

GESTÃO DE PROCESSOS

José Fernando Xavier Faraco
Presidente da FIESC

Sérgio Roberto Arruda
Diretor Regional do SENAI/SC

Antônio José Carradore
Diretor de Educação e Tecnologia do SENAI/SC

Antônio Demos
Diretor do CTV – Blumenau



*Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
Serviço Regional de Aprendizagem Industrial
Centro de Tecnologia do Vestuário de Blumenau*

GESTÃO DE PROCESSOS

Blumenau
2002

É autorizada a reprodução total ou parcial deste material, por qualquer meio ou sistema, desde que a fonte seja citada.

Organizadora

Soraya Rubia Leicht

Revisão 00

Abril/2002

S474e

SENAI/CTV

Gestão de processos / Soraya Rubia Leicht (Org.) – Blumenau :
SENAI/CTV, 2002. 59 p. : il.

1. Gestão de processo 2. Administração da produção 3.
Empreendedorismo 4. Plano de negócio I. LEICHT, Soraya Rubia II. Título

CDU: 658

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Centro de Tecnologia do Vestuário de Blumenau
e-mail: blumenau@senai-sc.ind.br
site: www.senai-ctv.ind.br

Rua São Paulo, 1147 – Victor Konder
CEP: 89012-001 – Blumenau – SC
Fone: (0XX47) 321-9600
Fax: (0XX47) 340-1797

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 – A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL | 9 |
| 1.1 O conceito tradicional de empresa | 9 |
| 1.2 Os novos tempos | 11 |
| 1.3 Uma nova conceituação de empresa | 13 |
| 2 – ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA..... | 14 |
| 2.1 Os parceiros do negócio..... | 14 |
| 2.2 As bases da administração participativa | 15 |
| 2.3 Intrapreneurship | 17 |
| 2.4 Gerenciamento das pessoas..... | 18 |
| 3 – ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO | 19 |
| 3.1 Introdução | 19 |
| 3.2 Conceito de administração da produção | 19 |
| 4 – EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIO | 21 |
| 4.1 Introdução | 21 |
| 4.2 Características básicas do empreendedorismo..... | 22 |
| 4.3 Conceito de empreendedor | 22 |
| 4.4 Perfil do empreendedor | 23 |
| 4.5 Características básicas do empreendedor bem-sucedido..... | 24 |
| 4.6 Causas para o crescimento empreendedorismo | 25 |
| 4.7 Causas de insucesso dos pequenos empreendimentos | 26 |
| 4.8 Roteiro básico para a elaboração do plano de negócio | 26 |
| 4.9 Exemplo de plano de negócio | 29 |
| 5 – TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO | 48 |
| 5.1 Hierarquia das necessidades de Maslow | 48 |
| 5.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg | 50 |
| 5.3 Estilos de administração..... | 51 |
| 5.4 Sistemas de administração | 52 |
| 5.5 Negociação | 53 |
| 6 – COMUNICAÇÃO | 55 |
| 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 57 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - A organização como um sistema aberto e seus parceiros | 14 |
| Figura 2 - Os fundamentos da administração participativa | 16 |
| Figura 3 - Sistema da produção | 19 |
| Figura 4 - Classificação dos sistemas de produção | 20 |
| Figura 5 - A hierarquia das necessidades, segundo Maslow | 49 |
| Figura 6 - A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação | 49 |
| Figura 7 - A motivação do indivíduo | 50 |
| Figura 8 - A satisfação e a não-satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas | 50 |
| Figura 9 - Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas | 51 |
| Figura 10 - O processo decisório clássico e comportamental | 54 |
| Figura 11 - O processo da comunicação | 56 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Os parceiros do negócio | 15 |
| Tabela 2 - Dois figurinos: o executivo conservador e o intrapreneur..... | 18 |
| Tabela 3 - Variáveis de segmentação de mercado | 33 |
| Tabela 4 - Pontos fortes e fracos da concorrência | 34 |
| Tabela 5 - Previsão de vendas..... | 36 |
| Tabela 6 - Cronograma do projeto XT - alarme automotivo | 45 |
| Tabela 7 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos..... | 51 |
| Tabela 9 - os quatro sistemas administrativos segundo Likert..... | 52 |

1 – A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

1.1 O conceito tradicional de empresa

A empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Nesse contexto as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou a longo prazo. A maneira pela qual esse ambiente é moldado e estruturado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas. Mais do que isso: influencia o próprio comportamento e os objetivos pessoais de cada ser humano. E isto, conseqüentemente, afeta o próprio funcionamento da empresa.

A maioria de nossas grandes empresas foi criada a partir da fase de industrialização do Brasil. Essa fase teve início na década de 1950. A partir daí, elas cresceram rapidamente. E algumas se tornaram enormes complexos organizacionais. O crescimento trouxe a necessidade de uma estrutura de organização adequada ao porte da empresa. Para funcionar satisfatoriamente, essa estrutura organizacional passou a especializar-se horizontalmente e verticalmente. A especialização horizontal trouxe a departamentalização ou divisionalização das atividades, com o surgimento dos órgãos de produção, finanças, comercialização, compras e suprimentos, recursos humanos, processamento de dados, etc. essa especialização horizontal provocou forte divisão do trabalho e enorme diferenciação das áreas para atender a gradativa diversidade ambiental dos mercados. Por outro lado, a especialização vertical trouxe a hierarquia, com o surgimento dos diferentes níveis hierárquicos, como a supervisão, chefia, gerência e direção, provocando diferenciação do poder para atender à necessidade de integração das áreas empresariais e manter a unidade organizacional. O ciclo de vida das empresas tem demonstrado que os estágios posteriores de crescimento e desenvolvimento empresarial conduzem inexoravelmente a fragmentação das atividades das pessoas e menor liberdade individual, além do distanciamento em relação aos níveis de tomada de decisão. À medida que as empresas são bem-sucedidas nas suas operações e crescem, as pessoas tendem a ser gradativamente restringidas em sua participação e em sua liberdade na execução e operação das tarefas. E o terrível paradoxo: o sucesso empresarial conduz geralmente à frustração individual. Além disso, com o incremento da especialização horizontal e vertical, a estrutura organizacional vai se tornando exagerada e cara. Pesada e gorda. Sobretudo, morosa e rígida nas suas reações em relação às demandas ambientais, por seu lado, cada vez mais intensas e velozes.

O ambiente estável e previsível que moldou o mundo até algumas décadas atrás permitiu as condições ideais para o aparecimento de dois modelos de organização empresarial. O primeiro deles, o chamado modelo clássico surgiu de diferentes movimentos gerados por dois pioneiros da teoria administrativa: Taylor nos Estados Unidos e Fayol na França. Partindo da racionalização das tarefas, Taylor provocou o aparecimento da chamada *Administração Científica*, que estabelecia princípios de organização racional do trabalho com aplicação específica nas fábricas. Na Europa, Fayol preferiu partir da totalidade empresarial para as suas partes, estabelecendo princípios

universais de administração para a organização global das empresas. O modelo clássico proposto por esses dois pioneiros era nitidamente prescritivo e normativo de modo a adaptar a organização aos princípios universais da administração que estabelece aprioristicamente a melhor maneira de fazer as coisas dentro das empresas. A racionalidade do modelo clássico reside no alcance da máxima eficiência possível com os recursos disponíveis. No decorrer das quatro primeiras décadas do nosso século, o modelo clássico pontificou tranqüilamente como o figurino único da administração das empresas.

O segundo modelo invadiu a teoria administrativa no início da década de 1940, quando alguns sociólogos industriais americanos traduziram as obras de Max Weber para a língua inglesa e perceberam a sua enorme aplicação para a explicação das estruturas empresariais da época. Weber se ocupava em descrever minuciosamente o modelo burocrático de organização com todos os seus resultados previstos e imprevistos. Na realidade, Weber não se enganara em sua profecia: o século XX seria o século da burocracia.

As pessoas – com as suas diferenças individuais – devem se restringir totalmente à execução das tarefas do cargo. Aliás, para o modelo burocrático as pessoas constituem um mal necessário.

Mas somente ao final dessa década é que começaram a surgir os primeiros esboços de uma enorme revolução que se daria na teoria administrativa, com o aparecimento da teoria comportamental, da introdução da teoria de sistemas na administração e, sobretudo com a teoria contingencial na organização das empresas. De qualquer maneira, o tripé – Taylor, Fayol e Weber – constitui a base fundamental de apoio para definir a estrutura e o funcionamento das nossas grandes empresas. E das pequenas e médias também. Todos os três pioneiros e seus respectivos seguidores tratavam a empresa como um sistema fechado e mecanístico.

O modelo clássico e o modelo burocrático constituíam o conceito tradicional de organização da empresa, seguido fielmente pelos empresários brasileiros, à medida que suas empresas aumentavam o seu tamanho e sua complexidade.

Dentro desse conceito tradicional, a estrutura organizacional convencional se assemelha a uma pirâmide: no topo há uma centralização das decisões, os diversos níveis hierárquicos de comando nos escalões intermediários e, na base, a execução das tarefas pelas pessoas e máquinas. No fundo, essa estrutura organizacional reflete perfeitamente a postura rígida, centralizadora e hierárquica das organizações militares que constituíam o padrão de referência da época. As pessoas que trabalham na empresa devem trabalhar e não pensar. Simplesmente, devem executar.

Mas três grandes passos da teoria administrativa iriam alterar posteriormente a sua configuração: uma concepção mais humana a respeito do comportamento das pessoas dentro das organizações, uma concepção mais

abrangente da empresa como um sistema aberto e a descoberta do ambiente externo que circunda as empresas.

1.2 Os novos tempos

O sinal de que havia alguma coisa diferente no horizonte apareceu em 1961. Naquele ano, dois sociólogos ingleses¹ publicaram o resultado de uma pesquisa feita em 20 indústrias da Inglaterra, focalizando a relação entre as práticas administrativas utilizadas e alguns aspectos específicos do ambiente externo em que essas indústrias operavam. Impressionados com os resultados, classificaram as indústrias em dois tipos: as organizações mecanísticas e as orgânicas.

As organizações mecanísticas apresentam as seguintes características:

- Estrutura burocrática organizada a partir de uma minuciosa divisão de trabalho dentro da empresa;
- Cargos ocupados por especialistas nas respectivas tarefas, com atribuições fixas, definidas e delimitadas;
- Centralização das decisões, geralmente tomadas na cúpula da organização;
- Hierarquia de autoridade rígida, com pouca permeabilidade entre os diferentes níveis hierárquicos;
- Sistema rígido de controle, com estreita amplitude administrativa pela qual cada supervisor tem um número determinado de subordinados;
- Sistema simples de comunicação, em sentido vertical, onde as decisões descem através de uma sucessão de amplificadores enquanto as informações ascendentes sobem através de uma sucessão de filtros;
- Predomínio vertical entre superior e subordinado;
- Ênfase nas regras e procedimentos formalizados por escrito e que servem para definir o comportamento das pessoas de maneira prévia, definitiva e estável. As comunicações devem ser formalizadas por escrito para poder comprovar e documentar sua existência. As comunicações verbais têm pouca importância, geralmente não são aceitas e precisam ser confirmadas por escrito;
- Ênfase nos princípios universais de administração, tal como foram formulados através do conceito tradicional;
- Na realidade, a organização mecanísticas funciona como um sistema mecânico, fechado e introspectivo, determinístico e racional, voltado para si mesmo e ignorando totalmente o que ocorre no ambiente externo que envolve.

Por outro lado verificaram que as organizações orgânicas apresentam as seguintes características:

¹ Tom Burns e G. M. Stalkers, *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock Publications, 1961.¹

- Estrutura organizacional flexível e adaptável a mudanças e inovações, sem uma nítida divisão de trabalho, nem fragmentação muito definida de funções e cargos;
- Os cargos são continuamente modificados e redefinidos por interação com outros indivíduos que participam da tarefa como um todo e de acordo com a situação ou circunstâncias;
- Descentralização das decisões para os níveis organizacionais mais baixos. As decisões são delegadas aos níveis inferiores da empresa mais próximos da operação e são tomadas pelas empresas que têm conhecimento do assunto e não pelas pessoas que detêm a posição hierárquica. As decisões são tomadas *ad hoc*, isto é, baseadas no aqui-e-agora da situação e não em regras e procedimentos previamente estabelecidos e válidos para todas as situações;
- Hierarquia flexível e com muita permeabilidade entre os diferentes níveis hierárquicos. O conhecimento tem mais importância do que a posição hierárquica. A competência e habilidade individual é que definem a autoridade de cada pessoa. Como a organização e os cargos se modificam, diferentes competências e habilidades individuais são necessárias a cada situação;
- Amplitude de comando do supervisor é extensa e ampla, tendo cada supervisor um número maior de subordinados;
- Maior confiabilidade nas comunicações informais entre as pessoas. A comunicação verbal prevalece sobre a comunicação formalizada por escrito. O trabalho em grupo e em equipe é preferido ao trabalho individual e isolado. A informação é altamente valorizada e distribuída por toda a organização;
- Predomínio da interação lateral e horizontal sobre a vertical;
- Ênfase nos princípios do bom relacionamento humano. As relações entre as pessoas, o espírito de equipe e as comunicações são intensamente privilegiadas para alcançar plena interação e coesão das pessoas;
- Na realidade, a organização orgânica funciona como um sistema vivo, aberto e complexo, extrovertido e voltado principalmente para a sua interação com o ambiente externo. A adaptação e ajustamento às demandas ambientais provocam constantes mudanças internas dentro da organização. Daí a flexibilidade que permite relativo grau de liberdade para as pessoas se comportarem dentro da organização.

A *adlocracia* constitui exatamente a antiburocracia, ou seja, o oposto da burocracia. Na realidade, o desenho de uma organização não é escolhido livremente, mas é determinado pelas circunstâncias externas que o ambiente impõe à empresa. Em outros termos, o formato organizacional da empresa é contingencial em relação ao ambiente que a rodeia. Esta é a base fundamental de toda a chamada teoria da contingência.

