usada em diversos ramos do conhecimento.

Essa teoria procura encontrar estratégias racionais em situações em que o resultado não depende só da estratégia de um agente e das condições de mercado, mas também das estratégias escolhidas por outros agentes.

Na Economia, a Teoria dos jogos tem sido usada para examinar a concorrência e a cooperação entre grupos de empresas. Na Administração, tem sido usada para analisar o ambiente externo que envolve a empresa.

Um campo relacionado com a Teoria dos jogos é a Teoria da decisão, aplicada a vários campos do conhecimento. É muito utilizada pela Psicologia do consumidor para estudar o comportamento e os fenômenos psíquicos das pessoas que tomam as decisões racionais, emocionais ou abstratas

f. CPM / PERT

→ Quadro

1. O CPM / PERT é uma técnica de planejamento que ordena e coordena as atividades de um processo ou projeto, determinando a sequência lógica de cada atividade.
2. No exemplo a seguir, percebe-se que: 1) a atividade B só pode começar quando a atividade A estiver concluída; 2) a atividade C só pode começar quando a atividade B estiver concluída.
3. Já a atividade D pode começar junto com a A e terminar junto com a B, pois só será feita no início da c
4. As atividades A, B e C constituem o caminho crítico do processo , mas não a atividade D, porque possui folga para ser realizada.

CPM / PERT – fabricação de sabonete – em dias

Atividade	D - Desenhar e comprar as embalagens	
Tempo	0	22
Duração	10	
Folga	$22-10=12$	

Atividade	A - Comprar e receber as matérias-primas	
Tempo	0	20
Duração	20	
Folga	0	

Atividade	B - Produzir os sabonetes	
Tempo	20	22
Duração	2	
Folga	0	

Atividade	C - Embalagem e estocagem	
Tempo	22	23
Duração	1	
Folga	0	

Caminho crítico →

g. Controles

O Enterprise Resource Planning (ERP)* é uma plataforma de software que integra as diversas áreas, departamentos e setores de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todos os dados e de todas as informações sobre as atividades, operações e processos da empresa.

Dessa forma, as funções da Administração (planejamento, organização, direção e controle) e as áreas da empresa (*Marketing*, Vendas, Produção, Suprimento, Finanças e Contabilidade, Pessoas e Desenvolvimento) podem ser controladas, e isto permite a correção, em tempo real, dos aspectos que afetam negativamente o desempenho da empresa.

Permite, também, comparar o que foi planejado com o executado para medir a efetividade alcançada em relação ao planejado, e identificar a necessidade de modificar o que foi planejado, alterando objetivos, estratégias e ações.

Os controles estabelecidos não devem ser somente quantitativos (numéricos), mas também qualitativos, ou seja, deve-se saber por quais motivos os objetivos planejados foram ou não foram alcançados.

* ERP = Enterprise Resource Planning = Planejamento de Recursos Empresariais



4 Planejamento da empresa – plano de negócio

“Planejar o futuro é começar a construí-lo hoje”.

Peter Drucker

“A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo”.

Gloria Perrier-Châtelain

Como já foi visto no capítulo 2, planejamento é a definição e adoção, por parte de todos na empresa, de objetivos, estratégias e ações orientadas pelo ambiente externo de seu mercado e pela missão de seu negócio, que serão utilizadas em suas operações e tomada de decisões.

É criar uma forma de conduzir o ambiente interno da empresa (suas áreas, seus recursos, sistemas, processos e projetos), para com isto alcançar seus objetivos, sua competitividade, sobrevivência perene e sustentabilidade.

A seguir, um modelo básico de planejamento da empresa e logo depois um estudo de caso – planejamento da Editora Veras – para exemplificar como esse assunto é tratado de forma operacional e como é desenvolvido na prática.

Esse modelo pode ser utilizado no desenvolvimento de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Administração.

O planejamento da empresa apresentado neste capítulo utilizou as várias matrizes que podem ser aplicadas para captar informações do ambiente externo e interno da empresa (mercado). Essas matrizes são apresentadas na parte 3 deste capítulo.

1 Modelo básico de planejamento da empresa (plano de negócio)

O modelo básico é composto pelos seguintes itens:

a. Análise conjuntural e estrutural da empresa no presente

- ❖ Histórico
- ❖ Missão, visão, valor, cultura
- ❖ Estrutura – unidades de negócios – processo de operação
- ❖ Cadeia de troca de valores
- ❖ Oportunidades e ameaças (ambiente externo)
- ❖ Forças e fraquezas (ambiente interno)
- ❖ Pesquisa e gestão da informação e do conhecimento – Tecnologia da Informação (TI) – Aquisição de tecnologia – Desenvolvimento de novos negócios (produtos e mercados)
- ❖ Segmentação e dimensionamento quantitativo e qualitativo do mercado
- ❖ Públicos-alvo e mercado-alvo
- ❖ Participação de mercado
- ❖ A empresa e a concorrência – análise dos elementos de *Marketing*: produto, preço, distribuição e comunicação

b. Planejamento das áreas da empresa: *Marketing*, Vendas, Produção, Suprimento, Finanças e Contabilidade, Pessoas, Desenvolvimento

c. Planejamento global da empresa

d. Estratégia de crescimento e de sustentabilidade – exemplo:

Frigorífico Saude: abatedor de frango que vende para atacadistas e varejistas, pode escolher uma ou mais estratégias alternativas.

- ❖ Ampliação de mercado (produto atual/mercado atual): divulgar que sua marca de carne de frango tem menor teor de gordura que outros tipos de carne
- ❖ Penetração de mercado (produto atual/novo mercado): vender frango para empresas que fornecem alimentação aos seus funcionários no local de trabalho
- ❖ Ampliação do portfólio de produto (novo produto/mercado atual): fabricar linguiça de frango
- ❖ Diversificação (novo produto/novo mercado): exportar linguiça de frango para países asiáticos
- ❖ Vertical (para trás): criar frango
- ❖ Vertical (para frente): vender frango através de lojas próprias
- ❖ Horizontal: aliança/fusão/aquisição de empresa concorrente
- ❖ Concêntrica: abater, além de frango, peru, chester, coelho, porco
- ❖ Ao lado: produzir embalagens específicas para acondicionar carnes
- ❖ Conglomerada (unidades de negócios distintas) - Unidade 1: esquadrias de alumínio; Unidade 2: rede de supermercados; Unidade 3: plantio de frutas cítricas; Unidade 4: rede de laboratórios de exames clínicos
- ❖ Abandono de produtos, mercados e negócios em decadência ou superados: não mais criar frango confinado e com alto teor de gordura
- ❖ Buscar novas tecnologias para seus produtos, mercados e negócios: criar frango com rações e tecnologia que geram baixo teor de gordura no produto

e. Estratégia de competição-concorrência – exemplo:

- ❖ Líder de mercado: Bradesco, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Itaú
- ❖ Desafiante de mercado: Santander
- ❖ Seguidor de mercado: Citi, Votorantim

- ❖ Ocupante de nichos de mercado: Safra

f. Estratégia de posicionamento – exemplos:

- ❖ Na fábrica, produzimos sabonete (bem de consumo)
Na loja, vendemos beleza e poder de conquista
- ❖ Na fábrica, produzimos tratores (bem industrial)
No mercado, vendemos movimentação de maior quantidade de carga com menor gasto de combustível
- ❖ No campo, produzimos jogo de futebol (serviço)
No estádio, vendemos diversão, prazer em torcer e orgulho por conquistas

2 Planejamento da Editora Veras (plano de negócio), de acordo com o modelo analisado anteriormente

Estudo de caso

Primeira Parte – Análise conjuntural e estrutural da empresa no presente

❖ Histórico

Empresa de porte médio, 130 funcionários, completa cinquenta anos de vida. Dada sua recente queda de vendas, a primeira em toda sua história, resolve adotar um sistema de planejamento formal, hoje informal. O relacionamento entre seus funcionários é pequeno, o que gera pouca integração entre suas diversas áreas. Inicia também o processo de sucessão de seu principal executivo (com setenta anos) e acionista majoritário.

❖ Missão – visão – valor – cultura

Editar livros de Direito, em todas as suas especialidades, cujos conteúdos favoreçam a melhoria do ensino técnico profissional, contribuindo assim para o crescimento da educação e da cultura no país.

Investir tempo e recursos na criação, evolução e difusão da informação e do conhecimento jurídico adaptado à nossa realidade

socioeconômica, e que possa proteger a sociedade brasileira de forma efetiva.

❖ Estrutura da empresa

Conselho de acionistas:

Composto por quatro membros da mesma família (81% das ações); seu presidente detém 31%; o vice-presidente, 20%; os demais, 15% cada um; 19% das ações estão distribuídas entre trinta acionistas fora da família.

Atribuições:

- ✓ Definição do negócio
- ✓ Definição de investimentos financeiros e patrimoniais
- ✓ Definição da taxa de retorno sobre investimento (TRI)
- ✓ Conciliação dos interesses dos públicos da empresa (responsabilidade social – governança corporativa): alunos, professores e autores, profissionais, empresários, bibliotecas e livrarias, associações e sindicatos de classe, igrejas e instituições de ensino, pessoas (grupos sociais – sociedade), formadores de opinião, governo (políticos), veículos de comunicação, fornecedores, funcionários, acionistas

Grupo de gestão

Dirigido por um presidente (o acionista que detém 31% das ações), três diretores (um acionista com 20% das ações e dois profissionais contratados) e cinco gerentes (profissionais contratados, dois deles com mais de 25 anos de casa).

Atribuições:

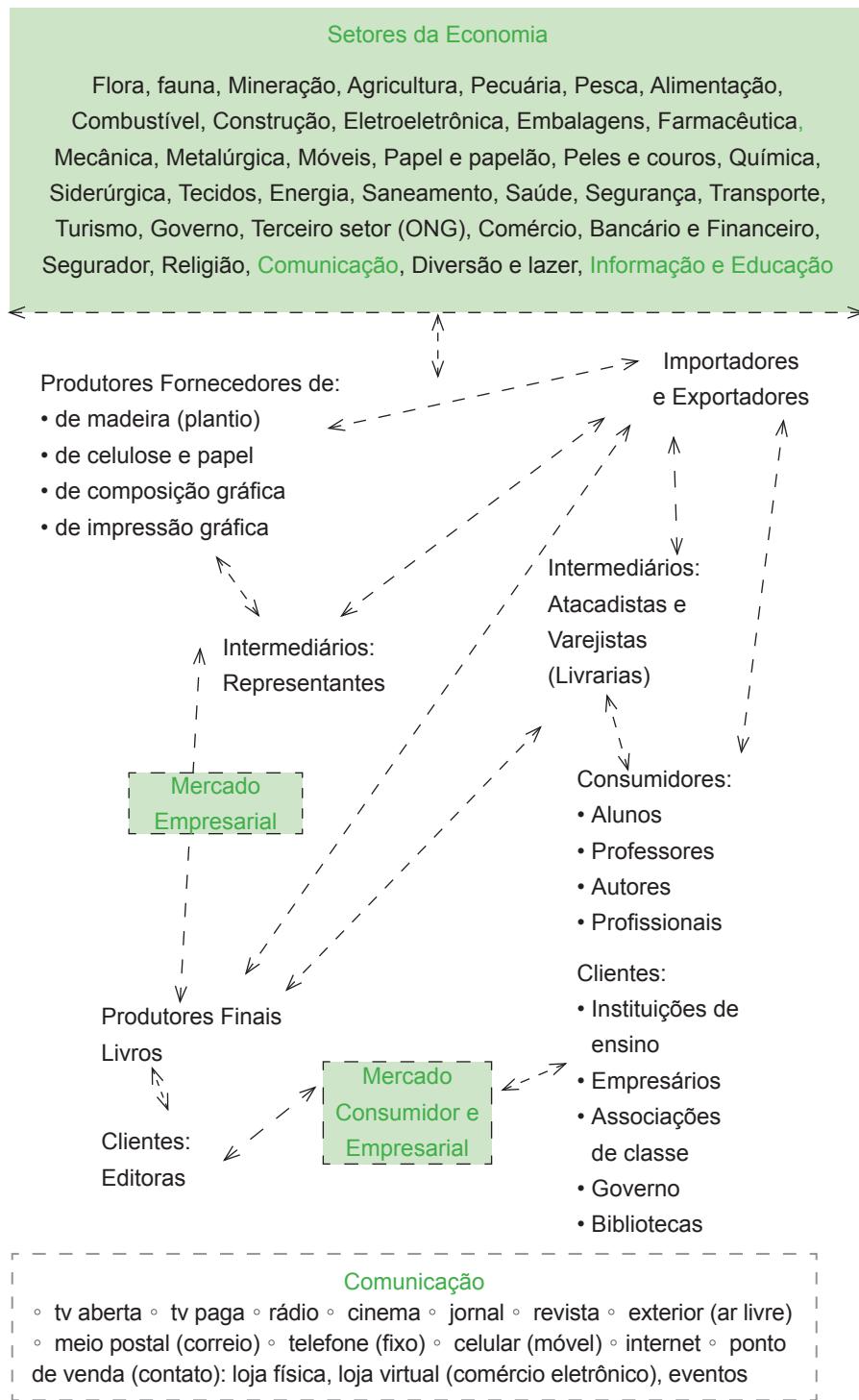
- ✓ Planejar, definir e aprovar os objetivos e a estratégia global da empresa e de suas respectivas áreas
- ✓ Criar e implantar planos de ação; relatar seus desempenhos

→ Quadro

Áreas e processos de empresa

MARKETING	DESENVOLVIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - captação de autores - novos livros, novas edições - nome do livro - capa e embalagem - preço - previsão de vendas e distribuição - comunicação - estatísticas e pesquisas 	<ul style="list-style-type: none"> - tecnologia informação (TI) - aquisição de tecnologia - lucratividade (TRI) - controles <p style="text-align: center;">PRODUÇÃO (terceirizada)</p> <ul style="list-style-type: none"> - revisão ortográfica - composição gráfica - impressão
VENDAS	FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - canais de vendas - logística - pré-venda, venda e pedidos - serviços de pós venda - divulgação e promoção - 12 filiais 	<ul style="list-style-type: none"> - contabilidade - crédito - cobrança - aplicações <p style="text-align: center;">RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - recrutamento - seleção - remuneração - segurança - saúde – higiene - estrutura e organização

❖ Esquema: Cadeia de troca de valores – Visão setorial – Mercado de livros científicos, técnicos e profissionais



- ❖ Oportunidades e ameaças para a Veras (ambiente externo avaliado pela matriz SWOT)

☛ OPORTUNIDADES

- ✓ Crescente interesse dos alunos pela aquisição de conhecimento, para com isto obter maior sucesso profissional
- ✓ Crescente número de pessoas interessadas nos cursos de ensino a distância, mais baratos e de menor duração
- ✓ Leitor em busca de livros mais básicos, mais operacionais (com exercícios, exemplos e estudo de casos), menos acadêmicos, menos teóricos e mais baratos. Isto requer livros cada vez mais direcionados a nichos específicos de mercado, com menor número de páginas, menor tiragem e menor preço de capa
- ✓ Crescente venda de livros pela internet

☛ AMEAÇAS

- ✓ Uso abusivo de fotocópias
- ✓ Livrarias orientadas para a venda de diversos produtos diferentes de livros
- ✓ Livrarias orientadas, também, para a venda de livros de grandes tiragens
- ✓ Pasta de professores voltadas para apostilas e transparências
- ✓ Poder aquisitivo restrito e pequena prioridade do livro na hierarquia das necessidades e desejos do leitor
- ✓ Leitores (alunos, professores e profissionais) com escolaridade e preparo insuficientes para absorver conteúdos mais avançados
- ✓ Livro eletrônico começando a ser disponibilizado gratuitamente ou a preço acessível, e também de forma ilícita, na internet, podendo ser impresso em partes ou no todo, ou lido na tela do computador
- ✓ Uso da internet, em vez do livro, para buscar informação e conhecimento
- ✓ Preço médio de venda decrescente afetando a saúde do capital de giro

- ❖ Forças e fraquezas da Veras (ambiente interno avaliado pela Matriz SWOT)

➡ FORÇAS

- ✓ Marca com imagem de qualidade e de tradição;
- ✓ Catálogo com 1.500 títulos, cobrindo todas as áreas do Direito, composto de livros básicos e mais baratos (40%) e de livros avançados e mais caros (60%)
- ✓ Doze filiais com estoque sediadas nas principais regiões do país para:
- ✓ Visitar constantemente os públicos-alvo e com isto divulgar seu catálogo
- ✓ Visitar e suprir com rapidez as livrarias dos grandes centros e das cidades menores (em torno de 3.000 livrarias).

