

SÉRIE ACADÊMICA

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

RICARDO LUIZ VANZELLI BERNI



2ª. Edição



EDITORA
pecege

SÉRIE ACADÊMICA

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

RICARDO LUIZ VANZELLI BERNI

PIRACICABA • SÃO PAULO



©2021 PECEGE | Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução desde que citada a fonte.
A responsabilidade pelos direitos autorais de texto e imagens desta obra são dos autores.

EXPEDIENTE EQUIPE

ORGANIZADORES

Daniela Flôres
Gabrielle de Souza Gomes
Haroldo José Torres da Silva
Maria Cecília Perantoni Fuchs Ferraz

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Ana Paula Mendes

REVISÃO

Layane Rodrigues Vieira
Fernanda Latanze Mendes Rodrigues

B528g

Berni, Ricardo Luiz Vanzelli.

Gestão e organização / Ricardo Luiz Vanzelli Berni. – 2. ed. - Piracicaba,
SP : Pecege Editora, 2022.

Série Acadêmica

ISBN: 978-65-86664-62-1

1. Administração. 2. Planejamento. 3. Liderança. 4. Habilidades. I.
Autor. II. Título. III. Série.

CDD: 658

Ficha catalográfica elaborada por Felipe Mussarelli CRB 9935/8

Os direitos autorais sobre as imagens utilizadas nesse material pertencem aos seus respectivos donos.

PREZADO(A) ALUNO(A),

Esse material foi desenvolvido no intuito de auxiliá-lo com os estudos nos cursos de **MBA** da **USP/ESALQ**, servindo como um referencial teórico básico e complementar às aulas oferecidas nos cursos.

Desejamos que esse material, de alguma forma, contribua para acrescentar novos conhecimentos, impulsionar o aprendizado e aprimorar as competências que já possui.

Bons estudos!!!

EQUIPE PECEGE



SOBRE O AUTOR

RICARDO LUIZ VANZELLI BERNI

Ricardo Berni é Administrador de Empresas, com MBA em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral, Extensão Universitária pela Kellogg School of Management e Mestre em Administração de Empresas pela PUC - MG. Possui experiências profissionais em áreas diversas como Planejamento Estratégico, Vendas e Marketing e atualmente ocupa o cargo de Diretor de Negócios Agrícolas na Raízen Energia.

SUMÁRIO

1.	Introdução	9
2.	As Organizações e a Administração	10
	2.1 Abordagens da Teoria Geral da Administração	13
	2.2 Mudança de paradigmas nas organizações	13
	2.3 O Administrador de Empresas	14
3.	Os Negócios – a razão de ser uma empresa	19
	3.1 Os componentes de um plano de negócios	19
	3.2 Os modelos de gestão de um negócio	21
	3.3 Os objetivos de uma empresa ou negócio	21
	3.4 As funções administrativas de um Negócio	23
4.	O Processo decisório de um negócio ou empresa	23
	4.1 Diagnóstico Organizacional	23
	4.2 Sugestão de ferramentas para o diagnóstico organizacional	24
	4.3 A importância da Comunicação Organizacional para os negócios	28
5.	Os controles de uma empresa ou negócio – A função da controladoria	29
	Referências	30

1. Introdução

Ao refletirmos sobre um pequeno comércio numa cidade qualquer; um grupo que se reúne para organizar as demandas de uma comunidade sem fins lucrativos; uma empresa multinacional com operações em diversos países; ou ainda uma autarquia pública, observarmos que em comum, todas essas composições apresentam-se como uma organização formada com objetivos estabelecidos.

Esse é o princípio básico da **organização** que deriva do fato de que, independente do seu porte ou formato jurídico, possuindo uma liderança formal ou informal, possui um conjunto de regras buscando objetivos e propósitos.

Uma **organização** é, portanto, uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar um propósito coletivo. Por meio desta organização, se torna possível atingir objetivos e que seriam inatingíveis por uma pessoa, isoladamente. Para que se possa conduzir uma organização é necessária uma **administração ou gestão**.

Gestão é a ciência social que estuda e sistematiza o que precisa ser administrado, gerenciado ou dirigido. **Administração** significa direção, gerência. Ou seja, é o ato de administrar ou gerir negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.



Figura 1. Diferentes tipos de Organização (um pequeno comércio, um conglomerado internacional ou uma organização comunitária)

Uma **organização** precisa da contribuição das pessoas, de rotinas e estabelecimento de tarefas, de objetivos e estrutura de qualquer porte e que possua algum formato processual (até tecnológico), culminando numa forma de ser administrada.

São várias as áreas da ciência que estudam as Organizações e encontraremos definições e diferentes vieses na Psicologia, na Sociologia, na Antropologia e nos estudos de Estratégia.

