

Aula 3

Gestão empresarial

Luciane Meneguin Ortega



Universidade de São Paulo - USP

GRUPOS

ver planilha de grupos de alunos

Quem não tem grupo, procure algum já
formado ou crie um novo na planilha.

Áreas com mais temas

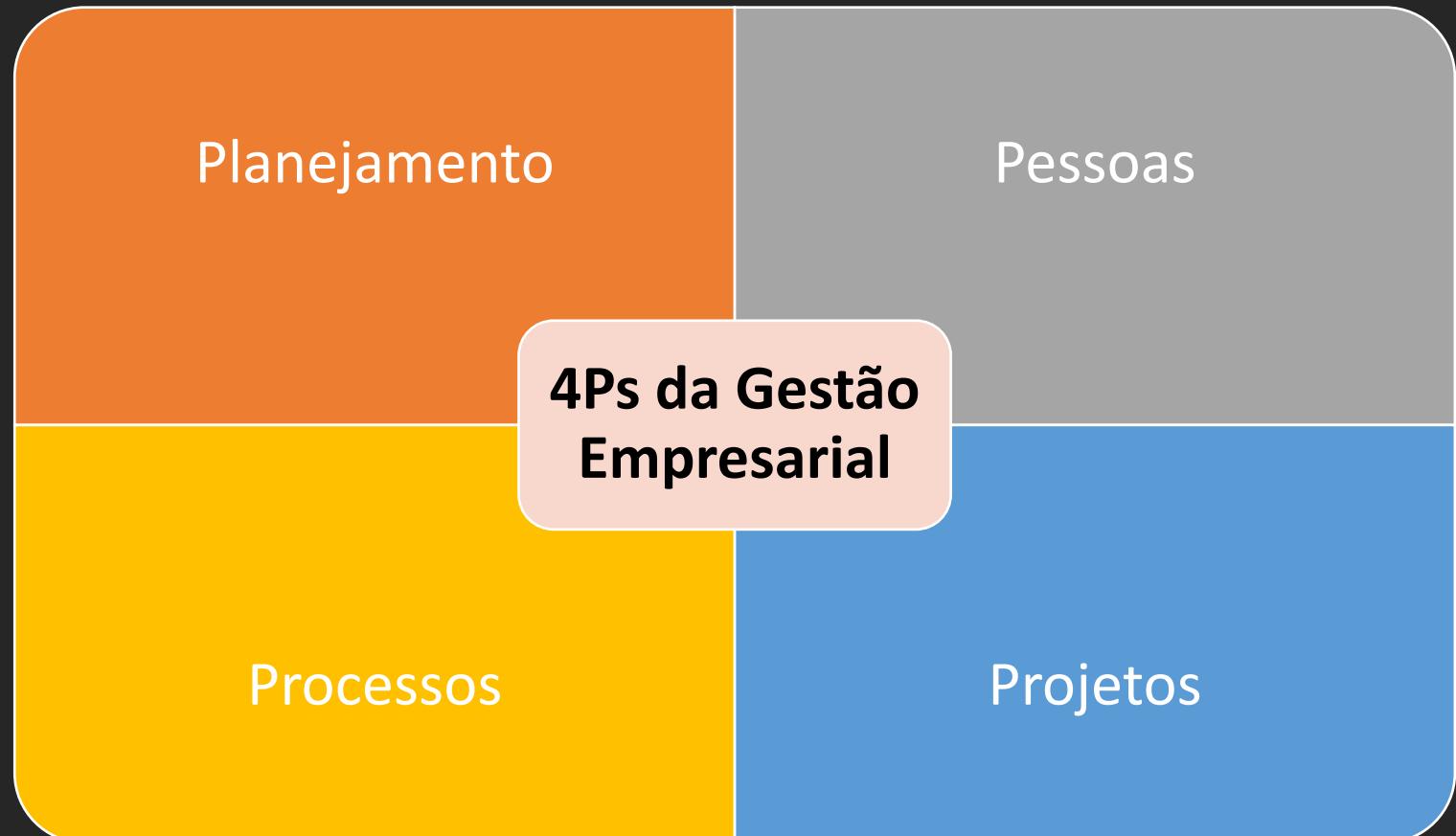
Área com menos temas

No trabalho de hoje (final da aula) acrescente o
seu nome ao grupo, sinalizando que é novo
membro.

GRUPOS

Favor apresentar em 3 minutos o artigo sobre
gestão empresarial, os alunos que eu chamar.

Gestão Empresarial é praticar e alinhar esses 4Ps!



GESTÃO EMPRESARIAL



PLANEJAMENTO



PLANEJAMENTO



- Significa voltar os olhos para o futuro - definir hoje que resultados devem ser alcançados no futuro e de que forma.
- Predetermina um curso de ações - combina metas e atividades necessárias para atingi-las.
- Seleciona objetivos, áreas e meios para atingi-los, buscando a melhor alternativa para se chegar ao resultado.
- A essência desse ato é a tomada de decisões.



A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Vamos começar com um diálogo ilustrativo de Alice no País das Maravilhas, de Lewis Carroll:

- Alice; Por favor, você poderia me dizer que caminho devo seguir?
- Gato Cheshire: Isso depende muito do lugar para onde você quer ir.
- Alice: Eu não me importo para onde.
- Gato Cheshire: Então não faz diferença o caminho a pegar.



A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

- A organização que escolher a abordagem do *Eu não me importo para onde* pode se ver à mercê de forças múltiplas de mercado:
 - a concorrência dominá-la;
 - ideias novas substituir seu produto;
 - novos métodos de marketing fazer com que seus sistemas de distribuição fiquem obsoletos.
- A organização pode nunca atingir seus objetivos.