1.3 Uma nova conceituação de empresa

Os novos tempos vieram para ficar. A estabilidade e a previsibilidade desapareceram do mapa tão logo acabou a 2ª Guerra Mundial. A partir da metade da década de 1940, e ganhando uma aceleração gradativamente maior, começou a surgir a instabilidade e a imprevisibilidade, frutos do dinamismo e da complexidade do novo mundo que emergia das cinzas. O mundo se tornou um imenso sistema aberto e enormemente complexo. Os mercados foram se expandindo. O avião a jato, as comunicações por satélite, a televisão, o telex, o fax e, principalmente, o computador, provocaram tremendo impacto em todas essas complexas mudanças, tornando-as muito mais amplas e velozes. Mas estas máquinas são a consequência, o resultado concreto da tecnologia.

Porém, a maior mudança está ocorrendo em um campo invisível que paira acima de nossos olhos. Exatamente na cabeça das pessoas. Principalmente daquelas que trabalham e que se sentem cerceadas pelo ambiente de trabalho. E essa mudança está chegando ao chão das fábricas. Juntamente com uma enorme preocupação ecológica, está surgindo uma profunda conscientização a respeito da qualidade de vida dentro das organizações. E o seu impacto tem sido muito grande. E deverá aumentar muito mais.

A empresa voltada para o futuro deverá se basear no modelo orgânico ou organicista. Sua estrutura organizacional deverá se adequar ao fluxo informacional mais intenso e dinâmico. O número de níveis hierárquicos deverá ser pequeno. O indispensável. A informação passa a ser o fator de integração entre as várias áreas e os poucos níveis hierárquicos.

As empresas precisam se estruturar para aumentar a sua competitividade frente às demais empresas do país ou do exterior. As empresas não vivem isoladamente no mercado e nem são sistemas fechados. Para enfrentar a competição e a concorrência, a empresa precisa saber utilizar ao máximo os seus pontos fortes e desenvolver alianças com outras empresas, esquemas cooperativos com fornecedores e, sobretudo, utilizar plenamente a sua força de trabalho.

Para adaptar-se a essa nova realidade cambiante, a empresa deverá ser adaptativa, inovadora e totalmente aberta ao mundo exterior. Mais do que isso, a empresa precisará investir pesadamente em seu pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional como em criatividade e participação efetiva no trabalho. Iniciativas como os círculos de controle de qualidade, qualidade total, grupos de trabalho, equipes interdisciplinares, módulos de produção, células de trabalho, serão totalmente compensadoras para as empresas.

Para acompanhar as rápidas mudanças de mercado, as empresas de pequeno porte tornam mais especializadas e com maior velocidade na adaptação ao novo. A suposição é de que as pequenas empresas podem assumir mais pronta e rapidamente o modelo adhocrático, enquanto as grandes estruturas apresentam uma enorme dificuldade para assimilar a mudança e manter um dinamismo organizacional constante.

2 – ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

2.1 Os parceiros do negócio

A empresa é um sistema aberto que recebe entradas e insumos do seu ambiente externo, processa-os e transforma-os em produtos e serviços e os devolve novamente ao ambiente externo para colocá-los no mercado.

Os principais participantes de uma organização são:

- *Empregados*: são as pessoas que contribuem com seu tempo e esforço para a organização, fornecendo habilidades e conhecimentos em troca de salários e de outros incentivos alicientes que a organização proporciona;
- *Investidores*: são as pessoas ou instituições que contribuem com os investimentos financeiros que proporcionam a estrutura de capital e os meios para o financiamento das operações da empresa e esperam um retorno para o seu investimento;
- *Fornecedores*: são as pessoas ou instituições que contribuem com recursos para a produção, sejam materiais, matérias-primas, tecnologia, serviços (como consultorias, assessoria, propaganda, manutenção, etc), energia elétrica, componentes, etc. em troca de alicientes como remuneração de seus produtos/serviços e condições de continuidade de suas operações;
- *Distribuidores*: são as pessoas ou instituições que adquirem os produtos ou serviços produzidos pela organização e os distribuem para o mercado de clientes ou consumidores em troca de alicientes como remuneração de suas atividades e continuidade de suas operações;
- *Consumidores*: são as pessoas ou instituições que adquirem os produtos ou serviços produzidos pela organização para utilizá-los e consumi-los na expectativa de satisfação de suas necessidade.

Se visualizarmos a organização como um sistema aberto, certamente teremos a seguinte representação simplificada:

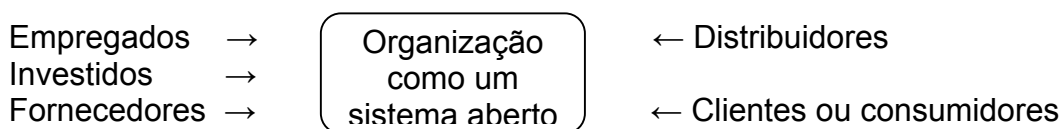


Figura 1 - A organização como um sistema aberto e seus parceiros

Cada um desses participantes tem motivos pessoais ou institucionais próprios para se dedicar à organização:

Tabela 1 - Os parceiros do negócio

| PARTICIPANTES (parceiros) | CONTRIBUIÇÕES (investimentos pessoais) | INCENTIVOS (retorno esperado) |
|------------------------------|--|---|
| Empregados | Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade, reconhecimento. | Motivados por salário, benefícios, prêmios, gratificações, oportunidades de crescimento e carreira, reconhecimento, elogios, segurança no trabalho. |
| Investidores | Contribuem com dinheiro, na forma de ações, créditos, investimentos financeiros, empréstimos, etc. | Motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos, retorno do investimento. |
| Fornecedores | Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologia, serviços especializados. | Motivados por preço, condições de pagamento, faturamento, volume de produção, garantia de trabalho, etc. |
| Distribuidores | Contribuem com dinheiro, pela aquisição dos produtos/serviços, e sua colocação no mercado de clientes ou consumidores. | Motivados por retorno do investimento, bons negócios, lucratividade, sobrevivência e crescimento. |
| Clientes | Contribuem com dinheiro, pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização. | Motivados pelo preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades |

Cada um desses tipos de parceiros oferece contribuições e espera obter incentivos ou alicientes da organização. Daí decorre a chamada responsabilidade social da empresa, ou seja, os compromissos da empresa com a sociedade em geral e, de forma mais intensa, com aqueles segmentos ou partes da sociedade com os quais está mais fortemente envolvida e dependente.

São raras as empresas que consideram igualmente todos esses parceiros do negócio. São mais raras ainda as que consideram o seu pessoal como um parceiro importante nos seus negócios. A grande maioria das empresas ainda trata as pessoas como meros recursos produtivos e operacionais, dentro da mesma categoria das máquinas, equipamentos, instalações e materiais.

2.2 As bases da administração participativa

A administração participativa representa o estágio mais liberal da administração das pessoas. Não se trata de subverter a ordem interna e a hierarquia organizacional, mas simplesmente de transformar as pessoas em parceiros do negócio participando dos custos e benefícios da atividade empresarial.

Entendemos por participação o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade de alcançá-los. Assim, a participação exige três aspectos fundamentais:

- O envolvimento mental e emocional;
- A motivação para contribuir;
- A aceitação de responsabilidade.

A administração participativa tem sido apontada por empresas bem sucedidas – principalmente as japonesas – como a alavanca para o progresso tendo por base as pessoas. Representa o envolvimento das pessoas na gestão da empresa. É uma evolução do processo democrático.

A administração participativa constitui uma forma de administração onde as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta. Isto não significa destruir ou anular os centros de poder, pois a administração participativa é compatível com a hierarquia. Não significa subverter a autoridade, desautorizar, bagunçar. As pessoas são envolvidas, estimuladas e desejosas de contribuir, em um clima de confiança mútua entre as partes, especialmente entre gerentes e subordinados.

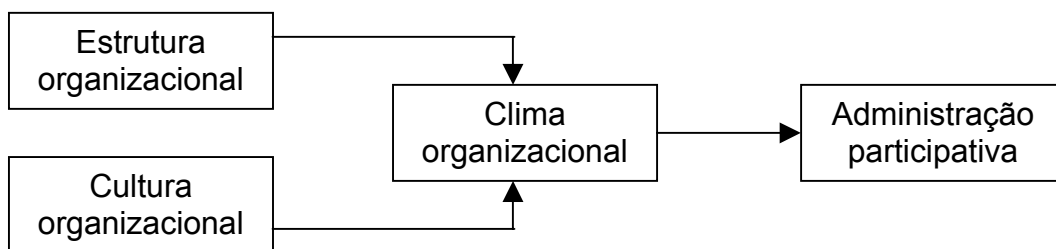


Figura 2 - Os fundamentos da administração participativa

As principais bases da administração participativa são:

- Visão do negócio;
- Trabalho em equipe;
- Desenho de cargos;
- Informação operacional;
- Sistema de recompensas.

As principais causas do insucesso da implantação da administração participativa são as seguintes:

- A cultura da empresa não é levada em conta;
- A implantação é feita apressadamente;
- A participação é feita pela metade;
- A participação não é assumida definitivamente pela direção da empresa.

Na realidade, o envolvimento dos funcionários com a empresa e a forte preocupação com os resultados é muito maior na administração participativa do que nas empresas que adotam modelos autocráticos de administração, através dos quais as decisões são concentradas no topo e as comunicações são precárias.

2.3 *Intrapreneurship*

O vocabulário utilizado nas empresas brasileiras está impregnado e expressões cunhadas em línguas estrangeiras.

Fala-se freqüentemente em *marketing*, *know-how*, *software*, *hardware*, *peopleware*, *franchising*, e uma infinidade de vocábulos estranhos importados sem muita reflexão. Agora temos mais um o *intrapreneur*.

O espírito empreendedor que leva certas pessoas com enorme força de vontade, perseverança, desejo de assumir riscos e coragem de competir e iniciar os seus próprios negócios.

A partir desses exemplos pioneiros surgiu uma pequena variação: por que não transformar certas pessoas da empresa em verdadeiros pioneiros empreendedores capazes de tirar a organização da estagnação e da monotonia em que se encontra e levá-la à inovação e a novos empreendimentos lucrativos?

A esse novo personagem do figurino administrativo convencionou-se dar o nome de *intrapreneur*.

É o empreendedor interno ou o intra-empreendedor.

Para Pinchot III², o *intrapreneur* é uma espécie de sonhador que realiza o que sonha. É aquele que assume a responsabilidade pela criação de inovações dentro da organização.

O *intrapreneur* pode ser um criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que sabe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.

No fundo, o *intrapreneurship* representa uma moderna técnica de administração que ainda não consta nos livros ou nos manuais de teoria administrativa.

O *intrapreneurship* representa uma enorme mudança de mentalidade dentro da empresa: a substituição do espírito do espírito conservador e burocrático por um espírito de empreendimento profissional e de realização pessoal.

² Grifford Pinchot III, *Intrapreneuring*, São Paulo, Harbra, 1989.

Tabela 2 - Dois figurinos: o executivo conservador e o intrapreneur

| | EXECUTIVO CONSERVADOR | EXECUTIVO INTRAPRENEUR |
|-------------|--|---|
| Ambiente | Executivo tradicional que se sente à vontade administrando um negócio já estruturado e conhecido. | Executivo dotado de espírito empreendedor e que se sente à vontade em novos negócios e atividades. |
| Motivação | Motivado pelo poder. Visa promoções e recompensas tradicionais. | Orientado por metas. Quer liberdade e autonomia. Autoconfiante e automotivado. |
| Tempo | Trabalha no curto prazo, com base em planejamento anual. Atende cotas e orçamentos semanais e mensais. | Horizonte mais amplo. Trabalha com metas de longo prazo, de três e quinze anos. |
| Ação | Delega a ação. Supervisão e controle tomam maior parte de sua energia. | Faz. Põe a mão na massa. Mas sabe delegar e controlar se for necessário. |
| Atenção | Voltada exclusivamente para dentro da organização. | Voltada para fora (mercado e tecnologia) e para dentro da organização. |
| Risco | Cuidadoso e conservador. Evita riscos, principalmente se seu emprego ou promoção forem ameaçados. | Assume riscos moderadamente. Investe pesado e espera sucesso. Não tem medo de ser demitido. |
| Erros | Posterga o reconhecimento de falhas e de erros. | Procura fazer dos erros aprendizagem de experiências e segue em frente. |
| Sustentação | Apóia-se em sistemas, em normas e regras existentes. | Apóia-se em pessoas e em sua própria capacidade. |
| Controle | Mantém controle rigoroso. Quer acompanhar tudo no varejo. | Minimamente controlador, tende a acompanhar as coisas no atacado. |
| Decisão | Concorda com aqueles que têm poder. Adia decisões até ter percepção do que os chefes querem. | Segue a sua visão pessoal, tentando fazer os demais concordarem com ela. Decidido, orientado para ação. |

Adaptado da revista Exame, 3 de maio de 1989, pgs. 80-81.

Citado em: Idéias Amaná: Para a Alta Administração, São Paulo, p. 5.

2.4 Gerenciamento das pessoas

Quando falamos em gerenciamento de pessoas queremos nos referir à maneira pela qual as pessoas são administradas dentro da empresa. O gerenciamento de pessoas implica, portanto, em fazer todas essas coisas como meios para alcançar eficiência e eficácia, e com isso, alcançar igualmente a satisfação dos objetivos individuais. Não é uma tarefa simples. Lidar com pessoas é uma atividade altamente complexa. É, sobretudo, gratificante para quem souber fazê-lo de forma a enaltecer o trabalho e

dignificar o ser humano. Dentro dessa colocação, o gerenciamento de pessoas requer o conhecimento de sete aspectos fundamentais, a saber:

- Escolha da equipe de trabalho, isto é, o recrutamento e seleção dos participantes da equipe;
- Desenho do trabalho da equipe, isto é, a estruturação das tarefas e atribuições de cada membro da equipe através do desenho de cargos;
- Preparo da equipe de trabalho, isto é, o contínuo treinamento e desenvolvimento dos participantes da equipe, reduzindo suas dissonâncias e incrementando as comunicações;
- Liderança da equipe de trabalho, isto é, a condução dos membros da equipe;
- Motivação da equipe, isto é, o incentivo contínuo dos membros da equipe e administração de conflitos;
- Avaliação do desempenho da equipe permitindo retroação e autodesenvolvimento pessoal de cada membro;
- Remuneração da equipe, isto é, estabelecendo um sistema de recompensas com base no desempenho e nos resultados alcançados.