➡ FRAQUEZAS

- ✓ Pouca integração entre as áreas da empresa e o trabalho dos funcionários
- ✓ Capital de giro em queda
- ✓ Pouca divulgação e penetração entre profissionais e empresários

❖ Segmentação e dimensionamento do mercado de ensino superior

→ Quadro

segmentação por:	
dados básicos 1	nº
inscrições	5.500.000
vagas oferecidas	3.000.000
ingressos (1)	1.750.000
matrículas (2)	4.680.000
concluintes	740.000
desistentes (3)	800.000
instituições	2.270
cursos oferecidos	22.100
professores	317.000
(1) somente 58% das vagas são preenchidas	
(2) 16% dos matriculados concluem o curso	
(3) 17% dos matriculados desistem a cada ano	

→ Quadro

segmentação por:			
dados básicos 2	instituições	cursos	matrículas
capital	36%	34%	45%
interior	64%	66%	55%
rede privada	89%	66%	74%
rede pública	11%	34%	26%
diurno			39%
noturno			61%
feminino			56%
masculino			44%
classe A/B			30%
classe C			40%
classe D/E			30%
vocação mal definida			40%
vocação bem definida			60%
boa formação escolar			50%
má formação escolar			50%

Tabela

segmentação por:	
professores	
feminino	44%
masculino	56%
graduação	12%
especialização	28%
mestrado	40%
doutorado	20%

Tabela

segmentação por:			
Áreas de conhecimento – mercados	matrículas	tendência	%–
Administração	786.000	estagnado	17%
Comunicação social	205.000	crescente	4%
Contabilidade	180.000	estagnado	4%
Direito	590.000	crescente	13%
Economia	55.000	decrescente	1%
Agricultura e veterinária	106.000	crescente	2%
Ciências, matemática, computação	393.000	crescente	8%
Ciências sociais	149.000	crescente	3%
Educação e pedagogia	893.000	decrescente	19%
Engenharia	372.000	estagnado	8%
Humanidades e artes	166.000	crescente	4%
Saúde e bem-estar social	694.000	crescente	15%
Serviços	91.000	estagnado	2%
Total	4.680.000	cresc: 5% ao ano	100%

Tabela

segmentação por:		
tipos de curso	matrículas	cursos
graduação presencial	4.680.000	estagnado
graduação a distância	405.000	crescente
especialização	285.000	estagnado
mestrado	60.000	crescente
doutorado	30.000	crescente
total*	5.460.000	cresc: 5% ao ano
* matrículas em direito	710.000	

Tabela

segmentação por:			
setores de mercado	un 1000	%	\$1.000
religiosos	26.000	10%	
técnicos (área de direito)	4.500	2%	
técnicos (outras áreas)	15.500	6%	
obras gerais	50.000	20%	
didáticos	49.000	19%	
total	145.000	57%	
didáticos/governo	110.000	43%	
total	255.000	100%	2.400.000
tendência: crescimento de 5% ao ano			PIB \$1000 =
			1.380.000.000
			0,17%

Tabela

potencial de mercado: população brasileira distribuída por:			
	até 14	26%	49 mi
idade	15-29	26%	50 mi
	30-34	23%	43 mi
	45-59	16%	30 mi
	60-74	7%	14 mi
	75+	2%	4 mi
		100%	190 mi
sexo	homem	49%	93 mi
	mulher	51%	97 mi
		100%	190 mi
classe socioeconômica	domicílios	habitantes	% renda
A/B	10 mi	29 mi	45%
C	20 mi	101 mi	40%
D/E	9 mi	60 mi	15%
Total	39 mi	190 mi	100%
85% dos brasileiros adultos não tem curso superior e tem em média 6,7 anos de estudo. Essa pequena escolaridade traz como consequência dificuldade em:			
a. entender e fazer argumentos lógicos e abstratos b. ter lembrança musical e memória visual c. ler textos longos e complexos d. usar matemática básica e interpretar gráficos e tabelas			
mi = milhões			

→ Quadro

potencial de mercado de livros	
a.	população brasileira: 190 mi
b.	compradores: 21 mi
c.	livros comprados: 145 mi
d.	leitores: 31 mi
e:	31 mi leitores / 21 mi livros = 1,5 leitores por livro
f.	145 mi / 21 mi = 7 livros por comprador
g.	mercado potencial de livros de Direito: (710.000 matrículas + 910.000 advogados) vezes 3,5 livros <i>per capita</i> = 5.670.000 livros
h.	mercado total = 4.500.000 livros

❖ Públicos-alvo

Alunos – professores – instituições de ensino – autores – profissionais – empresários – associações de classe – governo – bibliotecas – livrarias.

❖ Mercado-alvo – Cursos

- a. graduação: bacharel, tecnológico e sequencial
- b. pós-graduação: mestrado e doutorado
- c. pós-graduação: especialização e MBA
- d. educação corporativa
- e. ensino a distância

❖ Participação de mercado

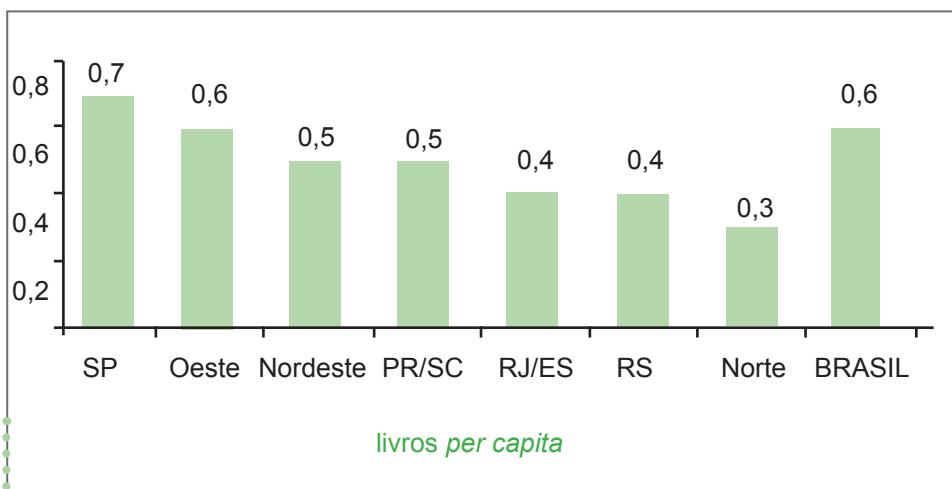
Tabela

participação de mercado – livros de Direito					
editoras	ano atual			ano projetado	
	unidades	%	\$1000	unidades	%
Veras	900.000	20%	29.250	1.050.000	22%
Alfa	1.100.000	26%	39.600		
Beta	650.000	14%	22.750		
Delta	550.000	12%	14.025		78%
Gama	400.000	9%	16.000		
Outras	900.000	18%	23.500		
Total Direito	4.500.000	100%	145.125	4.837.500	100%

- ➡ **Concorrência – direta:** quatro editoras grandes (nacionais e estrangeiras) e quase cinquenta de médio e pequeno porte
- ➡ **Concorrência – indireta:** TV, rádio, revista, jornal, internet, viagens.

Tabela

mercado aparente Veras							
filiais	Regiões/ estados	nº matriculas (1)	nº profissionais (2)	%	vendas (unid) (3)	%	(3)/[(1)+(2)] livros per capita
1-2-3	SP	217.733	279.067	31%	360.000	40%	0,7
4-5	Oeste	131.587	168.653	19%	189.000	21%	0,6
6-7	Nordeste	101.293	129.827	14%	108.000	12%	0,5
8	PR/SC	88.897	114.053	13%	99.000	11%	0,5
09-10	RJ/ES	88.987	114.053	13%	81.000	9%	0,4
11	RS	53.013	67.947	7%	45.000	5%	0,4
12	Norte	28.400	36.400	4%	18.000	2%	0,3
	BRASIL	710.000	910.000	100%	900.000	100%	0,6



❖ A empresa e a concorrência – análise dos elementos de Marketing: produto, preço, distribuição e comunicação

a. Produto

Através da matriz Fatores Críticos de Sucesso (FCS), observa-se que as editoras Veras e Alfa são as que mais atributos de produto oferecem a seus públicos-alvo.

→ Quadro

produtos disponíveis - atributos - FCS		
editoras	livros em catálogo	
		(a) livro texto: de acordo com a grade curricular das disciplinas lecionadas nos cursos de Direito
		(b) livro profissional: abordando temas necessários para o exercício da profissão no dia a dia
		(c) materiais complementares gratuitos disponibilizados no <i>site</i> da editora: leis, exemplos, exercícios, transparências de aulas etc.
Veras	700	(a)+(b)+(c)
Alfa	910	só (a)+(b)
Beta	506	só (a)+(c)
Delta	428	só (b)+(c)
Gama	311	só (b)
Total	2.855	

→ Quadro

especialidades disponíveis		Veras	Alfa	Beta	Delta	Gama
1	Direito constitucional	sim	sim	0	sim	sim
2	Direito administrativo	sim	sim	0	sim	sim
3	Direito civil	sim	sim	0	sim	0
4	Direito penal	sim	sim	0	sim	0
5	Direito empresarial	sim	sim	sim	0	0
6	Direito do consumidor	sim	sim	sim	0	0
7	Direito do trabalho	sim	sim	sim	0	0
8	Direito tributário	sim	sim	sim	0	0
9	Direito internacional	sim	sim	0	0	0
10	Direito econômico	sim	sim	0	0	0
11	Direito eleitoral	sim	sim	0	0	0
12	Outras	sim	sim	sim	sim	0

Através da matriz BCG, observa-se que as editoras Veras e Alfa são as que possuem portfólio de produtos mais equilibrados.

→ Quadro

produto							
editoras	livros em catálogo	matriz BCG: fases				Desenvolvimento de novos produtos	
		Interrogação	Estrela	Sustentador	Declinante		
		ciclo de vida do produto					
		introdução	crescimento	maturidade	declínio		
Veras	700	22%	18%	32%	28%	40	
Alfa	910	15%	25%	24%	36%	21	
Beta	506	7%	20%	39%	34%	12	
Delta	428	0%	0%	61%	39%	10	
Gama	311	29%	38%	33%	0%	5	
Total	2.855					88	

b. Preço

Através da matriz Qualidade *versus* Preço (Q x P), observam-se as estratégias de preços das editoras em questão, em relação tanto ao grau de qualidade de suas marcas de produtos, ao poder aquisitivo de seus públicos-alvo e ao posicionamento dessas marcas em termos de estratégia de mercado como em relação ao nível de lucro de cada estratégia.

→ Quadro

Preço médio de capa – \$				
Editoras	ao livreiro	ao leitor	base livreiro	base leitor
Veras	32,50	45,50	90%	90%
Alfa	36,00	50,40	100%	100%
Beta	35,00	49,00	97%	97%
Delta	25,50	35,70	71%	71%
Gama	40,00	66,00	111%	131%
Matriz Qualidade x Preço (Q x P)				
qualidade do produto	preço	poder aquisitivo leitor	posicionamento	lucro
Veras: alta	médio	médio e baixo	marca em busca de conquista de mercado	baixo
Alfa: média	médio	médio e baixo	marca líder de mercado	compatível – alto
Beta: baixa	médio	médio	pouca credibilidade	excessivo
Delta: média	baixo	baixo	marca em busca de conquista de mercado	baixo
Gama: alta	alto	alto	marca de nicho – nata de mercado	compatível – alto

A seguir, observam-se os objetivos comerciais e econômico-financeiros do ano seguinte/ projetado da Editora Veras.

Tabela

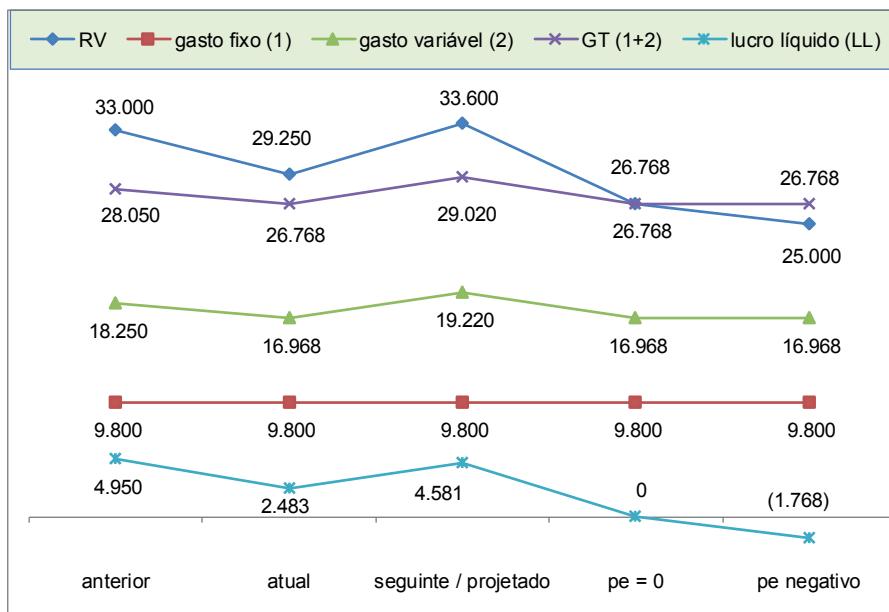
Objetivos comerciais econômicos-financeiros para o ano seguinte / projetado						
ano	anterior	%	atual	%	se- guinte / proje- tado	%
1. Base						
receita de venda (un 1000)	1.000		900		1.050	
custo unitário produção	8,25		8,45		8,15	
preço unitário venda	33,00		32,50		32,00	
IGP-DI-FGV	0%		0%		0%	
2. DRE - demonstração de resultados (\$1.000)						
receita de venda (RV) (1)	33.000	100%	29.250	100%	33.600	100%
- gasto desenvolvimento	1.650	5%	1.463	5%	1.680	5%
- gasto produção	8.250	25%	7.605	26%	8.558	25%
- gasto financeiro	660	2%	585	2%	672	2%
- gasto recursos humanos	8.250	25%	8.250	28%	8.250	25%
- direitos autorais	3.300	10%	2.925	10%	3.360	10%
- gasto mkt, vendas, logística .. (2)	3.960	12%	3.960	14%	4.133	13%
- gasto comunicação	1.980	6%	1.980	7%	2.367	6%
Gasto total (GT)	28.050	85%	26.768	92%	29.020	86%
Lucro líquido (LL)	4.950	15%	2.483	8%	4.581	14%
3. Balanço patrimonial (em \$1.000)						
ativo	23.000	100%	24.983	100%	30.663	100%
caixa+aplicações (capital de giro)	5.000	22%	4.500	18%	6.163	20%
estoques	6.000	26%	6.983	28%	7.000	23%
imobilizado	7.000	30%	9.000	36%	11.500	38%
contas a receber	5.000	22%	4.500	18%	6.000	20%
passivo + patrimônio líquido	23.000	100%	24.983	100%	30.663	100%
passivo (a+b)	4.500	20%	4.000	16%	5.100	17%
a. empréstimos	-	0%	-	0%	-	0%
b. contas a pagar	4.500	20%	4.000	16%	5.100	17%
patrimônio líquido (c+d)	18.500	80%	20.983	84%	25.563	83%
c. capital social + lucros anos anteriores	13.550	59%	18.500	74%	20.983	68%
d. lucro líquido do ano	4.950	22%	2.483	10%	4.581	15%

(1) já deduzidos todos os impostos

(2) exceto gasto comunicação

ano		ante- rior	atual	seguinte / projetoado
4. Taxa de Retorno sobre Investimento (TRI) = lucro líquido do ano / patrimônio líquido		27%	12%	18%
5. Fluxo de caixa (em \$1.000)	500	500	900	
contas a receber	5.000	4.500	6.000	
contas a pagar	(4.500)	(4.000)	(5.100)	

6. PE = Ponto de Equilíbrio					
conta	anterior	atual	seguinte / projetoado	pe = 0	pe negativo
RV	33.000	29.250	33.600	26.768	25.000
gasto fixo (1)	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
gasto variável (2)	18.250	19.220	19.220	16.968	16.968
GT (1+2)	28.050	29.020	29.020	26.768	26.768
LL	4.950	4.581	4.581	-	(1.768)



c. Distribuição

Observa-se que as editoras Veras e Alfa são as que possuem maior capacidade de distribuição e penetração entre diversos tipos de intermediários.