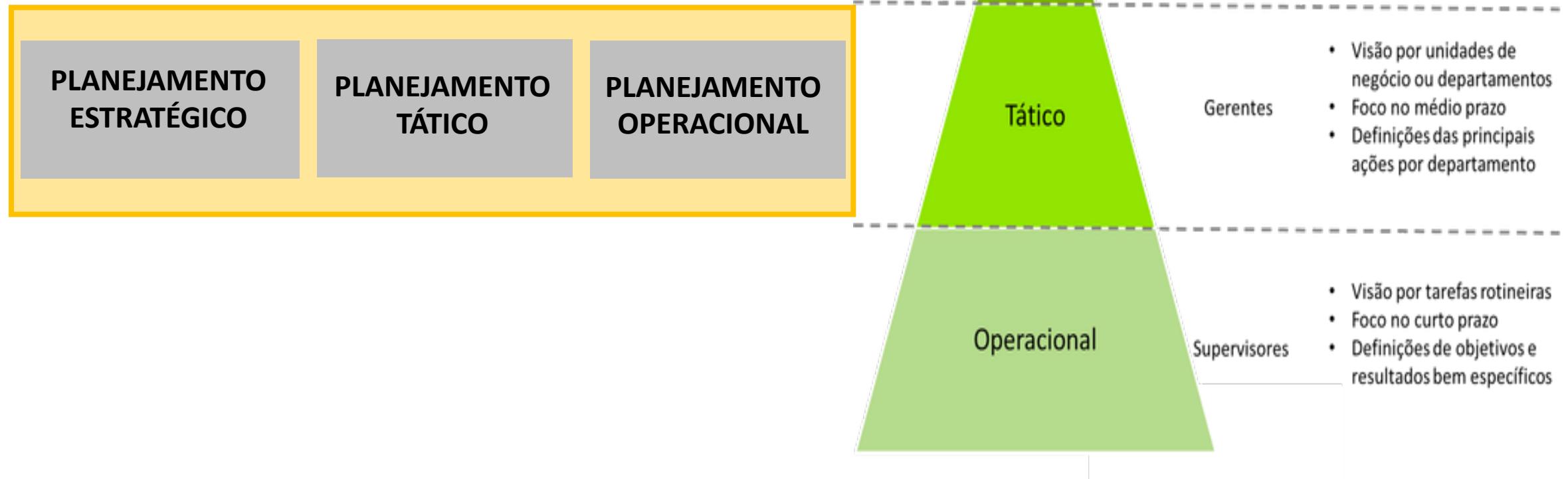
Planejamento

- Decisão: é a escolha de uma entre várias alternativas.
- Em síntese, corresponde à busca da melhor alternativa para se chegar a determinado resultado futuro.
- Condição básica: Deve resultar numa estrutura de planos que mostre cada plano no todo, e as inter-relações entre eles. Isto significa: os planos devem estar dentro de certa hierarquia - do plano estratégico ao operacional.



PLANEJAMENTO

- A Estrutura do Planejamento (Montana & Charnov, p. 101, 1998): O planejamento de uma empresa pode ser visto de 3 perspectivas diferentes:



Planejamento

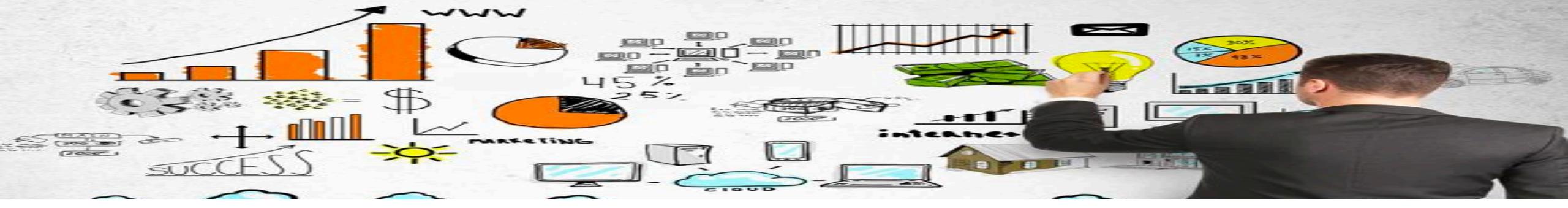
Planejamento
envolve

1. Escolher um destino;
2. Avaliar os caminhos alternativos;
3. Decidir sobre o rumo específico para alcançar o destino escolhido.

O planejamento exige uma reflexão sobre os problemas e alternativas até chegarem a uma solução. O custo de um erro na tomada de decisão é alto demais na economia complexa de hoje.

✓	Projetos	Sub Projetos	Prazo
<input type="checkbox"/>	<u>Melhorar a minha alimentação</u>	<input type="checkbox"/> Incluir o cálcio na alimentação <input type="checkbox"/> Cortar a carne da alimentação <input type="checkbox"/> Diminuir o açúcar na alimentação <input type="checkbox"/> Aprender a fazer sushi	<u>FUP:</u> 03/16 06/19 09/16 12/16
<input type="checkbox"/>	<u>Realizar exercícios físicos com frequência</u>	<input type="checkbox"/> Realizar exercícios 3 x semana <input type="checkbox"/> Corrida <input type="checkbox"/> Academia <input type="checkbox"/> Meditar diariamente <input type="checkbox"/> Fazer trilhas duas vezes por mês	<u>FUP:</u> 03/16 06/19 09/16 12/16
<input type="checkbox"/>	<u>Cuidar mais da minha saúde</u>	<input type="checkbox"/> Fazer tratamento para olheiras <input type="checkbox"/> Fazer tratamento com nutricionista	<u>FUP:</u> 03/16 06/19 09/16 12/16

VEJA
EXEMPLOS.....



Onde estou?
Para onde quero ir?



	PROJETOS	SUBPROJETOS	PRAZO
PESSOAL		■ ■	
PROFISSIONAL		■ ■	
....			

Atividade 4:

- Ponto de vista profissional e pessoal (pelo menos 2 de cada)
 - Faça para seu semestre
 - Me entregue contendo:
 - Projetos
 - Subprojetos
 - Prazo

Planejamento estratégico



Pergunta-chave:

- O que nós gostaríamos de fazer quando crescermos?



Planejamento Estratégico

- Planejamento do rumo de uma organização e de todos os seus componentes.
- Direciona a missão da organização em termos de sua principal atividade.
- Resultados do planejamento estratégico: incluem diretrizes amplas e gerais para a seleção de áreas de atividade ou mercados nos quais devemos penetrar, ou dos quais devemos nos retirar.
- Característica:
 - Olha para o futuro em termos da MISSÃO da Organização.

Exemplos de Planejamento estratégico



Aumentar a satisfação dos clientes em 20%;



Reducir os custos produtivos em 15%;



Elevar o índice de capacitação dos funcionários em 30%.

Atividade 3

- Separe o seu artigo acadêmico e juntem-se a outro grupo para discutirem o conceito e a importância da gestão empresarial.
- Não esqueçam de entregar o impresso e identificar a fonte bibliográfica do artigo.





PLANO TÁTICO

Perguntas-chave:

Quais os principais componentes de nossa atividade?

Existem áreas específicas de concentração nesse tempo?

- Analisa alternativas à realização da missão; os resultados normalmente são alvos de oportunidade dentro da indústria ou do mercado.
- Característica:
 1. Examina variáveis como: condições de mercado, objetivos financeiros, recursos necessários para realizar a missão.

Exemplos de Planejamento Tático

Garantir que os pedidos de clientes sejam atendidos em no máximo um dia;

Garantir que nenhum produto com defeito seja comercializado;

Garantir que 100% dos funcionários possuam graduação;



Planejamento operacional

- Pergunta-chave:
 - Que tarefas específicas precisam ser feitas para se conseguir os resultados declarados no plano tático?

Planejamento operacional

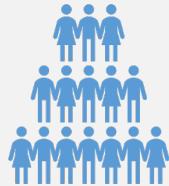


- Ou também chamado *Planejamento do dia-a-dia*, direciona cronogramas específicos e alvos mensuráveis.
- Assegura que as combinações corretas de recursos estão disponíveis na hora certa para produzir o bem ou o serviço para o consumidor-alvo.
- Característica:
 - Curto prazo (até 1 ano)

Exemplos de Planejamento Operacional



Implantar um sistema de separação e rastreamento dos pedidos;



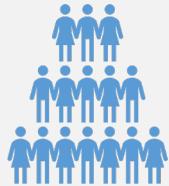
Implantar um programa de qualidade total;



Fechar parceria com uma universidade para capacitar os funcionários.