3 – ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

3.1 Introdução

A administração da produção e operações trata da maneira como as empresas organizam seus recursos e habilidades, tais como conhecimentos, equipamentos, e pessoas, para produzir bens e prestar serviços. Reconhecer a necessidade de organizar a produção não é difícil.

3.2 Conceito de administração da produção

A produção, ou sistema da produção constitui um macro processo de transformação que adiciona valor a insumos (entradas) para produzir bens e serviços (saídas), conforme ilustra a figura abaixo.

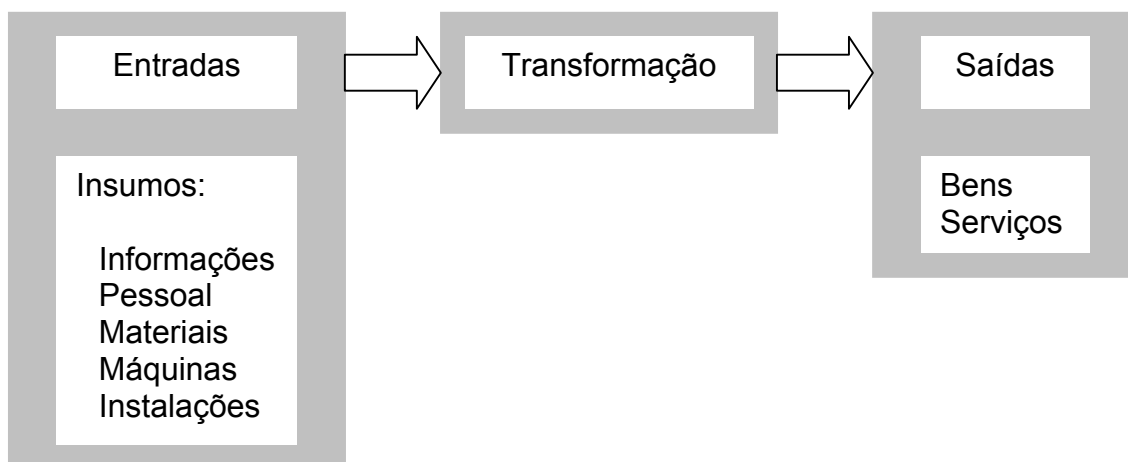


Figura 3 - Sistema da produção

As saídas, bens e serviços são os produtos a serem adquiridos pelos clientes. Eles devem apresentar maior valor para o cliente do que as entradas.

Por cliente, entendem-se os compradores, os consumidores, os usuários, a sociedade, o governo, outras empresas – enfim, todas as pessoas e organizações que podem, direta ou indiretamente, influir na aquisição daquilo que foi produzido pela empresa.

As entradas ou insumos do sistema são os recursos aos quais serão agregados valores durante o processo de transformação.

Os principais insumos são:

- *Recursos materiais*: matérias-primas, componentes pré-fabricados, etc;
- *Recursos humanos*: funcionários, serviços de terceiros, etc;
- *Recursos de capital*: máquinas, instalações, edifícios, etc;
- *Recursos de informações*: bancos de dados, relatórios, consultorias, etc.

Classificação dos sistemas de produção

Uma classificação usual dos sistemas de produção se baseia no fluxo do produto ou processo de produção, representado segundo as variáveis “volume de produção” e “variedade do produto”. As principais categorias segundo esta classificação são representadas na figura abaixo.

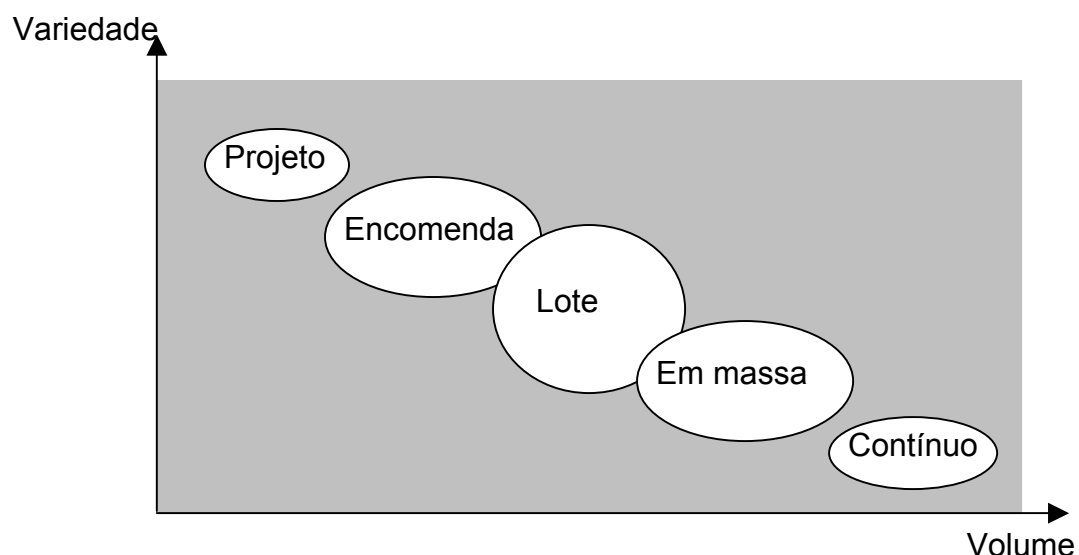


Figura 4 - Classificação dos sistemas de produção

Sistema de produção por projetos

O fluxo de produção é muito lento e o volume da produção extremamente baixo. A saída é usualmente constituída por um produto único ou fabricado em poucas unidades.

Exemplo: produção de navios, aviões, edifícios, cirurgias, eventos musicais.

Sistema de produção por encomenda

Esta modalidade se assemelha à anterior, só que o volume de produção é maior (embora ainda baixo) e os recursos de produção podem ser compartilhados para a produção de mais de um produto. A produção inicia com o pedido e as encomendas são entregues assim que ficam prontas; portanto, não há estoque de produtos acabados.

Exemplo: confecção de roupas sob medida, prestação de serviços de consultoria, preparação de refeição em restaurante à la carte, produção artesanal de móveis.

Sistema de produções por lotes

Neste sistema, existe a repetição de um mesmo tipo de produto, ou seja, produtos idênticos (bens ou serviços) são produzidos em lotes separados.

Exemplo: fabricação de instrumentos musicais, produção de uma linha especial de automóveis, ligação de um lote de telefones, montagem de luminárias em um edifício.

Sistema de produção em massa

Este sistema se caracteriza por altos volumes de produção com baixa variedade dos produtos. Ele adota um fluxo do tipo de montagem, comum na indústria automobilística.

Exemplo: fabricação de eletrodomésticos, componentes e ferramentas, prestação de serviços padronizados.

Sistema de produção contínua

Este sistema se caracteriza por um fluxo contínuo de produção, baixíssima variedade de produtos, flexibilidade quase nula e operação praticamente ininterruptas.

Exemplo: laminação de ferro, geração de eletricidade, fabricação de papel.

4 – EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIO

4.1 Introdução

O empreendedorismo, gradativamente, vem se firmando como uma grande possibilidade de opção profissional, junto com a atuação dos profissionais em grandes organizações e na área pública. Atualmente, procura-

se estimular o fomento e geração de novos empreendimentos e, mesmo que não se tenha um negócio próprio, o que se espera de quem trabalha nas organizações é que tenha espírito empreendedor e aja como se dono fosse. Empreendedorismo e comprometimento sempre se encontram juntos, independente do ambiente de trabalho em que a pessoa esteja.

A estrutura de negócios no mundo, nas últimas duas décadas, vem se transformando. O perfil das empresas já não é mais o mesmo. O emprego, como troca de prestação de serviços por algum tipo de remuneração, está perdendo seu espaço para outras formas de parceria (Zimmerer & Scarborough, 1994 : 4). Os mercados mudam cada vez mais rapidamente e para atender as suas necessidades, as organizações, por uma questão de sobrevivência, devem ser cada vez mais ágeis, no sentido de antecipar-se às mudanças e estar à frente da concorrência. O seu formato deve ser flexível, para se adaptar a estas mudanças.

Atualmente, no Brasil desenvolver o próprio empreendimento é visto como alternativa importante de trabalho. O empreendedorismo, gradativamente, vem se firmando como uma grande possibilidade de opção profissional junto à atuação em grandes organizações e na área pública.

A questão básica é identificar quem é este empreendedor em potencial e procurar conhecer suas características para, num futuro imediato, apresentar formas que criem melhores condições para que este profissional aumente suas possibilidades de sucesso no mercado de trabalho e viabilizar novas empresas ou projetos por meio de planos de negócios.

Deve-se levar em consideração que o empreendedor em potencial já tem idéia de abrir seu próprio negócio e nítida visão da área em que vai atuar; tem em mente quais podem ser os fatores que garantam o sucesso de um novo empreendimento; tem hábito de ler revistas e jornais, possui hobbies e habilidades artísticas, além de participar de eventos que o ajudam em sua formação.

4.2 Características básicas do empreendedorismo

O próximo século estará repleto de um grande número de pequenas empresas. Pelo globo, pessoas de todos os países estão escolhendo sistemas econômicos ancorados em pequenos negócios altamente produtivos. Esta é a era do empreendedorismo. O ressurgimento do espírito empreendedor é um dos movimentos mais importantes da história recente da administração.

4.3 Conceito de empreendedor

Empreendedor é uma pessoa que cria novo negócio em face de risco e incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidades de mercado e agrupamento dos recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades.

Gerber (1990 : 22) afirma que “a personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o visionário dentro de nós. O sonhador. A energia por trás de toda atividade humana. A imaginação que acende o fogo de futuro. O catalisador das mudanças”. Trata-se de uma personalidade criativa “sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia”. Tem necessidade de exercer controle, quem vive, como ela, no visionário mundo do futuro, precisa ter controle sobre pessoas e eventos atuais, a fim de poder concentrar-se em seus sonhos.

4.4 Perfil do empreendedor

O perfil do empreendedor envolve alguns pontos críticos, no sentido de viabilizar a continuidade do negócio que, porventura, tenha iniciado. A seguir, resumidamente, é demonstrado seu perfil típico:

- *Tem desejo por responsabilidade*: geralmente, alimenta uma responsabilidade pessoal pelo resultado do negócio; prefere ter controle sobre os recursos e procura usá-los para alcançar os objetivos por ele determinados;
- *Tem preferência por riscos moderados*: trabalha com riscos calculados; dificilmente “joga”;
- *Possui confiança em sua habilidade para o sucesso*: tende a ser otimista em relação a sua possibilidade de sucesso e geralmente seu otimismo é baseado na realidade;
- *Sente desejo de contínuo feedback*: gosta de saber como está se saindo e constantemente procura por apoio e reforço;
- *Apresenta elevado nível de energia*: tem mais energia que a média das pessoas, que é fator crítico para o início de um novo negócio, pois muitas horas e trabalho árduo são mais a regra do que a exceção, no início de uma empresa;
- *Mantém uma orientação futura*: tem um senso bem definido para a busca de oportunidades; olha para frente e está menos preocupado com o aconteceu no dia anterior do que com o que virá a acontecer amanhã;
- *Tem capacidade de organização no sentido de escolher as pessoas e os recursos certos*;
- *Possui visão do dinheiro como símbolo do sucesso e não um fim em si mesmo*.

Numa pesquisa realizada com alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Paraná, entre 1994 e 1998, sobre empreendedorismo como opção profissional (Palmeira, 1998), verificaram-se algumas características deste universo que, potencialmente, tem intenção de abrir seu próprio negócio:

- A faixa etária predominante é de 21 a 24 anos (47% dos respondentes);

- Há uma equivalência no grau de importância que o estudante atribui ao trabalho (37%), ao estudo (31%) e para ambos (31%);
- Do total de respondentes, 62% manifestam a intenção de abrir seu próprio negócio. As áreas de comércio e serviço são as mais indicadas (ambas com 34%), reforçando a tendência mundial da ênfase em serviços, que não exigem investimentos elevados, na abertura do empreendimento.

Os respondentes não têm nítida do tipo de negócio que pretendem iniciar:

- Os fatores que garantam o sucesso de um novo negócio, na opinião dos estudantes participantes da pesquisa, são informações e conhecimento (29%), persistência e perseverança (15%), recursos financeiros (14%), qualidade no que faz (12%), dedicação (11%) e força de vontade (10%), além de outros fatores com índices menores. Não é indicada a capacidade de assumir riscos como um fator de sucesso, que é um dos mais importantes num novo empreendimento;
- 92% dos respondentes lêem revistas, principalmente Veja (72 em 122) e Exame (70 em 122). O índice daqueles que lêem jornal é menor (76%) e os jornais mais indicados são a Gazeta do Povo (59 em 122), jornal paranaense e a Folha de S. Paulo (57 em 122);
- Do total entrevistado, 61% manifestaram não possuir habilidades artísticas;
- Contrariamente à suposição anterior, de que a renda mensal disponível dos respondentes era inferior a US\$ 100, ela se encontra entre US\$ 100 – US\$ 500 (49%) e US\$ 500 – US\$ 1000 (28%), demonstrando que o empreendedor em potencial já tem capacidade de poupança pessoal, importante na abertura de um novo empreendimento. Entre eles, 52% possuem carro, o que é coerente com a renda, gerando mobilidade, outra grande característica importante para iniciar um negócio próprio;
- A maior ênfase que os respondentes atribuem no uso de seu tempo é para o papel profissional (57%);
- A predominância dos eventos de que participam é mais para uma formação holística, de lazer, como cinema (104 em 122) e peças de teatro (67 em 122), seguida da formação em sua área, com seminários em administração (73 em 122) e congressos (26 em 122).