Conceito de Organização (Os elementos base)

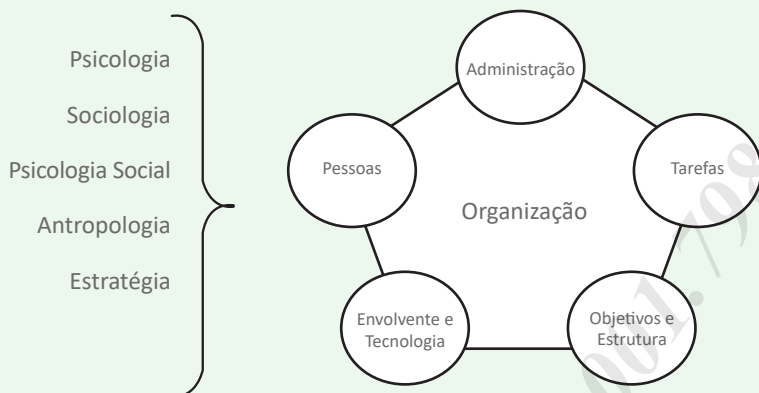


Figura 2. Os elementos de uma organização e os contributos académicos

2. As Organizações e a Administração

As estruturas organizacionais mais comuns são as chamadas lineares, funcionais ou aquelas denominadas “linha-staff”. Uma estrutura linear é bastante simples e se orienta por áreas independentes das suas atribuições, mas que reportam a única liderança. Já a estrutura funcional possui áreas que trocam tarefas ou atribuições, mas seu conjunto de áreas ou processos reporta-se a uma única liderança.

A estrutura “linha-staff” se traduz numa estrutura mais livre, menos hierarquizada, onde especialidades, staff ou processos podem ser executados em áreas específicas e estas poderão ter diferentes níveis de reporte ou de hierarquia. São estruturas mais modernas onde o compartilhamento de expertise não se limita a um simples organograma.

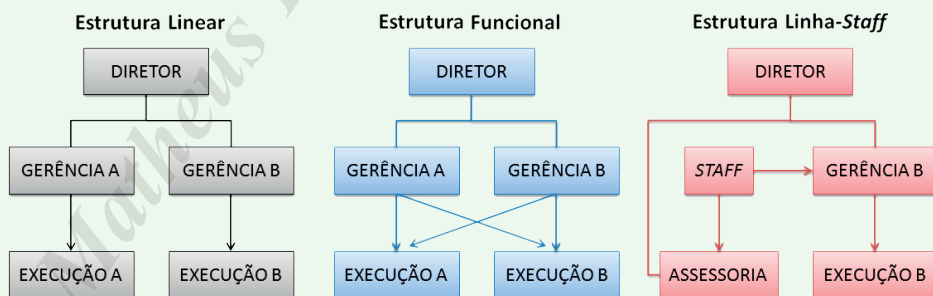


Figura 3. Os tipos de estruturas organizacionais (Linear, Funcional ou Linha-Staff)

Independente da estrutura organizacional, são três os níveis de planejamento que uma composição precisa para seguir adiante:

Planejamento:

- Nível Estratégico
- Nível Tático
- Nível Operacional

O **Planejamento Estratégico** é dedicado a visão geral e integrada daquela organização, define diretrizes, missão e valores, além de objetivos e metas a longo prazo.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o começo de tudo, é a visão do futuro da organização, que se estrutura nos fatores ambientais externos, e nos fatores internos, onde definimos os valores, visões e missão da organização.

O **Planejamento Tático** tem uma visão por unidade ou processo daquela organização, que estabelece diretrizes por área e metas a médio prazo.

PLANEJAMENTO TÁTICO

Enquanto o planejamento estratégico se desdobra em toda a organização, o planejamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta.

O **Planejamento Operacional** tem a visão das tarefas e dos indivíduos de uma determinada organização, traduz metas a curto prazo com atenção voltada a rotina do que se deve ser executado.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é de onde saem as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas.

Neste planejamento os envolvidos são aqueles que executam as ações que são aplicadas em curto prazo, geralmente no período de 3 a 6 meses.

Abordamos a seguir as diferenças entre uma organização geral e a administração de uma empresa:

Organização

É a **forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos**. Normalmente é formado por uma, duas ou mais pessoas que executam funções de modo controlado e coordenado com a missão de atingir um objetivo em comum com eficácia.

Administração Empresarial

Em Administração de Empresas, entende-se por organização uma **entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada** em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.

A Teoria Geral da Administração (TGA) é o campo do conhecimento que se ocupa do estudo das organizações em geral. A Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja lucrativa ou não lucrativa. A Administração requer a figura do Administrador que em estudo associamos ao líder, é ele quem define ou dirige a estratégia da empresa.



Figura 4. AIRBNB

A inovadora Airbnb é uma empresa de administração empresarial que está modelada para operar em todo o mundo em substituição ao modelo hoteleiro tradicional e sem possuir sequer um quarto de hotel.

2.1 Abordagens da Teoria Geral da Administração

Um dos conceitos importantes para se compreender a Teoria Geral da Administração é compreender a sua evolução histórica através das três abordagens: **Clássica**, **Relações Humanas** e **Neoclássica**.

Abordagem Clássica

Ano: Científica: 1903; Clássica: 1916

A abordagem **clássica** possui ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional voltada para as organizações formais, cuja definição primária conjuga órgãos, cargos e tarefas. Os estudos principais desta teoria estão na engenharia humana e engenharia de produção.

Abordagem das Relações Humanas

Ano: 1932

A abordagem das **relações humanas** tem ênfase nas pessoas. Sua abordagem observa as organizações informais refletindo um sistema social com um conjunto de papéis. Os estudos principais desta teoria estão na ciência social aplicada.

Abordagem Neoclássica

Ano: 1954

A abordagem **neoclássica** tem ênfase no ecletismo conjugando tarefas, pessoas e estrutura. Analisa as organizações formais ou informais através dos sistemas sociais com objetivos a alcançar e os estudos principais desta teoria estão na técnica social e administração por objetivos.

2.2 Mudança de paradigmas nas organizações

A administração de empresas estuda e observa as mudanças organizacionais que ocorrem ao longo do tempo. Os paradigmas das organizações são exemplos de avanços e mudanças e que passam a ser incorporados nas pesquisas e diferentes formas de atuar pelas organizações. As transformações ocorridas nas sociedades, meio ambiente, lideranças,

governos contribuem enormemente para uma infinita fonte de pesquisas e avanços tecnológicos.