Elevar o índice de capacitação dos funcionários em 30%.



Garantir que 100% dos funcionários possuam graduação



Fechar parceria com uma universidade para capacitar os funcionários.



Abordagem Operacional, Tática e estratégica da Informação

(Montana & Charnov, 1998)

Nível	Cenário	Extensão	% de Incerteza
Estratégico	Mapeamento ambiental, avaliação da forças, limitações e incertezas.	Longo Prazo	Elevado devido as coações que não pode prever
Tático	Traduz/ interpreta decisões estratégicas em planos concretos por <u>deptos</u> .	Médio prazo	Limitação das variáveis envolvidas para permitir programação
Operacional	Desdobra os planos táticos em operacionais p/ cada <u>tarefa</u>	Curto prazo (até 1 ano)	Reduzido, graças à programação e racionalização das atividades

Perspectivas do planejamento



Mensagem Externa
Legitimidade para os investidores,
consumidores, fornecedores
e comunidade.

Mensagem Interna
Legitimidade,
motivação, guia,
racionalidade e padrões.

Exemplo simples

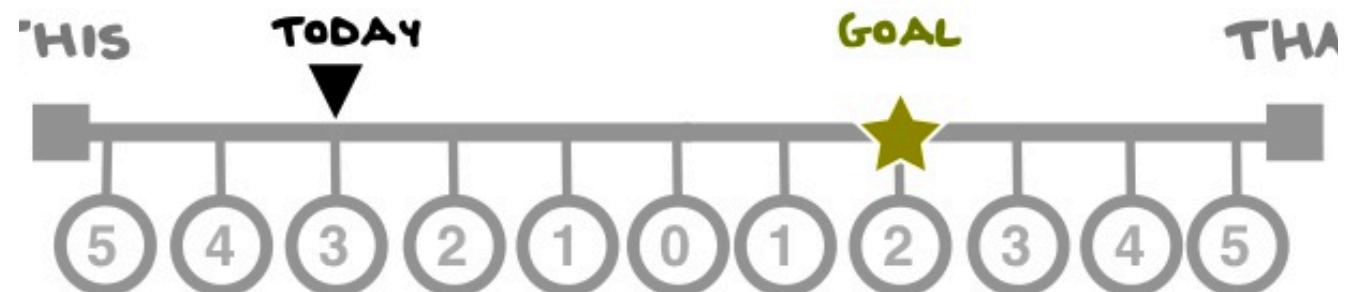
- Você pegou o mapa do Brasil e examinou-o como um todo, à procura de uma cidade onde gostaria de morar. Escolheu Salvador.
- Planejamento Estratégico: Sua missão é ir para Salvador.
- Planejamento Tático: quanto tempo e dinheiro dispõe, meios de transporte utilizados para chegar até lá.
- Planejamento Operacional: desenvolver um plano mais detalhado – datas, cronogramas de viagens, etc.

PLANEJAMENTO

Um ‘continuum’

- O planejamento continua no sentido de revisar a missão, avaliar oportunidades e ameaças no ambiente e revisar ações específicas para cada ano.
- O planejamento em si, oferece um contexto, consistência e método para a comunicação de dados e decisões para cada nível da organização.
- O planejamento é feito sob medida para cada organização

WHAT IS A CONTINUUM?





VISÃO SISTÊMICA

Para se iniciar o Planejamento deve-se
ter uma VISÃO SISTÊMICA | TO DO

“Sem mudar os nossos padrões atuais de pensamento, nós não seremos capazes de resolver os problemas que nós mesmos criamos”

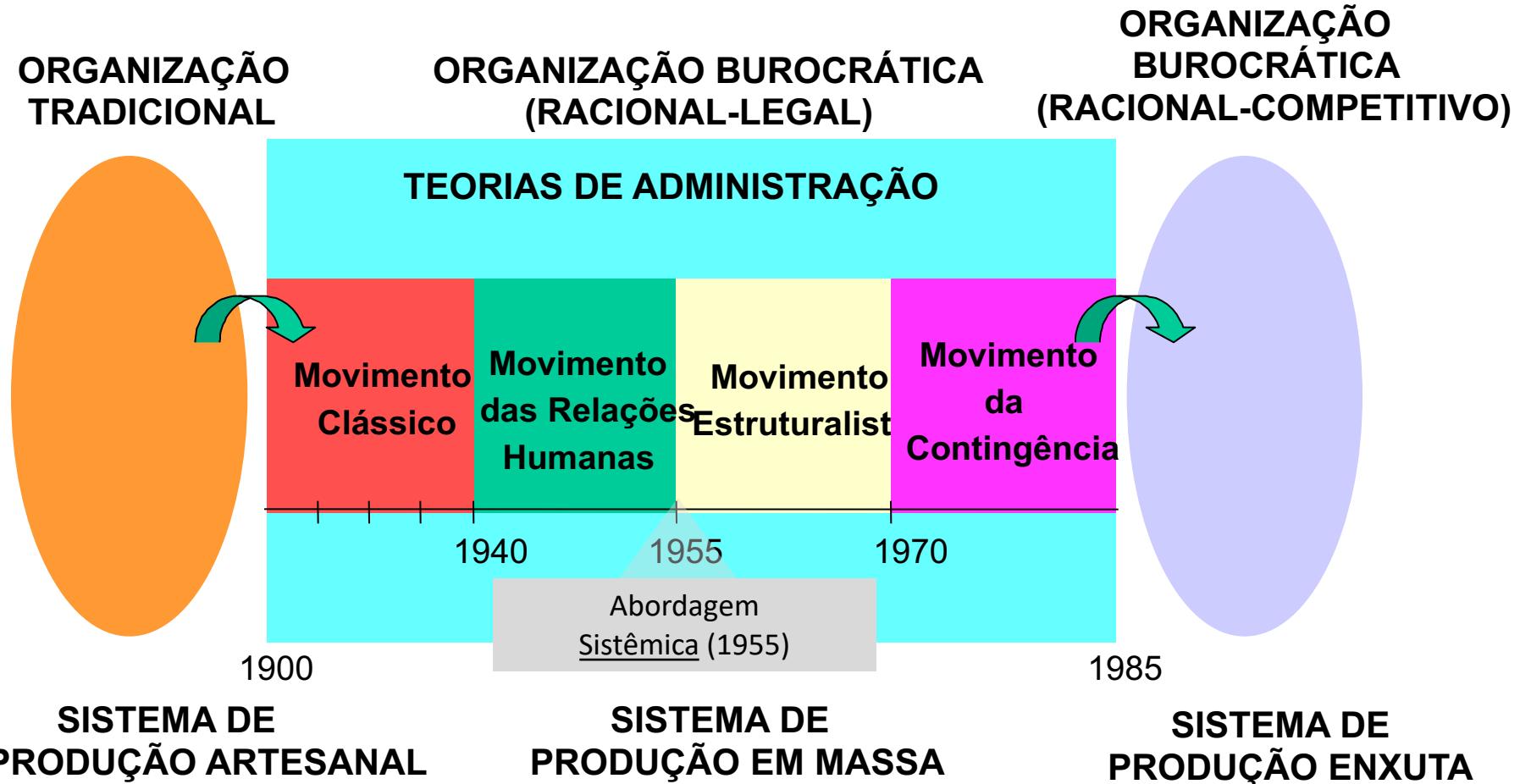
Albert Einstein

Objetivo....