Tabela

intermediários - % sobre a receita total de vendas								
editoras	distribui- ção	filiais da empresa	livrarias	expor- tação	telemarke- ting e site	instituições de ensino	ataca- distas	total
Veras	intensiva	9%	54%	1%	18%	12%	6%	100%
Alfa	intensiva	5%	45%	0%	39%	5%	6%	100%
Beta	seletiva	0%	60%	0%	25%	15%	0%	100%
Delta	seletiva	0%	70%	0%	10%	0%	20%	100%
Gama	exclusiva	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%

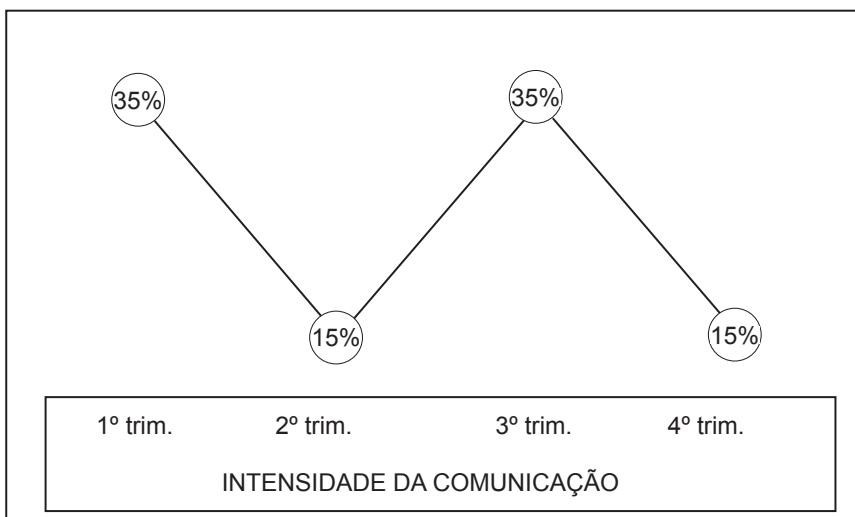
d. Comunicação

Observa-se, a seguir, que as editoras Veras e Alfa são as que mais investem em comunicação.

Esses investimentos são maiores e concentrados no 1.^º e 3.^º trimestres em função da volta às aulas (picos de vendas: mercado peculiar – *vide* matriz MC, mais adiante). No 2.^º e 3.^º trimestres, são bem menores, mas são realizados com o objetivo de estimular compras de lançamento de novos livros.

Tabela

editoras	Veras	Alfa	Beta	Delta	Gama	Total
verba comunicação	ampla	ampla	restrita	restrita	muito restrita	
\$1.000	2.367	3.600	1.400	1.300	733	9.400



INTENSIDADE DA COMUNICAÇÃO				
1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.	total
35%	15%	35%	15%	100%

A seguir, podem-se observar algumas diferenças entre as ações de comunicação da Editora Veras e as de seus concorrentes. São elas:

- ✓ A Veras aplica menor valor em propaganda e maior valor nas demais ferramentas
- ✓ Sua maior aplicação é feita em promoção de vendas
- ✓ Aplica menor valor nas mídias não interativas e maior valor nas mídias interativas

Tabela

Calendário de Comunicação (Ano Projetado)		Veras				Concorrentes	
Ferramentas e Técnicas		Peças	Mídia	verba \$1.000	% verba	verba \$1.000	% verba
Propaganda	impessoal	30	300	330	14%	2.820	30%
Promoção de Vendas	doação de livros, descontos	870	-	870	37%		
	divulgação de descontos através de mídia	40	300	340	14%	1.880	20%
Merchandising	displays, cartazes, folhetos, catálogos	477	-	477	20%	2.162	23%
Relações Públicas	assessoria de imprensa, bienais do livro, eventos e congressos, coquetéis de lançamento de livros	350	-	350	15%	2.538	27%
Verba		1.767	600	2.367	100%	9.400	100%
Mídias				verba \$1.000	% verba	verba \$1.000	% verba
revistas				280	47%	828	28%
jornais				-	0%	728	25%
Não interativa (1)				280	47%	1.556	53%
hotsites				70	12%	206	7%
celular				80	13%	196	7%
e-mails				40	7%	496	17%
telemarketing				130	22%	476	16%
Interativa (2)				320	53%	1.374	47%
Verba (1)+(2)				600	100%	2.930	100%

Nota: A maioria dos dados expostos no estudo de caso da Editora Veras foram coletados por meio de pesquisa de *Marketing*, de dados primários e secundários, tanto de forma quantitativa como qualitativa.

Segunda parte – A possível solução: objetivos, estratégias e ações

A partir dos dados coletados por meio de pesquisas realizadas pela empresa, conforme citado anteriormente, foram planejados seus objetivos, estratégias e ações, conforme será exposto a seguir.

Esse planejamento utilizou as várias matrizes, que podem ser aplicadas para captar informações do ambiente externo e interno da empresa (mercado). Essas matrizes são apresentadas e detalhadas na parte 3 deste capítulo.

❖ Plano (planejamento) de *Marketing* e vendas

a. Objetivos:

- ✓ Elevar e proteger a imagem da marca da empresa, dos autores e de seus livros

- ✓ Elevar participação de mercado de 20% para 22%

b. Estratégias e ações para os elementos de *Marketing*: produto e preço

- ✓ Lançamento de uma nova marca (selo) para livros mais básicos e de menor preço (ampliar imagem da empresa) em dois anos para, com isto, atingir e atender o atual perfil dos leitores – *vide* (1) no quadro a seguir

- ✓ Lançar quarenta novos títulos de livros para manter seu catálogo atualizado – *vide* (2) no quadro a seguir

- ✓ Lançar o livro eletrônico (*E-book*) – *vide* (3) no quadro a seguir

- ✓ Pesquisar viabilidade de entrar em novas áreas do conhecimento – *vide* (4) no quadro a seguir

- ✓ Evitar traduções que gerem alto custo e pouca proximidade com a realidade brasileira

- ✓ Diminuir o número de títulos de setecentos para seiscentos, para diminuir custos

- ✓ Ampliar a quantidade de materiais complementares no *site*, referentes aos conteúdos contidos nos livros editados

- ✓ Ampliar o sistema de captação de autores, em função do avanço tecnológico e da concorrência, e assim manter o catálogo atualizado
- ✓ Diminuir os prazos do processo das publicações de 120 para sessenta dias
- ✓ Criar o calendário anual integrado de novos lançamentos, de vendas, divulgação e comunicação
- ✓ Manter preço em torno de 10% abaixo ao do principal concorrente

→ Quadro

Por meio da Matriz Ansoff percebe-se que a Veras vai adotar as quatro estratégias de produto e de mercado que essa matriz propõe. Veja a seguir:

ESTRATÉGIAS	PRODUTO ATUAL	NOVO PRODUTO
MERCADO ATUAL	Penetração de Mercado = Lançar quarenta novos títulos de livros para manter seu catálogo atualizado (2)	Desenvolvimento de Produto = Lançamento de uma nova marca (selo) para livros mais básicos e de menor preço (ampliar imagem da empresa) em dois anos para, com isto, atingir e atender o atual perfil dos leitores (1)
NOVO MERCADO	Desenvolvimento de Mercado = Pesquisar a viabilidade de entrar em novas áreas do conhecimento (4)	Diversificação = Lançar o livro eletrônico (3)

- c. Estratégias e ações para os elementos de Marketing: distribuição (intermediários, logística, vendas, serviços pós-venda) e comunicação
- ✓ Direcionar os vendedores e divulgadores para uma atividade mais seletiva na divulgação e uma atividade mais ativa em vendas, junto aos públicos-alvo
 - ✓ Direcionar o 0800 (telemarketing) e o site para uma venda mais ativa junto aos públicos-alvo
 - ✓ Aumentar a qualidade de atendimento a livreiros e leitores (pós-venda)

- ✓ Elencar mensalmente vinte títulos para serem alvos de uma campanha de promoção de vendas específica (descontos e doação de livros)
- ✓ Ampliar campanha de *merchandising* (*display*, cartazes, folhetos, catálogos) junto aos pontos de venda, para tornar mais visíveis e conhecidos os principais títulos da editora, e com isso não perder impulso de compra
- ✓ Ampliar as atividades de relações públicas através de: um programa de assessoria de imprensa junto aos veículos de comunicação (imprensa escrita, falada e televisiva), com entrevistas concedidas pelos autores; participação em bienais do livro, eventos e congressos acadêmicos e profissionais, bem como coquetéis de lançamento
- ✓ Fazer propaganda em revistas e jornais especializados em Direito
- ✓ Diminuir prazos de entrega do pedido, de dez para quatro dias
- ✓ Diminuir o tamanho dos estoques para reduzir custos

❖ Plano (planejamento) de produção e suprimento

- a. **Objetivo:** Reduzir prazos de produção em, pelo menos, 50% e gastos em 20%
- b. **Estratégias e ações:** escolher fornecedores que possuem novas tecnologias de produção de livros, que garantam qualidade assegurada e prazos e custos menores

❖ Plano (planejamento) de finanças e contabilidade

a. **Objetivo:**

- ✓ Reduzir e controlar gastos (desperdícios) da empresa como um todo

b. **Estratégias e ações:**

- ✓ Criar relatórios para controlar metas de receitas, gastos e lucros, global, por filial e por livro
- ✓ Reavaliar o capital de giro, que é somente em torno de 20% do ativo e tem sido afetado pela queda do preço médio de venda

- ❖ Plano (planejamento) de pessoas
 - a. Objetivos:
 - ✓ Quebrar barreiras e promover a integração das pessoas e das áreas da empresa
 - ✓ Aumentar o nível de competência das pessoas e da empresa em relação ao desempenho de suas funções
 - b. Estratégias e ações:
 - ✓ Implantar programa de treinamento para gerar o desenvolvimento profissional dos funcionários
 - ✓ Divulgar sistematicamente os principais objetivos e fatos referentes à empresa, no sentido de valorizar o desempenho de seus funcionários
- ❖ Plano (planejamento) de desenvolvimento – Planejamento global da empresa – Estratégia de crescimento e de sustentabilidade – Estratégia de competição/concorrência –Estratégia de posicionamento
 - a. Objetivo:

Elevar a TRI de 12% para 18% para, com isto, atenuar as atuais dificuldades financeiras e gerar capacidade de crescimento em vendas, e de investimentos em novas tecnologias.
 - b. Estratégias e ações:
 - ➡ Primeira
 - Por meio da matriz SWOT puderam-se avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que permeiam a Editora Veras. Foi verificada, também, uma predominância de forças em relação as suas fraquezas, e uma predominância de ameaças em relação as suas oportunidades.
 - Por meio da matriz GE, percebe-se que as características sociais, culturais e econômicas do leitor brasileiro em geral são adversas às editoras de livros técnicos, científicos e profissionais, o que torna o potencial desse mercado pequeno. Dessa forma, é conveniente colher lucratividade e sobreviver, sem que sejam feitos grandes investimentos.
 - Por meio da matriz de Porter, percebe-se que:
 - O grau de desenvolvimento de novos produtos é pequeno
 - O poder de negociação dos fornecedores é pequeno
 - O poder de negociação dos compradores é grande

- O número de concorrentes atuais no mercado é grande
- A possibilidade de novos concorrentes entrarem no mercado é pequena

Concluindo: as barreiras de entrada e as barreiras de saída são fracas e, portanto, os retornos são estáveis e pequenos.

Pelos três motivos acima citados, a Veras, **como estratégia de crescimento e de sustentabilidade**, vai estudar a possibilidade de fusão com outra editora para, assim, reforçar sua participação de mercado.

Vai também pesquisar a conveniência de ingressar em outras áreas do conhecimento (Administração, Finanças, Contabilidade e Economia) e em outros tipos de mercado, além do mercado de livros, para assim diversificar seu portfólio de negócios. Dessa forma, adotará **uma estratégia de competição-concorrência** do tipo “desafiante de mercado”, e poderá passar para a categoria “líder de mercado”.

As duas estratégias acima citadas irão fortalecer sua **estratégia de posicionamento**.

👉 Segunda

Criar a figura de Gestor de Produto para:

- Integrar áreas, processos e pessoas da empresa, bem como diminuir o prazo desses processos
- Ser responsável pela formulação da estratégia de *marketing* para cada um dos livros da editora

👉 Terceira

Modernizar o sistema de aquisição de informação e de conhecimento da empresa, através da adoção de um sistema de informática que padronize e integre seus bancos de dados (ERP). Isto permitirá uma nova forma de interligar o ambiente interno ao ambiente externo da empresa, tanto em termos de pesquisa como de relacionamento (negociação, vendas e comunicação)

Exercício proposto

Uma empresa perfuradora de poços artesianos para residências, a Aqualar, quer dobrar o faturamento de seu negócio. Para tanto, vai contratar um consultor de empresas que possa:

- Montar uma pesquisa de *Marketing* em busca de informações sobre seu público-alvo
- Desenvolver um planejamento nos moldes do que foi montado para a Editora Veras

Seja o consultor da Aqualar montando um projeto nesse sentido. Outra alternativa é montar um planejamento para a sua empresa, ou para a empresa em que o leitor trabalha.

3 Matrizes para análise de mercado utilizadas na formulação do planejamento da empresa (plano de negócios)

Várias são as matrizes que podem ser utilizadas para captar informações do ambiente externo que envolve uma empresa, em particular de seu mercado, de seus consumidores ou clientes e da concorrência.