O quadro abaixo desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) observa as mudanças no ambiente externo (cada vez mais transformacional), nas próprias organizações (de processuais para cada vez mais um sistema vivo e dinâmico), na liderança (de autoritária para uma liderança inspiradora e distribuída no ecossistema), na sociedade e meio ambiente (de riscos calculados para um completo mapeamento dos impactos no ecossistema), na estrutura organizacional (de vertical para “flat”, horizontalizada), na percepção de valor (de objetivos tangíveis para objetivos tangíveis e intangíveis).

Mudança de paradigmas nas organizações



DIMENSÕES	DE	PARA
Ambiente externo	Estabilidade, mudança progressiva e linearidade	Turbulência, descontinuidade e mudança exponencial
Organizações	Máquina, sistema isolado e independência	Sistema vivo, ecossistema, interdependência e adaptabilidade
Liderança	Comando e controle, liderança centralizada e restrita à empresa	Líder como mentor, focalizador e símbolo, com liderança distribuída e abrangendo o ecossistema
Sociedade e meio ambiente	Restrições sujeitas a cálculo custo/benefício	Partes integrantes do ecossistema da organização
Estrutura	Pirâmide e integração vertical	Redes e integração horizontal
Percepção de valor	Avaliação objetiva de ativos tangíveis	Avaliação subjetiva de ativos intangíveis

Figura 5. Mudança de paradigma nas organizações
Fonte: Fundo Nacional da Qualidade (FNQ)

2.3 O Administrador de Empresas

Em função dos aspectos de cada organização, o **administrador** é quem define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua utilização, resolve problemas, gera inovação e competitividade.

O **administrador** é também aquele que atua no planejamento, na organização, na gestão e no controle das **empresas**. Num primeiro momento

suas funções foram delimitadas no conceito POCCC: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

O **administrador** deve ser uma pessoa com diferentes habilidades e competências, com apreço por liderar, que expõe opiniões e consiga diagnosticar e resolver problemas

As principais habilidades de um líder ou administrador são:

- Técnicas (Operacional)
- Humanas (Intermediário)
- Conceituais (Institucional)

As **habilidades técnicas** são aquelas inerentes ao conhecimento das tarefas, atividades ou processos da empresa ou do segmento em que atua.

As **habilidades humanas** são aquelas ligadas à gestão das pessoas e das relações interpessoais necessárias para que a empresa possa ter grupos, áreas e processos em harmonia, interagindo entre si e voltados para a entrega de resultados coletivos.

As **habilidades conceituais** são aquelas ligadas ao posicionamento da empresa sobre como estruturar a empresa, a sua comunicação interna e externa sobre como a empresa deve atuar com diferentes públicos como funcionários, comunidades, governos, acionistas, clientes e parceiros.

As principais competências de um líder ou administrador são:

- Conhecimento (Know-How)
- Perspectiva (Fazer, Executar)
- Julgamento (Analisar, Gerenciar)

Conhecimento é a competência associada ao know-how, à forma de entender tarefas, procedimentos, problemas na empresa e no segmento, conseguindo atuar para seu aprimoramento, solução dos problemas ou gaps. É uma competência adquirida pela experiência, além disso também pode ser observação ou estudos.

Perspectiva é a competência associada à capacidade de fazer e executar. É a disciplina que orienta a entrega dos resultados, da orquestração de pessoas e recursos em prol do coletivo. É a competência que introduz métodos e resiliência e que contagia equipes para a realização dos objetivos.

Julgamento é a competência associada à capacidade de analisar, planejar e gerenciar. Pode ser interpretada como a visão a longo alcance; da antecipação de cenários, muitas vezes com dados incompletos ou

ambíguos; de poder gerenciar ou dirigir uma empresa; processo ou negócio numa visão preventiva e preditiva.

As principais atitudes de um líder ou administrador são:

- Inspirar
- Empreender

A atitude de **inspirar pessoas** é a chave para o sucesso de uma organização. É a capacidade de transmitir mensagens corretas, manter a credibilidade, energizar as pessoas, agir e comportar-se em alinhamento ao que se diz, dentro da ética, valores e cultura estabelecidos pela organização.

A atitude de **empreender** traz a visão dos resultados crescentes e da melhoria contínua. É ligada à criatividade e inovação, as quais são necessárias para o sucesso das empresas e negócios. Em negócios de sucesso, manter a atitude do empreendedor, garante que pessoas e equipes busquem permanentemente novas oportunidades. Negócios em dificuldades, a atitude é igualmente importante, no sentido de ajustar, corrigir, dar novo rumo e seguir adiante.

A importância da Liderança no atingimento de resultados

O que une pessoas tão diferentes, de estilos, perfis, gêneros e origens distintos na sua capacidade de comunicar uma mensagem, idealizar um horizonte ou inspirar seguidores? **A capacidade de liderar.**

Quando pensamos em exemplos como a premiê alemã Angela Merkel, refletimos sobre uma líder de alto poder e influência, de muita credibilidade e de posições firmes. Entretanto, não reconhecemos nela um exemplo de grande carisma ou uma oratória impecável, mas ninguém duvida de sua capacidade, persistência e alcance político.