Desenvolver uma base conceitual sobre visão sistêmica para a resolução de problemas do sistema “empresa” e aperfeiçoamento de seus processos de gerência.

- Por que e para que existem Sistemas ?
- Seu papel nas empresas

1. Antes dos Sistemas....contextualizando



Evolução do Pensamento Administrativo

1. Antes dos Sistemas

Ambiente Tradicional



Inconsistência
da informação

Comunicação
ineficiente

Excesso de
papel

Desmotivação

Distribuição do
conhecimento

Circulação deficiente
das informações

Visão surgida durante anos 50: tudo é complexo e
tudo depende de tudo!

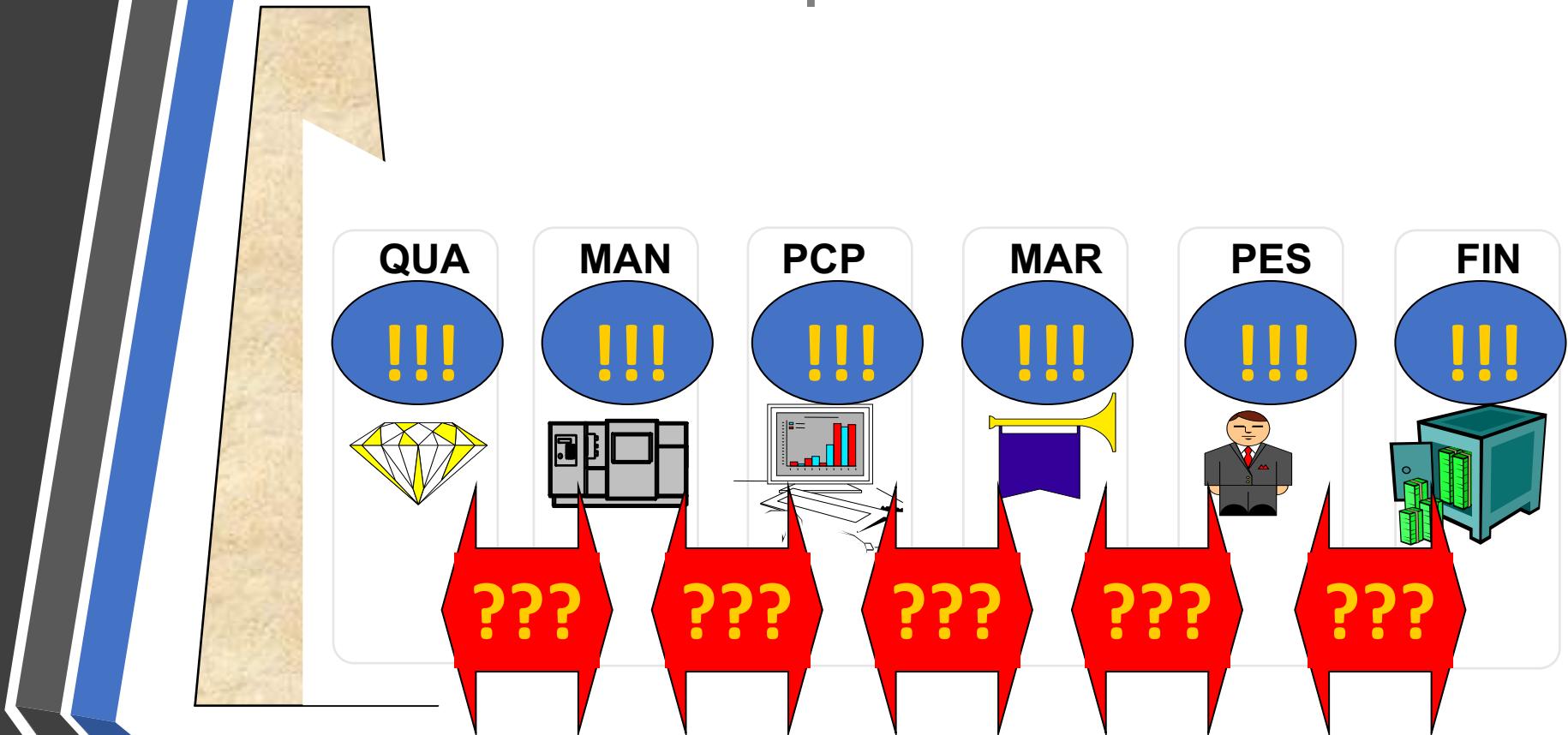
Qualquer situação tem inúmeras causas e produz
inúmeros efeitos.