E, a partir dessas matrizes, pode-se estabelecer o planejamento de crescimento e de sustentabilidade, de competição-concorrência e de posicionamento para as marcas de produtos e para os negócios de uma empresa.

Nesta parte do capítulo, serão estudadas essas matrizes, já utilizadas na parte 2 deste mesmo capítulo, demonstrando como utilizá-las na montagem do planejamento da empresa (plano de negócios). São elas:

a. SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, formada pelas iniciais das seguintes palavras:

S = <i>Strengths</i> = Forças
W = <i>Weaknesses</i> = Fraquezas
O = <i>Opportunities</i> = Oportunidades
T = <i>Threats</i> = Ameaças

A análise SWOT é utilizada para fazer análise do ambiente interno e externo da empresa. Devido a sua simplicidade, pode ser utilizada para análise de qualquer tipo de produto (bem ou serviço) e de empresa.

É importante conciliar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. O que se procura é estabelecer um diferencial competitivo, como vantagem ou desvantagem, e ter agilidade no combate ao impacto de fatores, na estratégia estabelecida pela empresa para suas marcas de produtos. Essa conciliação é demonstrada a seguir:

→ Quadro

Matriz Swot	
Forças	Fraquezas
Relacionadas ao ambiente interno da empresa	
“O mercado quer, paga pelo produto, a empresa tem e a concorrência não tem.”	“O mercado quer, paga pelo produto, a empresa não tem e os concorrentes têm.”
“É um diferencial positivo da empresa, que lhe proporciona uma vantagem competitiva.”	“É um diferencial negativo da empresa, que lhe proporciona uma desvantagem competitiva.”
Oportunidades	Ameaças
Relacionadas ao ambiente externo da empresa	
“O mercado quer, paga pelo produto mas nenhuma das empresas têm.”	“O mercado quer, paga pelo produto mas todas as empresas têm.”
“É uma condição ambiental que pode favorecer uma ação estratégica.”	“É uma condição ambiental que cria obstáculos a uma ação estratégica.”

No desdobramento da matriz SWOT, deve-se observar em quais campos existe predominância de fatores, a fim de que se possa situar a empresa em uma das quatro seguintes alternativas estratégicas, conforme quadro a seguir:

→ Quadro

Predominância					Alternativas Estratégicas
no ambiente interno	de Forças	e	no ambiente externo	de Oportunidades	crescer
	de Fraquezas			de Oportunidades	desenvolver
	de Forças			de Ameaças	sobreviver
	de Fraquezas			de Ameaças	desativar

A matriz SWOT, devido sua abrangência e flexibilidade, deve elaborar um diagnóstico a partir de todas as informações coletadas, que, por sua vez, fornecem as bases para a formulação de objetivos, estratégias e ações que estarão contidas no planejamento dos produtos, marcas e negócios da empresa, sendo a base para gestão e planejamento da mesma.

b. IFE e EFE

As matrizes IFE e EFE possibilitam mensurar a relação da empresa com os ambientes interno e externo da empresa (SWOT).

- ❖ Matriz IFE – forças e fraquezas do ambiente interno da empresa: no exemplo a seguir, as fraquezas são maiores do que as forças
- ❖ Matriz EFE – oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa: neste caso, as oportunidades são maiores do que as ameaças

Exemplo

Matriz IFE			Matriz EFE		
Ambiente interno		Avaliação	Ambiente interno		Avaliação
Forças	A	1	Oportunidades	A	2
	B	1		B	3

		Soma: 2			Soma: 5
Fraquezas	A	2	Ameaças	A	1
	B	2		B	2

		Soma: 4			Soma: 3

Conclusão: a análise conjunta das duas matrizes mostra que a empresa tem pouca **força** para aproveitar as **oportunidades** de mercado.

c. CPM

A matriz CPM (Matriz de Desempenho Competitivo) posiciona as empresas 1, 2, 3 e 4, após terem sido avaliadas pelas matrizes IFE e EFE, em determinado mercado, quanto às suas potencialidades e fragilidades.

Verifica-se, também, o grau de potencialidade e de fragilidade entre as empresas que atuam em determinado mercado.

→ Quadro

Matriz CPM (EFE + IFE)	1	2	3	4
Forças	1	0	1	0
Oportunidades	1	1	1	0
Potencialidades	2	1	2	0
Fraquezas	1	1	0	1
Ameaças	0	1	0	1
Fragilidades	1	2	0	2

d. GE

Conforme ilustrado a seguir a matriz GE (General Electric) cruza a atratividade econômico-financeira do mercado de um ramo de um negócio e a força da empresa para atuar nesse mercado, bem como recomenda a ação a ser adotada em cada caso.

→ Quadro

Matriz GE – Situações		
forças da empresa	atratividade do mercado	ação
alta	alta	investir
média	alta	crescer
alta	média	crescer
baixa	alta	ganhar
média	média	ganhar
alta	baixa	ganhar
média	baixa	colher e sobreviver
baixa	média	colher e sobreviver
baixa	baixa	desativar

Dependendo da localização da empresa nessa matriz, cinco situações podem ser estabelecidas; quando:

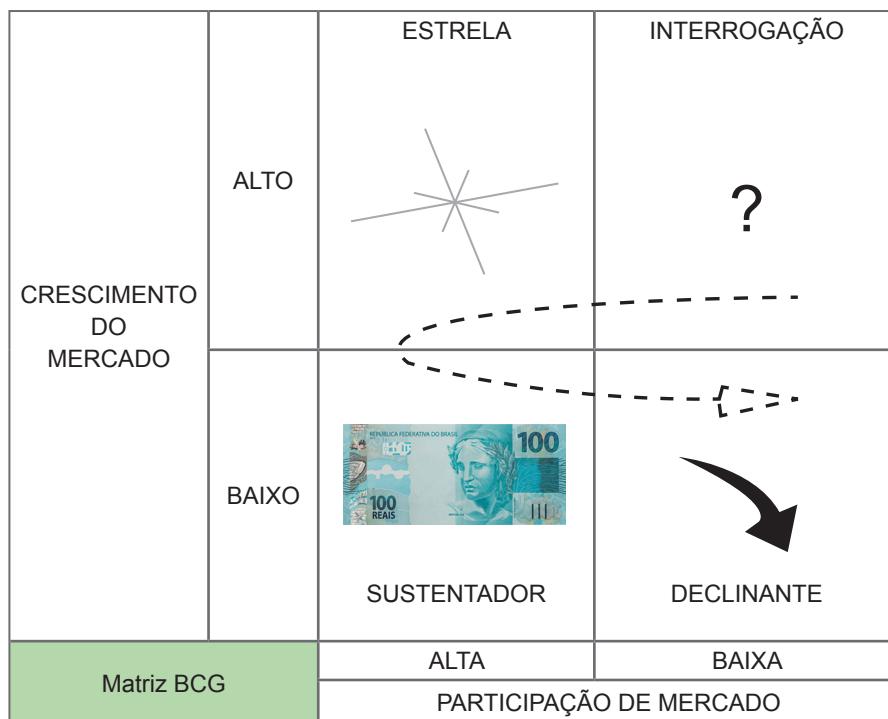
- A força da empresa é alta e a atratividade do mercado é alta: investir por ser um bom negócio
- A força é média e a atratividade alta, ou quando a força é alta e a atratividade é média: crescer para ganhar mercado
- A força é baixa e a atratividade alta, ou quando a força é média e a atratividade é média, e a força é alta e a atratividade é baixa: ganhar pela geração de caixa
- A força é média e a atratividade baixa, ou quando a força é baixa e a atratividade é média: colher o possível em termos de geração de caixa
- A força e a atratividade são baixas: desativar o negócio

e. BCG

A matriz BCG (Boston Consulting Group) é muito utilizada na criação de políticas de investimento e de administração de fluxo de caixa, por empresas que comercializam diversos produtos, nas respectivas fases de seus ciclos de vida de produto.

A seguir, observam-se as características das quatro alternativas dessa matriz.

→ Quadro



Ciclo de Vida do Produto – CVP	Interrogação	Estrela	Sustentador	Declinante
	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> crescimento de mercado alto % de mercado baixa custo alto investimento alto lucro e fluxo de caixa negativos, zero ou baixos 	<ul style="list-style-type: none"> crescimento de mercado alto % de mercado alta custo alto investimento alto lucro e fluxo de caixa negativos, zero ou médios 	<ul style="list-style-type: none"> crescimento de mercado baixo % de mercado baixa custo baixo investimento baixo lucro e fluxo de caixa altos 	<ul style="list-style-type: none"> crescimento de mercado baixo % de mercado baixa custo baixo investimento zero lucro e fluxo de caixa baixos, zero ou negativos

Esta matriz é de muita valia quando é analisado o portfólio das marcas de produtos e de negócios da empresa.

Elá possibilita classificar as marcas de produtos conforme seus desempenhos e posicionamento em seus respectivos mercados: lançamento de novos produtos, marcas com alto índice de crescimento de mercado, marcas geradoras de caixa e mesmo marcas obsoletas que, com custo baixo, permanecem contribuindo para atenuar custos fixos da empresa.

Uma condição ideal é quando a empresa possui um portfólio de produtos equilibrado, com um produto em cada quadrante. Isso demonstra sua capacidade de sobreviver e de inovar seu portfólio, à medida que produtos e mercados se tornam obsoletos; isso demonstra também sua força perante a concorrência. Uma condição ideal e uma não ideal podem ser vistas a seguir:

→ Quadro

CRESCIMENTO DO MERCADO	ALTO	ESTRELA CVP: crescimento 	INTERROGAÇÃO CVP: introdução
	BAIXO	SUSTENTADOR CVP: maturidade 	DECLINANTE CVP: declínio
MATRIZ BCG		ALTA	BAIXA
		PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	
Condição ideal: Portfólio equilibrado			

CRESCIMENTO DO MERCADO	ALTO	ESTRELA CVP: crescimento	INTERROGAÇÃO CVP: introdução
	BAIXO	SUSTENTADOR CVP: maturidade 	DECLINANTE CVP: declínio
MATRIZ BCG		ALTA	BAIXA
		PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	
Condição não ideal: Portfólio desequilibrado			

f. Porter

A matriz de Porter revela a natureza e o grau de competitividade do mercado que os produtos e negócios de uma empresa vão enfrentar. Tudo isso pode ser analisado a partir de cinco forças:

- Grau de desenvolvimento de novos produtos (substitutos)
- Poder de negociação dos fornecedores
- Poder de negociação dos compradores
- Número de concorrentes atuais no mercado
- Possibilidade de novos concorrentes entrarem no mercado

Exemplo

No mercado de informática para equipamentos (*hardware*):

- ▶ O grau de desenvolvimento de novos produtos é elevado: a todo instante, um fabricante de computador lança um novo modelo em função de os fornecedores fabricantes de componentes lancarem produtos mais avançados
- ▶ O poder de negociação dos fornecedores, neste caso, é maior do que o dos compradores
- ▶ O poder de negociação dos compradores, consequentemente, é menor
- ▶ O número de concorrentes atuais no mercado, tanto de fabricantes de computador como de fornecedores fabricantes de componentes, é grande
- ▶ A possibilidade de novos concorrentes entrarem no mercado não é pequena, em função das constantes inovações e do fato de o número de usuários crescer constantemente

Essas forças geram barreiras de entrada e barreiras de saída do mercado, fracas e fortes, que, por sua vez, propiciam retornos econômico-financeiro estáveis, pequenos ou grandes, e retornos arriscados, pequenos ou grandes.

A seguir, visualizam-se essas possibilidades:

→ Quadro

Matriz de Porter – Possibilidades		
barreiras de entrada	barreiras de saída	retornos
fortes	fortes	arriscados e grandes
fracas	fracas	estáveis e pequenos
fortes	fracas	estáveis e grandes
fracas	fortes	arriscados e pequenos

São barreiras de entrada: nível de concorrência, necessidade de capital, economia de escala, exigência de patentes e licenciamento, escassez de locais, matérias-primas ou distribuidores, exigência de reputação, entre outras.

São barreiras de saída: obrigações legais ou morais perante clientes, credores e funcionários; restrições governamentais; baixo valor de patrimônio recuperável; falta de oportunidades alternativas; barreiras emocionais, entre outras.

Considerando o exposto, pode-se imaginar que é:

- Fácil montar um novo restaurante (barreiras de entrada fracas); é difícil ser fabricante de um avião (barreiras de entrada fortes)
- Difícil desistir do negócio de restaurante (barreiras de saída fortes); é fácil desistir da fabricação de aviões (barreiras de saída fracas)

No caso do restaurante, o retorno é arriscado e pequeno. No caso dos aviões, o retorno é estável e grande.

g. Ansoff

A matriz de Ansoff define quatro possíveis estratégias de produtos e mercados da empresa, visualizadas a seguir:

→ Quadro

Matriz de Ansoff		
ESTRATÉGIAS	PRODUTO ATUAL	NOVO PRODUTO
MERCADO ATUAL	Ampliação de Mercado	Ampliação do Portfólio de Produto
NOVO MERCADO	Penetração de Mercado	Diversificação

Exemplo

O Frigorífico Saude, abatedor de frango que vende para atacadistas e varejistas, pode escolher uma ou mais estratégias alternativas:

- Ampliação de mercado (produto atual / mercado atual): divulgar que a marca Saude tem menor teor de gordura do que outras marcas
- Penetração de mercado (produto atual / novo mercado): vender frango para alimentação de funcionários de empresas

- Ampliação do portfólio de produto (novo produto / mercado atual): fabricar linguiça de frango
- Diversificação (novo produto / novo mercado): exportar linguiça de frango para países asiáticos

f. Qualidade de Produto *versus* Preço

A matriz Qualidade de Produto *versus* Preço (QP) é utilizada para determinar a estratégia de preço de um produto em função de seu grau de qualidade. Permite também:

- O cruzamento da qualidade de produto x preço com o poder aquisitivo do público-alvo
- O posicionamento da marca em termos de estratégia de mercado
- Definir o nível de lucro em cada estratégia
- Visualizar a imagem da marca frente as expectativas do público-alvo e sua decisão de compra

A seguir, podem-se observar esses fatos:

→ Quadro

Características		Preço (P)		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade de Produto (Q)	Alta	<ul style="list-style-type: none"> compatibilidade Q x P (equilíbrio) poder aquisitivo alto marcas de nicho (nata do mercado) lucro compatível (alto) 	<ul style="list-style-type: none"> valorização do produto (bom valor) poder aquisitivo médio e baixo marcas em busca de conquista de mercado lucro baixo 	<ul style="list-style-type: none"> sem credibilidade (inviável)
	Média	<ul style="list-style-type: none"> pouca credibilidade (preço excessivo) afeta imagem da marca/empresa 	<ul style="list-style-type: none"> compatibilidade Q x P (equilíbrio) poder aquisitivo médio e baixo marcas líderes de mercado lucro compatível 	<ul style="list-style-type: none"> valorização do produto (bom valor) poder aquisitivo baixo marcas em busca de conquista de mercado lucro baixo
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> sem credibilidade (inviável) 	<ul style="list-style-type: none"> pouca credibilidade (preço excessivo) afeta imagem da marca/empresa 	<ul style="list-style-type: none"> compatibilidade Q x P (equilíbrio) poder aquisitivo médio e baixo marcas líderes de mercado lucro compatível

A matriz a seguir cruza faixas e níveis de preços, mostrando o posicionamento de uma marca de produto frente à concorrência.