4.5 Características básicas do empreendedor bem-sucedido

As características de um empreendedor bem-sucedido estão ligadas aos aspectos de seu perfil (Zimmerer & Scarborough, 1994 : 5-8), conforme é observado:

- *Pró-ativo*: tem iniciativa, porque faz as coisas antes que lhe peçam ou que seja forçado pelos eventos. É assertivo, pois é capaz

de confrontar problemas e fala para os outros o que devem fazer, de forma direta;

- *Voltado para resultados*: vê e age em função de oportunidades, orientado para a eficiência, comprometido com a alta qualidade do que faz, uso de planejamento sistemático e acompanhamento dos resultados;

- *Comprometido com as pessoas*: faz esforços para ter o trabalho realizado no tempo certo, reconhece a importância dos relacionamentos dentro do empreendimento;

- *Tolerância com ambigüidade e flexibilidade*: consegue conviver com situações mutáveis do ambiente em que atua. Esta habilidade é crítica para o sucesso do empreendimento, pois as circunstâncias são geralmente novas e exigem trabalhar com informações muitas vezes contraditórias. Consegue adaptar sua empresa às mudanças de demanda por parte dos clientes. Num mundo em rápida mutação, rigidez geralmente leva ao fracasso.

Uma das características que permitem ao empreendedor ser bem-sucedido em seu negócio é sua capacidade de atribuir tarefas para as demais pessoas. Ele se torna não efetivo quando tenta fazer tudo sozinho. A capacidade de delegação é muito importante para o sucesso do empreendimento e vai contra a tendência natural do empreendedor em centralizar. (Mancuso, 1985 : 76).

Kuriloff, Hemphill & Cloud (1993 : 22) também apresentam características empreendedoras: comprometimentos com tarefas, escolha de riscos moderados, capacidade de identificar oportunidades, objetividade, necessidade de feedback, otimismo em relação a situações difíceis, atitude de respeito em relação a dinheiro, tomado como indicativo de sucesso e não como um fim em si mesmo, e administração pró-ativa.

4.6 Causas para o crescimento empreendedorismo

Gradativamente, desde a década de oitenta, o empreendedorismo, que é o movimento de estímulo ao espírito empreendedor e a geração de novos negócios, vem crescendo como uma opção profissional extremamente aceita dentro da economia mundial. Alguns pontos podem ser vistos como causas para seu crescimento:

- O empreendedor é visto como um herói;
- Existência de uma formação empreendedora nos meios universitários, sendo visto como uma opção profissional atrativa;
 - Fatores econômicos e demográficos: a globalização de mercados exige flexibilidade e negócios que respondam mais rapidamente às demandas de mercado, criando oportunidades para novos empreendimentos;
 - Ênfase na economia de serviços: nos EUA, até o ano de 2000, 92% dos empregos e 85% do PIB foram gerados pelo setor de serviços;

- Avanços tecnológicos: surgimento do computador, fax, copiadoras, secretárias eletrônicas, permitindo que uma pessoa trabalhe em casa, tendo o mesmo poder de ação de uma grande empresa.

4.7 Causas de insucesso dos pequenos empreendimentos

As principais causas para o insucesso de pequenos empreendimentos:

- Incompetência administrativa;
- Falta de experiência;
- Falta de controle financeiro adequado;
- Falta de capital;
- Investimento elevado em ativos fixos;
- Falta no planejamento;
- Localização inadequada;
- Expansão não planejada;
- Falta de controle de estoque.

Para evitar as causas do insucesso do novo negócio, há alguns cuidados que o empreendedor deve tomar:

- Conhecer seu negócio profundamente;
- Preparar um plano de negócio;
- Administrar adequadamente recursos financeiros;
- Entender de aspectos financeiros;
- Aprender a administrar pessoas efetivamente;
- Cuidar da saúde de todos os envolvidos no negócio.

Estes são conceitos necessários para melhor entender a importância do empreendedorismo como opção profissional.

4.8 Roteiro básico para a elaboração do plano de negócio

Além de ter e/ou desenvolver as características de empreendedor, é de suma importância saber elaborar um plano de negócio, quando for criar sua empresa ou desenvolver um projeto específico de uma Unidade Estratégica de Negócios, quando for dentro de uma grande organização.

O Plano de Negócio é um documento que engloba todos os aspectos da geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendência de mercado, a concorrência, projeções de vendas, entre outros, conforme itens a seguir.

O aspecto de marketing é fundamental para um plano de negócio e o empreendimento não se viabiliza sem que a questão mercadológica esteja claramente definida.

Nome do negócio (mesmo que provisório)

Introdução

Sumário

Empresa e seu ramo de atividades

- A empresa;
- Análise do ramo;
- Estratégia adotada.

Produtos e/ou serviços

Conforme o tipo de negócio e/ou produto, justifica-se detalhar suas características, por meio de uma ficha técnica, escrevendo inclusive as máquinas que são utilizadas para sua manufatura.

Outro ponto importante é incluir as plantas da área de produção, ou de atendimento se for prestação de serviços, com os layouts previamente determinados:

- Descrição;
- Uso/propriedade;
- Potencial;
- Tecnologias e habilidades.

Pesquisa de mercado e avaliação

- Consumidores/clientes;
- Tamanho de mercado, tendências e segmentos;
- Concorrência: forças e fraquezas;
- Fatia estimada de mercado e vendas;
- Avaliação das tendências de mercado.

Plano de marketing

- Estratégia mercadologia global;
- Política de preços;
- Táticas de vendas e distribuição (previsão de vendas);
- Política de serviços, garantias e assistência técnica;
- Comunicação: propaganda e promoção;
- Margem de contribuição, lucratividade e análise do ponto de equilíbrio.

Plano de pesquisa e desenvolvimento

- Grau/nível de desenvolvimento e atividades de P&D;

- Dificuldades e riscos;
- Melhorias no produto/serviço e novos produtos/serviço;
- Custos.

Plano de produção/operações

- Localização geográfica;
- Facilidades e melhorias;
- Estratégias e planos;
- Mão-de-obra.

Equipe de administradores

- Organização: atividade e responsabilidade;
- Pessoas-chave;
- Participação societária e nos resultados;
- Conselho/grupo de diretores;
- Necessidades de treinamento;
- Serviços profissionais externos (consultoria, cursos, entre outros).

Cronograma de atividades (mensal)

Riscos, pressupostos e problemas.

Impacto na comunidade

- Econômico;
- Desenvolvimento humano;
- Desenvolvimento da comunidade;
- Ambiente (ecológico).

Garantias do empreendedor para o investidor

- Nível de financiamento desejado;
- Bens de garantia;
- Capital;
- Uso de fundos.

Plano financeiro

Mensal para o primeiro ano, quadrimestral para os três anos seguintes.
Utilizar o US\$ como base.

- Projeção de lucros & perdas;
- Projeção de fluxo de caixa estimado;
- Balanço projetado;
- Gráficos de ponto de equilíbrio.

Este roteiro para elaboração de plano de negócio tem um formato que procura englobar todas as características de um novo empreendimento ou projeto.

A capacidade de transformar idéias em negócios lucrativos é a grande força do empreendedor. Existem pessoas que já nascem com o dom para negócios. Porém, a maioria delas pode se beneficiar de informações, e de como usá-las, preparando-se para serem empreendedoras. É possível desenvolver habilidades úteis para criação e administração de novas empresas.

4.9 Exemplo de plano de negócio

Para efeito de ilustração, utiliza-se um plano de negócio elaborado para o lançamento de um novo tipo de alarme para automóveis, detalhando-se as informações que nele constar (adaptado de Ribeiro, 1994).

Nome do negócio

XT SISTEMAS ELETRÔNICOS LTDA. (nome fantasia) Fabricação e comercialização de alarmes automotivos de alta tecnologia, de boa qualidade e acessível a todas as classes sociais.

Introdução

Este plano de negócio abrange todas as etapas de lançamento de um produto de segurança, para automóveis, com sistema de sensores de impacto e com buzina já incluída no interior do alarme.

Sumário

A XT SISTEMAS ELETRÔNICOS LTDA desenvolveu, após quatro meses de pesquisa e testes, um produto de segurança, especificamente alarme automotivo, que está pronto para lançar no mercado. O produto XT será de alta tecnologia de sensores melhor qualidade e um preço acessível. Será o único alarme com sistema de sensores de impacto e com buzina já incluída no interior do alarme.

O alarme XT poderá ser usado por todas as pessoas que possuírem automóveis, de todas as idades, de ambos os sexos e todas as classes sociais, porém será mais direcionado às classes média e média-alta, que se preocupam com seus bens móveis e com o estilo de vida.

A XT SISTEMAS ELETRÔNICOS LTDA continuará testando e desenvolvendo novas tecnologias com o propósito de buscar novos sistemas de alarmes automotivos que proporcionem sempre ao consumidor produtos de boa qualidade e preço bom.

O mercado para este produto inclui a Região Sul do país, pretendendo atingir futuramente outros estados. A empresa espera conseguir uma

participação de 20% a 25% no mercado deste produto, e espera aumentar suas vendas em 1000 unidades/ano. Para realizar seu potencial de crescimento e lucro, a XT SISTEMAS ELETRÔNICOS LTDA precisa de investimentos de US\$ 300.000,00 adicionais com os US\$ 30.000,00 investidos até agora em testes do produto.

Empresa e seu ramo de atividades

- *A empresa*

A empresa XT será implantada com a finalidade de fabricar produtos de segurança, mais especificamente contra roubos de automóveis. A XT trabalhará em parceria com seus clientes e fornecedores, atuando assim de modo pioneiro, com o objetivo de conquistar uma fatia cada vez maior de mercado. Para a empresa, o cliente será o fator mais importante na área da produção, pois será o mesmo que direcionará a organização de acordo com suas necessidades. Sendo assim, a XT, com seus alarmes antifurto, pretende alcançar o primeiro lugar no mercado.

- *Análise do ramo*

A empresa XT, através do capital que possui, pretende investir em tecnologia, para iniciar de forma inovadora num mercado com muitos concorrentes. A vantagem diferencial competitiva da empresa é a tecnologia de alarmes, adquirida por meio de seus contatos com a Itália. A maior parte das empresas que compõem o mercado interno são consideradas de “fundo de quintal”, pois não possuem muita estrutura e tecnologia, não obtendo assim qualidade para seu produto. O setor de alarmes é bem competitivo, mas somente se destacam os produtos com alta tecnologia. A intenção da empresa é introduzir o melhor produto aos consumidores de classe média e média-alta, que procuram qualidade e bom preço.

- *Estratégia adotada*

Para definir estratégia global, foi realizada uma avaliação estratégica do produto/mercado. Como resultado, foi determinado qual seria o produto (alarme automotivo) e o mercado (também automotivo). O objetivo da empresa será o de fornecer à sociedade consumidora do produto uma nova opção com melhor qualidade e um ótimo preço. A estratégia selecionada visa gerar caixa, investimento do seletivamente e evitando riscos. O faturamento somente será obtido mediante uma política bem acessível de preços e prazos, boas promoções de vendas e um trabalho especializado de marketing, tanto para o público interno (endomarketing) como para o externo (marketing de relacionamento). Com a obtenção de novos equipamentos, pretende-se alcançar uma alta tecnologia, oferecendo aos clientes um produto de primeira qualidade.

Produtos e/ou serviços

- *Descrição do produto*

Os alarmes XT são formados de inúmeros componentes eletrônicos e seu processo de produção se inicia com a compra e termina com a fase de testes. Os componentes do alarme são basicamente capacitores, bobinas, placas-mãe, sensores de impacto, fios elétricos (cabinhos), chips eletrônicos, embalagem e controle remoto codificado. Os componentes do alarme são fixados internamente numa caixa central feita de plástico. Sua produção utiliza mão-de-obra especializada, pois é um trabalho minucioso, desde o início até o final do processo.

A instalação da caixa central é feita na parte interior, ao lado do motor, e dos internamente no automóvel (vidros, capôs, porta-malas e rodas), protegendo assim, de forma integral, o veículo.

O sistema XT é comandado por meio de controle remoto até uma distância de 10 metros. Quando acionado para ligar, emite um sinal curto e para desligar um sinal longo. Após acionar o controle, o alarme necessita de 15 segundos para ser ativado. Se ocorrer a abertura de uma porta, capô ou porta-malas, o sensor indica consumo de energia, inibe a ignição e dispara a sirene durante um minuto, ficando novamente ativado. O veículo está protegido contra impactos, pois o sistema possui um sensor, que diferencia balanços provocados por ventos ou pessoas encostadas. Assim, a sirene não dispara desnecessariamente.

- *Uso/propriedade*

A empresa XT possuirá sede própria num terreno de 1300m² e 700m² de área construída, não necessitando de área maior, devido ao porte do layout aplicado em todos os segmentos necessários para a concretização do produto.

Quanto à patente e registro do produto, não é viável fazê-lo, pois trata-se de procedimento lento e oneroso, e a tecnologia muda rapidamente. A busca da manutenção da vantagem competitiva pode ser feita por meio de lançamento constante de inovações de forma mais eficiente que os concorrentes.

- *Potencial*

O alarme XT foi criado com o objetivo de ser o melhor alarme para automóveis do Brasil e também obter o maior número de clientes satisfeitos possível, utilizando-se de alta tecnologia e mão-de-obra qualificada.

A empresa implantará um processo de gestão da qualidade, por meio de várias atividades de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, conseguindo qualidade e produtividade.

A preocupação é manter um melhoramento contínuo do produto que será oferecido ao mercado e isto somente ocorre por intermédio das pessoas.

Portanto, devem-se criar condições para que se automotivem.

As medidas para se manter um melhoramento contínuo são:

- Reuniões semanais com todos os colaboradores, para análise e aproveitamento das idéias de melhoria;
- Aplicação da filosofia “5S”, mantendo o ambiente de trabalho o mais limpo e organizado possível;
- Delegar atividades e responsabilidades aos colaboradores.

Nas atividades de pré-venda e pós-venda, o marketing será voltado principalmente para os funcionários dos clientes da empresa, sendo estes os balconistas e instaladores, pois são eles que têm o contato direto com o consumidor final do produto. O telemarketing da empresa será ativo, pois irá contatar, informar os clientes atuais e prospectar novos.