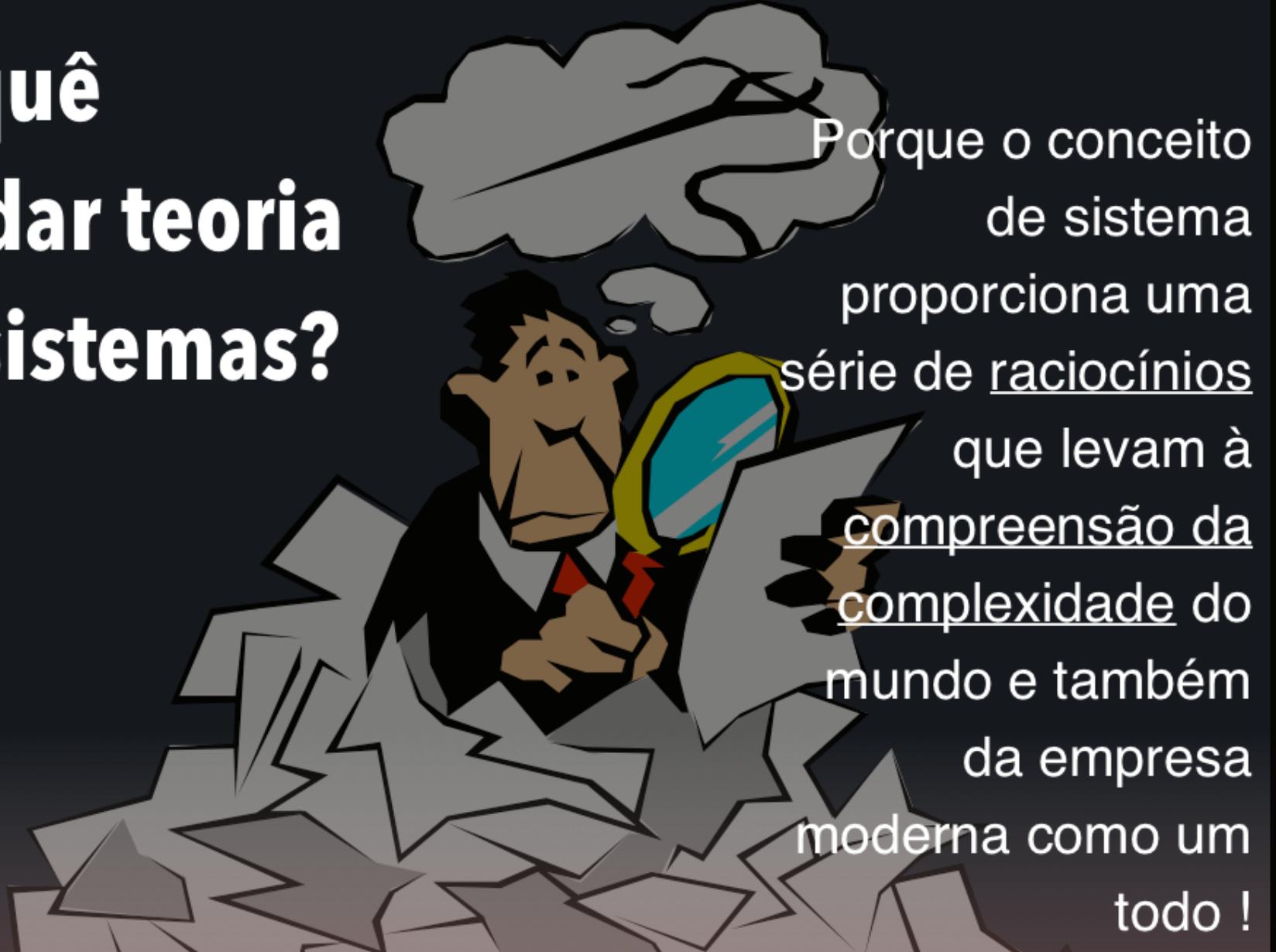
**É a chamada TEORIA DOS
SISTEMAS!**

A visão organizacional, antes do pensamento sistêmico era limitada, no máximo, ao seu departamento.

ANTES DOS SISTEMAS

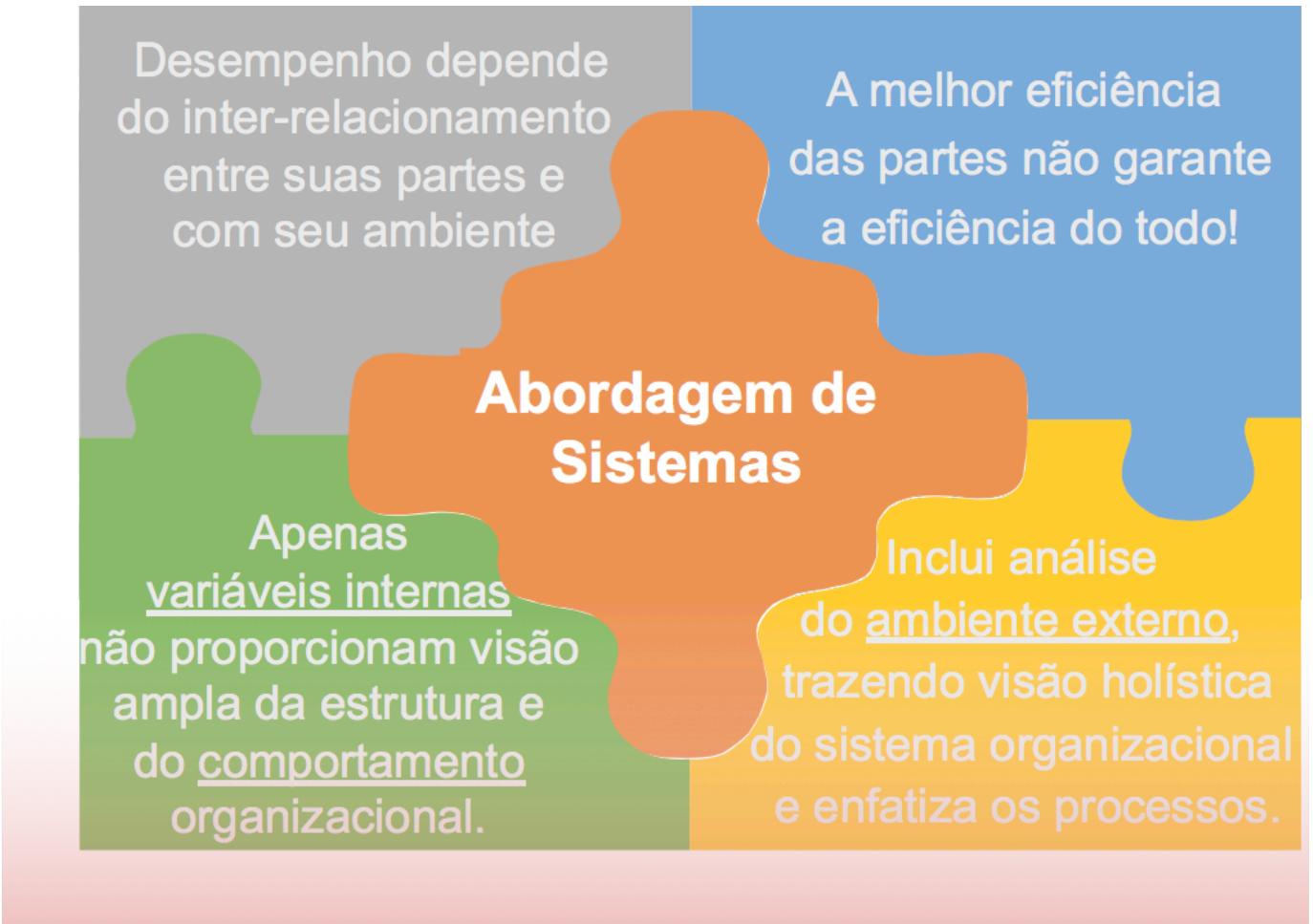


Por quê estudar teoria dos sistemas?



Porque o conceito de sistema proporciona uma série de raciocínios que levam à compreensão da complexidade do mundo e também da empresa moderna como um todo !

Abordagem de Sistemas



Visão Sistêmica

- É contextualizar as partes para entender o funcionamento do todo. Estudar as partes levando em consideração o seu papel na estrutura do todo.
- Isto implica no conceito de que o todo, resultante da junção das partes, é muito maior/mais amplo do que simplesmente a soma destas.
- Existem características existentes somente para o todo, que não podem ser encontradas nas partes. Portanto....



Como desenvolver uma visão sistêmica da empresa?