Ao refletirmos sobre o advogado indiano Mahatma Gandhi, símbolo da resistência para a independência do Reino Unido sobre a Índia, observamos a humildade e a voz baixa como marcas fundamentais, mas observamos sua enorme capacidade de liderar pessoas, influenciar opiniões e comover uma nação.

Quando lembramos de Sheryl Sandberg, membro do conselho de administração do gigante Facebook, tornando-se a primeira mulher a ocupar tal posição, refletimos sobre as possíveis dificuldades que tenha enfrentado no preconceituoso Vale do Silício Americano, influenciando os rumos de uma das maiores empresas do planeta.

Se pensarmos sobre a origem humilde de Martin Luther King, um pastor batista que se tornou símbolo da defesa dos direitos civis dos negros nos Estados Unidos da América, até seu assassinato em 1968, concluímos a vocação inequívoca para liderar multidões com um discurso muitas vezes simples e tocantes. Imaginemos o poder de uma frase como “I have a dream” dita para milhões de pessoas e movendo os mais profundos valores e expectativas de milhares de pessoas sem seus direitos atendidos.

Temos também o exemplo de Jeff Bezos, CEO da Amazon que, em sua capacidade visionária, tem revolucionado o varejo em todo o mundo. Ou ainda aqui a brasileira Maria Luiza Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza, que igualmente transformou uma pequena rede de lojas do interior paulista num dos grandes conglomerados do Varejo brasileiro.

Esses bons exemplos e tantos outros de pessoas tão diferentes em origem, raça, gênero ou estilo tem algo em comum: **sua habilidade em liderar e influenciar pessoas.**



Figura 6. A diversidade entre os líderes (Jeff Bezos, Luiza Trajano, Angela Merkel, Mahatma Gandhi, Sheryl Sandberg e Martin Luther King)

Pessoas diferentes podem liderar e inspirar milhares de pessoas, deixar sua marca, inovar ou ainda apoiar mudanças em toda uma geração. Nas empresas, pessoas diferentes podem exercer essa liderança e, neste caso precisam:

- Conhecer seu papel e sua empresa;
- Ser realista;
- Estabelecer metas e prioridades;
- Concluir o que foi planejado;
- Recompensar quem alcança os resultados;
- Ampliar as habilidades e competências da equipe;
- Conhecer a si próprio.

O papel do líder nas organizações e suas principais características

A relevância do líder na formulação da estratégia e condução dos negócios é primordial, mas existem correlações claras entre os líderes mais bem-sucedidos. Abaixo algumas perguntas claras e as respostas mais observadas nas lideranças mais inspiradoras:

O que os líderes fazem nas organizações?

Eles se comunicam claramente, unem as pessoas, mobilizam as equipes, são incansáveis na superação das adversidades, dão poder às pessoas.

Como os líderes atuam nas organizações?

Cultuam bons relacionamentos, geram confiança e credibilidade, lideram pelo exemplo, geram valor e criam oportunidades.

O que eles demonstram?

Habilidade de ouvir, autoconhecimento, empatia pelas pessoas, agilidade, paixão e ética.

E quem são eles? Qual seu perfil?

Humildes, mas não simplórios nem subservientes, confiantes, convincentes, defendem um propósito, inspiradores na esperança e visão.

O papel do líder na formação de um time vencedor

Além de uma liderança efetiva e inspiradora, o coletivo, o time, precisa funcionar, estando adequadamente formado e bem gerenciado – essa “tarefa” é essencial para a administração da empresa. É papel chave do líder escolher os melhores talentos e formar uma equipe que funcione da melhor maneira, obtendo assim resultados extraordinários.

Segundo Larry Bossidy e Ram Charan no excelente livro **“Execução – a disciplina para atingir resultados”**, um trabalho que nenhum líder pode delegar é ter as pessoas certas nos lugares certos.

Ainda segundo os autores:

“Em função das muitas coisas que as empresas não conseguem controlar, desde a situação econômica incerta até as ações imprevisíveis dos concorrentes, você acharia que elas prestam muita atenção no que podem controlar, a qualidade do seu pessoal, principalmente aqueles da equipe de liderança. As pessoas de uma organização são o recurso mais confiável para

gerar resultados excelentes ano após ano. Suas opiniões, experiências, e habilidades são o que dita a diferença entre sucesso e fracasso.”

Num grupo de trabalho, observaremos que muito além dos talentos individuais que fazem a diferença, é igualmente importante a apropriada distribuição das tarefas entre os indivíduos. O bom acompanhamento do cumprimento das mesmas, uma equipe que se ajude mutuamente nas responsabilidades cotidianas e especialmente terá sucesso, os líderes que conseguirem adequar as pessoas às funções, respeitando as suas habilidades, competências e desejos pessoais.”

3. Os Negócios – a razão de ser uma empresa

Um **Processo de Negócio** compõe a estrutura que mantém uma organização viva e influencia diretamente nos ganhos da empresa.

As organizações são sistemas vivos compostos por uma coleção de Processos de Negócio.

- Processos Primários (são aqueles que geram valor diretamente ao cliente final)
- Processos de Suporte (são aqueles que apoiam os processos primários e de gerenciamento)
- Processos de Gerenciamento (são aqueles que gerenciam e apoiam os outros processos).

3.1 Os componentes de um plano de negócios

Um plano de negócios organiza as principais informações de uma ação, futuro investimento, projeto ou estratégia, para que, uma decisão possa ser tomada.