- *Tecnologias e habilidades*

A empresa possuirá alta tecnologia, sempre procurando inovar por meio das informações obtidas fora do Brasil, principalmente na Itália, onde se produz o melhor sistema de alarmes de automóveis do mundo. A XT será a única empresa do ramo a possuir o “teste computadorizado”, que será utilizado na fase final da produção, para garantir padrões de excelência, com “zero defeito”.

Quanto às habilidades dos colaboradores, serão desenvolvidas por meio de um trabalho intensivo de treinamento obtido dentro e fora da empresa, em parceria com o Sebrae – Serviço de Apoio à Pequena Empresa. Os cursos indispensáveis são: curso de eletrônica, curso de produção e curso de desenvolvimento interpessoal. A empresa terá 10 horas semanais voltadas para o treinamento e desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais. Para as habilidades técnicas, serão utilizados procedimentos de “treinamento no local de trabalho”. (*On the job training*).

- *Pesquisa de mercado e avaliação*

Consumidores/clientes

Os consumidores finais são pessoas cujas necessidades são de segurança do veículo e necessidade de status perante a sociedade. Os clientes são organizações, que têm por finalidade distribuir no mercado de peças e automóveis acessórios e peças. São geralmente lojas varejistas, atacadistas e concessionárias de automóveis.

Tamanho de mercado, tendências e segmentos.

O mercado que a XT pretende trabalhar é bem abrangente. Suas tendências mudam de acordo com as necessidades do mercado consumidor, sendo necessárias rápidas mudanças na tecnologia para fazer frente às necessidades dos proprietários de veículos. A segmentação é determinada mediante variáveis longitudinais e transversais, para identificar as características dos nichos de mercado, conforme são observadas a seguir:

Tabela 3 - Variáveis de segmentação de mercado

| | |
|---------------------------------|---|
| Segmentação geográfica | <i>Região:</i> especificamente o sul do país, mas também se pretende atingir outros estados, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais; <i>Tamanho das cidades:</i> pretende-se, inicialmente, atender às capitais dos estados correspondentes, antes de atingir as demais cidades, com menor concentração populacional, proprietária de veículos. |
| Segmentação psicográfica | <i>Análise do estilo de vida:</i> pessoas com automóveis, que se preocupam com seus bens móveis e com seu estilo de vida. |
| Segmentação demográfica | <i>Idade:</i> pessoas que possuam carro e de todas as faixas etárias. <i>Sexo:</i> ambos podendo haver diferenciação de linguagem e estilo dentro da comunicação de marketing. <i>Classes socioeconômicas:</i> envolve pessoas da classe média à classe média alta |

Concorrência: forças e fraquezas.

Concorrência ocorre entre todos os produtos capazes de satisfazer à mesma necessidade básica de um determinado consumidor. No mercado de alarmes eletrônicos, a concorrência é atomizada, com um grande número de concorrentes de pequeno porte, sem diferenciação nas estratégias por eles adotadas e sem barreiras à entrada de novos competidores. Uma concorrência indireta ocorre por meio dos fabricantes de alarmes que fornecem o equipamento para as montadoras de automóveis, quando o dispositivo já vem instalado de fábrica.

Há mais de vinte empresas de alarmes de automóveis atuando no mercado de Curitiba. As principais são Alfa, Beta, Gama e Ômega (nomes fictícios). As demais não oferecem muita concorrência, pois não possuem estrutura e tecnologia exigidas pelo consumidor.

Como ponto forte da empresa, há a qualidade e o atendimento ao consumidor, por intermédio de assistência técnica do alarme. O corpo de vendas é próprio e bem treinado, agrupado nas regiões de vendas no país em que a empresa tem interesse em atuar.

As fraquezas da empresa existem numa relação direta com a intensidade de atuação da concorrência. Alguns itens são analisados:

- *Posicionamento:* se a marca da concorrência tem um *share of mind* significativo, no princípio pode ser difícil transpor a resistência do consumidor em experimentar outra marca;
- *Estratégia de preço:* a concorrência formula seus preços por meio de seus custos totais, ou seja, agrega uma margem sobre o valor dos custos;

- *Estratégia de distribuição:* a concorrência vende diretamente para as empresas lojistas, as quais efetuam a comercialização final do produto.

No caso da XT, a concorrência possui boa atuação no que diz respeito à estratégia de preços e comercialização, pois seus produtos já estão sendo vendidos no mercado, com preços acessíveis, e sua comercialização está se tornando cada vez mais fácil, à medida que os consumidores estão se familiarizando com as marcas vendidas no mercado.

Para se fazer frente à concorrência, convém fazer uma análise das vantagens e desvantagens da Xt em relação aos principais competidores. Por meio desta análise, é possível ter uma noção segura das chances de se fazer frente à concorrência, além de verificar as áreas-problema, que exigem intervenção imediata. A seguir, estão discriminadas as áreas de pontos fortes e fracos da concorrência:

Tabela 4 - Pontos fortes e fracos da concorrência

| PONTOS | ALFA | BETA | GAMA | ÔMEGA |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Pessoal | Forte | Fraco | Forte | Fraco |
| 2. Cultura organizacional da empresa | Forte | Fraco | Forte | Fraco |
| 3. Estilo gerencial | Fraco | Forte | Forte | Fraco |
| 4. Relações no mercado | Forte | Forte | Forte | Fraco |
| 5. Pesquisa e desenvolvimento | Fraco | Fraco | Fraco | Fraco |
| 6. Produção | Forte | Fraco | Fraco | Forte |
| 7. Finanças | Forte | Fraco | Forte | Fraco |
| 8. Marketing e vendas | Fraco | Forte | Fraco | Forte |
| 9. Tecnologia | Forte | Fraco | Forte | Fraco |

Analisando a tabela 4 verifica-se que os concorrentes mais fortes são a empresa Gama (de São Paulo) e a Alfa (de Curitiba).

As duas já atuam no mercado em que se pretende atuar.

Fatia estimada de mercado e vendas

A XT focaliza alcançar 70% do mercado de consumidores de alarmes automotivos. A projeção de vendas é de 3000 alarmes por mês, trabalhando com quase 100% da capacidade instalada da unidade fabril.

Atualmente, conforme a Anfavea, a frota nacional é de 31.135.000 veículos, porém a fatia de mercado que se pretende atingir é a região sul do país (com uma frota de 4.670.250 veículos), que está dividida nos estados:

Paraná – com 40%, frota de 1.868.100;
 Santa Catarina – com 35%, frota de 1.634.588;
 Rio Grande do Sul – com 25% , frota de 1.167.562.

Fatia estimada/Ano

$$F.E. = \text{Faturamento projeto/mês} \times \text{Preço de venda} \times 12 \text{ meses}$$

$$F.E. = 3.000 \times 31,87 \text{ UM} \times 12 \text{ meses} = 1.147.329 \text{ UM/ano}$$

$$\text{Participação da empresa} = \frac{\text{Faturamento projetado/ano}}{\text{Potencial de mercado}}$$

$$\text{Participação da empresa} = \frac{1.147.320 \times 100}{4.670.250 \times 31,87 \text{ UM}} = 0,77\%$$

Avaliação das tendências de mercado

O mercado de alarmes automotivos é muito competitivo. Observar o comportamento da concorrência permite ter uma idéia das tendências do segmento. Trata-se de mercado com rápidas mudanças, constituído por consumidores ávidos por novidades. O mercado que se pretende atuar possui muitos avanços tecnológicos e conseqüentemente muitas novidades. Em função disso, serão utilizados tecnologia e equipamentos de alto padrão para acompanhar o crescimento e o desenvolvimento deste ramo no mercado automobilístico.

O perfil do consumidor final é o de pessoas que se preocupam com seus bens móveis. Com alarme XT que se pretende introduzir, procura-se oferecer segurança e proteção para automóveis, agregando aspectos de comodidade no uso do produto.

Em relação ao *share of mind* do produto: trata-se do posicionamento que o bem tem na mente do consumidor. Neste caso, ele procura um alarme que tenha o formato apropriado, que possua um som diferenciado, mas agradável, que seu controle remoto seja de bom tamanho para ser guardado no bolso e que tenha formato anatômico para facilitar a utilização do alarme. Em função disso, serão definidos os aspectos visuais do produto.

O *heavy user* (usuário principal) da empresa XT será da região sul do país, focalizando principalmente em Curitiba, vista como a cidade do alarme automotivo: 60% da população possuem automóveis e 30% de alarmes.

- *Plano de marketing*

Estratégia mercadológica global

A estratégia global atualmente escolhida é de *investir e crescer*, que significa correr riscos, visto que a empresa pretende crescer. A XT atacará o mercado de maneira frontal, procurando melhorar sua produção, com preço baixo, para obter participação de mercado. Serão utilizadas, agressivamente, ferramentas de comunicação de marketing (promoção de vendas e

propaganda). O custo será capitalizado sobre o volume produzido e comercializado.

Política de preços

Para concretizar uma estratégia agressiva, serão praticados preços abaixo da concorrência, para acelerar a construção de participação de mercado.

Entretanto, a *bottom line* (limite mínimo inferior) permanecerá acima do ponto de equilíbrio. E não será tão abaixo que crie uma imagem, junto aos consumidores, de “algo barato”, portanto “sem qualidade”.

Táticas de vendas e distribuição (previsão de vendas)

A tática de vendas utilizada pela XT será voltada para promoções, propaganda e preços diferentes.

A distribuição do produto será feita por meio de clientes atacadistas e varejistas. A venda para atacadistas será direta e, para os varejistas, será por intermédio de representantes autônomos.

A tabela abaixo é relativa à previsão de vendas trimestral:

Tabela 5 - Previsão de vendas

| MÊS/UNIDADES VENDIDAS | PARANÁ | SANTA CATARINA | RIO GRANDE DO SUL | TOTAL |
|-----------------------|--------|----------------|-------------------|-------|
| Mês 1 | 1500 | 1000 | 500 | 3000 |
| Mês 2 | 1542 | 1028 | 514 | 3084 |
| Mês 3 | 1584 | 1056 | 528 | 3168 |
| Total | 4626 | 3084 | 1542 | 9525 |

A previsão de vendas irá se basear na taxa média de crescimento da venda de automóveis, nos estados do Paraná (9%), Santa Catarina (-7%) e Rio Grande do Sul (-6,3%).

Política de serviços, garantias e assistência técnica.

A XT optará por não cobrar assistência técnica no caso de o produto estar com defeito, mesmo após o término da validade da garantia (um ano) e, nos casos em que houver defeito de fábrica, a empresa compensará com a reposição de um alarme novo. Para a empresa, o objetivo é a satisfação dos clientes, pois clientes satisfeitos são poderosos aliados, que farão voluntariamente propaganda “boca-a-boca”.

Assistência técnica poderá ser feita por meio dos distribuidores (varejistas ou atacadistas), e até mesmo diretamente, pois o consumidor final poderá entrar em contato com a fábrica, para ser feita a análise do defeito do produto, para verificar qual é o tipo de problema, se é de manufatura (portanto, a análise

serve para corrigir procedimentos de produção), se é de instalação (serve para indicar necessidade de treinamento dos instaladores).

Comunicação – propaganda e promoção

Serão utilizadas, como estratégia de comunicação de marketing, a propaganda, mediante meios de massa, eletrônica e impressa (rádio, televisão, jornal, revistas, cartazes e marketing direto).

E a promoção de vendas incluirá mídia alternativa (canetas, bonés, jalecos para instaladores, agendas, entre outros), exposições, incentivos a revendedores e descontos promocionais.

Margem de contribuição, lucratividade e análise do ponto de equilíbrio.

A margem de contribuição será um valor restante, destinado a cobrir custos fixos e formar o lucro desejado. Os custos fixos serão cobertos por esta margem, quando for produzido um lote de 1556 unidades (ver memória de cálculo, Anexo II, deste capítulo). Alcançada esta quantidade, os custos fixos, acrescidos aos variáveis, proporcionarão um custo unitário total, que se iguala ao preço de venda, e a empresa atinge seu ponto de equilíbrio.

Margem de contribuição (MC) = Receita – Custo variável

A empresa XT pretende utilizar uma estratégia de preço baixo da concorrência, tendo como limite mínimo o ponto de equilíbrio.

$$\text{Ponto de equilíbrio (PE)} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Receita total} - \text{Custo variável}}$$

A lucratividade é a relação entre o lucro e a receita. Demonstra o quanto de lucro se obtém por unidade de receita.

O volume de lucro obtido com cada produto será igual à lucratividade, multiplicada pela qualidade vendida.

O lucro é obtido pela fórmula a seguir:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita operacional}} \quad L = \frac{LO}{RO}$$

- *Plano de pesquisa e desenvolvimento*

Grau/nível de desenvolvimento e atividades de P&D

Por meio de cálculos realizados, percebe-se que não será viável terceirizar o departamento de Pesquisa & Desenvolvimento. Optou-se por criar um setor de P&D na própria empresa. Este setor requer uma pessoa qualificada, com conhecimentos na área de eletrônica. O dispêndio com um

funcionário será de 600 UM/mês, o que implica um aumento do custo fixo. O capital fornecido para o setor de P&D é de 13.044 UM/ano ou 1.087 UM/mês, tornando-se, também, um custo fixo para a empresa. Uma das mais importantes decisões que a XT deve tomar é em relação ao orçamento destinado ao P&D. Seus processos são incertos, o que torna difícil a utilização de critérios normais de investimentos. A XT pretende ajustar seu orçamento conforme a necessidade, não importando estratégica irá precisar. O desenvolvimento de novos produtos é de importância estratégica para a empresa. Os principais desafios que envolvem a administração, em cada estágio do processo de desenvolvimento do produto, estão nas atividades a seguir:

- *Geração de idéias*: ou seja, encontrar o melhor produto, que possa oferecer ao consumidor um alarme com alta tecnologia, com um custo bem menor e que proteja seus carros. As idéias de novos produtos podem surgir de clientes, concorrentes, pessoal de venda, intermediários e alta administração;
- *Triagem*: o mais fácil a se fazer será anotar as ideias de terceiros, depois separar e descartar as idéias inadequadas;
- *Desenvolvimento e teste de conceito*: pode-se distinguir entre a idéia, o conceito e a imagem do produto;
- *Estratégia de marketing*: definir dados que dizem respeito ao produto (alarme automotivo) – tamanho, estrutura, comportamento de mercado, preço de venda, alvo, posicionamento planejado do produto, metas de venda, preço de venda, distribuição e orçamento;
- *Desenvolvimento do produto*: a organização encarregada do processo de P&D responde se a idéia do produto pode ser transformada em produto viável técnica e comercialmente.