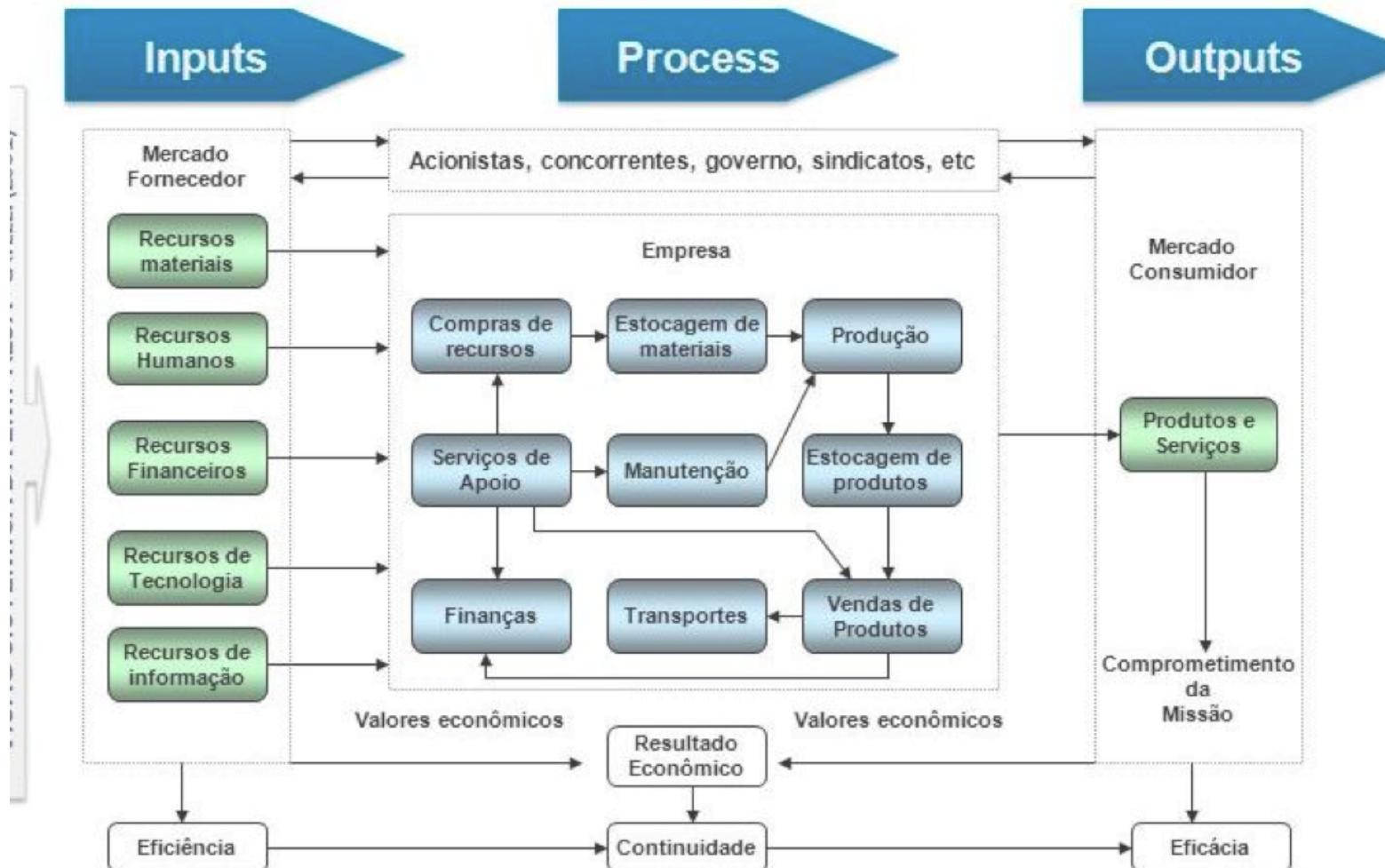
- É muito comum perguntar a um funcionário de empresa como ela funciona e a resposta ser um organograma da companhia.
- Mas será que a empresa é um conjunto de atividades verticalizadas que compõem um todo? Será que isto não revela um filme da empresa ou são fotografias tiradas de alguns ângulos?
- Para conseguir este filme é necessário ter uma visão sistêmica!