→ Quadro

Matriz faixas e níveis de preços							
Marcas	W	E	Nossa Marca	S	X	Y	Z
Nível acima	109%	106%	103%	100%	97%	94%	91%
Faixa preço	106%	103%	100%	97%	94%	91%	88%
Nível abaixo	103%	100%	97%	94%	91%	88%	85%

g. Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de uma marca de produto são apontados pelo mercado e são obtidos através de pesquisa de *Marketing*. É o comprador que aponta esses fatores e os valores que conferem à marca.

Exemplo

Matriz FCS				
Empresas	Peso	Tauro	Decas	Lay
Atributos	Notas Ponderadas			
Comunicação	0,1	22	30	26
Atendimento	0,2	24	28	20
<i>Layout</i> ponto de venda	0,3	30	20	24
Localização	0,4	28	22	14
Amplitude da linha de produtos	0,5	26	20	24
Soma		130	120	108

Os fatores críticos de sucesso, levantados pela pesquisa realizada, mostrou como as marcas competem entre si em relação a seus respectivos atributos.

A marca Tauro foi a que obteve a maior nota, ou seja, é percebida como a marca que mais valores oferece a seus compradores; a marca Decas, classificada em 2º lugar, obteve preferência em dois atributos; a marca Lay não obteve preferência em nenhum dos FCS.

h. MC (DuPin)

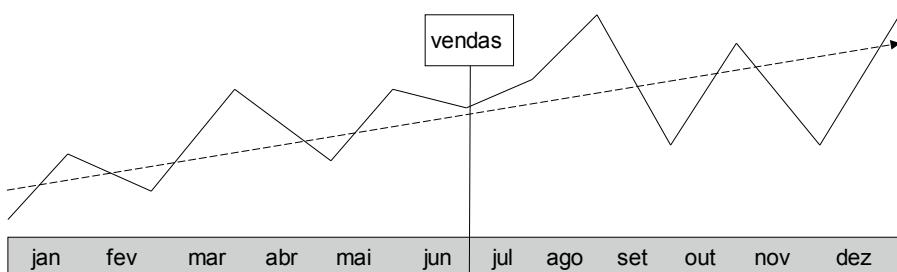
A matriz Mercado *versus* Comunicação (MC) permite planejar a comunicação integrada de *Marketing* levando-se em consideração as características do mercado e o formato da comunicação a ser aplicada, em apoio ao produto.

Nesse cenário, percebem-se três tipos de mercados:

👉 Mercados lineares

São caracterizados por produtos com consumo regular. São produtos de primeira necessidade, de pequeno desembolso, reposição rápida, descartáveis e comprados a toda hora, todo dia, todo mês e o ano todo. Normalmente, são distribuídos por supermercados, hipermercados, padarias, bares, lojas de conveniências, empresas de telefonia móvel e fixa, bancos e hospitais entre outros.

Sua comunicação é feita ao longo de todo o ano, de forma contínua, para manter e estimular o consumo.

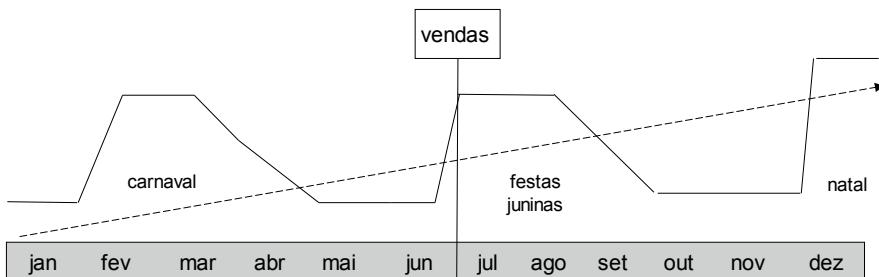


Nota-se, nesse mercado, uma variação pequena de vendas mês a mês (em torno de 10% para mais ou para menos).

👉 Mercados peculiares

Caracterizados por produtos que são consumidos durante o ano, mas que têm aumento de demanda em determinados meses do ano, normalmente em datas comemorativas. Exemplos: fantasias no carnaval, pipoca e fogos de artifício em período junino, presentes no Natal, entre outros.

Dessa forma, é recomendada a adoção de ações de comunicação concentradas nesses meses. Nos demais, as ações de comunicação devem ser contínuas, mas num grau de intensidade menor, para manter o consumo.

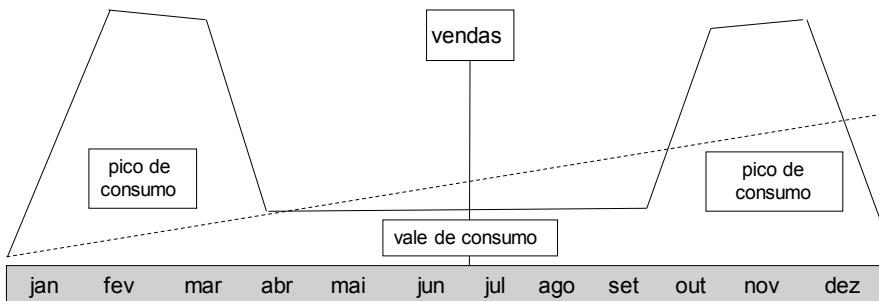


Nota-se, nesse mercado, uma variação significativa de vendas nos meses de elevada demanda (de até 50%).

▣ Mercados sazonais

São produtos consumidos quase que somente em determinados períodos do ano. Exemplos: roupa de inverno, ovo de Páscoa, peru de Natal, entre outros

Dessa forma, é recomendada a adoção de ações de comunicação concentradas nesses períodos.



Nota-se, nesse mercado, uma variação elevada de vendas nos picos de consumo (de até 90%).

Nota: Este capítulo foi adaptado do livro *Fundamentos de Marketing* de Duda Pinheiro e José Gullo, 1^a edição - 2^a reimpressão, 2012, publicado pela Editora Atlas, São Paulo, Brasil.



5 Evolução da Administração, de suas funções e de suas áreas: história e escolas

Este capítulo conta a história de como a Administração evoluiu, ao longo das eras que a humanidade tem vivido, e também como se desenvolveram as funções da Administração e as áreas da empresa.

A seguir, encontra-se uma sinopse dessa história, bem como dos estudos informais e dos estudos formais realizados pelas escolas da Administração.

→ Quadro

ERAS				
1. Pré-História	2. Antiguidade	3. Idade Média	4. Idade Moderna	5. Idade Contemporânea
Surgimento do homem na terra até o aparecimento da escrita, por volta de 4000 a.C.	De 4000 a.C. a 476 (queda do Império Romano do Ocidente)	De 476 a 1453 (queda do Império Romano do Oriente)	De 1453 a 1789 (Revolução Francesa)	De 1789 a 1900
Agrícola	Urbana	Feudal	Comercial	Industrial
Origem, Primórdios e Desenvolvimento da Administração - Estudo informal				

ERAS		
6. Idade Contemporânea	7. Idade Contemporânea	
De 1900 a 2000	Desde 2000	
Consumo: Bens e Serviços	Informação e Conhecimento	
Escolas da Administração – Estudo formal		
1. Administração Científica	2. Linha de Montagem	3. Processo de Administração
4. Organização e Burocracia	5. Estrutura Organizacional	6. Administração da Qualidade
7. Humanista e Social	8. Administração Sistêmica	9. Cultura Organizacional

1 Pré-História: surgimento do homem na terra, até o aparecimento da escrita, por volta de 4000 a.C.

A Pré-história da humanidade é o período que vai desde o surgimento do homem na Terra até o aparecimento da escrita, por volta de 4000 a. C.

A Administração existe desde então, quando as pessoas se organizavam em grupos, aldeias, colônias **e vilas**, em atividades econômicas, sociais e culturais. Essas atividades iam desde a pesca, a caça, o armazenamento de água e a colheita de alimentos até a realização de festas e cultos.

Mais tarde, começaram atividades de plantio (**era agrícola**), de criação de animais (era pecuária) e de extração de madeira, pedras e minérios.

Assim, a noção de empresa, na qual as pessoas desenvolviam atividades de produção e de troca de produtos (bens e de serviços), data da Pré-História.

2 Antiguidade: de 4000 a. C. a 476 (queda do Império Romano do Ocidente)

Países e povos envolvidos: Suméria, Fenícia, Assíria, Babilônia, Caldéia, Pérsia, Egito, Israel (hebreus, judeus), Palestina, Grécia, Roma, China, entre outros.

Com o passar do tempo, começaram a surgir as **cidades (era urbana)**, províncias, estados, impérios, nações e países. As funções da Administração (Planejamento – Organização – Direção – Controle) e as áreas da empresa (*Marketing* – Vendas – Produção – Suprimento – Finanças e Contabilidade – Pessoas – Desenvolvimento) começam a evoluir rapidamente. Assim, surgem gradativamente:

- ❖ A escrita contábil de operações comerciais e financeiras, e de controle de estoque
- ❖ Os dirigentes profissionais (reis, faraós, sacerdotes, imperadores, césares, cônsules, governadores, magistrados, senadores) e funcionários administrativos públicos civis e militares; estratégias são formuladas e um padrão de comportamento gerencial é estabelecido
- ❖ A Administração de projetos de construção de pirâmides, palácios, igrejas, muralhas, jardins e irrigações; nasce o planejamento urbano e a colaboração entre cidades
- ❖ O uso de assessoria para dirigir os países de forma descentralizada
- ❖ Legislações: Código de Hamurábi, Dez mandamentos de Moisés
- ❖ Estrutura e organização: o conselho de Jetro a Moisés, recomendando a nomeação de chefes de dez, de cem e de mil pessoas
- ❖ O tratado *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, tratando de planejamento e comando de exércitos para a obtenção de vitórias; estratégia e logística militares para a proteção de cidades; exércitos profissionais com soldados assalariados; depósitos de suprimento
- ❖ A Administração do império romano: domínio de quase todos os países do mundo conhecido durante muitos séculos (**nascem os conceitos de multinacional, internacionalização e globalização**)
- ❖ Os conceitos de Administração democrática, comportamento ético e moral de pessoas e governantes, de qualidade e uso

do método científico (Nabucodonosor, Confúcio, Mêncio, Sólon, Sócrates, Platão, Aristóteles, Diocleciano)

- ❖ Planejamento de colheitas (safras e entressafras); criação do calendário solar com 365 dias
- ❖ Cobrança de tributos e impostos; controle das finanças públicas
- ❖ Empresas construtoras de estradas, pontes e navios para propiciar atividades econômicas e comunicação entre cidades e nações
- ❖ Incentivos salariais para trabalhadores (**artesões, líderes e aprendizes**), sistema de negócios, mérito e liderança de pessoas, concursos públicos, delegação de autoridade e fixação de responsabilidades
- ❖ Reconhecimento da propriedade privada; criação de empresas de sociedades por ações com assembleia de acionistas, presidente e conselho administrativo

3 Idade Média: de 476 a 1453 (queda do Império Romano do Oriente)

O império Romano, por volta do ano 395, foi desdoblado em Império Romano do Ocidente (Roma) e Império Romano do Oriente (Constantinopla). Depois, este último foi denominado Império Bizantino (situado entre o sul da Europa, norte da África e o início da Ásia) e durante muitos anos fez a ligação comercial entre a Europa e a Ásia.

A igreja católica, a partir das práticas de Administração usadas pelos romanos, montou um sistema baseado em dioceses, províncias, vigários, monges, freis e bispos, respondendo ao papa (Vaticano). Esse sistema prevaleceu durante toda a Idade Média. Em conjunto com os governantes da época, comandava-se o destino político e socioeconômico das nações.

A Idade Média caracterizou-se pela preocupação com a religião, com a agricultura e com a posse de terra. Daí o sistema feudal, no qual vassalos (senhores feudais), agregados a soberanos outorgavam **feudos**, ou seja, direito de uso de terra pelas pessoas, que recebiam proteção militar em troca de fidelidade e pagamento de proventos (**era feudal**).

As associações de artesãos, chamadas de guildas, controlavam a produção de bens e serviços. Também regulamentavam o trabalho e as atividades dos artesões e de seus aprendizes. Havia também a preocupação de entregar para os compradores um produto com garantia de funcionamento a um preço justo.

Nessa época, as atividades econômicas eram pequenas, e as empresas também. Artesões e aprendizes tinham uma estrutura hierárquica. Os primeiros produziam e administravam, com alto índice de participação e cooperação dos segundos, em todas as atividades da empresa.

Já os aprendizes participavam na solução de problemas e nas decisões a serem tomadas. Os artesões transferiam tecnologia e seus conhecimentos para os aprendizes, tanto nas tarefas do dia a dia, como através de treinamento específico.

A Idade Média foi muito longa: durou quase mil anos. Os fatos relatados a seguir – principalmente os ocorridos nas atividades agrícolas, artesanais, comerciais, políticas, religiosas e sociais desenvolvidas pelos povos dessa era – ajudam a compreender a evolução da Administração. Entre eles, são destacados:

- ❖ 486 – Formação do primeiro Estado Franco
- ❖ 527 – Justiniano I governa o Império Bizantino
- ❖ 622 – Maomé (Meca) funda a religião muçulmana
- ❖ 661 – Damasco passa a ser a capital do império muçulmano
- ❖ 711 – Os muçulmanos invadem a Espanha, cuja ocupação duraria cerca de setecentos anos
- ❖ 750 – Bagdá: nova capital do Império Muçulmano
- ❖ 800 – O papa Leão III coroa Carlos Magno (França) imperador dos romanos
- ❖ 843 – O império de Carlos Magno é dividido em três partes, iniciando-se o desenvolvimento da França, Alemanha e Itália
- ❖ 862 – Os *vikings* fundam o Império Russo
- ❖ 969 – Conquista do Egito, e Cairo passa a ser o centro do Império Muçulmano
- ❖ 1000 – Leif Ericson chega à Groenlândia e a outras partes do continente norte-americano

- ❖ 1037 – Os turcos conquistam a maioria dos reinos iranianos
- ❖ 1054 – Ruptura: divisão da Igreja entre a Igreja Católica do Ocidente e a Igreja Ortodoxa do Oriente
- ❖ 1099 – Forças cristãs conquistam Jerusalém no final da Primeira Cruzada. Diversas outras cruzadas ocorreram (com espírito religioso e comercial);
- ❖ 1187 – Tropas muçulmanas reconquistam Jerusalém
- ❖ 1192 – Yorimoto passa a governar o Japão
- ❖ 1215 – Barões da Inglaterra forçam o rei João a assinar a Magna Carta
- ❖ 1279 – Kublai Khan, liderando os mongóis, completa a conquista da China
- ❖ 1440 – Gutenberg inventa a impressão com o tipo móvel
- ❖ 1453 – Os turcos otomanos conquistam Constantinopla (Istambul) e derrubam o Império Bizantino

4 Idade Moderna: de 1453 a 1789 (Revolução Francesa)

Países e povos envolvidos: Portugal, Espanha, Itália, França, Alemanha, Inglaterra, EUA, Canadá, Holanda, Índia, Japão, China, astecas, maias, incas, tupis, guaranis, siouxies, apaches, esquimós, Austrália, africanos, entre outros.