Deve reunir um resumo geral e todos os dados quantitativos ou financeiros, além de todo racional qualitativo, processual e sistêmico necessários para sua implementação. São nove os componentes principais do **Plano de Negócios** e estão listados abaixo:

1. Sumário Executivo – Um resumo do plano, escopo geral, principais resultados esperados e recomendação;
2. Empresa – Descrição geral da empresa ou negócio, perfil dos empreendedores e indicação geral do negócio pretendido;
3. Plano Operacional – Plano de implementação, operacional, sistêmico, e principais indicadores técnicos ou financeiros;

4. Plano de Marketing – Plano de marca, mídia, merchandising e comunicação do negócio pretendido;
5. Planejamento e Avaliação Estratégica – Etapas do planejamento estratégico, posicionamento, cadeia de valor e vantagem competitiva do negócio pretendido;
6. Análise de Mercado – Observar as perspectivas de mercado, análise de cenário externo, clientes, consumidores, fornecedores;
7. Cenários Alternativos – Planos alternativos para o negócio, situações de mitigação de riscos, fases de implementação do negócio;
8. Plano Financeiro e Investimentos – Projeções financeiras para o negócio pretendido, rentabilidade e geração de caixa, retorno do investimento e detalhamento das despesas e ativos necessários;
9. Conclusões e Avaliações – A partir das etapas anteriores, geração de uma conclusão e recomendações sobre o negócio.



Figura 7. Os componentes de um plano de negócios e sua sequência lógica

3.2 Os modelos de gestão de um negócio

Modelos de gestão são um conjunto de estratégias adotadas pela empresa para coordenar a equipe na execução das tarefas e a captação de resultados. São muitos os modelos de gestão - abaixo destacamos os principais com suas principais inclinações:

Gestão Integrada - é um processo administrativo que permite ao gestor enxergar a organização como um todo. Por meio dela, é possível implantar políticas e alcançar metas de maneira eficiente.

Gestão Democrática - está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social.

Gestão Meritocrática - No contexto organizacional, a meritocracia é um sistema ou modelo de hierarquização que é baseado nos méritos profissionais de cada indivíduo.

Gestão com foco em resultados - A gestão orientada para resultados é um modelo de administração de empresas que exige bastante comprometimento da equipe, especialmente por não ser voltado para o número de horas trabalhadas e, sim, ao empenho para a finalização das metas.

Gestão autoritária - O estilo de gestão autoritário é baseado exclusivamente na hierarquia, ou seja, abrange a liderança de cima para baixo.

Gestão por cadeia de valor - A cadeia de valor é uma ferramenta para gerenciar processos criada por Michael Porter, em 1985. Ela revela todas as atividades que a organização faz para gerar valor aos clientes e indica os elos entre elas.

Gestão com foco em processos - O seu objetivo é permitir que as empresas alcancem a otimização de processos, a eliminação de desperdícios e a entrega de valor.

3.3 Os objetivos de uma empresa ou negócio

Todo negócio estruturado deve possuir objetivos econômicos, sociais e ambientais. A combinação destes e sua boa gestão devem levar a empresa ou negócio ao que chamamos de competitividade sustentável, trazendo crescimento, rentabilidade, impacto social e integridade à organização.



Figura 8. A ideia da competitividade sustentável baseada nos objetivos econômicos, sociais e ambientais

Há ainda outros níveis de objetivos, traçados a partir da missão de um negócio.

- Objetivos estratégicos orientam a visão a longo prazo e traduzem o macro posicionamento da empresa ou negócio;
- Objetivos Táticos orientam a estratégia da empresa numa visão a médio prazo desdobrada em suas principais áreas de atuação;
- Objetivos Operacionais orientam as ações a curto prazo desdobrados em departamentos e pessoas responsáveis pelas ações;
- Orçamento Empresarial é o conjunto de metas, despesas e investimentos aprovados pelos acionistas e que deve ser cumprido e controlado pela empresa ou negócio.



Figura 9. Os níveis de objetivos a partir da missão de um negócio

3.4 As funções administrativas de um Negócio

As quatro principais funções administrativas são **Planejamento, Organização, Direção e Controle**.

- **Planejamento** é responsável por indicar objetivos, definir planos para alcançá-los e programar as atividades.
- **Organização** define os recursos e atividades para se alcançar os objetivos, regula órgãos e cargos, além de atribuir autoridades e responsabilidades.
- **Direção** comunica os objetivos a serem alcançados, indica a liderança e motiva as equipes no atingimento das metas e aspirações.
- **Controle** define padrões a serem medidos, monitora o desempenho, corrige desvios e garante que o planejamento seja cumprido.

4. O Processo decisório de um negócio ou empresa

Líderes e administradores precisam decidir o tempo todo, seja para promover uma ação, aconselhar uma equipe, impulsionar negócios ou corrigir rumos. Segundo o autor Herbert Simon, o processo de **tomada de decisão** em uma empresa percorre 04 etapas principais, na seguinte sequência:

1. Entendimento do problema
2. Prospecção
3. Concepção
4. Decisão.

O Entendimento do problema busca indicar qual é o dilema organizacional, a falha ou os defeitos apresentados.

Na Prospecção analisa-se o problema, em especial a situação que exige uma solução e os impactos que o problema causa ao negócio.

Na fase de Concepção criam-se as alternativas possíveis para a solução do problema.

A Decisão, por fim, é tomada a partir de um julgamento adequado, avaliação dos prós e contras de cada alternativa.

4.1 Diagnóstico Organizacional

Diagnosticar uma empresa, setor, oportunidade ou problema é extremamente importante para um líder ou gestor. É esta habilidade que irá

garantir uma apropriada tomada de decisão e os processos de desenvolvimento da organização.