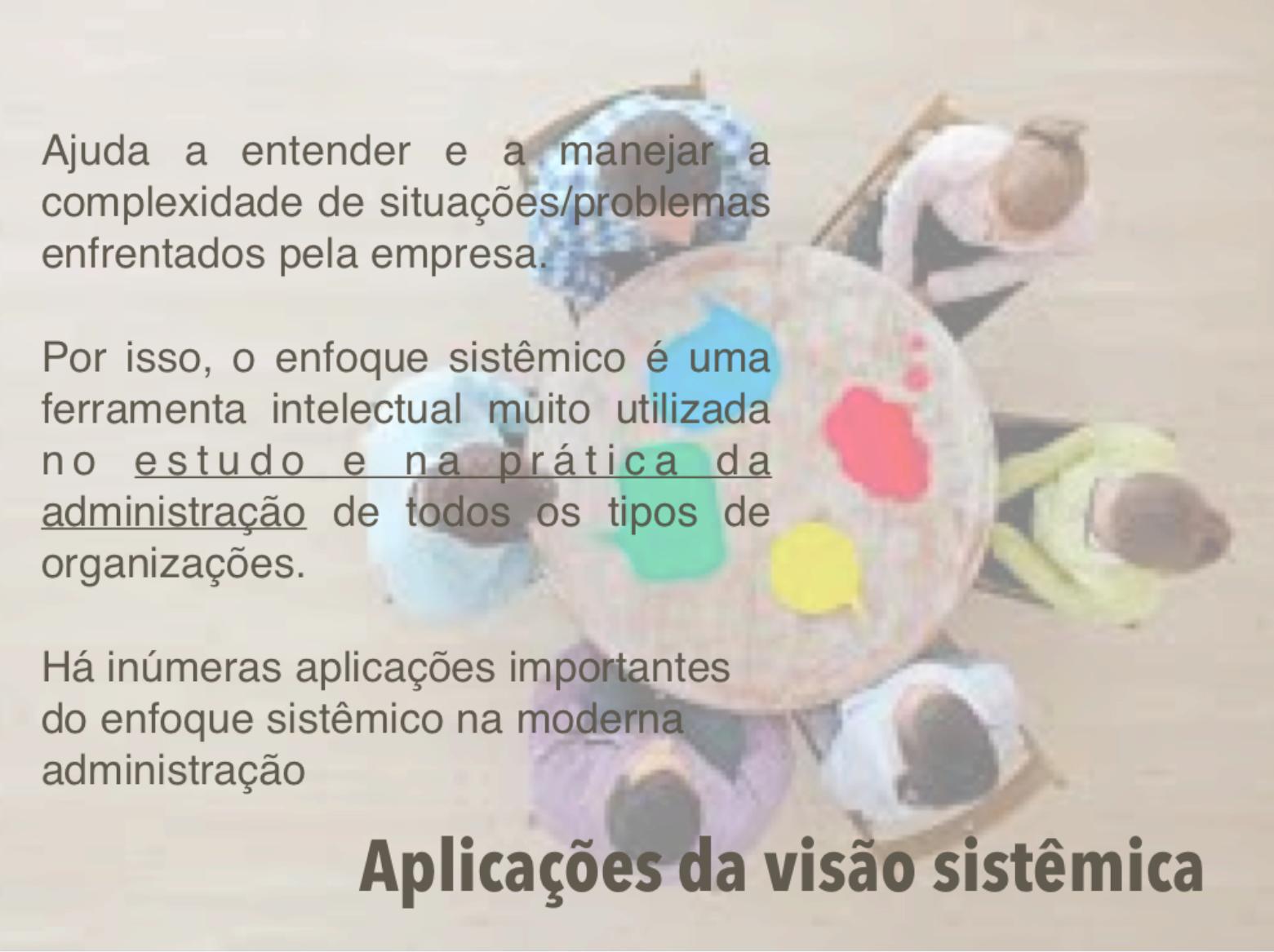
Funcionamento de um Sistema

Ambiente: não pertencem ao sistema, mas qualquer alteração pode afetar o sistema



A Organização sob uma Visão Sistêmica





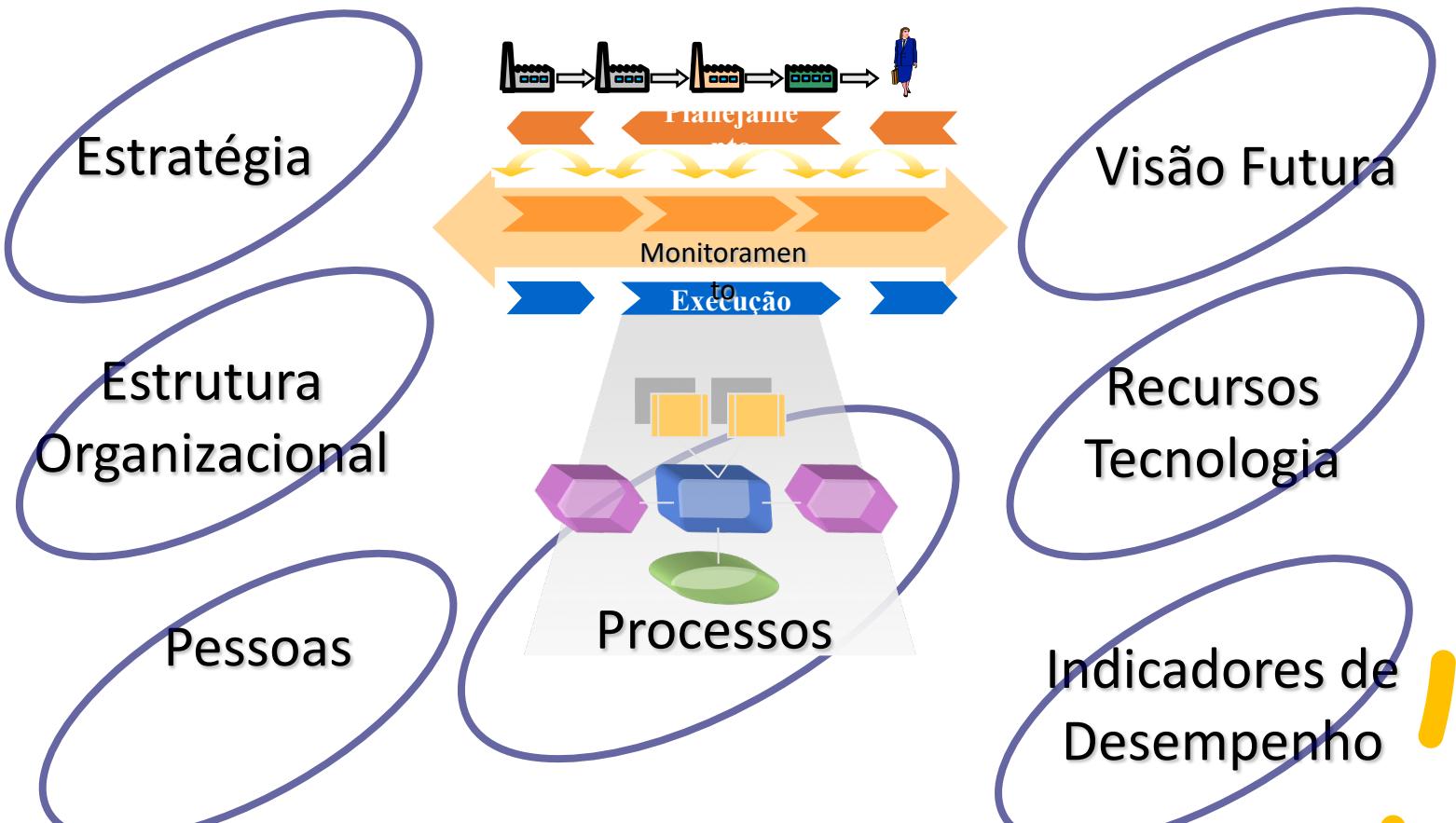
Ajuda a entender e a manejar a complexidade de situações/problemas enfrentados pela empresa.

Por isso, o enfoque sistêmico é uma ferramenta intelectual muito utilizada no estudo e na prática da administração de todos os tipos de organizações.

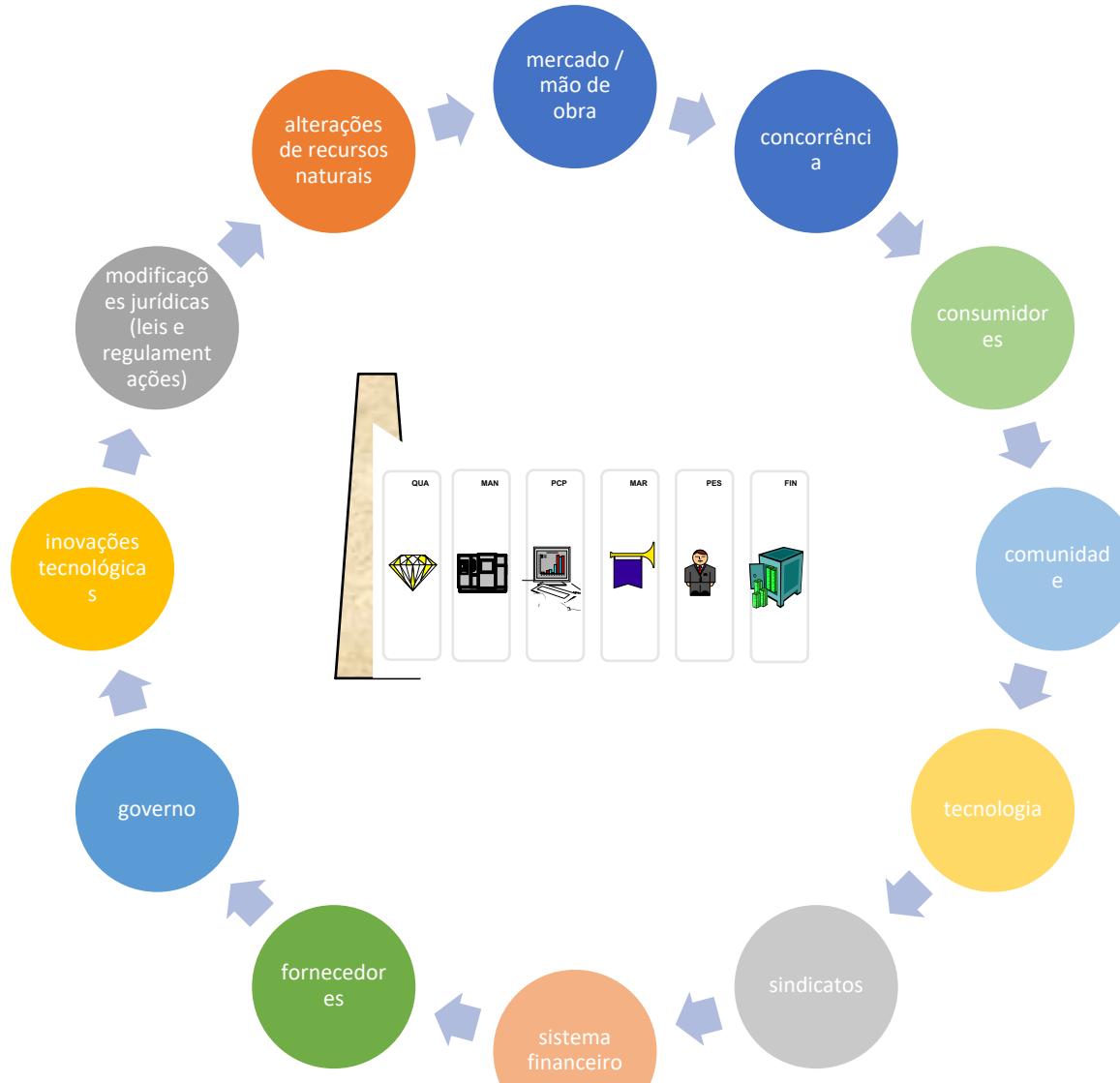
Há inúmeras aplicações importantes do enfoque sistêmico na moderna administração