A dificuldade que XT encontra é em relação à diversidade de modelos de automóveis e é esta a razão para produzir alarmes que funcionem em todos os modelos de carros.

Corre-se o risco de o investimento acumulado da empresa ser perdido com o fracasso do processo; o produto real não foi projetado adequadamente ou posicionado incorretamente no mercado; não ser aceito como se espera; apresentar um custo superior ao estimado ou os concorrentes reagirem além do esperado.

Melhoria no produto/serviço e novos produtos/serviços

Para a melhoria do alarme, pretende-se deixar com o responsável encarregado do processo de P&D 10 unidades do alarme para realização de testes contínuos à sensibilidade do alarme, distância do alcance do controle remoto e dos sensores diferenciados dos tipos de balanços no carro, quer sejam causados por vento ou por alguma batida. Assim sendo, procura-se o maior valor percebido. Um desempenho de produto que venha a substituir e acrescentar algo a mais do que os alarmes já existentes.

Com relação a serviços e novos produtos, tem-se como objetivo diferenciar o produto e também a XT, como empresa. Em relação à entrega, a XT inclui rapidez, precisão e cuidados no processo de entrega prestado ao cliente, quanto à instalação, os clientes serão treinados para instalar o alarme, de forma adequada e com eficiência, garantindo plenas condições de funcionamento no local previsto. A empresa pode, também encontrar outras formas para acrescentar valor por meio de serviços diferenciados, oferecendo melhor garantia e melhor prestação de serviços no que diz respeito à manutenção, sobressaindo-se à concorrência.

Custos

O custo de investimento estimado para desenvolver um novo produto irá depender de quantas idéias surgir, pois primeiro se tem o custo em separado, com relação à triagem de idéias, teste de conceito, desenvolvimento do produto, teste de mercado e lançamento nacional. A soma de investimento de todos os custos resulta no custo total de investimento para se chegar a um novo produto (observar tabela 6).

- *Plano de produção/operações*

Localização geográfica

O problema de encontrar a localização ótima corresponde, em termos de empresa, a determinar a localização que dê a maior diferença entre receitas e custos. Ou seja, deve-se escolher a localização que dê o maior resultado possível para a empresa, num prazo compatível com a vida útil do empreendimento no local. Também está relacionada às características do produto a ser fabricado, da matéria-prima que é utilizada e do grau de qualificação da mão-de-obra necessária.

Os fatores básicos que normalmente influenciam o ramo de atividades são:

- *Localização das matérias-primas e materiais:* uma vez que Curitiba proporciona várias vantagens, como facilidade de aquisição de matérias-primas e materiais de alta qualidade, através de fornecedores de renome e confiança, é a opção mais interessante para a localização da unidade fabril.
- *Disponibilidade de mão-de-obra necessária:* em Curitiba, a mão-de-obra é considerada qualificada e com níveis reduzidos de custo. É uma área que concentra profissionais com formação técnica, devido à instalação de grandes empresas na área industrial da cidade, tais como Volvo, Bosch, New Holland, entre outras;
- *Facilidade de transporte:* Curitiba é considerada uma cidade intermediária, por que sua localização geográfica é próxima das principais mercados consumidores. Por esta cidade transita a maioria das mercadorias vendidas para o Sul do país. Em Curitiba, há facilidade e rapidez no acesso a transporte de matérias-primas,

materiais e produtos acabados, pois se encontra próxima a São Paulo. Isto se torna um ponto forte para a XT;

- *Facilidade de distribuição*: por sua intermediária, as facilidades de distribuição são inúmeras, visto que o transporte será ágil, agilizando as entregas aos clientes;

- *Disponibilidade de energia, água, telefone, rede de esgoto e escolas*: apesar de o custo de vida em Curitiba ser considerado alto, seu padrão de vida é relativamente bom. Portanto, não será difícil obter funcionários com formação, facilitando o treinamento da mão-de-obra;

- *Condições de vida*: são consideradas as melhores, em termos de região sul, onde as pessoas têm condições de saúde e são propensas a trabalhar com afinco;

- *Terrenos disponíveis*: Curitiba é uma cidade em crescimento e ainda possui áreas novas, com boa metragem, passíveis de serem utilizadas, sem ter um preço muito elevado, como ocorre em São Paulo, principalmente na sua região metropolitana. O terreno disponível é de 1.300m² e a área construída chega a 700m², e o valor do prédio é de, aproximadamente, 35.460,00 UM (Unidades Monetárias).

Facilidades e melhorias

A análise das facilidades e melhorias é feita sob a ótica de uma estrutura que envolve os departamentos de Recursos Humanos e de Produção, a instalação do produto, sinergias, capacidade instalada e quantidade de máquinas a serem utilizadas.

A linha de produção permite a manufatura de somente um bem, o qual necessita da utilização de duas máquinas (uma de solda e uma máquina computadorizada para verificação de erros na montagem e defeitos de fábrica). No processo de produção, utiliza-se mão-de-obra especializada. O processo de produção tem condições de suprir uma possível demanda crescente sem problemas, pois no início as máquinas não trabalham com sua capacidade instalada plena.

Com relação ao departamento de Recursos Humanos, com o objetivo de conseguir uma relação transparente e justa entre empresários e colaboradores, a XT coloca em prática, diversos projetos que visam aperfeiçoar a comunicação, reforçar traços positivos da cultura organizacional e criar condições para motivação, trinômio crítico em todas as empresas do mundo. Para a melhoria, a XT pretende:

- Realizar reuniões semanais para a discussão de melhorias;
- Analisar o aproveitamento das idéias dos colaboradores;
- Estimular participação efetiva e prática no ambiente de trabalho, ajudando a construir uma empresa forte;
- Realizar treinamento no local de trabalho (On the job Training);
- Aplicar os conceitos dos “5S” na fábrica;

- Delegar funções e responsabilidade aos colaboradores;

Estratégias e planos

Como estratégia funcional, a XT aplica conceitos de Endomarketing dentro da organização. Tem instalações adequadas para treinamento e desenvolvimento. Os principais planos são:

- *Qualidade*: integrar todos os colaboradores de maneira participativa nos programas de garantia, assegurando “produzir qualidade ao invés de controlar qualidade”;
- *Aumento de produtividade*: melhorar os resultados da produção, por meio de sistemas modernos e inovadores que primem pela simplicidade;
- *Diminuição do turnover*: manter a equipe em constante desenvolvimento, não perdendo “cabeças” valiosas, treinadas e desenvolvidas pela empresa. Muitas vezes, as razões das demissões são oriundas da falta de comunicação. Os projetos de motivação e satisfação no trabalho são partes importantes deste contexto;
- *Aumento de competitividade no mercado brasileiro*: racionalizar, mediante uso da engenharia econômica, o produto existente, buscando novas opções no mercado, tendo maior agressividade de vendas;
- *Desburocratização*: racionalizar os sistemas existentes, simplificando os processos, facilitando os controles e propiciando produtividade com qualidade assegurada;
- *Maximização dos resultados*: aperfeiçoar resultados, por meio do relacionamento salutar entre os colaboradores do grupo de trabalho;
- *Soluções inovadoras nos benefícios*: obter soluções inteligentes, sugeridas pelos colaboradores nas reuniões de áreas, que possam ser implementadas, desde que não comprometam a saúde financeira da empresa;
- *Aumento de faturamento*: alcançar os objetivos de todos os planos, acredita-se que a consequência é a probabilidade de aumentar o faturamento.

Mão-de-obra

Para funcionar o sistema de produção, a empresa necessita dispor de mão-de-obra especializada. Sua quantidade e qualificação estão intimamente relacionadas às características do processo produtivo.

Existe a mão-de-obra direta, ligada com o processo de produção, que requer colaboradores especializados em eletrônica, e dispostos a aprender todas as funções dentro da área, evitando, assim, problema quando da ausência de algum colaborador. A mão-de-obra indireta está ligada a comercialização do produto.

- *Equipe de administradores*

Organização – atividades e responsabilidades

A organização administrativo/financeira, bem como a contratação, a formação de Recursos Humanos, são atividades pré-operacionais importantes, possibilitando que a empresa inicie suas atividades de forma organizada, com pessoal qualificado para a produção/serviços de qualidade, formando assim uma boa imagem, desde o início de sua operação. Para a XT, as pessoas que nela irão trabalhar são a verdadeira base de sustentação.

A estrutura da empresa baseia-se em três grandes diretorias:

- *Diretoria administrativo/financeira:* cabe a diretoria administrativa controlar e administrar os recursos financeiros da XT. Tem por objetivo ter os recursos necessários aos menores custos possíveis, para obter o melhor retorno do capital, a ser aplicado no negócio. No departamento financeiro, a XT deve dispor de dois funcionários, um que cuidará da concessão de crédito aos clientes, formação de preço de venda, empréstimo e outras captações de recursos, controle de custos e aplicação de recursos. O outro funcionário terá a função de controlar a área financeira básica, como caixa e bancos, contas a pagar e contas a receber.

- *Diretoria técnica:* cabe à diretoria técnica controlar e acompanhar a área de produção e a área de compras e estoque. A XT deve dispor de três funcionários para a área de produção, cada qual com um grupo de funções específicas: (1) uma pessoa deve controlar a produção dos alarmes para alcançar a quantidade necessária e a qualidade desejada, utilizando os recursos disponíveis – matérias-primas, recursos humanos, instalações, entre outros; (2) a segunda pessoa atende a clientela dentro dos prazos e quantidades negociados, ou seja, deve manter a programação e respeitar os prazos e condições de entrega dos clientes, além de ter a preocupação com redução de custos; (3) a terceira pessoa é encarregada do treinamento no processo de produção, de assegurar a plena utilização da capacidade instalada e do pessoal disponível.

- *Diretoria comercial/marketing:* cabe à diretoria comercial administrar a área mercadológica/vendas, envolvendo todas as atividades do composto mercadológico. A XT deve dispor de sete funcionários para este departamento: (1) uma pessoa fica encarregada do telemarketing, para obter informações dos clientes a respeito do alarme, sugerir mudanças, verificar o grau de satisfação dos usuários de alarmes, identificar claramente as necessidades dos vários públicos, a serem atendidas pela empresa; (2) um funcionário é encarregado da comunicação de marketing – propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, entre outras atividades; (3) uma pessoa para a pesquisa de mercado, análise dos concorrentes, determinação dos pontos-de-venda, prazos e descontos e atendimento; (4) um total

de três representantes – um por estado atingido, tendo como objetivo realizar a função de vendas dos alarmes XT para os principais atacadistas e varejistas da região sul, encaminhando os pedidos diretamente para a administração da XT; (5) um funcionário encarregado do treinamento da área de marketing.

Há, também, a área de pesquisa e desenvolvimento, com uma pessoa que faz integração com os profissionais de todas as outras áreas, para obtenção de informações que visem à melhoria do produto e processo.

O trabalho contábil da empresa é terceirizado, com um custo fixo de 450 UM/mês, já incluído na planilha de custos.

Pessoas-chave

As pessoas-chave são os sócios, em número de três, que detêm o capital e as competências para o negócio ser bem-sucedido.

Participação societária e nos resultados

A forma jurídica da empresa é sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Seus principais quotistas são sócio 1 – 33,33%; sócio 2 – 33,33% e sócio 3 – 33,33%.

Aquele funcionário que se sobressair e efetivamente trouxer ganhos de melhoria para a organização e que representar uma função-chave é oferecida à possibilidade de receber quotas por conta da participação na sociedade.

O pró-labore que cada sócio pode retirar é fixado e reajustado a cada mês. O valor estimulado é de 10 salários-mínimos. Para qualquer retirada a maior deve haver concordância dos demais sócios, que adquirem um crédito em relação ao sócio que teve o valor maior.

Conselho/grupo de diretores

Todos os sócios têm um nível de diretoria e servem de apoio para toda a empresa. São responsáveis por todas as decisões da empresa, cada qual em sua área de atuação.

A reunião dos sócios forma o conselho de administração:

- Sócio 1 – Diretor Administrativo-financeiro;
- Sócio 2 – Diretor técnico;
- Sócio 3 – Diretor comercial/marketing.

Necessidades de treinamento

Para uma melhor produtividade e qualidade na área de produção, é necessário um treinamento específico para cada etapa do processo, ou seja, desde o início do processo até a fase final, que envolve os testes do produto. O

treinamento refere-se a: (1) fase de montagem; (2) como operar as máquinas de solda e de testes; (3) treinamento técnico para o funcionário conhecer quais são os componentes de um alarme para automóveis, o que é e quais são suas utilizações.

Para um vendedor, é importante conhecer o produto, saber abordar o cliente e ter conhecimento do negócio da empresa para aperfeiçoar sua atuação. Deve saber como contatar um atacadista ou varejista, apresentar o alarme da XT de uma maneira que o cliente perceba as qualidades do produto e as soluções que traz para o usuário, assim o canal de distribuição vai perceber que a aceitação do produto pelo mercado será muito boa, representando ganhos rápidos e garantidos para os que comercializam o produto. Está prevista uma pessoa para realizar treinamento junto aos vendedores.

Para a área administrativa, o treinamento é feito fora da empresa, recorrendo-se aos serviços oferecidos pelo Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná (Sebrae/PR), onde profissionais capacitados têm como identificar as necessidades de treinamento para os funcionários da XT e, se for possível, utilizando os cursos já organizados e ministrados pela instituição. Este custo é considerado fixo, já identificado na planilha de custos, pois tem-se como objetivo sempre estar treinando um determinado funcionário. E se, por algum motivo, aquela pessoa não puder participar do treinamento, sua vaga é repassada para outro funcionário, escolhido pelo treinador ou por um dos sócios.