Um **diagnóstico** empresarial tem como objetivo observar os pontos favoráveis ou desfavoráveis de um negócio e para isso, três etapas são necessárias:

1. Levantamento das Informações
2. Análise das Informações
3. Identificação dos problemas

O levantamento de informações deve ocorrer com os funcionários, clientes ou setores com entrevistas, documentos, relatórios sistêmicos. Informações são essenciais para que a tomada de decisão final não seja puramente feita a partir de experiências ou suposições, mas baseada em dados.

A análise das informações é uma outra etapa importante para organizar as mesmas para que se organize uma visão consolidada e que inclua dados, gráficos ou tabelas.

A identificação dos problemas é a etapa final de caráter investigativo, com entendimento dos problemas e de ações necessárias para as suas soluções.

A construção do diagnóstico organizacional deve ser feita por pessoa ou equipe qualificada com bom conhecimento do assunto a ser tratado, além de capacitação financeira e dos processos que precisam ser examinados. Será necessário um mapeamento de todas as atividades do negócio, processos primários e de toda cadeia de valor de um produto ou serviço.

Chamamos esse processo de Análise “End to End” – uma forma de analisar do princípio ao fim de um processo qualquer. Por exemplo, analisar da aquisição das matérias-primas até o produto acabado num processo industrial, ou do planejamento de demanda até o pós-vendas, num processo comercial.

As etapas citadas acima de levantar informações, analisar as mesmas e mapear problemas/soluções trarão mais facilmente aspectos a serem melhorados ou oportunidades não capturadas quando desenvolvemos essa visão ampliada e não somente sobre uma pequena parte do todo.

4.2 Sugestão de ferramentas para o diagnóstico organizacional

São muitas as opções de ferramentas para auxiliar no processo de diagnóstico organizacional. Selecionamos três ferramentas bastante utilizadas que possam ser de grande valia quando houver essa necessidade para o líder ou gestor.

Análise SWOT

A matriz SWOT analisa uma oportunidade segundo um entendimento das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades de um produto, segmento, serviço ou empresa. É uma ferramenta muito útil quando se quer analisar diferentes aspectos de um produto, abertura de uma empresa ou negócio, ou até mesmo entender os resultados de algum serviço já existente. Além de uma avaliação qualitativa de cada um dos quadrantes (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), é necessário apoiar-se em dados e resultados para um correto diagnóstico.



Figura 10. Ilustração gráfica da análise SWOT

Matriz de Porter

A tradicional matriz de Michael Porter toma por base o modelo das 5 forças. Especialmente útil para diagnosticar cenários competitivos ou concorrenciais. Esta ferramenta propõe profundo entendimento sobre o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes.

Ao se observar o perfil dos clientes e dos fornecedores mensurar seu real poder de barganha nas negociações, você inicia o diagnóstico concorrencial. Você somará esta análise que também se observa a ameaça de novos produtos ou serviços competidores ao que você está analisando. Se existem produtos ou alternativas que possam substituir o seu e, por fim, o grau de competitividade ou rivalidade que possui no segmento que está sendo examinado.

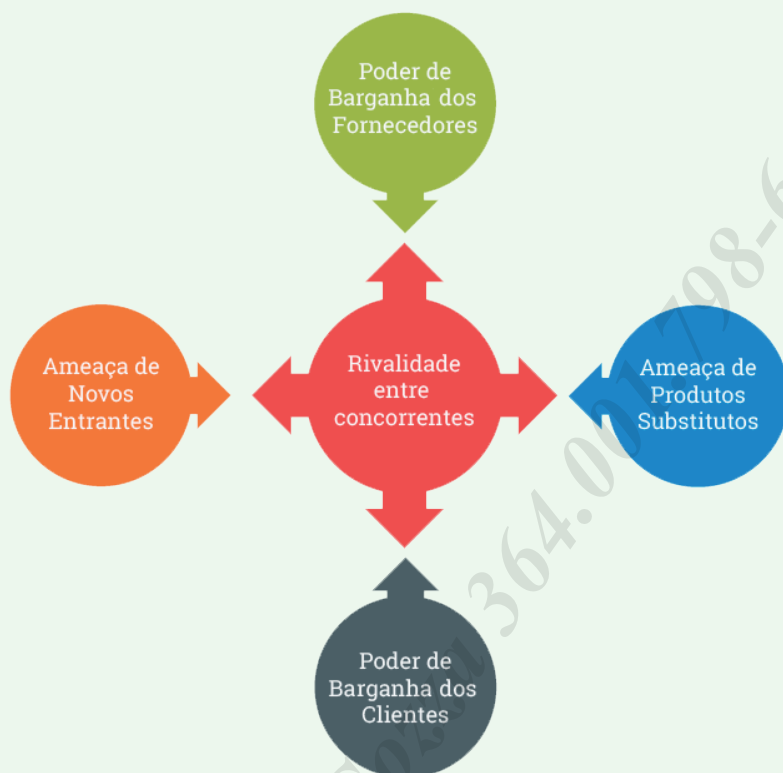


Figura 11. A Matriz de 5 forças de Michael Porter

A Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Indicado para empresas que já possuem um portfólio de produtos ou serviços, essa ferramenta é adequada para a gestão das marcas e produtos, e uma indicação da melhor estratégia a ser cumprida em cada grupo, pois indica as de melhor rentabilidade ou geração de caixa ou que exija menos esforço organizacional ou de manutenção. Muito associada às análises de “ciclo de vida” de produtos, bem como estratégias de manutenção ou crescimento da participação de mercado.