Aplicações da visão sistêmica

Abordagem integrada



Sistemas e o Ambiente Empresarial



Ou seja...

Do pensamento sistêmico surgem várias outras estratégias como o Sistema de Informações.

Gerando softwares, tais como o SAP.

Surge o potencial da **INTEGRAÇÃO e VISÃO HOLÍSTICA**



Por que é importante estudar o sistema de valor de uma empresa?

- Ou seja, uma empresa deve estudar todos os *players* atuantes em seu segmento.
- Conclui-se que, para um produto chegar às mãos do consumidor final de forma boa, bonita e barata, todo o sistema de valor de seu segmento produtor deve ser estudado e reforçado nas conexões externas, além de ter sua operação simplificada.

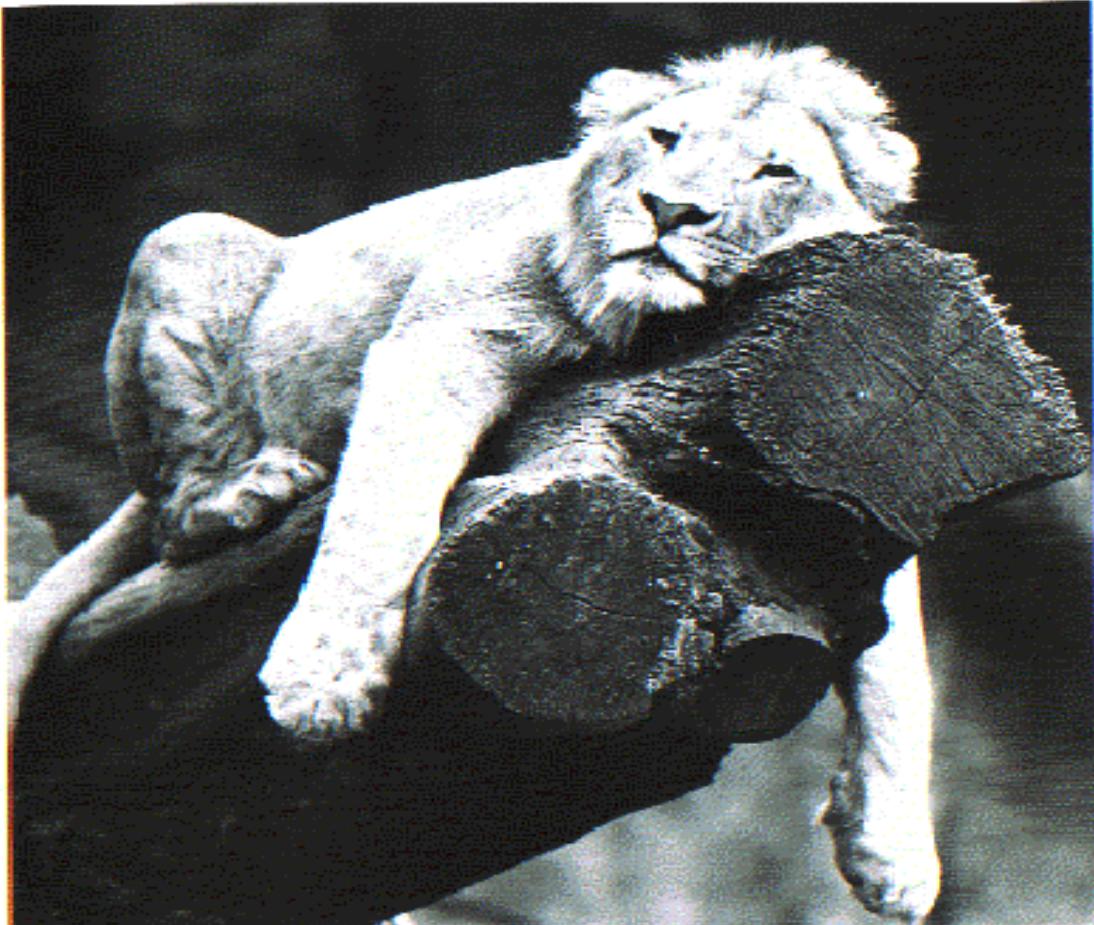
Como desenvolver uma visão sistêmica da empresa?

- Utilize a Cadeia de Valor da empresa e seu mapa de processos para conhecê-la; só depois entenda seu organograma;
- Pense sempre em melhorar os processos da empresa (ex.: desenvolvimento de novos produtos) e não suas funções/áreas (ex. marketing)
- Separe as pessoas do problema
- Procure ser um especialista sistêmico



Referência Bibliográfica

- CHIAVENATO, I. Administração – Teoria, Processos e Práticas. Makron Books, SP, 1987.
- CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 1985.
- HRONEC, S. M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro da sua empresa. SP: Makron, 1994.
- SENGE, Peter. A Quinta disciplina, Editora Best Seller
- LUDWIG, B. Teoria Geral dos Sistemas. Editora Vozes.
- BELHOT, R. V. Introdução a Teoria dos Sistemas. Publicações EESC/USP.
- BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. Atlas: 1999.
- DAFT, R. Administração. Editora JC, 1999.
- MAXIMIANO, A C. A. Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. Administração. Editora Saraiva, 1998.



MUITO
OBRIGADA!