Serviços profissionais externos (consultoria, cursos, entre outros)

Está previsto, conforme mencionado anteriormente, que os colaboradores, os gerentes, os representantes e os administradores devem participar dos programas de treinamento realizados pelo Sebrae/PR.

Os cursos e atividades são determinados conforma a função e as necessidades de treinamento de cada profissional.

Por ora, a empresa XT não pretende utilizar serviços profissionais externos, como consultoria, uma vez que o custo mensal para este tipo de serviço é de US\$ 1.000 para empresas com o porte da XT.

- *Cronograma de atividades (mensal)*

Este cronograma se refere às atividades prévias necessárias para iniciar o funcionamento da empresa.

No caso da empresa XT, estão previstos 22 grandes grupos de atividades para viabilizar o empreendimento, a serem realizadas num período de seis meses e muitas já desenvolvidas dentro deste plano de negócio, conforme tabela a seguir:

Tabela 6 - Cronograma do projeto XT - alarme automotivo

| ATIVIDADES | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Concepção da idéia | | | | | | |
| 1.1 Detecção das oportunidades de mercado | | | | | | |
| 1.2 Realização de pesquisa | | | | | | |
| 1.3 Análise das pesquisas | | | | | | |
| 1.4 Definição da missão da empresa | | | | | | |
| 1.5 Definição do negócio | | | | | | |
| 1.6 Definição do produto | | | | | | |
| 2. Determinação do composto mercadológico | | | | | | |
| 2.1 Descrição do produto | | | | | | |
| 2.2 Análise do segmento de mercado escolhido | | | | | | |
| 2.3 Análise da concorrência | | | | | | |
| 2.4 Determinação da concorrência – produtos substitutos | | | | | | |
| 3. Estudos de potencial de mercado | | | | | | |
| 4. Levantamento das séries temporais de consumo | | | | | | |
| 5. Definição das variáveis que influenciam a demanda | | | | | | |
| 6. Projeções de demanda futura | | | | | | |
| 6.1 Análise da oferta | | | | | | |
| 6.2 Análise do canal de distribuição | | | | | | |
| 7. Análise dos principais índices de mercado | | | | | | |
| 8. Análise das tendências de mercado | | | | | | |
| 8.1 Análise de consumo do produto | | | | | | |
| 9. Análise das estimativas de mercado | | | | | | |
| 10. Análise dos resultados da projeção de demanda | | | | | | |
| 10.1 Análise dos resultados – projeção aritmética | | | | | | |
| 10.2 Análise dos resultados | | | | | | |
| 11. Aplicação de ferramentas estatísticas | | | | | | |
| 11.1 Análise da reta de regressão | | | | | | |
| 12. Definição das fontes de aplicação | | | | | | |
| 12.1 Determinação da localização da empresa | | | | | | |
| 12.2 Definição de equipamentos e máquinas | | | | | | |
| 12.3 Definição do layout | | | | | | |
| 12.4 Definição do processo produtivo | | | | | | |
| 12.5 Levantamento das tecnologias avançadas | | | | | | |
| 13. Análise da rentabilidade do projeto | | | | | | |
| 14. Análise de vendas | | | | | | |
| 15. Análise de custos | | | | | | |
| 15.1 Definição dos critérios de alocação de custos | | | | | | |
| 15.2 Levantamento de custos variáveis e fixos | | | | | | |
| 16. Determinação do fluxo de caixa | | | | | | |
| 17. Análise do ponto de equilíbrio e lucratividade | | | | | | |
| 18. Análise da margem de contribuição | | | | | | |
| 19. Análise dos valores de investimento | | | | | | |
| 20. Definição jurídica e da organização da empresa | | | | | | |
| 21. Contratação e formação de recursos humanos | | | | | | |
| 22. Início do funcionamento da empresa | | | | | | |

- *Riscos, pressupostos e problemas*

Riscos que a empresa pode vir a ter;

- *Riscos financeiros*: como investimento de capital sem retorno e vendas para clientes duvidosos, além do impacto das possíveis mudanças da política econômica;
- *Riscos com a situação de mercado*: problemas com relação aos clientes e fornecedores, que podem ser causados por um repentino aumento de pedidos, sem que a produção possa suprir, ou o inverso, quando cai a demanda, causando um excesso de produção;
- *Riscos com espionagem industrial*: repasse de informações sobre a empresa e o produto para a concorrência, graças a funcionário sem comportamento ético;
- *Riscos com atraso na entrega*: por parte dos fornecedores dos componentes, ou problemas com defeito, resultando num atraso da programação da produção;
- *Riscos de atraso na produção*: provenientes de acidentes de transporte, falta de energia elétrica ou falta de funcionários, trazendo prejuízos para a empresa.

Outros riscos, porém menos prováveis:

- Incêndio;
- Enchentes;
- Acidentes de trabalho;
- Quebra de maquinaria;

Riscos potenciais da atividade:

- Problemas com greve;
- Falta de fôlego financeiro da empresa;
- Concordata ou falência de fornecedores e clientes;
- Clima organizacional problemático;
- Necessidade de cortes de pessoal.
- *Impacto na comunidade*

Econômico

Para se ter êxito no lançamento de um novo produto no mercado, deve-se estar atento às condições econômicas do país. No ramo de alarmes automotivos, esta atenção deve ser redobrada, uma vez que a tecnologia muda constante e rapidamente, além de que, para muitos, é considerado um bem supérfluo. Outro ponto importante é estar em condições competitivas melhores que a concorrência.

O impacto econômico que o produto XT pode causar na comunidade é a possibilidade de estabelecer um padrão de qualidade e de tecnologia, além de determinar um nível de preços que obrigue a concorrência a seguir gerando ganhos para os potenciais compradores.

Desenvolvimento humano

O primeiro impacto, com a abertura da empresa está relacionado com a formação dos funcionários. A XT vai procurar sempre investir em treinamento, procurando aperfeiçoamento técnico, econômico e social das pessoas que venham a integrar a empresa.

Quanto ao grupo de usuários de alarmes, a partir do momento em que possuírem ao seu alcance um produto de melhor qualidade e preço competitivo, passam a exigir do mercado produtos mais adequados, com as mesmas características, ou superiores, do produto XT. É um meio de gerar consciência no consumidor, que não deixa de ser uma forma de desenvolvimento humano.

Desenvolvimento da comunidade

A empresa pretende ter um relacionamento com a comunidade em torno da qual vai estar inserida. Além da preocupação ecológica, de atuar sem agredir o meio ambiente, os sócios têm como objetivo envolver-se em atividades de caráter social, tentando de alguma forma contribuir para melhorar a comunidade.

Ambiente (ecológico)

Conforme mencionado anteriormente, o tipo de empresa não oferece risco ou ameaça à natureza, pois o processo de produção é, basicamente, de montagem das placas de circuito. No momento da solda das placas, a máquina utilizada, tem um tipo de exaustor, que impede que os operadores se intoxiquem com algum tipo de gás. Por meio de reações químicas, próprias do processo, é possível eliminar esses gases, sem que venham poluir a atmosfera.

Outro cuidado a ser tomado é com a poluição sonora. Os testes da sirene do alarme podem ser feitos em cabines especiais, que somente permitem passar um nível de decibéis tolerado pelo ouvido humano. As pessoas que venham a fazer os testes devem usar fones especiais de proteção para seu trabalho.

- *Garantias do empreendedor para o investidor*

Nível de financiamento desejado

O nível desejado é de US\$ 300.000,00, prevendo a existência de investidores externos, além dos sócios.

Bens em garantia

Os bens em garantia são os bens móveis e imóveis, necessários ao funcionamento do futuro empreendimento, que os sócios venham a registrar como da empresa – terreno, barracão industrial, máquinas e equipamentos, automóveis, entre outros.

Capital

Conforme mencionado, o investimento necessário é de US\$ 300.000,00. Cada sócio (que pode ser classificado como atuante, sócio com interesse e sócio capitalista) tem previsão de investimento de US\$ 100.000,00.

Uso dos fundos

O demonstrativo de resultados projetado mostra um retorno esperado de 112.865,78 UM num prazo de um ano, gerando ótimas possibilidades financeiras ao investidor em potencial.

- *Plano financeiro*

Mensal para o primeiro ano, quadrimestral para os três anos seguintes. Utilizar o US\$ como base.

- Projeção de lucros e perdas;
- Balanço patrimonial projetado;
- Projeção de fluxo de caixa estimado.

5 – TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

Para explicar o comportamento organizacional, a *Teoria Comportamental* fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição.

O administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

5.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência e que pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (auto-realização).

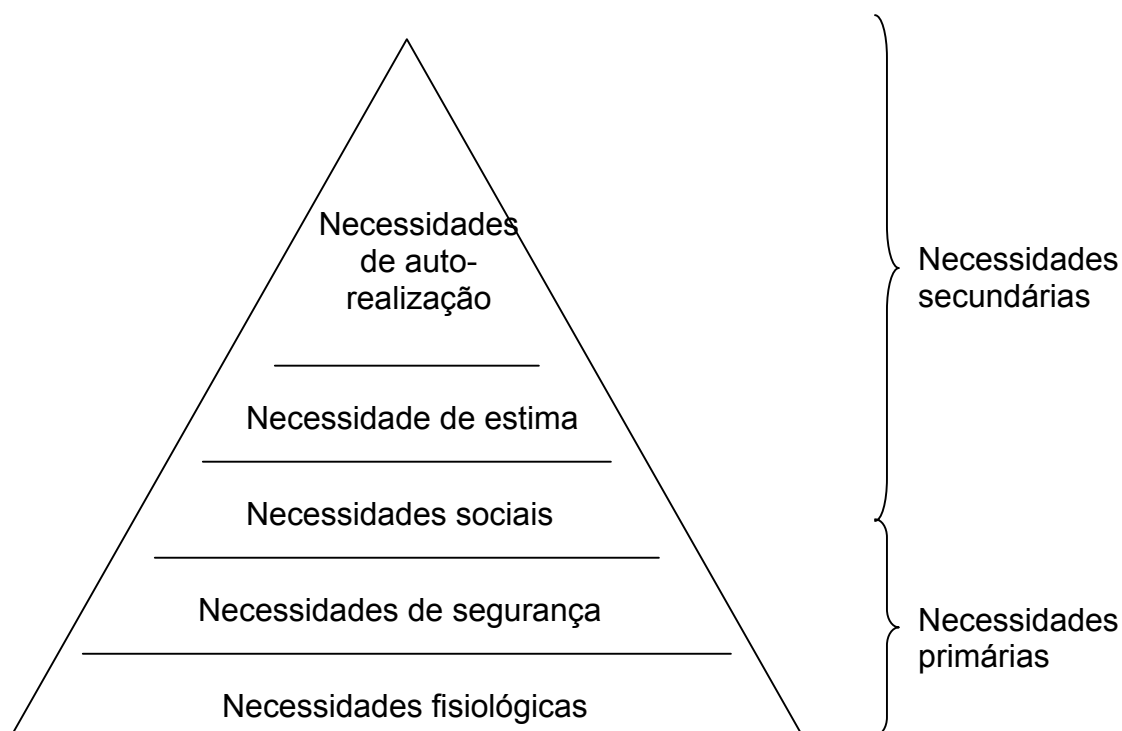


Figura 5 - A hierarquia das necessidades, segundo Maslow

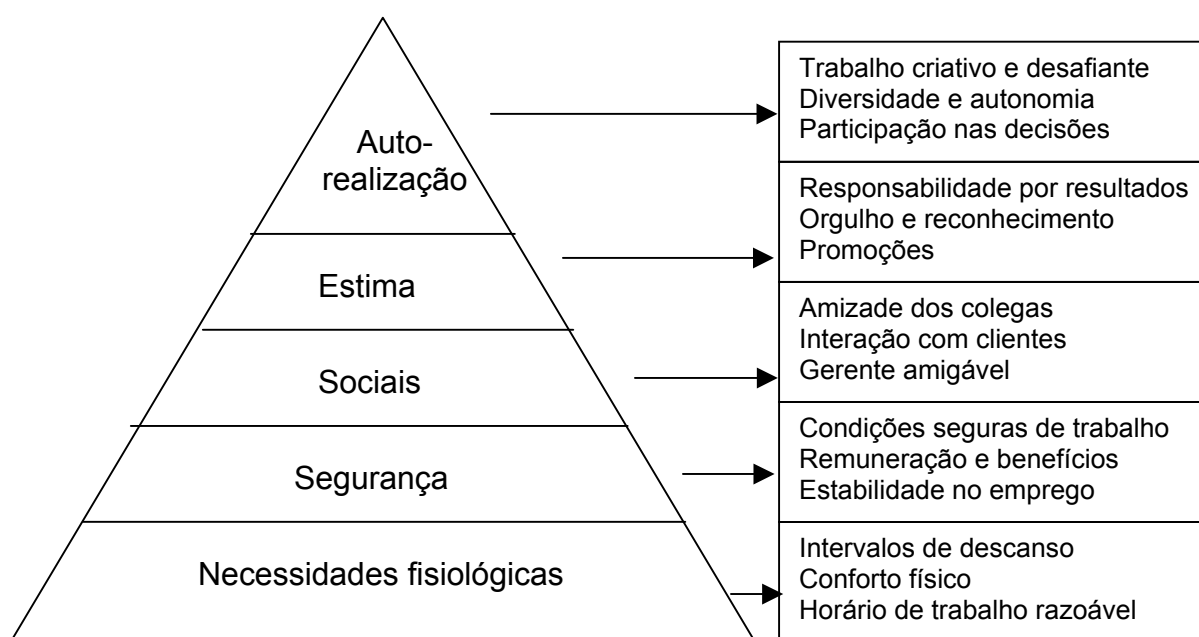


Figura 6 - A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação

Várias pesquisas não confirmaram cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, sua teoria é bem estruturada e oferece um esquema orientador e útil para o administrador.