Observe a ilustração abaixo as diferenças das alternativas distribuídas nos quadrantes de maior ou menor crescimento de mercado e também de maior ou menor participação relativa (tamanho) no mercado. O diagnóstico deve indicar um plano de ação para cada alternativa em cada um dos quatro quadrantes.

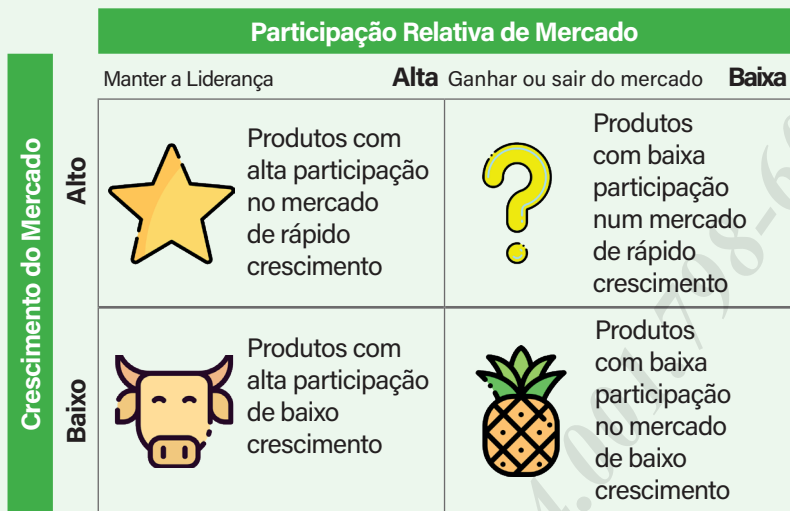


Figura 12. Ilustração da matriz BCG (Boston Consulting Group) / Flaticon

AVON

Figura 13. AVON

O exemplo da empresa dos cosméticos AVON que possui ampla linha de produtos precisa manter uma constante análise da performance e rentabilidade dos itens de seu portfólio. É relativamente comum em indústrias de consumo, que produtos sejam mantidos para a comercialização e outros saiam periodicamente das vendas permitindo manter ou ampliar a rentabilidade ou a inovação de sua marca.

4.3 A importância da Comunicação Organizacional para os negócios

A comunicação organizacional é parte integrante do processo decisório e da apropriada divulgação de uma estratégia, direcionamento ou ação. Uma atenção especial deve ser dada à comunicação integrada que deve pressupor uma apropriada visão do que divulgar internamente, externamente e institucionalmente.

A comunicação interna garante que as pessoas envolvidas, funcionários e setores conheçam uma estratégia ou direcionamento através dos veículos apropriados que podem ser reuniões, intranet, formadores de opinião, etc.

A comunicação institucional é particularmente voltada ao mercado e pode contar com apoio de assessoria de imprensa e conteúdos apropriados que possam ser divulgados em mídias e veículos apropriadamente estudados e escolhidos. Trata de organizar a visão da empresa para um público mais amplo.

A comunicação mercadológica é mais direcionada a clientes, fornecedores e consumidores e transcorre em boa medida pela comunicação de Marketing e também pode se utilizar de mídias específicas.

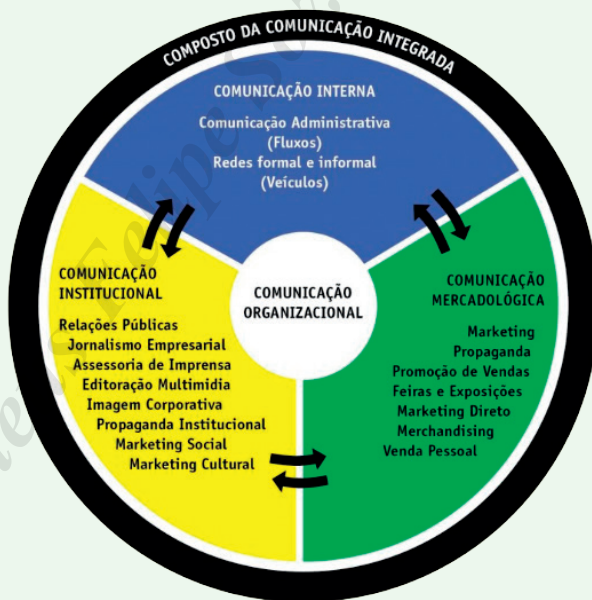


Figura 14. O modelo de comunicação organizacional segundo Margarida Kunsch (2003)

5. Os controles de uma empresa ou negócio – A função da controladoria

Em qualquer empresa ou negócio, algumas áreas administrativas são essenciais para o atingimento dos resultados esperados. O **Planejamento** organiza o que precisa ser entregue baseado na estratégia da empresa e programas as atividades que precisam ser feitas.

Segundo o modelo de Philip Kotler define-se a missão do negócio, analisa-se o ambiente interno ou externo (como o do modelo SWOT apresentado no item 3.2), estabelece-se as metas do negócio, elaboram-se estratégia e tática, elaboram-se programas e projetos para áreas e departamentos, controla-se a implementação e cria-se um controle/feedback periódico para o cumprimento do plano.