Embora curta, esta era foi muito profícua para o desenvolvimento da Administração. A seguir, os destaques desta era:

- ❖ O Renascimento, durante o qual as artes e as técnicas buscaram a valorização do ser humano
- ❖ O livro *O Príncipe*, de Maquiavel, abordando o comportamento do governante e de sua respectiva qualidade em termos de trabalho em equipe, de obtenção do apoio do povo e de motivação e liderança de seus governados
- ❖ A Reforma Protestante, na qual Calvinho e Martinho Lutero enfatizavam o capital, o empreendedorismo e o trabalho como forma de benefício pessoal e comunitário
- ❖ As descobertas das Américas do Norte, Central e do Sul, contorno do sul da África e chegada ao Oriente pelo oceano

Índico e pelo Pacífico. Avança o conceito de multinacional, de internacionalização e de globalização

Imagen



- ❖ As grandes empresas de comércio (capitalismo mercantil), concentradas principalmente em Veneza, Gênova e Florença, viajando da Europa para o Ocidente e para o Oriente em busca de relacionamento comercial e social (**era comercial**); essas empresas pertenciam às famílias de comerciantes e de banqueiros (capitalistas), os chamados **burgueses**, que tiveram origem na Idade Média por volta de 1050 e que se dedicavam ao comércio e à prestação de serviços
- ❖ A disseminação da contabilidade de Luca Paccioli (partida dobrada)
- ❖ Uso da contabilidade de custos, inventário de estoques e gestão de suprimentos
- ❖ O livro *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith, narra a divisão e a especialização do trabalho
- ❖ É iniciada a fabricação de peças padronizadas e intercambiáveis

5 Idade Contemporânea: de 1789 a 1900

Com o nascimento desta era nasce também a **Revolução Industrial** (**era industrial**). A seguir, estão listados seus principais acontecimentos:

- ❖ A partir de 1760, na Inglaterra, nascem as primeiras fábricas: **as empresas industriais**; os operários especializados substituem os artesões; surgem os sindicatos

- ❖ Utilização do sistema de fabricação externa, pelo qual capitalistas entregavam máquinas e matérias-primas para famílias, que eram remuneradas pela quantidade de unidades produzidas
- ❖ Em 1800, a fundição Soho, criada por James Watt na Inglaterra, fabricou a locomotiva a vapor; essa empresa adotava práticas administrativas tais como: procedimentos de trabalho, especificações de ferramentas e peças, previsão de vendas, planejamento da produção, incentivos salariais, descanso remunerado, festas, cooperativa de socorro para funcionários, contabilidade e auditoria; a Soho acreditava que o principal recurso de sua empresa era a mão de obra
- ❖ Rápido crescimento das cidades em função da vinda de trabalhadores do **meio rural para o meio urbano**
- ❖ Fortalecimento dos sindicatos: o marxismo, a doutrina social da Igreja, o darwinismo social, Robert Owen (New Lanark), Sismondi, James Mill e Babbage, entre outros, defenderam o bem-estar dos trabalhadores, a eliminação de conflitos sociais e o combate aos abusos do poder capitalista; a preocupação com a mecanização da empresa era muito maior do que a preocupação com o ser humano
- ❖ É criada a Psicologia experimental; vários estudos sobre tempos e movimentos são realizados; começa a ser adotada a abordagem científica no estudo e prática da Administração; em 1881.
- ❖ Joseph Wharton funda a primeira Faculdade de Administração, na Universidade de Pensilvânia, Estados Unidos, e assim a Administração passa a ser uma disciplina, ou seja, uma área do conhecimento

6 Idade Contemporânea: de 1900 a 2000

A **era da Administração moderna** surge com o advento do século XX. A seguir, encontra-se um resumo de suas escolas, enfoques e precursores

6.1 Administração científica: Frederick Taylor – EUA – 1900

Teve como base a ideia de otimizar a produção através da racionalização e definição dos métodos dos processos de trabalho, e de um melhor desempenho das pessoas que os conduzem.

Como consequência, haveria redução de desperdícios e aumento de lucratividade para os funcionários e para os donos das empresas.

Principais seguidores das ideias de Taylor: Frank e Lillian Gilbreth, Henry Gantt, Mary Follet e Hugo Münsterberg.

6.2 Linha de montagem: Henry Ford – EUA – 1910

Teve como base a produção em massa. Por meio de uma linha de montagem móvel, seria obtida a fabricação de produtos iguais em grande quantidade.

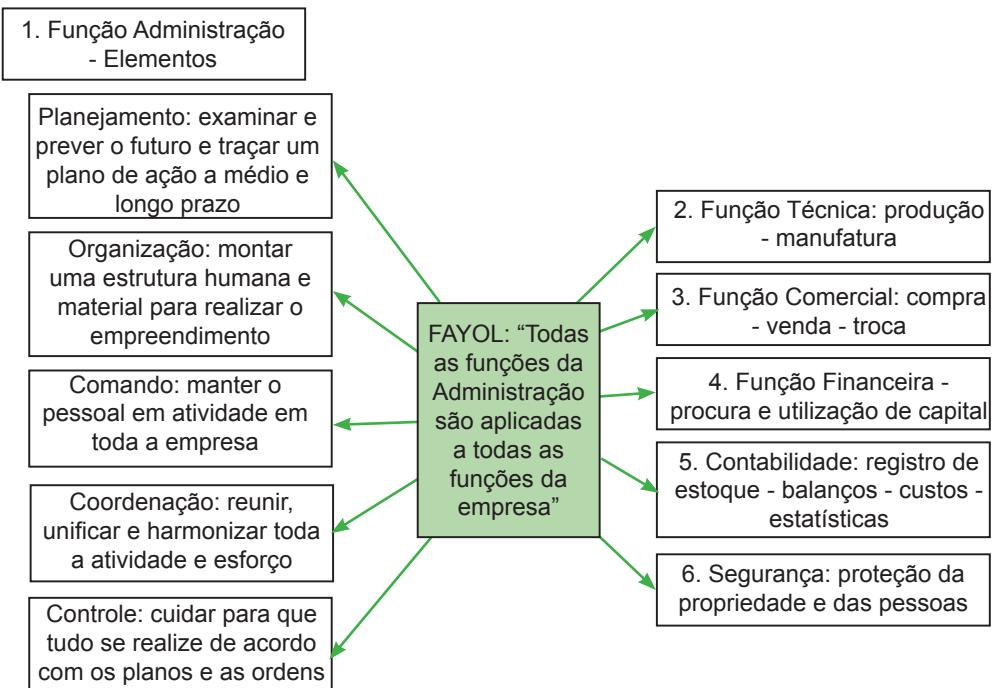
Para tanto, considerava duas premissas:

- ❖ Fabricação de peças padronizadas e intercambiáveis, ou seja, uma mesma peça poderia ser utilizada em modelos diferentes do mesmo produto; o número de modelos deveria ser reduzido; por exemplo: fabricar carros, num determinado período, somente na cor preta; e projetar o produto com o menor número de peças possível
- ❖ Trabalho (trabalhador) especializado, ou seja, o processo é dividido em partes/tarefas (divisão do trabalho) e cada parte é sempre realizada pela mesma pessoa (ou grupo de pessoas). Diferente do trabalho artesanal, no qual uma mesma pessoa fabrica um produto do começo ao fim

6.3 Processo de Administração: Henry Fayol – França – 1916

Fayol distingue na empresa seis funções, conforme demonstrado e definido a seguir:

→ Quadro



Fayol afirma que a função Administração é a mais importante de todas, e que deve ser vista como uma função separada das demais, na empresa. Afirma também que a Administração é uma atividade utilizada em todas as atividades humanas (família, negócios e governo, entre outras).

Isto porque a função Administração, através de seus elementos, deve ser aplicada às demais funções (áreas) da empresa, a partir de administradores (dirigentes / gerentes / gestores) que consigam separar as atividades administrativas das atividades operacionais da empresa e, dessa forma, administrar a empresa como um todo. Fayol considerava a empresa como um sistema capaz de fornecer valor, ou seja, bens e serviços a seus consumidores ou clientes.

Os administradores devem ainda estabelecer objetivos, estratégias e ações, regras e ordens; tomar decisões, delegar responsabilidades e autoridade; e coordenar ações e tarefas, para as pessoas poderem desenvolver as atividades operacionais da empresa corretamente e com sucesso.

Para assegurar um bom desempenho em seu trabalho, os administradores precisam exercer papéis, funções, responsabilidades e deveres, bem como aplicar os princípios de Administração.

Alguns seguidores das ideias de Fayol: Davis (1934), Gulick, Urwick (1937), Newman (1950), Força Aérea dos EUA (1954), Koontz e O'Donnell (1955).

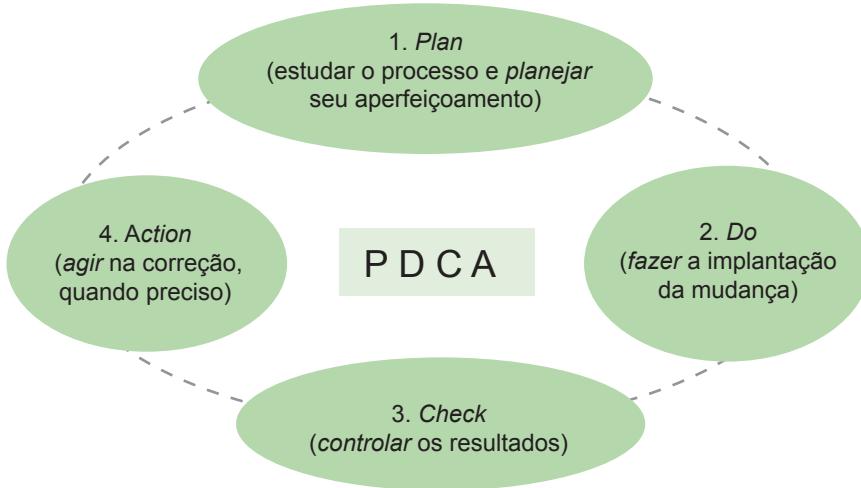
Outras versões de processo de Administração:

- ❖ Em 1920, Alfred Sloan desenvolveu o enfoque a seguir:

Cabe à cúpula da empresa a definição de objetivos e a respectiva cobrança dos resultados alcançados pelas diversas áreas da empresa; essas áreas ficam responsáveis pela operacionalização das ações, para alcançar os resultados. Com isto, as quatro funções da Administração – Planejamento, Organização, Execução e Controle – seriam contempladas.

- ❖ Nos anos 1930, Shewhart criou uma versão de processo administrativo com o objetivo de aplicá-lo à Administração da qualidade, com quatro fases:

→ Quadro



Esta versão foi difundida por Deming na década de 1950.

- ❖ O enfoque inicialmente desenvolvido por Alfred Sloan foi ampliado por Peter Drucker em 1954, que o passou a chamar de Administração por Objetivos. Esse enfoque enfatiza a necessidade de serem considerados os seguintes elementos:

- ✓ Participação de mercado
 - ✓ Inovação
 - ✓ Produtividade e rentabilidade
 - ✓ Recursos físicos e financeiros
 - ✓ Desempenho e aprimoramento gerencial dos funcionários em geral
 - ✓ Responsabilidade com os públicos da empresa
- ❖ No final dos anos 1960, surge o Project Management Institute (PMI) cuja principal obra é o Guia do PMBOK, um guia de Administração de projetos, levando em consideração os elementos a seguir:

→ Quadro

Tempo de Vida do Projeto - Duração	
Idea	
Processo de Administração do Projeto – Fases	Conteúdo do Projeto – O Que Administrar
Iniciação Planejamento Execução Controle Encerramento	Produto Tempo Custos Qualidade Equipe do Projeto Informação Comunicação Riscos Suprimentos

- ❖ Em 1980, surgiram os enfoques participativos e, em 1990, o Balanced Scorecard (indicadores para medição e gestão de desempenho das atividades da empresa), criado por Kaplan e Norton

6.4 Organização e burocracia: Max Weber – Alemanha – 1910

A burocracia baseia-se em leis que as pessoas acreditam serem necessárias para fixar direitos e obrigações. Essas leis são formadas para proteger os interesses das pessoas, e não para serem utilizadas para favorecer interesses puramente individuais.

Nesse sentido, as empresas adotam o conceito de burocracia para montar uma estrutura organizacional que lhes permita desenvolver suas atividades em prol de interesses humanos e sociais das pessoas, de modo legal, formal, racional, impessoal e profissional.

As pessoas que compõem essa estrutura passam a ter, então, autoridade e poder para exercer seus cargos, deveres a cumprir e responsabilidade pelas atitudes que assumem.

Este assunto foi também estudado por: Etzioni, Blau e Scott, Perrow, Merton e Roth, Burns e Stalker.

6.5 Estrutura organizacional

Entre as diversas figuras que desenvolveram este tema desde 1850 até a atualidade, destacam-se os nomes de: McCallum, Emerson, Fayol, Du Pont, Chester Barnard, Alfred Sloan, Mooney e Reiley, Gulick e Urwick, Graicunas, Simon, Mintzberg, Rosemary Stewart, Luthans, Grove.

Essas diversas figuras desenharam [organogramas e procedimentos_\(fluxogramas\)](#) para definir a estrutura adequada para a empresa poder:

- ❖ Organizar suas áreas de operação: *Marketing*, Vendas, Produção, Suprimento, Finanças e Contabilidade, Pessoas e Desenvolvimento
- ❖ Definir seus níveis de hierarquia, de autoridade, de poder e de responsabilidade para o exercício das funções da Administração (Planejamento – Organização – Direção – Controle)
- ❖ Definir o papel, as funções e o trabalho dos diretores, assessores, consultores, assistentes, gerentes, supervisores e demais cargos da empresa
- ❖ Utilizar o processo de tomada de decisão e de solução de problemas no exercício de suas funções
- ❖ Formular a divisão do trabalho, o equilíbrio, a motivação e o bem-estar das equipes de trabalho (autogestão; trabalho em equipe e em rede)

- ❖ Estabelecer os níveis necessários de assessoria e de consultoria
- ❖ Promover o enxugamento de seus níveis hierárquicos e de seu número de funcionários, buscando um equilíbrio entre produtividade e taxa de retorno sobre investimentos
- ❖ Zelar pelas habilidades e pelos desempenhos individuais e do grupo
- ❖ Estabelecer a descentralização de suas atividades
- ❖ Atuar em diversos e distintos tipos de produtos e de mercados através de unidades de negócios, independentes ou não

6.6 Administração da qualidade

O assunto “qualidade” tem uma história muito antiga. Sempre foi preocupação das pessoas e das organizações, pois interfere muito no bem-estar da sociedade como um todo.

A forma como é vista hoje teve origem nos anos 1950, após a II Guerra Mundial, no Japão.

Atualmente, a concorrência acirrada entre as empresas, a existência de compradores informados e exigentes, a preocupação com produtividade e desperdícios, frente à percepção de recursos cada vez mais escassos, a busca de menor custo, melhor preço, maior lucratividade, maior investimento em tecnologia, informação e conhecimento, sobrevivência e sustentabilidade torna o tema “qualidade” assunto da hora.