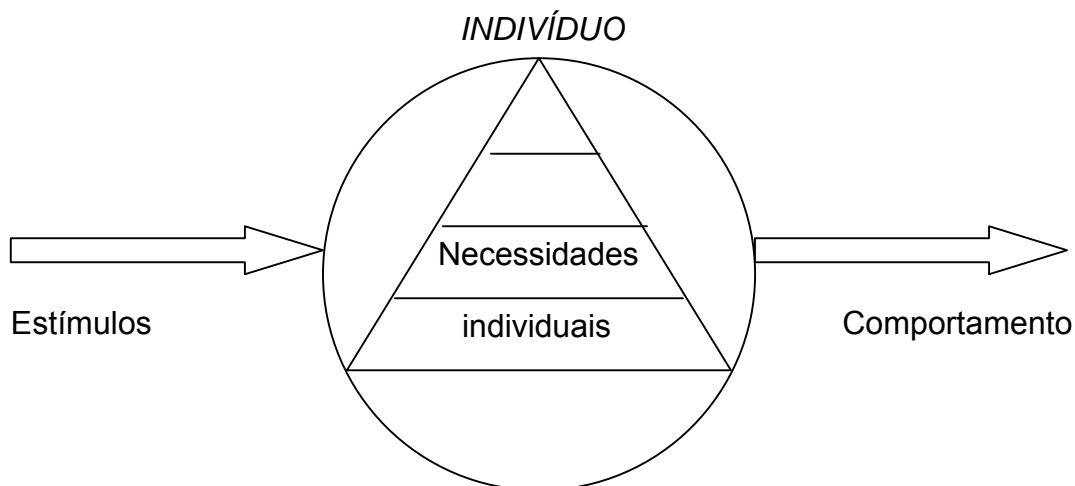


Figura 7 - A motivação do indivíduo

5.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

- Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos;
- Fatores motivacionais.



Figura 8 - A satisfação e a não-satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é ausência dela e não a satisfação.

Tabela 7 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos

| FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes) | FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes) |
|--|---|
| Conteúdo do cargo (Como a pessoa se sente em relação a seu cargo) | Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação a sua empresa) |
| <ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em si • Realização • Reconhecimento • Progresso profissional • Responsabilidade | <ul style="list-style-type: none"> • As condições de trabalho • Administração da empresa • Salário • Relações com o supervisor • Benefícios e serviços sociais |

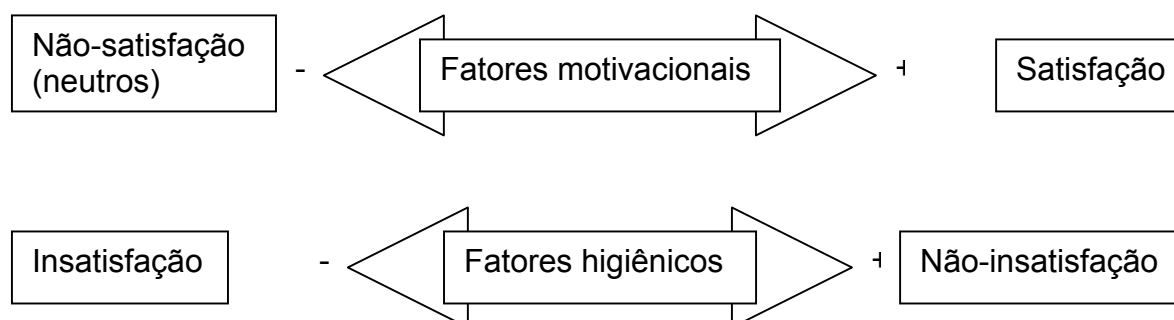


Figura 9 - Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas

5.3 Estilos de administração

A teoria comportamental oferece uma variedade de estilos de administração à disposição do administrador. A administração da organização em geral (e das empresas em particular) é condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano na organização.

Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planeja, organiza e controla as atividades. As organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas, e cada teoria administrativa baseia-se em convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

5.4 Sistemas de administração

Para Likert, a Administração é um processo relativo no qual não existem normas e princípios universais válidos para todas as situações.

A administração nunca é igual em todas as organizações e assume feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização. Likert propõe uma classificação de sistemas de administração, definindo quatro perfis organizacionais.

Os sistemas administrativos são caracterizados em relação a quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Em cada sistema administrativo, essas quatro variáveis apresentam diferentes características:

Tabela 8 - os quatro sistemas administrativos segundo Likert

| SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|---|
| Variáveis principais | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Autoritário-coercitivo | Autoritário-benevolente | Consultivo | Participativo |
| Processo decisório | Totalmente centralizado na cúpula da organização | Centralizada na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro. | Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação. | Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados. |
| Sistema de comunicações | Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens. | Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes. | A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendentes e ascendente) e horizontal. | Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa. |
| Relações interpessoais | Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas. | São toleradas, com condescendência. Organização informal é incipiente e considerada uma ameaça à empresa. | Certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia. | Trabalho em equipes. Formação de grupos é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos. |
| Sistemas de recompensas e punições | Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais). | Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais. | Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos. | Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes. |

O sistema 1 é encontrado em empresas que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar, pessoal de pouca qualificação e educação, como nas empresas de construção civil ou industrial.

O sistema 2 é encontrado em empresas industriais com tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas aplicando alguma forma de coerção para manter o controle sobre o comportamento das pessoas (como nas áreas de produção e montagens de empresas industriais, nos escritórios de fábricas, etc).

O sistema 3 é utilizado em empresas de serviços (como bancos e financeiras) e em áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com empregados.

O sistema 4 é encontrado em empresas que utilizam sofisticada tecnologia e pessoal altamente especializado (como empresas de serviços de propaganda, consultoria em engenharia e em administração).

Os quatro sistemas não têm limites definidos entre si. Uma empresa pode estar situada acima do sistema 2 e abaixo de sistema 3, ou seja ao redor de 2,5. pode também ser classificada como sistema 2 no processo decisório e 3 no sistema de recompensas. Pode ter uma unidade (como a área de produção) na qual predomina o sistema 1, enquanto em outra unidade (como área de processamento de dados) predomina o sistema 4.

O sistema 4 repousa em três aspectos principais:

- Utilização de princípios e técnicas de motivação em vez da tradicional dialética de recompensas e punições;
- Grupos de trabalho altamente motivados, estreitamente entrelaçados e comprometidos com o alcance dos objetivos empresariais. O papel dos elos de vinculação superposta é fundamental;
- A adoção de princípios de relações de apoio. A administração adota metas de elevado desempenho para si própria e para os empregados e estabelece os meios para atingi-las. As metas de eficiência e produtividade são alcançadas através de um sistema de administração que proporciona condições de satisfazer os objetivos individuais dos empregados.

5.5 Negociação

O administrador trabalha em situações de negociação.

A negociação é o processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências ou interesses diferentes. A negociação ou barganha envolve as seguintes características:

- Pelo menos duas partes;

- As partes envolvidas apresentam conflito de interesses a respeito de um ou mais tópicos;
- As partes estão temporariamente unidas em um tipo de relacionamento voluntário;
- Esse relacionamento está voltado para a divisão ou troca de recursos específicos ou resolução de assuntos entre as partes;
- A negociação envolve a apresentação de demandas ou propostas por uma parte e a sua avaliação pela outra parte, seguida de concessões e contrapropostas. A negociação é uma atividade seqüencial e não simultânea.

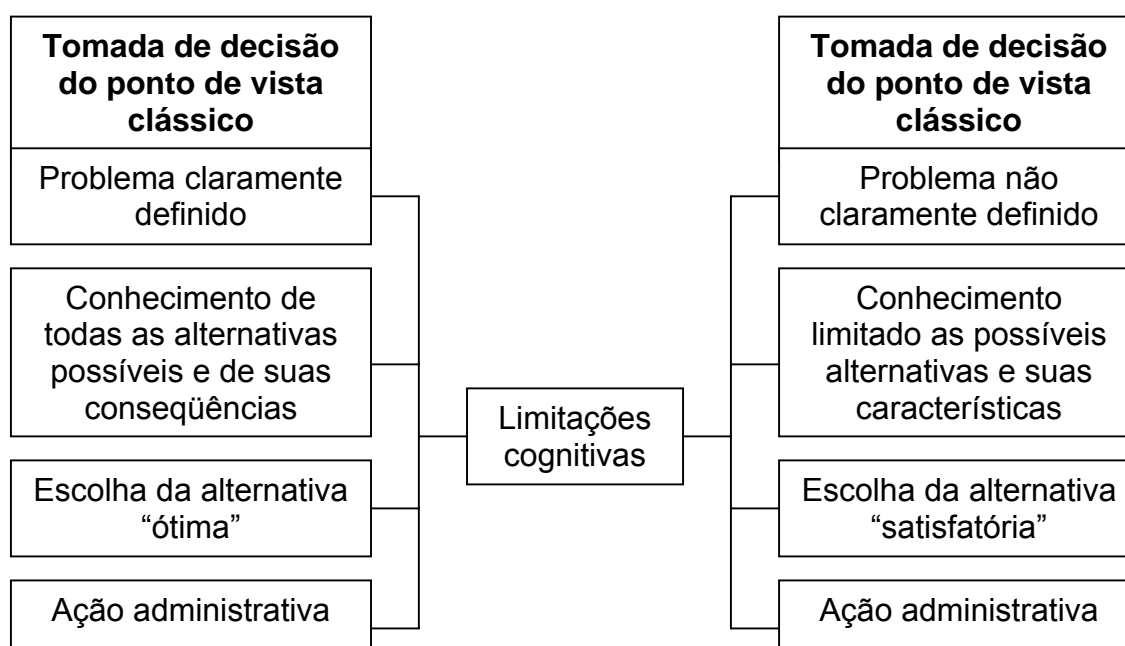


Figura 10 - O processo decisório clássico e comportamental

Para conduzir negociações, o administrador precisa ter habilidade de planejamento, conhecimento do assunto a ser negociado, habilidade para pensar clara e objetivamente sob pressão e incerteza capacidade para expressar verbalmente as idéias, habilidade de ouvir, habilidade de julgamento, inteligência geral, integridade, habilidade de argumentação e de persuadir os outros e muita paciência. Negociar é, acima de tudo, saber fazer conquistas e concessões, para que no todo, todos saiam ganhando. Principalmente, você.

Toda negociação requer capacidade de negociação. Isso significa saber apresentar propostas com clareza e objetividade, entender o que o outro lado está oferecendo, argumentar adequadamente e saber ouvir. Quanto maior o preparo, tanto maiores as chances de sucesso na negociação.

A negociação envolve opostos com interesse conflitantes. São os oponentes, litigantes, antagonistas, adversários ou contendores que tentam chegar a uma solução mutuamente aceitável. A negociação é um jogo intrincado que envolve três realidades: pessoas, problemas e propostas.

6 – COMUNICAÇÃO

Para entendermos o processo da Comunicação vamos analisar o conceito que adotamos:

“A comunicação é um processo de **TRANSMITIR** e **RECEBER** idéias, impressões e imagens, com o objetivo de **AFETAR** o comportamento das pessoas”.

Os verbos **TRANSMITIR** e **RECEBER** não só confirmam que a comunicação é um processo, porque dão a idéia de ação, de dinamismo de coisas que se relacionam, como indicam:

- que o processo consiste em fazer com que idéias, impressões e imagens de uma pessoa sejam transmitidas a outra, que as deve receber;
- que dois elementos logo aparecem como sendo necessários a comunicação, a pessoa que transmite – **O TRANSMISSOR** – e a pessoa que recebe – **O RECEPTOR**.

Os substantivos idéias, impressões e imagens indicam que é transmitido e recebido e constituem outro elemento essencial do processo, pois é preciso que haja alguma coisa a ser transmitida e recebida. A este elemento dá-se o nome de **MENSAGEM**.

Subentende-se que para chegar do transmissor ao receptor a mensagem tem que ser levada ou conduzida através de algum meio. Este é o outro elemento necessário ao processo e que recebe o nome de **CANAL**.

A definição diz, ainda, que o objetivo da comunicação é **AFETAR** o comportamento das pessoas. De fato, ao comunicarmos temos sempre a intenção de influenciar na atitude e na conduta dos outros, mas muitas vezes não conseguimos isso, ou até provamos uma reação indesejada. Isso acontece porque:

- a pessoa a quem comunicamos, embora nos entenda, não concorda conosco, e nem é obrigada a concordar;
- a pessoa a quem comunicamos não nos entende ou entende diferentemente do que desejamos.

No primeiro caso houve comunicação efetiva, porque houve entendimento, apenas não existiu acordo, mas como já vimos apenas o entendimento é necessário para que a comunicação se efetive. Pode ou não haver acordo.

No segundo caso não houve comunicação efetiva, porque não houve entendimento. Isso geralmente ocorre devido a uma perturbação no processo, a um fator que interfere, prejudicando a comunicação. Esse fator recebe o nome de **RUÍDO**. O ruído é qualquer coisa que afeta o processo da comunicação e dificulta o entendimento.

O processo da comunicação pode ser representado da maneira como está no impresso seguinte, onde aparecem os 4 elementos essenciais – **transmissor** , **mensagem**, **canal** e **receptor** – e o elemento perturbador – o **ruído**.

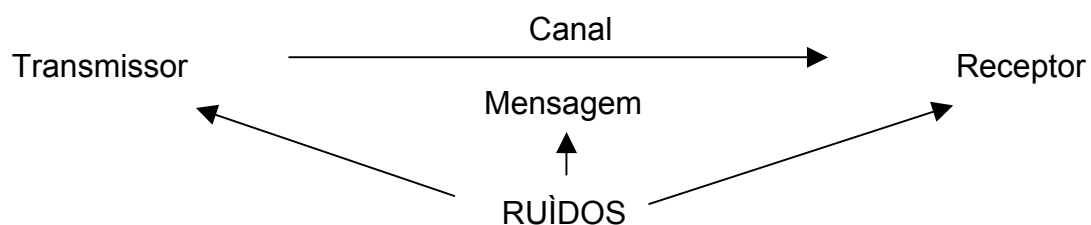


Figura 11 - O processo da comunicação

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento de Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.