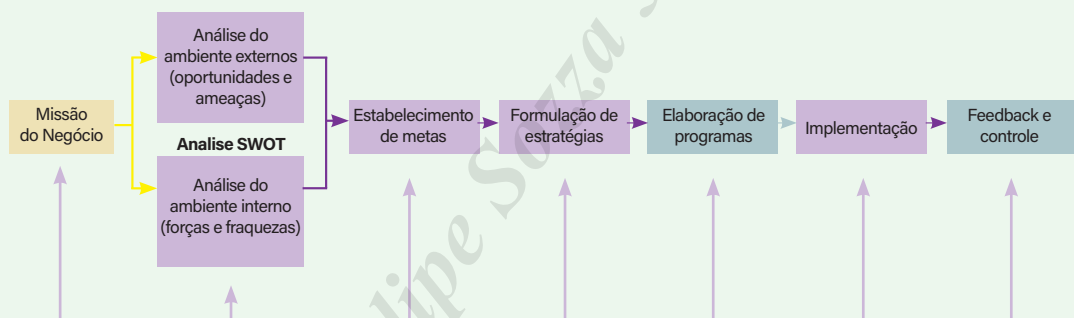


Figura 15. O Planejamento estratégico
Fone: Kotler (1988)

Tendo um planejamento apropriadamente desenhado, cabe a **Direção** organizar os recursos, as metas e a forma com que os resultados serão alcançados. Mas é na **controladoria** que se definem os padrões para se medir o desempenho e onde se deve assegurar que o controle sobre desvios ou discrepâncias existam para garantir que o planejamento e a estratégia da empresa sejam de fato cumpridos.

Todas as funções administrativas de uma empresa são importantes e possuem seu papel, mas pela relevância da controladoria no cumprimento das diretrizes determinadas pelos acionistas, recomenda-se que esta área

tenha uma subordinação direta para a mais alta liderança da empresa, como ilustrado na Figura 16.

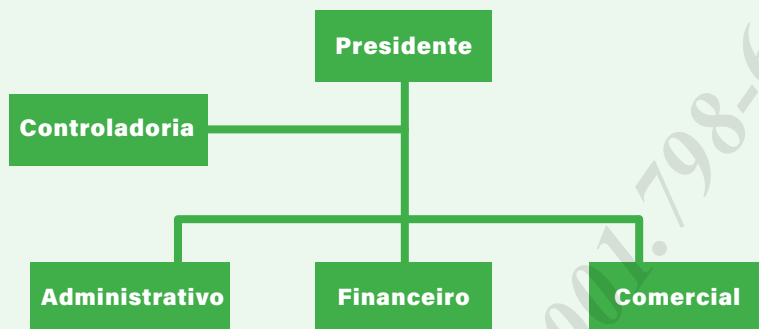


Figura 16. Um modelo simplificado de organograma e a disposição da área de controladoria

Normalmente recomenda-se que a estratégica da área de controladoria esteja ligada à alta liderança da empresa. Apesar dessa indicação não ser uma regra geral, é uma forma de priorizar os interesses dos acionistas e o fiel cumprimento da governança fiscal e legal da organização. Tipicamente as funções empíricas de responsabilidade da controladoria são:

- Questões contábeis da empresa
- Controles gerais da empresa
- Questões tributárias e cumprimentos legais
- Elaboração dos relatórios oficiais e sua interpretação
- Planejamento
- Eventualmente responsável pela comunicação com mercados
- Eventualmente responsável por controles-chave dos departamentos.

Portanto, a área de controladoria é responsável por elaborar políticas e métricas de controles, implementar os mesmos segundo a periodicidade acordada com os acionistas ou pela legislação, além de monitorar seu cumprimento a longo do tempo, assegurando dessa forma que requisitos legais, fiscais e de sustentabilidade sejam sempre seguidos pela empresa.

Referências

Bossidy, L.; Charan, R. 2005. Execução: a disciplina para atingir resultados. Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Chan Kim, W.; Mauborgne, R. 2015. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante: edição estendida. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Chiavenato, I.V. 2014. Introdução à teoria geral da administração. Manole, Barueri, SP, Brasil.

Drucker, P.F. 1998. A prática da administração de empresas. Thompson Pioneira, São Paulo, SP, Brasil.

Duckworth, A. 2016. Garra: o poder da força e da perseverança. Intrínseca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Evans, V. 2011. The FT Essential guide to writing a Business Plan: How to win backing to start up or grow your business. FT Publishing, London, UK, England.

Evans, V. 2013. Ferramentas estratégicas – guia essencial para construir estratégias relevantes. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Falconi, V. 2013. O verdadeiro poder. Falconi editora. Nova lima, MG, Brasil.

Goleman, D.V. 2014. Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Objetiva. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Henderson, B. 2018. Matriz Boston Consulting Group, Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-bcg/>>. - Acesso em 03 ago. 2020.

Kaplan, R.S. 1997. A estratégia em ação: balanced scorecard. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Kouzes, J.M.; Posner, B.Z. 1997. O desafio da liderança. 6ed. Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Kotler, P.; Kotler, P. 1992. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Kunsch, M.K. 2003. O modelo de comunicação organizacional. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Paula, G.B. 2015. Missão, Visão e Valores – A forma mais simples e poderosa de inspirar, motivar e engajar todos em sua empresa. Disponível em: <<http://www.treasy.com.br/blog/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

Porter, M.E. 2004. Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Rumelt, R.P. 2011. Estratégia boa, estratégia ruim. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Simon, H.A. 1997. Administrative Behaviour, 4ed. A study of decision-making processes in Administrative Organizations. London, England, UK.

Treacy, M.; Wieserma, F. 1997. A disciplina dos líderes de mercado. Rocco, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Matheus Felipe Sozza 364.001.798-60




EDITORA
pecege

ISBN 978-65-86664-62-1



2^a. Edição