Principais ideias sobre qualidade total

- ❖ A qualidade não é só um atributo físico do que é produzido na empresa (bens e serviços), mas de tudo o que nela é feito, ou seja, de todas suas atividade e operações. Por exemplo: qual é a qualidade de seu orçamento? Do treinamento e qualificação de seus funcionários, com consequente desenvolvimento de competências? Do seu prazo de entrega? Do atendimento telefônico ou atendimento direto de seus compradores? De seus serviços de pós-venda (suporte técnico, garantia e assistência técnica)?
- ❖ Fazer o melhor que pode ser feito (excelência); fazer bem feito na primeira vez, pelo menor custo possível e sem desperdícios
- ❖ A compatibilidade entre o nível de qualidade e o nível de preço é definida e escolhida pelo comprador; isto passa a ser o valor atribuído pelo comprador em relação ao que adquire

- ❖ A qualidade não é absoluta, e sim relativa. Um sapato de cromo, a preço alto, pode ser importante para uma pessoa de pouco poder aquisitivo; já um de pelica, a preço menor, poderá ser suficiente para uma pessoa de alto poder aquisitivo. Dessa forma, o grau de qualidade de um produto depende do tipo e do grau de necessidade e de desejo sentido pela pessoa
- ❖ Todo produto (bem ou serviço) tem uma especificação, que descreve sua forma, características e benefícios de uso; essa especificação tem quer ser igual à expectativa do comprador
- ❖ Todo produto deve ter conformidade (estar de acordo com a sua especificação), uniformidade (as unidades produzidas devem ser idênticas) e adequação de uso (ausência de defeitos)
- ❖ A qualidade depende de uma rede (cadeia) de parceiros: fornecedores, funcionários da empresa produtora e intermediários
- ❖ Inspecionar e controlar o processo (cada passo) de como o trabalho das pessoas é feito, e também controlar todas as fases do processo de operação da empresa; ou seja, controlar a qualidade durante o processo, e não a qualidade final do que já foi feito
- ❖ Auditar o sistema de qualidade utilizando às normas da ISO
- ❖ A sobrevivência perene da empresa e de seus funcionários depende da conquista e da fidelidade de seus compradores; as pessoas fazem a qualidade de suas vidas e também a qualidade da empresa em que trabalham; a qualidade depende do toque humano.

Modelo japonês de Administração

Esse modelo, praticado pelas empresas japonesas, tornou-se universal, conseguindo paridade com os modelos americanos e europeus. Em inúmeros casos, os enfoques japoneses foram absorvidos pelas empresas americanas e europeias.

Entre todas as empresas japonesas, a que mais se destacou em termos de inovações em Administração e qualidade foi a Toyota, que criou um sistema próprio e muito admirado pelas empresas de todo o mundo. Seus idealizadores e condutores foram Toyoda e Ohno.

Esse sistema considera os seguintes elementos:

- ❖ Eliminação de desperdícios para, assim, produzir com a máxima economia de recursos e consequente obtenção de produtividade (Produção Enxuta – *Lean Thinking*)

- ❖ Produzir com nível de defeito zero
- ❖ Obter o comprometimento e envolvimento dos funcionários (participação)
- ❖ Trabalho em equipe e de forma racionalizada (autogestão)
- ❖ *Just in time* – chegar na hora certa – com o objetivo de reduzir prazos de produção, custos e estoques, e agradar os compradores
- ❖ Kanban – controle de estoque e de compras

Esses elementos possibilitam qualidade, redução de custos, preços menores e maior competitividade.

É fácil identificar, no modelo japonês de Administração, a influência da cultura de seu povo. O Japão, país pequeno, com escassos recursos naturais, sempre se preocupou com economia, desperdício, efetividade, força de vontade e colaboração.

Os principais mentores da escola da Administração de qualidade: Shewart, Dodge, Romig, Deming, Feigenbaum, Juran, Ishikawa, Pareto, Iacoca, Ouchi, entre outros.

6.7 Humanista e social

Nada se movimenta numa empresa sem o toque humano. A empresa é um sistema humano, social e cultural composto de pessoas que, por meio de recursos, colocam seu sistema técnico em funcionamento, sistema esse composto por métodos e processos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos (fluxogramas).

Dessa forma, é preciso compreender os aspectos que dizem respeito ao comportamento individual das pessoas, ao comportamento das pessoas em grupo e, finalmente, ao comportamento de grupos (comportamento coletivo), que geram a colaboração (cooperação) e o comportamento da empresa.

A seguir, são descritas as ações desta escola:

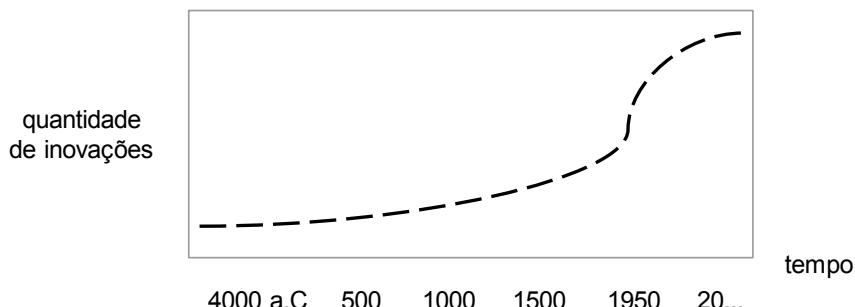
- ❖ Atuação dos sindicatos em defesa dos trabalhadores e de melhores condições de trabalho; essa atuação teve início com o advento da Revolução Industrial
- ❖ O método humanista de atuação da Fundição Soho, em torno de 1800, e as ideias humanistas de Robert Owen em New Lanark

- ❖ O marxismo e a doutrina social da Igreja em busca de justiça econômica e social (entre 1861 e 1891)
- ❖ Os pensamentos de Mary Parker Follett, casal Gilbreth, Henry Gantt, Oliver Sheldon, Chester Barnard e McGregor defendendo a importância social e moral da atuação do ser humano nas empresas, e também a cooperação, que é atingida quando existe equilíbrio entre esforço que a pessoa dá para a empresa e a recompensa que a empresa dá para a pessoa
- ❖ O advento da Psicologia industrial e experimental, em torno de 1910, introduzida por Münsterberg, atuando na seleção, colocação e treinamento de pessoas; supervisão, liderança, comunicação, relacionamento e satisfação no trabalho
- ❖ As dinâmicas de grupo e o estudo dos tipos de liderança, introduzidas por Lewin na década de 1930
- ❖ A Experiência Hawthorne, que deu origem a escola de relações humanas, demonstrou a importância dos grupos de trabalho no bom desempenho das pessoas; esse estudo, desenvolvido entre 1930 e 1940, foi orientado por Elton Mayo e revelou a importância de fatores emocionais, de comportamentos pessoais e de relacionamento entre funcionários e chefes, na obtenção de colaboração e produtividade
- ❖ A Psicologia, a Psicologia social, a Sociologia, a Antropologia e a Ciéncia Política realizam inúmeros estudos em relação ao comportamento individual e coletivo das pessoas (e também ao da empresa) que geram a missão, a visão, os valores, o clima organizacional, o ambiente e a cultura organizacional (Schein); por sua vez, o Direito do trabalho cria leis para assegurar direitos e deveres tanto para os trabalhadores como para os empregadores
- ❖ Essas ciências têm estudado temas tais como percepção, atitudes, personalidade, comportamento, hábitos, crenças, sentimentos, emoções (Goleman), preconceitos, conflitos, opiniões, valores, dissonância cognitiva (Festinger), competências, aptidões, habilidades, inteligência (Gardner, Mischel), personalidade (Furnham, Jung), idade, história e experiência das pessoas, motivação (Vroom, Skinner, Herzberg), necessidades e desejos (Maslow, Alderfer, McClelland), frustração, liderança (Petracca, Etzioni, McClelland, Mintzberg, Tannenbaum e Schmidt, Blake e Mouton, Fiedler, Hersey e Blanchard, Likert, Massie, Lohman, Deluga), autoridade, poder, ética, moral, entre outros

- ❖ A partir de 1980, surgem os estudos sobre qualidade de vida no trabalho, focando quatro premissas:
 - ✓ As pessoas passam pelo menos um terço de seu tempo no trabalho; a saúde do trabalhador passa a ser analisada englobando-se o bem-estar biológico, psicológico, social e econômico
 - ✓ O ambiente de trabalho passa a ser estudado não só sob o ponto de vista físico, de higiene, de segurança e de conforto, mas também como gerador de esforço físico, mental, conflitos, tensões, pressões e estresse
 - ✓ Uma grande preocupação com inovação, tecnologia e aquisição de informação e de conhecimento, para prover o desenvolvimento de competências para as pessoas e para a empresa; daí a formulação de programas de treinamento *in company*, visando o desenvolvimento técnico-profissional de mão de obra
 - ✓ As pessoas levam para o ambiente de trabalho todo um arsenal composto por sua bagagem cultural: educação formal, vida familiar, experiências culturais e sociais, ansiedades, angústias, frustações, doenças, poder aquiescitivo, entre outros; daí a complexidade do ambiente e da cultura organizacional

6.8 Administração sistemática

A história da humanidade revela que, em seu início, as inovações surgiam numa quantidade e velocidade gradativas; à medida que o tempo passou, a quantidade de inovações surgiu cada vez em maior número e numa velocidade crescente. A curva a seguir dá ideia desse fato.



Assim, hoje o ambiente em que a sociedade vive muda a cada instante e torna se cada vez mais complexo*, cheio de fatos, problemas e situações que geram ameaças e oportunidades e que afetam a vida das pessoas e das operações das empresas profundamente. Os principais elementos que vêm causando essa situação são: a globalização da economia, a revolução digital e as redes sociais comandadas pela internet.

Para lidar com a complexidade, surge o conceito de Administração sistêmica, que consiste em adotar duas ideias:

- ❖ Problemas e situações têm suas causas e efeitos, que geram variáveis, que por sua vez podem ser tratadas por meio de várias alternativas; a escolha de qual alternativa adotar não é uma decisão simples; por exemplo, o que é melhor: produzir um carro com motor a gasolina ou a álcool, ou um carro *flex*? Qual é o mais econômico? Qual deles causa menos poluição? Existe alguma outra alternativa de combustível?
- ❖ Sistema é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo através de conexões dependentes uma da outra, as quais interagem entre si, através de processos que, ao receberem estímulos de entrada, geram saídas de resultados e retornos de informações.

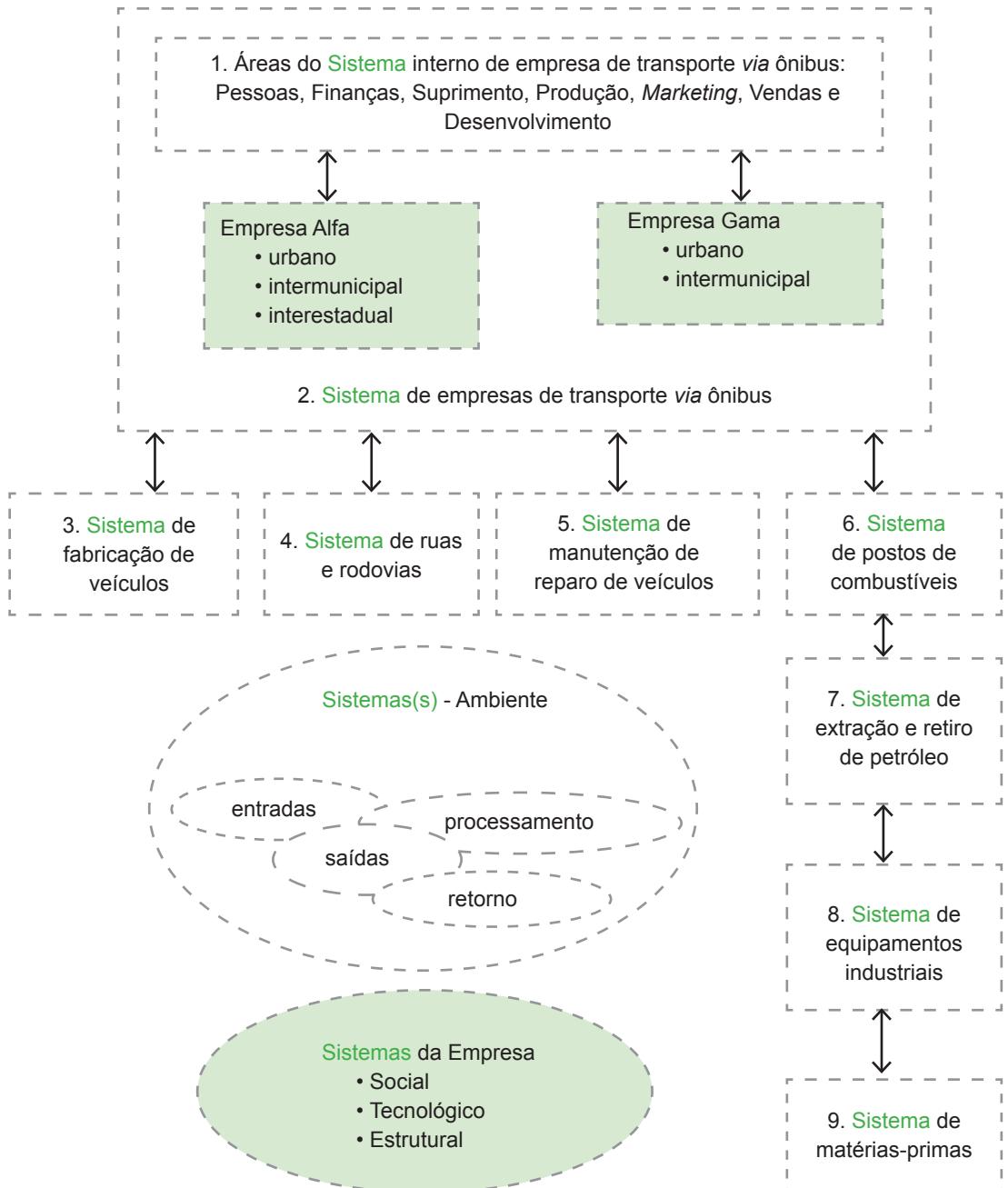
Por exemplo, o sistema de uma empresa de transporte por ônibus depende do sistema de transporte por ônibus, que depende de outros sistemas, ou seja: do sistema de fabricação de veículos, do sistema de ruas e de rodovias, do sistema de postos de combustível, do sistema de manutenção e reparo dos veículos, e assim por diante.

Cada um desses sistemas, por sua vez, depende de outros sistemas: o sistema de posto de combustível depende do sistema de extração e refino do petróleo, que depende do sistema de equipamentos industriais para sua extração e refino, que depende do sistema de matérias-primas – e assim por diante.

A seguir, um exemplo mais detalhado sobre o assunto:

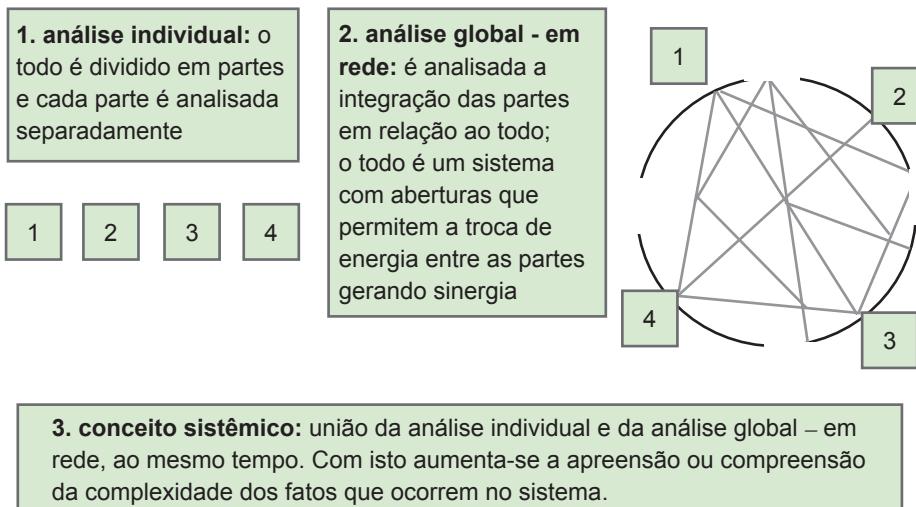
* Complexo porque abrange ou contém muitos elementos ou aspectos diversos, com diferentes formas de inter-relação, às vezes de difícil apreensão ou compreensão.

Esquema: Interligação de Sistemas



Para lidar com a complexidade dos fatos, existe o conceito sistêmico que analisa de forma **individual** cada uma das partes que compõem o todo de um sistema, e de forma **global** (em rede) as ligações entre as partes que compõem esse todo (integração e interação); o todo é um sistema global aberto e permite a troca de energia entre as partes, gerando sinergia. A seguir detalhes sobre o assunto:

Esquema: Conceito Sistêmico



O mesmo raciocínio se aplica à análise de vários sistemas ao mesmo tempo, nos quais as partes são os diversos sistemas e o todo é a união dos sistemas.

Vários pensadores contribuíram para o desenvolvimento da Administração *via* sistemas. Entre eles:

- ❖ Wertheimer (Gestáltica): a integração e interação entre as partes deixa o **todo maior que a soma das partes**, pois novas visões e ideias, não existentes nas partes individuais, surgem quando o todo é observado (sinergia).
- ❖ Wiener: a informação é a base do autocontrole da comunicação e desempenho (comportamento) dos sistemas; Wiener chamava isso de Cibernetica – o estudo dos sistemas de comunicação e controle nas máquinas e nos seres vivos: em outras palavras, é o estudo dos processos pelos quais sistemas complexos (naturais ou artificiais) se organizam, se regulam e aprendem pela troca e circulação de informação

- ❖ Bertalanffy: os sistemas precisam de aberturas que permitam a troca de elementos entre si (troca de energia) e os tornem ativos e operantes (sinergia)
- ❖ Peter Senge: cinco disciplinas convergem para facilitar a inovação (mudanças contínuas) nas empresas que aprendem: domínio pessoal – modelos mentais – objetivo comum (visão compartilhada) – aprendizado em grupo – raciocínio sistêmico.
- ❖ Edgar Morin: Idéia de totalidade; não dissociar a parte do todo; o todo está na parte assim como a parte está no todo.

A Administração sistêmica requer alto grau de comunicação entre as pessoas, e também que essas pessoas adotem o conceito de trabalho em equipe e tenham uma visão holística.

O planejamento estratégico adota os princípios da Administração sistêmica e é fundamental para as empresas poderem realizar suas operações.

Como resultado, é criado o planejamento da empresa como um todo (visão sistêmica).

Os principais autores sobre planejamento estratégico ao longo dos séculos XX e XXI são: Du Pont, Sloan, Druker, McCarthy, Chandler, Ansoff, Levitt, Mintzberg, Pascale, Hampton, Hamel, Prahalad, Robbins, De Cenzo, Blackett, Bateman, Snell, Porter, Miles, Snow, Certo, Archibald, Kotler, entre outros.

7 Idade Contemporânea: desde 2000

7.1 Cultura organizacional

Como foi visto nos capítulos 1 e 2, as empresas estão cercadas por um ambiente externo, onde diversos fatores, recursos, públicos e agentes influenciam suas operações e geram ameaças e oportunidades para seu ambiente interno.

Esses ambientes, com o surgimento do computador, da internet, da tecnologia da informação e do conhecimento, da era digital, da globalização, e também com as fortes alterações do modo de pensar das pessoas, sob os pontos de vista ético, moral, social, econômico e ambiental, tornam-se, a cada dia que passa, mais complexos e extremamente mutáveis a cada instante.

Esses surgimentos criaram um ambiente de negócios competitivo e com constantes e rápidas mudanças. A facilidade de comunicação reduziu o tempo de acesso entre as pessoas. A facilidade de locomoção reduziu e espaço (distância) entre as pessoas.

As empresas perceberam, assim, a necessidade de conhecer essa complexidade para então poder entender e se adaptar às novas realidades e com isto garantir uma sobrevivência com êxito, perene e sustentável. Tudo isso exige mudanças.

Mas, para poder realizar essas mudanças, as empresas esbarram com frequência nas dificuldades que existem para alterar (transformar) suas culturas organizacionais.

A cultura organizacional de uma empresa é composta de valores, crenças, hábitos, atitudes, percepções, aprendizagens, comportamentos, tabus, preferências, exercício de direitos, deveres e responsabilidades, regras éticas, morais e religiosas que permeiam as pessoas que compõem sua estrutura.

A tudo isso é preciso somar ainda a missão (a razão de sua existência) que pretende realizar, sua visão do futuro, o valor que transfere a seus compradores, seus processos de operações, seu grau de tecnologia, seu modelo de organização, seu estilo de gestão e de liderança, os recursos de que dispõe, o tipo de relacionamento com o mercado e seus compradores, a concorrência que enfrenta e o seu número de funcionários.

A cultura organizacional possui subculturas, tais como:

- ❖ Origens da empresa
- ❖ Sua localização geográfica
- ❖ Sua amplitude de atuação: só municipal, só estadual, só nacional, só internacional ou mixada
- ❖ Classes socioeconômica, sexo, idade, religião, raça, nacionalidade e posição política de seus membros
- ❖ Seus graus de estudo e de formação profissional
- ❖ Suas diferenças de *status*, de poder e de posição hierárquica
- ❖ Suas diferenças de funções e de tarefas a realizar
- ❖ Seus graus de experiência e de conhecimento
- ❖ Seus graus e tipos de liderança

O clima organizacional é uma decorrência da cultura e subcultura organizacional e reflete um grau maior ou menor de motivação, de empenho, de desempenho, do relacionamento interpessoal e da flexibilidade e rapidez, das pessoas que trabalham numa empresa. Ou seja, reflete a forma de como as pessoas se sentem e agem em relação à empresa.

É preciso acrescentar que as empresas (organizações) se tornaram a principal maneira pelo qual a sociedade prove sua sobrevivência. Dessa forma, a cultura organizacional de uma empresa é fortemente afetada pelos membros da sociedade que com ela se relacionam.

O tema é complexo.

Considerando o exposto e para poder conseguir facilitar a realização das alterações necessárias em sua cultura organizacional, as empresas buscam novos conceitos, metodologias, sistemas e processos de organização e de Administração, para:

- ❖ “Promover a **colaboração (cooperação)** entre as pessoas e o trabalho em equipe para assim gerar a **inteligência coletiva**”. Mauricio Gullo
- ❖ Facilitar a obtenção da informação e do conhecimento (aprender), através de sistemas de informação integrados e de tecnologia da informação adequada
- ❖ Analisar as informações de forma quantitativa através de modelos matemáticos e estatísticos, e de forma qualitativa através de modelos neurológicos e mentais
- ❖ Desenvolver as competências da empresa e a de seus funcionários
- ❖ Conseguir, através de criatividade e inovação, gerar alterações, mudanças e evolução
- ❖ Adotar uma política de liderar pessoas de forma democrática e humana e uma Administração compartilhada, participativa e de autogestão
- ❖ Preservar a qualidade de vida no trabalho
- ❖ Permitir que produtos sejam desenvolvidos, manufaturados, comprados e vendidos de forma diferente e de forma sustentável; ou seja, permitir a criação de uma estrutura organizacional flexível e interativa capaz de absorver e de se adaptar ao seu mercado, bem como satisfazer os anseios de seus compradores (consumidores e clientes); isto leva as empresas a

adotarem em suas estruturas o sistema de gestão por projeto, no qual esses projetos são desenvolvidos com a participação e colaboração de seus compradores (consumidores e clientes)

- ❖ Adotar a Administração virtual, *via internet*, para manter relacionamento de vários tipos com os diversos públicos de seu interesse: Acionistas, Funcionários, Fornecedores e Intermediários (parceiros); pessoas, grupos sociais, sociedade (compradores: consumidores ou clientes (mercado) formadores de opinião; governo (políticos); associações e sindicatos de classe; veículos de comunicação – igrejas e instituições de ensino
- ❖ Adotar uma postura de empreendedorismo como forma de gerar negócios, empregos e riqueza
- ❖ Aplicar o conceito de governança corporativa, e assim poder atender aos interesses dos diversos públicos que se relacionam com a empresa. Segundo este conceito, será necessário maior comprometimento da direção da empresa para com todos os seus funcionários, e vice-versa, e também um maior comprometimento de todos para com os resultados esperados pela empresa
- ❖ Aceitar a terceirização e a possibilidade do trabalho fora da empresa (em casa ou de qualquer outro lugar)
- ❖ Aumentar a capacidade de enfrentar a escassez de recursos para atender às necessidades da sociedade
- ❖ Ter condutas éticas, morais, transparentes e de responsabilidade social e ambiental em suas atividades, e com isto preservar a natureza, o meio ambiente e respeitar o próximo

Os principais autores sobre os novos modelos de organização e sobre cultura organizacional são: Mintzberg, Handy, Morgan, Argyris, Schein, Schon, Cyert, March, Senge, Aktouf, Chanlat, Tom Peters, Don Tapscott, Monks, Kotler, entre outros.

► Lembrete

Conceitos de Administração que têm sido adotados pelas empresas:

Aprendizagem organizacional

Conjunto de métodos que facilitam e ordenam a coleta e assimilação da informação e do conhecimento.

Balanced Scorecard

Conjunto de indicadores para medição do desempenho das atividades da empresa, e de sua gestão. Este sistema, criado por Kaplan e Norton, valoriza o planejamento estratégico e a busca de novas vantagens competitivas para melhoria da empresa.

Reengenharia (reinventar – repensar)

Modelo idealizado por Hammer, para reformular e mudar o modo de fazer negócios, atividades, processos e produtos da empresa.

Seis Sigma

Um conjunto de práticas originalmente desenvolvidas pela Motorola para melhorar sistematicamente os processos da empresa ao eliminar defeitos. Seis Sigma também é definida como uma estratégia gerencial para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes. É uma forma de gerenciamento de processos produtivos ou administrativos, que tem como prioridade a obtenção de resultados tanto de qualidade como financeiros.

Benchmarking

É um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas organizacionais de empresas concorrentes ou de empresas reconhecidas como líderes; com isto, busca-se melhor desempenho e maior crescimento (excelência).

Coaching, Mentoring e Counseling

Modelo de orientação profissional sustentado pela Escola Empresa para gerar competências.

Downsizing

É um projeto de racionalização e redução da estrutura organizacional da empresa, com o objetivo de construir uma organização eficiente, eficaz e capaz, privilegiando práticas que mantenham a organização o mais enxuta possível.

Empowerment

O *empowerment* parte da idéia de dar às pessoas poder, liberdade e informação, que lhes permitam liderar, tomar decisões e participar ativamente da organização. A utilização de equipes autodirigidas, a adoção de sistemas orgânicos de Administração e culturas participativas e abertas significa que as empresas estão tentando difundir e compartilhar o poder com todos os seus membros, para promover motivação, desenvolvimento pessoal, rapidez, flexibilidade e capacidade de decisão da organização.

► Lembrete

Civilização e cultura

Civilização: é o estágio em que se encontra um agrupamento humano caracterizado pelo progresso social, científico, tecnológico, político, econômico e artístico. Quanto mais evoluída uma nação é, maior é o seu grau de civilização.

Cultura: refere-se a valores, crenças, atitudes, percepções, aprendizagens, comportamentos, preferências, exercício de direitos, deveres e responsabilidades, regras éticas, morais e religiosa, que permeiam uma sociedade. Uma cultura não muda, mas se altera (se transforma).

Subculturas: regiões geográficas, classes socioeconômicas, sexos, idades, religiões, grupos étnicos (raças e nacionalidades), grupos políticos, grupos sociais, organizações (empresas).

► Lembrete

Tales de Mileto

Filósofo e matemático, nasceu em Mileto, colônia grega situada na Ásia Menor (hoje Turquia), no ano de 625 a. C. É considerado precursor da filosofia ocidental. Quando lhe perguntaram, “Qual é a mais forte de todas as coisas?”, respondeu: “A **necessidade**, porque é com ela que o homem enfrenta tudo na vida”.

8 Conclusão

Pelo exposto nos tópicos deste capítulo, percebe-se como os conceitos da Administração evoluíram gradativamente ao longo do tempo (das eras). Percebe-se também que o mesmo conceito foi analisado e desenvolvido por mais de uma escola, com enfoques diferenciados. Dessa forma, fica a sensação de que quaisquer dos ensinamentos dessas escolas podem ser aplicados às empresas atuais, dependendo da situação.

Após uma análise **situacional** para apurar as condições operacionais, estruturais, tecnológicas, sociais e culturais do ambiente interno da empresa, e também das condições do ambiente externo que a envolve, a escolha dos conceitos e escolas a serem utilizadas poderá ser feita de forma concreta. Uma análise situacional apura **contingências** (eventualidades, possibilidade de que algo aconteça ou não), circunstâncias, conjunturas, entre outros.

Oto fato a destacar é que as escolas da Administração sempre se preocuparam com a avaliação quantitativa e qualitativa dos ambientes externos e internos da empresa. Esse fato propiciou o desenvolvimento de instrumentos **matemáticos e estatísticos**, para que então essa quantificação pudesse ser apurada.

São tantos ou autores que contribuíram com ensinamentos e teorias, para as diversas escolas da Administração, que ter esquecido de algum foi um mero acidente. É preciso salientar que muitos contribuíram para mais de uma escola.

Referências

❖ Administração e Desenvolvimento

AMARU, Antonio Cesar. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.

_____. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Atlas.

BATEMAN, T.; SNELL, S. *Administração*. Nova York: McGraw-Hill.

DIAS, Reinaldo. *Sociologia das Organizações*. São Paulo: Atlas.

_____. *Cultura organizacional*. São Paulo: Atlas.

_____. *Sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.

DRUCKER, Peter. *Administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel: Abril (*Exame*).

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.

HITT, M.; BLACK, S.; PORTER, L. *Management*. Old Tappan, EUA: Prentice Hall.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Princípios de Administração*. São Paulo: Pioneira.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. *História da Administração*. São Paulo: Atlas.

_____. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.

_____. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Atlas.

❖ Marketing e Vendas

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Marketing Management*. 15^a ed. Old Tappan, EUA: Prentice Hall-Pearson.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. *Fundamentos de Marketing*. São Paulo: Atlas.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do composto de Marketing*. São Paulo: Atlas.

_____. *Marketing estratégico no Brasil*. São Paulo: Atlas.

❖ Produção e Suprimento

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e operações*. São Paulo: Atlas.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; BRANDON-JONES, Alistair. *Princípios de Administração da produção*. São Paulo: Atlas.

❖ Finanças e Contabilidade

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de Administração financeira*. São Paulo: Atlas.

EQUIPE PROFESSORES DA FEA/USP. *Contabilidade introdutória*. São Paulo: Atlas.

KASSAI, J. R.; CASANOVA, S. P. C.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. *Retorno de investimento*. São Paulo: Atlas.

SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. São Paulo: Atlas.

❖ Pessoas

BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas.

DUTRA, Joel. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

GOMEZ-MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, EUA: Pearson; Prentice Hall.

❖ Economia

VASCONCELOS, Marco. *Economia: micro e macro*. São Paulo: Atlas.